

**RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE**  
**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA**  
**RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE**

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en**  
**Sciences de Gestion**

**Spécialité : ORGANISATION ET MANAGEMENT DES ENTREPRISES**

**Thème :**

**Impact du climat organisationnel sur la motivation des**  
**employés**

**Cas de la Société des Eaux et de l'Assainissement**  
**d'Alger -SEAAL-**

**Elaboré par :**

**GHEMMALI Marwa**

**Encadré par :**

**Pr. AZOUAOU Lamia**

**Lieu de stage : SEAAL, Kouba, Alger.**

**Période de stage : de 09/03/2023 au 15/05/2023.**

**Année universitaire**

**2022/2023**



**RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE**  
**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA**  
**RECHERCHE SCIENTIFIQUE**  
**ÉCOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE**

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en**  
**Sciences de Gestion**

**Spécialité : ORGANISATION ET MANAGEMENT DES ENTREPRISES**

**Thème :**

**Impact du climat organisationnel sur la motivation des**  
**employés**

**Cas de la Société des Eaux et de l'Assainissement**  
**d'Alger -SEAAL-**

**Elaboré par :**

**GHEMMALI Marwa**

**Encadré par :**

**Pr. AZOUAOU Lamia**

**Lieu de stage : SEAAL, Kouba, Alger.**

**Période de stage : de 09/03/2023 au 15/05/2023.**

**Année universitaire**

**2022/2023**

---

## *Dédicaces*

Aux êtres les plus précieux au monde qui ont toujours été présents pour moi et m'ont soutenu inconditionnellement. À ceux que je ne pourrai jamais leur rendre assez suffisamment. Grâce à eux que j'ai réussi à arriver aujourd'hui là où je suis.

♥ À Papa et Maman, les piliers de ma vie.

À celle qui ne cesse de se surpasser, Qui poursuit ses rêves sans jamais se lasser. À celle qui a surmonté les obstacles et les incertitudes avec persévérance, et Qui est toujours engagée envers l'excellence.

♥ À moi-même.

À ceux qui embellissent ma vie de leur présence, mon frère aîné et mes adorables sœurs

♥ Bouchra... Nedjwa... Rahma, je vous aime tous.

G.MARWA

---

## *Remerciements*

Tout d'abord, je tiens à remercier chaleureusement Pr. L.AZOUAOU pour son encadrement, ses conseils avisés et son expertise qui m'ont permis d'enrichir considérablement mon travail de recherche.

Je remercie également ma tutrice de stage au sein de la SEAAL, Mme H.BOUFERMA pour son accompagnement et ses remarques constructives.

Je tiens à exprimer ma gratitude envers toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce modeste travail.

Mes remerciements s'adressent également aux membres du jury, pour avoir accepté l'évaluation et la discussion de ce travail

À la fin, je tiens à exprimer mon profond respect et ma sincère gratitude aux gardiens de la connaissance, les éclaireurs des esprits et les bâtisseurs de l'avenir. À tous les enseignants qui ont su reconnaître la valeur de leur travail et l'ont perfectionné, à tous ceux qui ont toujours affirmé que partager le savoir est une forme de Zakat.

## Sommaire

<b>Dédicaces .....</b>	<b>I</b>
<b>Remerciements.....</b>	<b>II</b>
<b>Sommaire .....</b>	<b>III</b>
<b>Liste des tableaux .....</b>	<b>V</b>
<b>Liste des figures .....</b>	<b>VI</b>
<b>Liste des abréviations .....</b>	<b>VII</b>
<b>Résumé.....</b>	<b>VIII</b>
<b>Introduction générale .....</b>	<b>A</b>
<b>Chapitre 1 : cadre conceptuel du climat organisationnel .....</b>	<b>1</b>
Introduction .....	2
<b>Section 1 : la nature du climat organisationnel et ses approches.....</b>	<b>3</b>
1. Émergence et définition du concept .....	3
2. La distinction entre le climat organisationnel et la culture d'entreprise.....	6
3. Typologie des climats.....	7
4. Les différentes approches dans l'étude de climat organisationnel .....	10
<b>Section 2 : la dynamique du climat organisationnel et ses effets .....</b>	<b>15</b>
1. Évaluation et outils de mesure du climat organisationnel .....	15
2. Les dimensions du climat organisationnel.....	19
3. Les effets du climat organisationnel .....	21
4. L'amélioration du climat organisationnel .....	25
Conclusion.....	29
<b>Chapitre 2 : cadre théorique de la motivation au travail .....</b>	<b>30</b>
Introduction .....	31
<b>Section 01 : fondements théoriques de la motivation .....</b>	<b>32</b>
1. Définitions et concepts clés .....	32
2. Les principales théories de la motivation .....	36
<b>Section 2 : les types de motivation, ses facteurs et ses mesures .....</b>	<b>46</b>
1. Les types de motivation.....	46
2. Les facteurs de la motivation.....	48
3. La démotivation au travail.....	53
4. La mesure de la motivation au travail .....	55
Conclusion.....	59

---

<b>Chapitre 3 : l'impact du climat organisationnel sur la motivation des salariés au sein de la SEAAL.....</b>	<b>60</b>
Introduction .....	61
<b>Section 01 : Présentation du cadre de réalisation de la recherche.....</b>	<b>62</b>
1. Présentation de la SEAAL .....	62
2. Etat de l'art .....	68
3. Méthodologie de la recherche.....	71
<b>Section 2 : Analyse et interprétation des résultats.....</b>	<b>79</b>
1. Analyse de la fiabilité.....	79
2. Présentation et analyse des résultats.....	81
3. L'impact du climat organisationnel ambiant dans la SEAAL sur la motivation de ses salariés .....	93
4. L'analyse des questions ouvertes .....	96
Conclusion.....	98
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>99</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>104</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>112</b>
<b>Table des matières .....</b>	<b>122</b>

## Liste des tableaux

Numéro	Titre	Page
<b>1</b>	Fiche d'identité de la SEAAL	<b>63</b>
<b>2</b>	Structure et organisation du questionnaire	<b>74</b>
<b>3</b>	Degré de l'échelle de Likert	<b>75</b>
<b>4</b>	Evaluation par échelle de Likert	<b>76</b>
<b>5</b>	Test de fiabilité de questionnaire	<b>79</b>
<b>6</b>	Test de fiabilité pour la variable de climat organisationnel	<b>80</b>
<b>7</b>	Test de fiabilité pour la variable de motivation	<b>80</b>
<b>8</b>	Les moyennes arithmétiques et les écarts types des items relatifs à la structure organisationnelle	<b>85</b>
<b>9</b>	Les moyennes arithmétiques et les écarts types des items relatifs à l'équité	<b>86</b>
<b>10</b>	Les moyennes arithmétiques et les écarts types des items relatifs au climat relationnel entre collègues	<b>86</b>
<b>11</b>	Les moyennes arithmétiques et les écarts types des items relatifs au leadership	<b>87</b>
<b>12</b>	Les moyennes arithmétiques et les écarts types des items relatifs aux conditions de travail	<b>88</b>
<b>13</b>	Les moyennes et les écarts types des dimensions relatifs au climat organisationnel	<b>89</b>
<b>14</b>	Les moyennes et les écarts types des items liés à la motivation des salariés	<b>90</b>
<b>15</b>	Le coefficient de corrélation de Pearson entre les variables (climat organisationnel et motivation au travail)	<b>91</b>
<b>16</b>	Le coefficient de corrélation de Pearson entre les dimensions de climat organisationnel et la motivation au travail	<b>92</b>
<b>17</b>	L'analyse de variance à un facteur avec le test ANOVA	<b>94</b>
<b>18</b>	Les coefficients du modèle de régression simple	<b>95</b>

## Liste des figures

Numéro	Titre	Page
<b>1</b>	Modèle conceptuel de recherche sur l'impact du climat organisationnel sur la motivation des employés	<b>E</b>
<b>2</b>	Une représentation de l'approche structurelle	<b>11</b>
<b>3</b>	La création du climat organisationnel selon l'approche perceptuelle	<b>12</b>
<b>4</b>	L'approche interactive du climat organisationnel	<b>12</b>
<b>5</b>	L'approche culturelle du climat organisationnel	<b>13</b>
<b>6</b>	La pyramide des besoins selon Maslow	<b>38</b>
<b>7</b>	La théorie des attentes de Vroom	<b>44</b>
<b>8</b>	Répartition de l'échantillon par genre	<b>81</b>
<b>9</b>	Répartition de l'échantillon par tranches d'âge	<b>82</b>
<b>10</b>	Répartition de l'échantillon par état civil	<b>82</b>
<b>11</b>	Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction	<b>83</b>
<b>12</b>	Répartition de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle	<b>83</b>
<b>13</b>	Répartition de l'échantillon par l'ancienneté dans le travail	<b>84</b>

---

### Liste des abréviations

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
ADE	Algérienne Des Eaux
ANOVA	ANalysis Of Variance
CO	Climat Organisationnel
DG	Direction générale
ENF	Eaux Non Facturées
GRH	Gestion des Ressources Humaines
ISO	International Organization for Standardization
MPO	Management Par Objectifs
ONA	Office National de l'Assainissement
PRI	Prime de Rendement Individuel
QVT	Qualité de Vie au Travail
RSE	Responsabilité Sociétale de l'Entreprise
SEAAL	Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger
SPA	Société Par Actions
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
SST	Santé et Sécurité au Travail

---

## Résumé

La motivation au travail et le climat organisationnel sont des éléments clés liés à la performance des employés. En prêtant une attention particulière à ces aspects, les entreprises peuvent favoriser un climat de travail motivant et propice au bien-être des employés.

Cette recherche vise à étudier l'impact du climat organisationnel sur la motivation des salariés au sein de la SEAAL. Pour ce faire, une enquête par questionnaire a été menée au sein de la SEAAL, impliquant un échantillon de 140 employés de la Direction Générale. Les données collectées ont été traitées à l'aide du logiciel de traitement statistique SPSS.

Les résultats de l'analyse des données indiquent que le climat organisationnel à la SEAAL influence positivement la motivation au travail. Les résultats indiquent également l'existence d'une relation positive et significative entre les dimensions du climat organisationnel et la motivation des employés. Plus précisément, la structure organisationnelle et le leadership se distinguent comme les dimensions les plus étroitement liées à la motivation au travail.

Ces conclusions ont permis de formuler des recommandations visant à améliorer le climat organisationnel et renforcer la motivation des salariés. Ces recommandations mettent l'accent sur des aspects tels que la transparence, l'équité, le leadership et la structure organisationnelle.

**Mots clés :** motivation au travail, climat organisationnel, SEAAL, impact.

## ملخص

يعد التحفيز في مكان العمل و المناخ التنظيمي من الجوانب الرئيسية المتعلقة بأداء الموظفين. من خلال إيلاء اهتمام خاص لهاذين الجانبين، يمكن للشركات خلق بيئة عمل محفزة و ملائمة لراحة الموظفين.

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير المناخ التنظيمي في تحفيز الموظفين داخل سيال. لتحقيق هذا الهدف، تم إجراء استبيان شمل عينة مكونة من 140 موظف من المديرية العامة لسيال. تم معالجة البيانات التي تم جمعها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

توضح نتائج تحليل البيانات أن المناخ التنظيمي في سيال يؤثر بشكل إيجابي في تحفيز العمال. كما تشير النتائج أيضا إلى وجود علاقة إيجابية و معنوية بين أبعاد المناخ التنظيمي و تحفيز الموظفين. على وجه التحديد، يبرز الهيكل التنظيمي و القيادة كأكثر الأبعاد ارتباطا بدافعية العمل.

استنادا إلى هذه النتائج، تم توجيه توصيات لتحسين المناخ التنظيمي و تعزيز تحفيز الموظفين. تركز هذه التوصيات على جوانب مثل الشفافية، العدالة، القيادة و الهيكل التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية :** تحفيز، مناخ تنظيمي، سيال، تأثير.

# INTRODUCTION GÉNÉRALE

La compréhension des motivations qui poussent les individus à agir est une question centrale de la psychologie et de la philosophie depuis des siècles. Aujourd'hui, cette question est toujours d'actualité et concerne de nombreux domaines de la vie sociale. Dans le contexte professionnel en particulier, la réponse à cette question est d'une importance cruciale, car la performance et le succès d'une entreprise reposent largement sur la motivation et l'engagement de ses employés. Toutefois, cette quête pour motiver les employés à donner le meilleur d'eux-mêmes demeure un enjeu considérable pour les entreprises, notamment à l'heure actuelle où le monde professionnel est en perpétuelle mutation et où les attentes des employés sont de plus en plus exigeantes.

Les entreprises s'efforcent de comprendre les éléments qui stimulent la motivation de leurs salariés dans le but d'accroître leur efficacité et leur contentement professionnel. Pour y parvenir, il est essentiel de mettre en place un environnement de travail propice, où les conditions favorables à la motivation peuvent s'épanouir. C'est ainsi que la notion de climat organisationnel se révèle primordiale.

Le climat organisationnel est aujourd'hui reconnu comme un indicateur de la santé organisationnelle et de l'atmosphère du travail car il est étroitement lié à la santé mentale et le bien-être des employés. En effet, un environnement de travail positif et stimulant peut encourager les salariés à se sentir valorisés et à s'investir davantage dans leur travail. À l'inverse, un climat organisationnel défavorable peut mener à une perte de motivation, une baisse de productivité, voire à un taux de rotation élevé du personnel. C'est pourquoi il est essentiel pour les organisations de comprendre les facteurs qui influencent le climat organisationnel et leur impact sur la motivation des employés.

Au cours des dernières années, l'intérêt pour l'étude du climat organisationnel a augmenté en raison de son lien direct avec le comportement des individus au sein de l'entreprise.

Dans cette optique, notre recherche se focalise sur ce sujet, en se concentrant notamment sur le cas de la SEAAL, une entreprise publique qui opère dans un secteur stratégique et sensible, à savoir la distribution de l'eau potable et de l'assainissement. En tant qu'entreprise de service public, elle est soumise à des exigences spécifiques en matière de qualité de service et de gestion des ressources humaines. Par ailleurs, la SEAAL se distingue par une organisation complexe avec une hiérarchie bien définie et un effectif important de salariés. Cet environnement professionnel offre ainsi un cadre idéal pour étudier l'impact du climat organisationnel sur la motivation des salariés.

## **1. Problématique de recherche**

Dans l'intention de développer ce thème, nous avons opté pour l'étude de la problématique suivante : **Quel est l'impact du climat organisationnel ambiant dans SEAAL sur la motivation de ses salariés ?**

## **2. Hypothèses :**

Pour répondre à notre problématique, nous avons émis deux hypothèses, l'hypothèse nulle et l'hypothèse alternative, que nous examinerons lors de notre enquête sur le terrain :

**H<sub>0</sub>** : il n'existe pas d'impact du climat organisationnel sur la motivation des salariés au sein de la SEAAL.

**H<sub>1</sub>** : il existe un impact positif du climat organisationnel sur la motivation des salariés au sein de la SEAAL.

## **3. Les motifs du choix de thème**

Notre choix de thème n'est pas fortuit, il découle de notre intérêt prononcé pour les questions de gestion des ressources humaines, qui constituent notre spécialité, ainsi que de notre curiosité quant aux facteurs qui suscitent la motivation des employés dans les entreprises algériennes. En outre, nous avons choisi ce sujet en raison de l'importance actuelle accordée au concept de climat organisationnel dans le monde du travail, qui reste une préoccupation majeure pour les entreprises qui cherchent à améliorer leur performance en créant un environnement de travail favorable.

## **4. Les objectifs de la recherche**

Cette étude a été faite dans le but de :

- Analyser la réalité actuelle du climat organisationnel au sein de la SEAAL ;
- Évaluer le niveau de motivation des employés de l'entreprise ;
- Identifier et expliquer les liens entre les différentes dimensions du climat organisationnel et la motivation des employés de la SEAAL ;
- Examiner l'impact du climat organisationnel perçu sur la motivation des employés de la SEAAL ;
- Identifier les facteurs clés d'un climat organisationnel favorable qui contribue au maintien et à l'augmentation de la motivation des salariés de la société.

## 5. Les études antérieures

Nous avons consulté plusieurs études antérieures pour nous familiariser avec le sujet de recherche. La plupart de ces études ont conclu à l'existence d'un impact du climat organisationnel sur la motivation des salariés. Dans ce qui suit, nous allons présentées les principales études consultées :

- **Etude de Boujimal Marwa (2022)**, le climat social de l'entreprise et la motivation du personnel- Cas de Colas Rail Maroc, publiée dans "International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics".
- **Etude de Güney Salih et Şahin Serpil (2021)**, the effect of organizational climate on employee motivation and a research, publiée dans "the International Journal of Business and Management".
- **Etude de Khachai Omar (2020)**, intitulé le climat organisationnel et sa relation avec la motivation des employés au sein de l'entreprise Lafarge: étude de terrain dans les usines de M'sila et de Mascara.
- **Etude de Zouadi Nihad (2018)**, analyse du climat de travail sur la base des facteurs motivationnels : étude de cas DRH- Ministère des finances Algérie, publiée dans "Créativité".
- **Etude de Alajmi A.Sanad (2016)**, organizational climate and its relationship to job satisfaction in kuwaiti industrial companies publiée dans "Asian Journal of Management Science and Economics".
- **Etude de Rusu Gabriela, Avasilcai Silvia (2014)**, linking human resources motivation to organizational climate, publiée dans "Procedia Social and Behavioral Sciences".

Cependant, il convient de noter qu'une étude, réalisée par **Yantu Irwan (2018)** et intitulée "Organizational climate for work motivation stimulation in regional financial agency", a remis en question l'existence d'un lien entre le climat organisationnel et la motivation.

Il est apparu que la plupart de ces études ont été menées récemment, témoignant de l'intérêt croissant pour le climat organisationnel ces dernières décennies. La plupart ont utilisé une méthode d'enquête basée sur des questionnaires pour collecter les données, et ont adopté une approche descriptive analytique. Ces études antérieures seront examinées en détail dans la première section du troisième chapitre.

## **6. L'importance de la recherche**

L'étude présente revêt une importance capitale pour les entreprises soucieuses de maximiser la performance de leur personnel.

Cette étude est particulièrement cruciale pour la SEAAL, une entreprise qui joue un rôle essentiel dans la vie quotidienne de la population algérienne en assurant la distribution d'eau potable et la gestion des eaux usées dans plusieurs régions du pays. Par conséquent, cette recherche permettra de mieux comprendre l'impact du climat organisationnel sur la motivation des employés de la SEAAL, ce qui peut ultimement influencer la qualité de leur travail et leur contribution à la santé publique et au bien-être des citoyens.

En outre, elle permettra d'identifier les facteurs qui influencent la motivation des salariés au sein de la SEAAL, et de proposer des pistes d'amélioration pour l'entreprise. Ces résultats pourraient également être utiles pour d'autres entreprises opérant dans des secteurs similaires.

Cette recherche tentera également d'apporter une contribution significative à la recherche scientifique en fournissant des données empiriques sur la relation entre le climat organisationnel et la motivation des employés et en enrichissant les connaissances scientifiques sur ce sujet.

## **7. La méthodologie de la recherche**

Pour répondre à notre problématique et atteindre nos objectifs de recherche, nous avons opté pour une approche descriptive-analytique et une méthode quantitative. Cette approche nous permettra de décrire les concepts liés au climat organisationnel en tant que variable indépendante et la motivation des salariés en tant que variable dépendante, et d'analyser l'impact du climat organisationnel sur la motivation des salariés au moyen d'une enquête par questionnaire menée auprès des salariés de la SEAAL.

## **8. La structure de travail**

Nous avons structuré notre recherche en trois chapitres distincts. **Le premier chapitre** aborde le cadre conceptuel du climat organisationnel, avec une première section qui examine la nature du climat organisationnel, ses différentes définitions et sa distinction par rapport à la culture organisationnelle. Elle aborde également ses types et ses approches. La deuxième section se penche sur les mesures et les dimensions utilisées pour évaluer le climat organisationnel, ainsi que les effets et les mesures d'amélioration du climat organisationnel.

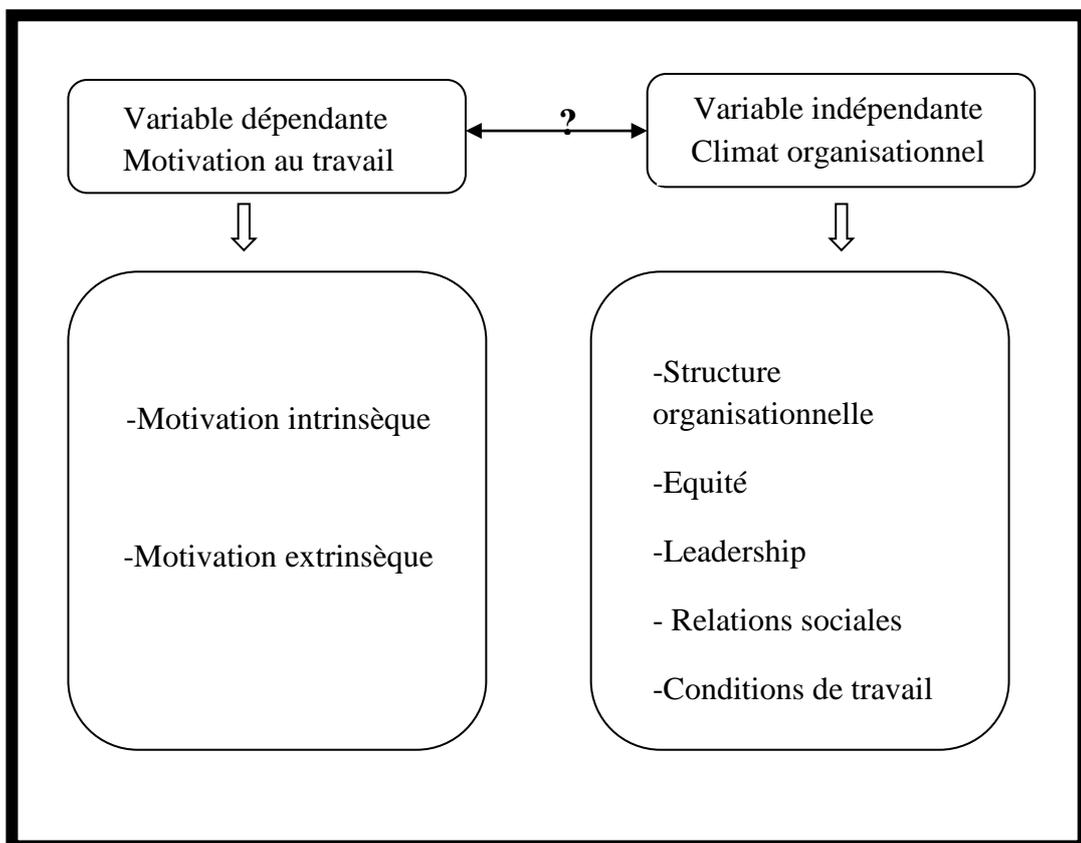
**Le deuxième chapitre** est consacré à la motivation au travail. Nous commençons par définir la notion de motivation et présentons ses principales théories élaborées par les chercheurs. Nous examinons ensuite les types, les facteurs de la motivation et la démotivation des employés dans le contexte organisationnel. Enfin, nous nous intéressons aux outils et méthodes utilisées pour mesurer la motivation des employés.

**Le troisième chapitre** est consacré au cas pratique de la SEAAL. La première partie présente l'entreprise SEAAL, l'état de l'art et la méthodologie adoptée pour la collecte et l'analyse des données. La deuxième partie fournit une analyse approfondie des résultats de l'étude, avec des commentaires critiques et des évaluations objectives des résultats obtenus.

### 9. Le modèle conceptuel de la recherche :

Sur la base de la revue de la littérature, nous avons construit un modèle multidimensionnel qui met en évidence les différents facteurs du climat organisationnel susceptibles d'influencer la motivation au travail.

**Figure 1 : modèle conceptuel de recherche sur l'impact du climat organisationnel sur la motivation des employés**



**Source :** élaboré par nos soins.

# CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL DU CLIMAT ORGANISATIONNEL

**Introduction**

Le climat organisationnel est souvent considéré comme l'un des éléments les plus importants pour déterminer le succès d'une entreprise. Il représente le contexte environnemental dans lequel les employés travaillent, et son influence peut se faire sentir dans tous les aspects de l'organisation. Dans ce contexte, le cadre conceptuel du climat organisationnel est donc d'une importance capitale pour les dirigeants et les gestionnaires d'entreprise qui cherchent à améliorer son fonctionnement interne et la satisfaction de leurs employés.

Ce chapitre est structuré en deux sections distinctes. La première examine la nature du climat organisationnel, y compris son évolution, ses différentes définitions et sa distinction par rapport à la culture organisationnelle. Elle aborde également ses types et ses différentes approches.

La deuxième section présente les mesures et les différentes dimensions utilisées pour évaluer le climat organisationnel, ainsi que les effets et les mesures d'amélioration du climat organisationnel.

En reconnaissant l'importance du climat organisationnel et en mettant en place des pratiques pour l'améliorer, les entreprises peuvent créer un environnement de travail positif et productif pour tous les employés.

## **Section 1 : la nature du climat organisationnel et ses approches**

La question du climat organisationnel a captivé l'attention de nombreux chercheurs en gestion, suscitant un intérêt soutenu et une exploration rigoureuse. Cette section se penchera sur la nature du climat organisationnel, en fournissant un aperçu historique de son développement conceptuel, en clarifiant les différentes définitions du concept, et en distinguant le climat de la culture organisationnelle. En outre, elle examinera les types du climat organisationnel ainsi que ses différentes approches.

### **1. Émergence et définition du concept**

Bien que de nombreuses recherches aient été menées sur le climat organisationnel, il n'y a pas de consensus sur la définition de ce concept. Par conséquent, il est crucial d'examiner l'origine et l'évolution de ce concept et de répertorier ses différentes définitions et perspectives.

#### **1.1 Émergence du concept de climat organisationnel**

Du point de vue historique, le concept de climat organisationnel est apparu dans la littérature psychologique et organisationnelle grâce aux travaux de Lewin, Lippitt et White (1939) sur le climat social d'un groupe de jeunes garçons. Bien que ces auteurs n'aient pas utilisé directement le terme de climat organisationnel, ils ont introduit la notion de climat social et ont étudié la relation entre les styles de leadership (démocratique, autoritaire et laissez-faire) et le climat social.<sup>1</sup>

Dans un article de Fleishman (1939) portant sur le développement de l'attitude de leadership et ses implications, le concept de climat a été brièvement mentionné en tant que construction, mais il n'a pas été expliqué en détail. Fleishman a plutôt discuté de la mesure des échelles comportementales dans le cadre de son étude sur l'attitude de leadership.<sup>2</sup>

Argyris (1958) est considéré comme le premier à avoir donné une définition détaillée du climat organisationnel. Il a introduit le concept en essayant de comprendre la dynamique de groupe dans une banque. Argyris a défini le climat organisationnel en termes de politiques

---

<sup>1</sup>Ivanko Štefan, *Textbook of organizational behavior course*, University of Ljubljana, Faculty of public administration, 2013, p.240.

<sup>2</sup> Kaushik Kundu, *Development of the conceptual framework of organizational climate*, Vidyasagar University Journal of Commerce, Vol. 12, March 2007, p.100.

organisationnelles formelles, de besoins des employés, de valeurs et de personnalités, fournissant ainsi une perspective complète de la notion de climat.<sup>1</sup>

Dans les années 70, plusieurs chercheurs ont tenté de synthétiser les études existantes, de clarifier la définition du climat organisationnel ou de proposer de nouvelles pistes de recherche. Les principales contributions ont été présentées dans l'étude de Tessier Roger et Tellier Yvan (1991).<sup>2</sup>

Dans les années 80, la recherche sur le climat organisationnel s'est poursuivie, avec l'émergence de nouvelles approches et méthodes de mesure. Au cours des décennies suivantes, le concept de climat organisationnel a continué à être étudié et appliqué dans différents domaines de la gestion et des sciences sociales, et a été utilisé pour comprendre l'influence du leadership, de la culture organisationnelle, de la communication et d'autres facteurs sur les comportements et les résultats organisationnels.

## 1.2 Définition du climat organisationnel

Les spécialistes de la gestion ont emprunté le terme de "climat " aux météorologues. Ce concept métaphorique se rapporte généralement à l'environnement et à l'atmosphère prévalant dans un milieu donné, en décrivant les saisons et les changements climatiques qui le distinguent des autres. Cette terminologie a été appliquée au milieu de travail en considérant que l'organisation est une entité vivante et dynamique qui interagit avec les facteurs environnementaux qui l'entourent, exerçant une influence et étant influencée en retour.<sup>3</sup>

Le climat organisationnel est un concept complexe qui peut être appréhendé de différentes manières. Ainsi, pour mieux le comprendre, il est essentiel de se référer aux auteurs qui ont contribué à sa définition. Au cours des années, diverses définitions du climat organisationnel ont été proposées, chacune avec une orientation spécifique.

Le climat organisationnel dans son acception élémentaire serait considéré comme la personnalité d'une organisation. Forehand et Gilmer (1964), l'ont défini comme un ensemble de caractéristiques qui permettent de décrire une organisation et qui ont trois propriétés distinctes : elles permettent de la distinguer des autres organisations, elles sont relativement

<sup>1</sup> Ibid., p.106

<sup>2</sup> Tessier Roger, Tellier Yvan, *Pouvoirs et cultures organisationnels*, Presses de l'université du Québec, 1991, p.198.

<sup>3</sup> العميان محمد، 2013، نقلا عن مينة شهري، أثر المناخ التنظيمي في الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في عينة من المؤسسات العمومية الاقتصادية الصناعية الجزائرية، أطروحة شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، المدرسة العليا للتجارة، 2023، ص. 43.

## CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL DU CLIMAT ORGANISATIONNEL

stables dans le temps, et elles ont une influence sur les comportements des individus au sein de cette organisation.<sup>1</sup>

De même, Hall et Schneider (1973) ainsi que Pugh et al. (1968) définissent le climat organisationnel en se basant sur les caractéristiques structurelles de l'organisation.<sup>2</sup>

D'autre part, Litwin et Stringer (1968) ont suggéré que la perception est un ingrédient critique du climat et l'ont définie comme « *l'ensemble de propriétés du milieu de travail qui sont perçues directement ou indirectement par les membres de l'organisation et qui ont une influence sur leur comportement* ». <sup>3</sup>

Hong et Kaur (2008), ont également le défini comme étant la perception globale qu'a un individu de son organisation ainsi que de l'impact personnel que lui procure son environnement de travail, et qui influe sur ses comportements au travail ainsi que sur ses attitudes relatives à son emploi.<sup>4</sup>

Pour sa part, Likert (1974) soutient que la réaction d'un individu face à une situation donnée dépend toujours de la perception qu'il en a plutôt que de l'interaction réelle. Cette affirmation met en lumière l'aspect perceptif et subjectif du climat organisationnel.

Pritchard et Karasick décrivent le climat organisationnel comme étant une caractéristique relativement stable de l'environnement interne d'une organisation, qui découle des comportements et des politiques des membres de l'organisation, en particulier des cadres supérieurs. Ce climat est perçu par les membres de l'organisation et sert de base pour interpréter la situation et orienter les activités.<sup>5</sup>

Au fil du temps, diverses définitions du climat ont émergé, certaines se concentrant sur les attributs de l'organisation, d'autres sur les représentations cognitives et les interprétations et d'autres encore sur l'ensemble des perceptions des membres d'une organisation.

En somme, le climat organisationnel peut être défini comme la perception partagée par les membres d'une organisation des caractéristiques de leur environnement de travail, y

---

<sup>1</sup> Samassekou Sory, Fane Aïchata, *Climat organisationnel et engagement au travail dans le secteur public : cas des agents de la DRH du ministère de la santé et des affaires sociales au Mali*, Revue Française d'Économie et de Gestion, Volume 3, N°6, 2022, p.630.

<sup>2</sup> Tessier Roger, Tellier Yvan, op.cit., p.200.

<sup>3</sup> Raza Syed Ahmad, *Relationship between organizational climate and performance of teachers in public and private colleges of Punjab*, Doctoral dissertation, University Institute of Education and Research Pir Mehr Ali Shah Arid Agriculture University, Rawalpindi, 2010, p.26.

<sup>4</sup> Latif Abdul, *Relationship between organizational climate and nurses' job satisfaction in Bangladesh*, thesis of master of nursing science, Prince of Songkla university, 2010, p.33.

<sup>5</sup> Samassekou Sory, Fane Aïchata, op.cit.

compris les politiques, les pratiques, les procédures et les normes qui gouvernent le comportement et les interactions entre les employés. Cette perception est influencée par les caractéristiques objectives et subjectives de l'environnement de travail, ainsi que par les expériences, les attentes et les interprétations individuelles des membres de l'organisation.

Il découle de ce qui précède que le climat organisationnel est un concept complexe comprenant plusieurs caractéristiques interdépendantes permettant de mieux comprendre sa nature. Ainsi, pour une meilleure appréhension de ce concept, il est crucial de le distinguer de la culture organisationnelle, ce qui sera exploré dans la partie suivante de cette étude.

## **2. La distinction entre le climat organisationnel et la culture d'entreprise**

Les concepts de culture et de climat organisationnel sont souvent confondus, il est donc important de souligner qu'il existe des différences notables entre les deux concepts.

Après une recherche approfondie de la littérature sur le climat et la culture organisationnelle, Denison<sup>1</sup> (1996) a identifié plusieurs différences entre les deux concepts.

La principale différence entre le climat organisationnel et la culture d'entreprise réside dans leur portée respective. Alors que le climat organisationnel se concentre sur les perceptions partagées des membres de l'organisation concernant les caractéristiques de leur environnement de travail, la culture d'entreprise est un concept plus profond et plus large, qui englobe les croyances, les valeurs, les normes et les pratiques qui façonnent l'identité et l'orientation d'une organisation.

De plus, la culture est décrite dans la littérature comme étant plus ancrée dans la fibre de l'organisation car elle repose sur les valeurs, les rituels et les croyances des employés. Cela contraste avec le climat organisationnel, qui reflète une photographie à un moment particulier au sein d'une organisation et est mesuré par une gamme de dimensions. Ainsi, la culture organisationnelle est considérée plus stable que le climat organisationnel, qui peut varier en fonction de plusieurs facteurs, tels que les changements de direction, les événements critiques ou les modifications de la composition de l'équipe.<sup>2</sup>

Une autre différence entre les deux concepts est leur relation avec les comportements des membres de l'organisation. Le climat organisationnel a un lien plus direct avec les comportements individuels, tels que la satisfaction au travail, l'engagement et la motivation,

<sup>1</sup> Denison Daniel, *What is the difference between organizational culture and organizational climate? a native's point of view on a decade of paradigm wars*, Academy of Management Review, Vol.21, N°3, 1996, p.p.621-626.

<sup>2</sup> Okoya Olajumoke, *Organizational climate and performance: a case study of Nigerian high growth SMEs*, Doctoral dissertation, University of East London, 2013, p.50.

tandis que la culture d'entreprise est plus axée sur les comportements collectifs, tels que la coopération, la collaboration et le respect mutuel.

Il convient de mentionner que certaines études ont essayé de déterminer les principales différences entre le climat et la culture organisationnels en utilisant certains critères, mais ces critères ont été réfutés en raison d'une utilisation contradictoire. L'un de ces critères est les méthodes utilisées pour étudier chacune de ces deux notions. En effet, le climat est généralement étudié à partir d'approches quantitatives tandis que les travaux sur la culture ont plutôt privilégié des approches qualitatives, souvent de type ethnographique. Cependant, l'un et l'autre ont été examinés tant par des méthodes quantitatives que qualitatives. De plus, l'utilisation d'instruments de mesure du climat pour évaluer la culture, ou encore les chevauchements dans les questions de recherche traitant des deux notions, ont souvent contribué à accroître la confusion entre ces notions plutôt qu'à préciser leurs différences.<sup>1</sup>

En somme, bien que le climat organisationnel et la culture d'entreprise soient deux concepts distincts qui peuvent être conceptualisés et opérationnalisés de manière différente, ils sont complémentaires et ont tous les deux un impact significatif sur la performance de l'organisation. Leur complémentarité réside dans le fait que la culture d'entreprise façonne la formation du climat organisationnel, tandis que le climat organisationnel reflète les perceptions des employés sur la culture de l'entreprise.

La distinction entre le climat et la culture organisationnelle est cruciale pour les gestionnaires qui cherchent à améliorer le bien-être des employés et la performance de l'organisation. Cependant, il faut également prendre en compte les différents types du climat organisationnel qui font l'objet de la partie suivante de cette section.

### **3. Typologie des climats**

De nombreux chercheurs ont constitué différentes classifications du climat organisationnel pour tenter de fournir un modèle idéal qui prévaut dans les organisations. Néanmoins, la croyance dominante est qu'on ne peut pas trouver un climat organisationnel qui convient à toutes les organisations et les environnements différents. Parmi les principaux travaux de recherche sur les types du climat organisationnel, nous trouvons celle de Halpin<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Roch Geneviève, *Impact du climat organisationnel sur le façonnement des pratiques relationnelles de soin et la satisfaction professionnelle d'infirmières soignantes en milieu hospitalier*, thèse de doctorat option administration des services infirmiers, Université de Montréal, 2008, p.21.

<sup>2</sup> Zerara Amina, *le rôle du management de la qualité de vie au travail dans l'amélioration du climat organisationnel*, thèse de doctorat option : Management des Hommes et Organisations, Université Mustapha Stambouli Mascara, 2019, p.60.

(1966) : climat ouvert, climat fermé, climat autonome, climat contrôlé, climat familial et climat paternel.

### **3.1 Le climat ouvert**

Ce climat se caractérise par un degré élevé de confiance et d'engagement. Les employés forment généralement une équipe de travail stable et productive dans laquelle ils maintiennent des relations amicales et peuvent montrer de l'initiative. Les individus sont très satisfaits de leur travail, ils sont fiers de leur organisation, et assez motivés pour faire face à des difficultés et des frustrations. Dans ce contexte, les politiques de l'organisation facilitent l'exécution des tâches des employés, la supervision est très large, et la bureaucratie est réduite au minimum. Les responsables donnent l'exemple en travaillant de manière flexible.

### **3.2 Le climat fermé**

Ce type de climat renvoie à une situation où il y a de la méfiance et du désengagement envers l'organisation. La cohésion sociale est faible, voire inexistante, ce qui conduit souvent à l'apathie. Les employés sont insatisfaits, désengagés et ne collaborent pas bien. Dans ce climat, l'administration se fait de façon routinière, la supervision est exercée de façon étroite et la bureaucratie est très développée. Les responsables ne facilitent pas l'accomplissement des tâches de leurs travailleurs et ils ne se préoccupent pas des besoins sociaux des individus. Le taux de roulement dans ce climat est très élevé.<sup>1</sup>

### **3.3 Le climat autonome**

Le climat autonome se caractérise par une grande autonomie accordée aux travailleurs dans leur manière de travailler et d'interagir avec les autres membres de l'organisation. Les managers laissent aux employés la liberté de structurer leur propre interaction, de façon à répondre à leurs besoins sociaux personnels. Ce type de climat organisationnel peut mener à une satisfaction accrue des travailleurs, grâce à l'autonomie accordée, et à une amélioration du bien-être personnel.

### **3.4 Le climat contrôlé**

Le climat contrôlé se caractérise principalement par un travail acharné et rigoureux, avec une forte pression pour atteindre les objectifs, au détriment des besoins sociaux des employés. Les responsables exercent un contrôle strict sur l'organisation et limitent la délégation des responsabilités aux employés. Ils peuvent agir comme des dictateurs, sans chercher à répondre aux besoins sociaux des employés.

---

<sup>1</sup> Okoya Olajumoke, op.cit., p.59.

Ce type de climat peut créer un environnement de travail stressant pour les employés, qui vont se sentir sous pression pour atteindre les objectifs de performance à tout prix, au détriment de leur bien-être.

### **3.5 Le climat paternel**

Il se caractérise par une certaine proximité entre le gestionnaire et le personnel, avec des relations amicales, mais également un certain niveau de contrôle. Les employés sont encadrés, surveillés et guidés par le responsable, qui leur explique comment procéder et fixe des attentes pratiques pour leur travail. Les employés peuvent ainsi ressentir un certain confort et une sécurité, mais aussi un manque de liberté et de flexibilité dans leur travail. Ce climat combine donc les caractéristiques du climat contrôlé et du climat autonome.<sup>1</sup>

Le climat paternel peut être bénéfique pour la motivation des employés car ils se sentent soutenus et encouragés, tout en bénéficiant d'un certain niveau de contrôle et de supervision.

### **3.6 Le climat familial**

C'est un type de climat organisationnel caractérisé par des relations chaleureuses, amicales et de soutien mutuel entre les membres de l'organisation. Il se distingue des autres types de climat par une forte dimension sociale, où les relations entre collègues sont perçues comme des relations familiales plutôt que des relations professionnelles strictes. Dans ce type de climat, les employés ont tendance à se sentir à l'aise et à se faire confiance les uns aux autres, ce qui contribue à renforcer la cohésion du groupe et à améliorer la qualité du travail. Cependant, il peut aussi présenter certains défis, tels que la difficulté à maintenir une distance professionnelle, le favoritisme et le manque de discipline.

Par ailleurs, Brunet et Savoie ont élaboré une autre typologie du climat organisationnel basée sur la dichotomie méfiance-confiance. La plupart des études sur ce sujet montrent que les notions de confiance et de méfiance sont en général les plus importantes dans la perception des individus face à leur environnement de travail.<sup>2</sup>

### **3.7 Le climat de confiance**

La typologie confiance regroupe les types de climats perçus par les employés comme étant ouverts. La justice et l'équité règnent, les employés font confiance à leur organisation et la communication est ouverte et franche. Les climats qui y prédominent sont des climats de souplesse, de bienveillance et de soutien.

---

<sup>1</sup> Ibid., p.58.

<sup>2</sup> Brunet Luc, Savoie André, *Le climat de travail : Au cœur de la dynamique organisationnelle*, EMS éditions, 2016, p.44.

Dans un climat de confiance, les employés sont impliqués dans la prise de décisions et sont encouragés à donner leur avis sur les questions qui les concernent. Ils se sentent valorisés et respectés, ce qui les motive à donner le meilleur d'eux-mêmes et à travailler en collaboration avec leurs collègues.

### **3.8 Le climat de méfiance**

L'orientation méfiance, en revanche, regroupe les types de climats où l'environnement de travail est perçu par les employés comme étant fermé et où le doute et la méfiance prévalent. La communication est difficile, la direction agit de façon autoritaire. Les employés ne peuvent pas toujours travailler en équipe et ils manquent d'engagement et d'implication au travail.<sup>1</sup>

Après avoir examiné les différents types de climat de travail, il est clair que les qualificatifs pour les décrire sont nombreux et variés, allant du sain et de la confiance à lourd et hostile. Il est important de noter que chaque organisation possède son propre climat, car elles fonctionnent toutes différemment. Dans ce qui suit, nous allons présenter les diverses approches du CO.

## **4. Les différentes approches dans l'étude de climat organisationnel**

Plusieurs approches ont été développées pour étudier le climat organisationnel et le mesurer. Selon James et Jones (1974), il y a trois façons de conceptualiser le climat, chacune avec une méthode de mesure différente ; le climat peut être considéré comme une caractéristique objective ou subjective de l'organisation, ou comme un phénomène individuel mesuré par des perceptions. D'autre part, Moran et Volkwein<sup>2</sup> (1992) ont identifié quatre approches : l'approche structurelle, perceptuelle, interactive et culturelle, dont les trois premières sont similaires à celles proposées par James et Jones.

### **4.1 L'approche structurelle**

Cette approche considère le climat organisationnel comme une caractéristique ou un attribut de l'organisation. Ces attributs sont considérés comme appartenant à l'organisation et existant indépendamment des perceptions individuelles de ses membres. Le climat organisationnel découle donc des caractéristiques objectives de l'environnement de travail, telles que la taille de l'organisation, le degré de centralisation de la prise de décision, le

---

<sup>1</sup> Kridis Alya, *valeurs culturelles, styles organisationnels et comportements de citoyenneté chez les managers des multinationales implantées en Tunisie*, thèse de doctorat en psychologie sociale, du travail et des organisations, Université Paris, 2015, p.111.

<sup>2</sup> Zerara Amina, op.cit.

nombre des niveaux dans la hiérarchie, le type de technologie employée et l'influence des règles et politiques organisationnelles sur le comportement des membres. Cette approche est équivalente à l'approche de la mesure multiple des attributs organisationnels de l'organisation proposée par James et Jones.<sup>1</sup> Moran et Volkwein (1992) ont proposé une représentation graphique de cette approche.

**Figure 2 : une représentation de l'approche structurelle**



**Source:** Moran. E, Volkwein. J. F, *The cultural approach to the formation of organizational climate*, human relations, Vol.45, N°1, 1992, p.24.

Cette figure montre que la structure organisationnelle de l'entreprise est à l'origine du climat organisationnel, qui est ensuite perçu par les membres de l'organisation. Ainsi, le climat organisationnel se forme à partir des perceptions communes des membres de l'organisation à l'égard de l'exposition à une structure organisationnelle commune.

La structure organisationnelle est désormais considérée comme un facteur déterminant du climat.<sup>2</sup>

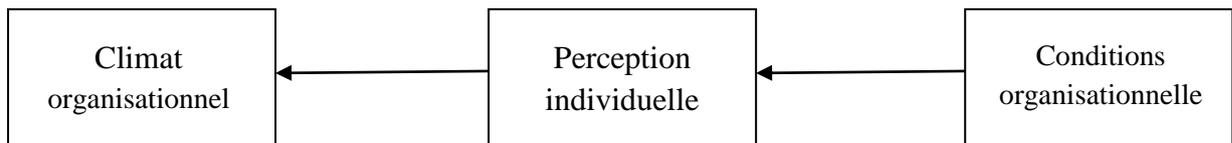
## 4.2 L'approche perceptuelle

Cette approche considère que le climat organisationnel prend son origine dans l'individu, plutôt que dans les caractéristiques de l'organisation elle-même. Elle est similaire à l'approche de James et Jones qui se concentre sur la mesure perceptuelle des attributs individuels. La figure N°3 montre comment, dans cette approche, l'individu perçoit les conditions organisationnelles et crée une représentation psychologique du climat. Les conditions organisationnelles font référence aux caractéristiques structurelles décrites dans l'approche précédente, mais elles englobent également des processus organisationnels tels que la communication, les stratégies, le leadership et les modèles de prise de décision.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Moran. E. Thomas, Volkwein. J. Fredericks, *the cultural approach to the formation of organizational climate*, Human Relations, Vol.45, N°1, 1992, p.22.

<sup>2</sup> Brunet Luc, Savoie André, op.cit., p. 24.

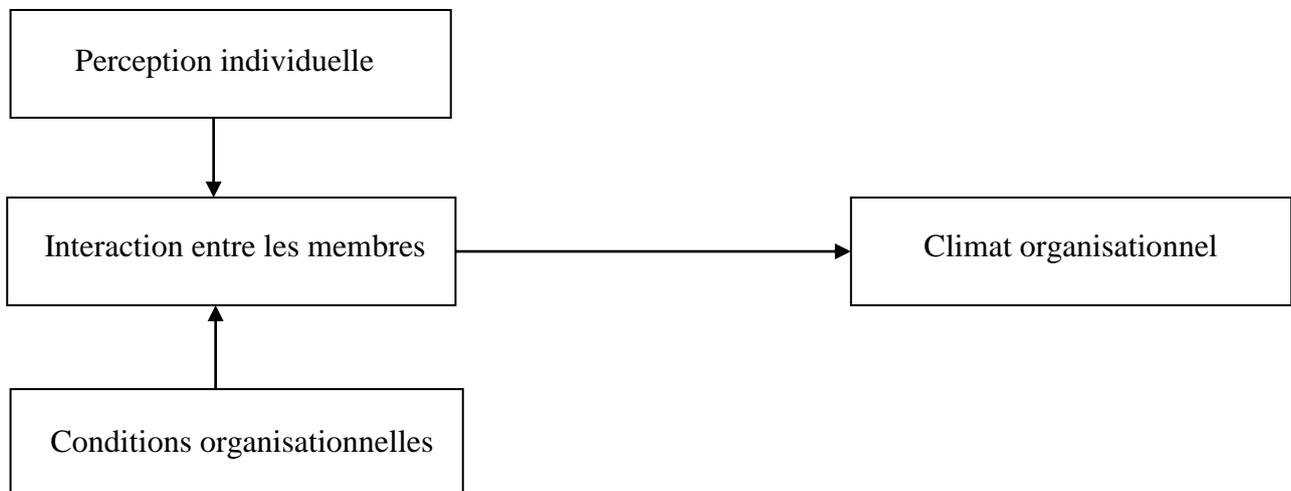
<sup>3</sup> Truhon, 2008, cité dans Zerara Amina, op.cit., p.66.

**Figure 3 : la création du climat organisationnel selon l'approche perceptuelle**

**Source:** Moran. E, Volkwein. J. F, *The cultural approach to the formation of organizational climate*, human relations, Vol.45, N°1, 1992, p.25.

### 4.3 L'approche interactive

Cette approche combine les aspects objectifs de l'approche structurelle et les aspects subjectifs de l'approche perceptuelle. Elle suggère que ce sont les interactions des individus en réponse à leur environnement de travail qui constituent la base du climat organisationnel. Pour Schneider et Reichers (1983), l'approche interactive est la plus adaptée pour expliquer la genèse du climat organisationnel. Cette approche identifie la communication comme un élément clé du climat organisationnel. La figure N°4 illustre la relation entre les caractéristiques organisationnelles, les perceptions individuelles, les interactions des membres du groupe et le climat organisationnel.<sup>1</sup>

**Figure 4 : l'approche interactive du climat organisationnel**

**Source:** Moran. E, Volkwein. J. F, *The cultural approach to the formation of organizational climate*, human relations, Vol.45, N°1, 1992, p.28.

La figure illustre de manière évidente que le climat organisationnel prend forme à travers les interactions sociales des individus au sein d'un contexte de travail particulier et leur exposition à des processus communs.

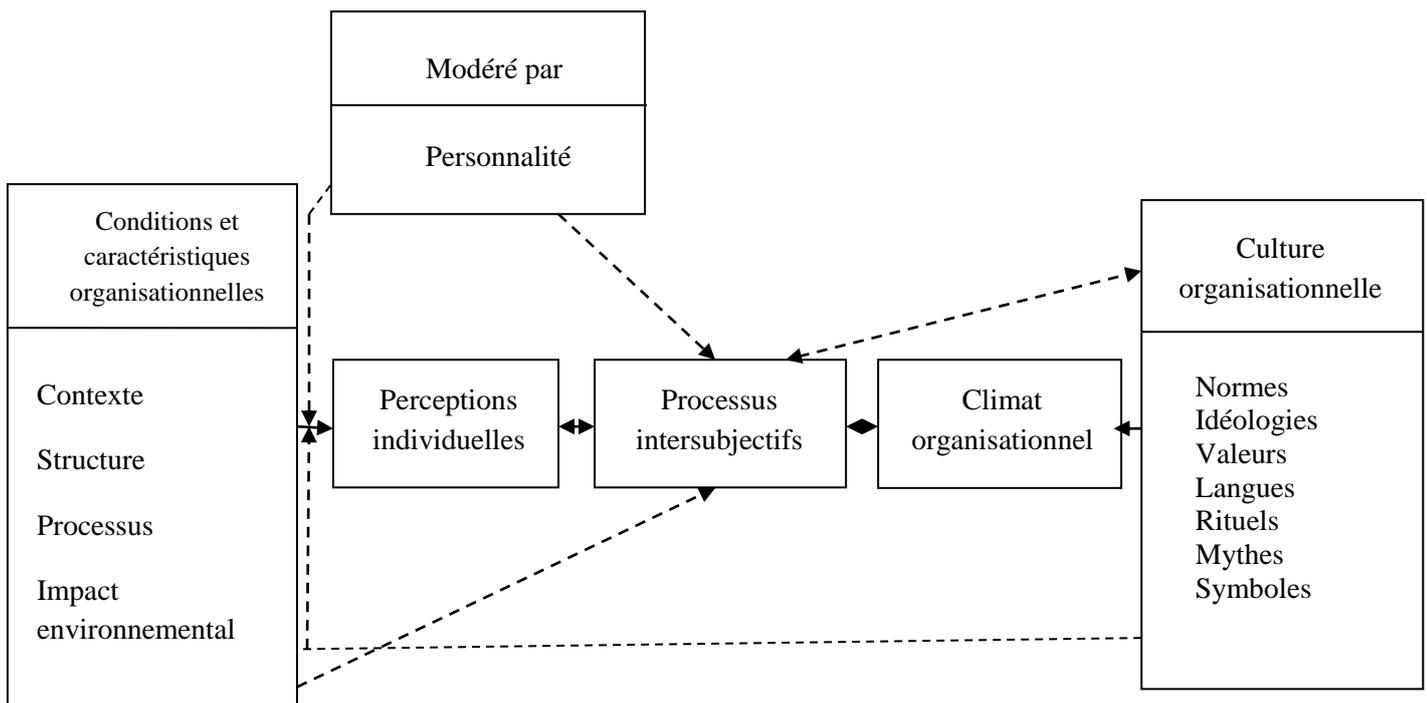
<sup>1</sup> Moran. E. Thomas, Volkwein. J. Fredericks, op.cit., p.30.

Néanmoins, les diverses approches mentionnées ci-dessus ne prennent pas en compte l'impact que la culture organisationnelle peut avoir sur les perceptions individuelles et sur la façon dont les individus interagissent les uns avec les autres.

#### 4.4 L'approche culturelle

D'après l'approche culturelle, le climat organisationnel est le fruit de l'interaction entre des individus appartenant à un groupe qui partagent une même culture organisationnelle abstraite et qui s'adaptent aux contingences situationnelles imposées par l'organisation.<sup>1</sup> Cette approche met en avant l'interaction des membres de l'organisation en tant que source de création du climat, rejoignant ainsi l'approche interactive. Cependant, elle souligne également l'importance de la culture organisationnelle en tant que facteur déterminant dans l'élaboration du climat organisationnel.

**Figure 5 : l'approche culturelle du climat organisationnel**



**Source:** Moran. E, Volkwein. J. F, *the cultural approach to the formation of organizational climate*, human relations, vol.45, N°1, 1992, p. 32.

Le modèle représente comment les individus perçoivent les conditions de l'organisation, et comment cela est influencé par leur personnalité, leur cognition et leurs interactions avec les autres membres. Tout cela a une incidence sur le climat organisationnel.

<sup>1</sup> Ibid.

En d'autres termes, le climat organisationnel, selon l'approche culturelle, résulte de l'interaction entre des individus qui partagent un cadre de référence commun (la culture) qui découle de leur expérience partagée de situations environnementales similaires (les conditions organisationnelles). Cette approche déplace l'accent de la perception individuelle vers l'interaction entre les membres de l'organisation, tout en soulignant l'importance cruciale de la culture organisationnelle dans la construction du climat.

Peu importe la classification ou l'approche adoptée pour étudier le climat organisationnel, ces approches partagent souvent la même théorie de base, qui est l'équation de Kurt Lewin (1951) :  $C = f(P \times E)$ . Selon cette équation, le comportement individuel (C) est influencé par la personnalité (P), qui interagit à différents degrés avec l'environnement (E), comprenant le climat organisationnel. Ainsi, selon l'approche choisie, il est théoriquement possible de modifier les comportements (C) de la majorité des individus qui travaillent dans un environnement donné en agissant sur la personnalité (point de vue individuel), sur l'environnement (point de vue organisationnel) ou sur les deux. Le climat de travail est donc une voie privilégiée pour modifier le comportement d'un groupe d'individus sur leur lieu de travail.<sup>1</sup>

En conclusion, il est évident que le climat organisationnel est un concept clé pour comprendre le fonctionnement d'une organisation et l'impact qu'elle a sur ses employés. Les caractéristiques du climat organisationnel sont multiples et se manifestent à différents niveaux, ce qui nécessite une analyse approfondie pour mesurer et comprendre le climat organisationnel dans son ensemble. Dans la section suivante, nous examinerons les différentes mesures et dimensions utilisées pour évaluer le climat organisationnel ainsi que ses effets sur les employés et les mesures pouvant être prises pour l'améliorer.

---

<sup>1</sup> Roch Geneviève, op.cit., p.17.

## **Section 2 : la dynamique du climat organisationnel et ses effets**

Le climat organisationnel est un sujet d'intérêt majeur. De nombreux chercheurs l'ont étudié à l'aide de divers instruments de mesure. Ces instruments ont pour objectif d'évaluer les différentes dimensions du climat organisationnel. Dans cette section, nous explorerons les mesures et les dimensions du climat organisationnel, ses effets ainsi que les différentes stratégies pour l'améliorer.

### **1. Évaluation et outils de mesure du climat organisationnel**

Avant d'aborder les principaux instruments de mesure pertinents pour évaluer le climat organisationnel, il est essentiel de prendre en considération les approches qui peuvent contribuer à sa mesure.

#### **1.1 La mesure du climat organisationnel**

Malgré l'abondance de recherches sur le climat organisationnel, il n'y a pas encore de consensus sur la manière de le mesurer. Généralement, le climat est mesuré en fonction de ses différentes dimensions, qui peuvent varier d'un chercheur à l'autre. Les travaux de James et Jones (1974), qui distinguent les indices objectifs des indices subjectifs, sont souvent utilisés pour aborder la mesure du climat organisationnel. Nous allons maintenant nous pencher sur ces aspects de la mesure du climat.

D'un côté, la mesure objective du climat organisationnel implique une évaluation directe des caractéristiques de l'organisation, qu'elles soient liées à sa structure (nombre de niveaux hiérarchiques, relations entre les unités administratives, répartition de l'autorité, etc.) ou à son climat (taux d'absentéisme, taux de roulement, nombre de plaintes et de griefs, rigidité des descriptions de tâches, etc.). L'observation des comportements présents dans l'organisation constitue l'un des méthodes de mesure dans le cadre de cette approche. Elle permet de recueillir des aspects très diversifiés et précis.<sup>1</sup>

D'autre part, la mesure perceptive des attributs organisationnels demeure la conception la plus utilisée chez les chercheurs, celle qui met l'accent sur le rôle actif de l'individu dans la perception des caractéristiques organisationnelles. En effet, la perception du climat organisationnel est influencée par les traits de personnalité de l'individu, les caractéristiques de l'organisation et leur interaction.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Tessier Roger, Tellier Yvan, op.cit., p. 205.

<sup>1</sup> Okoya Olajumoke, op.cit., p. 60.

Les mesures subjectives sont généralement constituées de perceptions recueillies au moyen de questionnaires, qui sont des instruments privilégiés pour évaluer le climat car ils correspondent à son caractère multidimensionnel et perceptif.

La majorité des questionnaires fournissent aux répondants des questions qui décrivent un état spécifique de l'organisation et pour lesquels ils doivent indiquer à quel point ils approuvent cette description sous des échelles de type nominal ou d'intervalle. Bien que ces questionnaires puissent être adaptés à différents types d'organisations, certains ont été conçus pour des organisations spécifiques. Ainsi, il est important de les adapter en fonction des dimensions pertinentes pour l'organisation étudiée, en conformité avec la conception épistémologique du climat. De plus, il est préférable que les indicateurs du climat organisationnel soient descriptifs plutôt qu'évaluatifs.<sup>1</sup>

## **1.2 Les outils de mesure du climat organisationnel**

Les chercheurs ont développé divers instruments de mesure pour évaluer de manière précise et fiable le climat organisationnel. Selon Brunet et Savoie<sup>2</sup>, les principaux outils utilisés pour évaluer le CO sont les suivants :

### **1.2.1 Les Profils des Caractéristiques Organisationnelles de likert (1967)**

Malgré son ancienneté datant des années 1960, le questionnaire des Profils des Caractéristiques Organisationnelles de Likert est encore utilisé aujourd'hui dans la littérature pour évaluer le climat organisationnel.

La version originale de cet instrument comporte 51 questions avec une échelle de réponse en 20 points, ce qui rendait son administration longue et potentiellement difficile à comprendre pour les employés peu éduqués. Toutefois, une version abrégée de 18 questions évalue la perception du climat en fonction de cinq dimensions : la perception des supérieurs, la prise de décision, la formulation des objectifs, la communication organisationnelle et les mécanismes de contrôle dans l'entreprise. Les réponses sont ensuite agrégées pour former des profils organisationnels et fournir une évaluation globale du climat organisationnel.

Les Profils des Caractéristiques Organisationnelles de Likert sont considérés comme l'un des instruments les plus utilisés pour mesurer le climat organisationnel.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Brunet Luc, Savoie André, op.cit., p.p.117-118.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Bourhchouch Ayoub, *Étude exploratoire sur la pratique de l'évaluation du climat organisationnel au sein des grandes entreprises au Maroc*, International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, Vol.4, N°2-2, 2023, p.98.

**1.2.2 Échelle du climat de travail de Parker et al. (2003)**

Il est inspiré du questionnaire de climat développé par Jones et James en 1979. L'échelle comprend 60 questions regroupées sous 5 dimensions qui sont la perception de la tâche, du rôle, du leadership, de l'équipe de travail et de l'organisation dans son ensemble.<sup>1</sup> Ce questionnaire est largement utilisé dans la recherche sur le climat organisationnel en raison de sa fiabilité et de sa validité élevée.

**1.2.3 Le questionnaire de description du climat organisationnel de Halpin et Croft (1968)**

Le questionnaire de Halpin et Croft, également connu sous le nom d'Organizational Climate Description Questionnaire (OCDQ), est un outil de mesure destiné à évaluer le climat organisationnel des écoles. Composé de 64 questions regroupées en huit dimensions, il évalue à la fois le comportement des enseignants et celui de la direction de l'école. Les huit dimensions évaluées sont : le désengagement, l'entrave, l'intimité, l'esprit, l'attitude distante, l'accent mis sur le rendement, la confiance et la considération. Bien qu'il soit principalement utilisé dans le domaine de l'éducation, cet outil de mesure est également utilisé dans d'autres secteurs tels que la santé et les affaires.<sup>2</sup>

**1.2.4 Survey Of Organisations de Bowers et Taylor (1970)**

Le questionnaire "Survey Of Organisations" de Bowers et Taylor est un outil de mesure conçu pour évaluer les caractéristiques organisationnelles en fonction de trois grandes variables : le leadership, le climat organisationnel et la satisfaction. Il se compose de 22 questions, dont cinq évaluent le climat organisationnel en fonction des dimensions suivantes : ouverture aux changements technologiques, ressources humaines, communication, motivation et prise de décision.<sup>3</sup>

**1.2.5 Le Questionnaire du Climat de Travail (QCT) de Roy (1994)**

Il est élaboré pour répondre au besoin d'un instrument de mesure en langue française qui mesure le climat de façon valide et fidèle. Il est constitué de 34 énoncés, regroupés en cinq dimensions qui sont comme suit : autonomie et considération, environnement, contraintes imposées par l'organisation, relations intergroupes et incitations au travail. Le QCT a été validé par Savoie en 1993, puis révisé en 1999 par Brunet et Savoie pour améliorer

---

<sup>1</sup> Rochon Adèle, *Le rôle du climat de travail dans la prédiction de la violence organisationnelle en milieu hospitalier*, thèse de doctorat en psychologie, Université de Sherbrooke, 2006, p.20.

<sup>2</sup> Hayes Andrew. E, *A reappraisal of the Halpin-Croft model of the Organizational Climate of Schools*, a paper presented to division A of the American Educational Research Association, 1973, p.2.

<sup>3</sup> Tseng Chien-Chi, *the effects of learning organization practices on organizational commitment and effectiveness for small and medium-sized enterprises in Taiwan*, doctoral dissertation, University of Minnesota, 2010, p.56.

sa validité. Plusieurs études ultérieures ont été menées pour réviser et améliorer le contenu, notamment en reformulant la majorité des items pour faciliter leur compréhension.<sup>1</sup>

### **1.2.6 Le questionnaire de Patterson et al. (2005)**

Le questionnaire est fondé sur le modèle de Quinn et Rorbaugh qui permet d'évaluer les perceptions des employés concernant leur environnement de travail. Ce modèle se compose de quatre types de culture organisationnelle et le questionnaire évalue 17 dimensions qui sont réparties en fonction de ces quatre types de culture. Les dimensions évaluées incluent la participation des employés, la communication, la motivation, la gestion des ressources humaines, l'autonomie et bien d'autres encore.<sup>2</sup>

### **1.2.7 Le Questionnaire Confiance-Méfiance du climat de travail de Brunet et Savoie (2009)**

C'est un instrument très intéressant, qui trouve ses origines dans le Questionnaire sur le climat de travail (Q.C.T.) élaboré par Roy (1994) et validé par Savoie (1994). Il évalue le climat en fonction de trois dimensions qui sont : autonomie, considération et actualisation. Il est constitué de 17 questions et présente de bonnes qualités métriques. Plusieurs études ont été menées pour tester sa validité et sa fiabilité.<sup>3</sup>

### **1.2.8 L'instrument de mesure du climat le CLIOR de Peña Suárez, Muniz, Campillo-Alvarez, Fonseca-Pedrero et Garcia-Cueto (2013)**

Il prend deux formes: un questionnaire détaillé comprenant 50 questions et un questionnaire abrégé composé de 15 questions. Les diverses questions constituent les principales facettes du climat que l'on retrouve dans la littérature : l'organisation du travail, l'autonomie, la participation, la coopération, les renforcements, les relations, l'attachement au travail, le rapport vie privée et travail et l'innovation. L'originalité de cet instrument réside dans son caractère unidimensionnel, car il ne mesure qu'une seule dimension, à savoir la conception globale du climat organisationnel, ce qui permet une évaluation rapide tout en garantissant la validité du contenu et en prenant en compte les différents aspects du climat organisationnel.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Kouméabalo. G, Pazambadi. K, Paboussoum. P, *Adaptation et validation du questionnaire du climat de travail (QCT) de Brunet et Savoie dans le contexte du Togo*, European Journal of Human Resource Management Studies, Vol.4, N° 3, 2020, p.127.

<sup>2</sup> Patterson et al, *Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation*, Journal of organizational behavior, Vol. 26, N° 4, 2005, p.p. 380-386.

<sup>3</sup> Brunet Luc, Savoie André, op.cit., p.130.

<sup>4</sup> Peña Suárez et al., *assessing organizational climate: Psychometric properties of the CLIOR Scale*, Psicothema, Vol. 25, N°1, 2013, p.p.137-144.

On peut cependant critiquer le fait que la plupart des chercheurs n'ont pas spécifié le rôle joué par l'environnement externe, l'économie du marché ou les interactions possibles de ces variables sur les perceptions individuelles du climat.<sup>1</sup>

En dernier ressort, il est évident que le contenu de ces questionnaires varie considérablement, avec des critères différents pour sélectionner les items appropriés. Dans certains cas, ces critères sont purement empiriques, tandis que dans de rares cas, tels que celui de Likert (1967), un cadre théorique a été utilisé pour concevoir l'instrument. Cependant, malgré la diversité des questionnaires et de leurs fondements théoriques, il est possible de dégager certaines dimensions communes.<sup>2</sup> Nous allons maintenant nous pencher plus attentivement sur cette question dans le point suivant.

## **2. Les dimensions du climat organisationnel**

En raison de la diversité des questionnaires utilisés pour évaluer le climat organisationnel, les dimensions qui le caractérisent varient considérablement. Pour mieux comprendre ces dimensions et leur pertinence dans différentes études, certains chercheurs ont cherché à dégager les dimensions communes à travers différentes approches. Selon Brunet et Savoie,<sup>3</sup> les dimensions les plus fréquemment évoquées dans la littérature sont les suivantes :

### **2.1 Pratiques de gestion**

Cette dimension englobe les pratiques organisationnelles et administratives perçues par les employés. Elle inclut notamment le style de leadership, le contrôle, la considération, la centralisation ou la décentralisation de la prise de décision, la participation, la supervision, la responsabilisation, les contraintes imposées par l'organisation.

### **2.2 Qualité des relations au travail**

Tous les types de relations, d'échanges et de contrats établis entre les acteurs d'une organisation font l'objet de cette dimension. La qualité de ces interactions donne lieu à des évaluations en ce qui a trait à la cohésion ou aux relations conflictuelles, au moral, aux relations affectives et à l'intimité, de cordialité et de confiance mutuelle, de relations statutaires ou collégiales.

### **2.3 Soutien de la part des dirigeants**

Il fait référence aux actions entreprises par les gestionnaires pour soutenir les employés dans leur travail et pour les encourager à se sentir valorisés et appréciés. Cette

<sup>1</sup> Brunet Luc, Savoie André, op.cit., p.26.

<sup>2</sup> Tessier Roger, Tellier Yvan, op.cit., p.208

<sup>3</sup> Brunet Luc, Savoie André, op.cit., p.p.114-115

dimension comprend notamment le style de leadership, les encouragements, les remerciements et les formes de reconnaissance du travail accompli.

#### **2.4 Stratégies organisationnelles**

Elles comprennent les processus d'action établis pour atteindre certains objectifs de l'organisation. Ces processus sont liés au fonctionnement et à la pérennité de l'organisation tels que l'accent mis sur la croissance, les objectifs, la production, l'innovation, les normes et l'éthique de travail.

#### **2.5 Attitudes valorisées**

Cette dimension se rapporte aux états émotionnels et sentiments qui sont approuvés par les membres de l'organisation. Cela inclut des attitudes telles que l'ouverture d'esprit, l'engagement envers le travail, la responsabilité individuelle, la frustration, l'attitude envers l'organisation, le niveau de confiance envers la direction et l'implication au travail.

#### **2.6 Autonomie au travail**

Elle concerne le degré de liberté dont dispose un employé dans l'exercice de ses fonctions et les opportunités d'épanouissement professionnel qu'il peut trouver dans son travail. Elle se mesure en évaluant la flexibilité accordée aux employés dans leurs prises de décision.

#### **2.7 Qualité de l'environnement immédiat de travail**

Cette dimension comprend tous les aspects liés à l'environnement interne, proche du salarié, qui se rapportent plus spécifiquement aux conditions de travail. Elle inclut des facteurs tels que la qualité du cadre physique (bruit, éclairage, température, etc.), la complexité de l'organisation (tâches, procédures, etc.), la sécurité au travail, les pressions et les contraintes perçues.

#### **2.8 Motivation**

Elle couvre les mobiles sous-jacents qui motivent un individu au travail. Cela inclut les systèmes de récompenses et de sanctions, les croyances quant à la manière dont les récompenses et les sanctions sont distribuées, ainsi que les motifs individuels ou de groupe.

#### **2.9 Structure organisationnelle**

Elle mesure l'appréciation des caractéristiques objectives de l'organisation. Elle comprend la taille de l'organisation, la complexité de sa structure, les modalités de division, la clarté des rôles et des responsabilités, ainsi que la nature des rapports de subordination et de coordination.

### **2.10 Préoccupations de l'efficacité**

Il est ici question de la performance globale de l'organisation en termes d'objectifs, de compétences, de flexibilité organisationnelle, de qualité de management et de relation entre le rendement et la rémunération.

### **2.11 Caractéristiques de la tâche**

Elle met l'accent sur la clarté des buts et des objectifs liés à l'exécution des tâches, telle que perçue par les employés.

Suite à ces différentes dimensions du climat organisationnel présentes dans la littérature, il convient de noter que la plupart de ces conceptions ont vu le jour il y a plusieurs années. Aujourd'hui, le contexte est différent et nécessite des ajustements. Par exemple, l'émergence de nouvelles formes de travail telles que le télétravail, les horaires flexibles, les emplois contractuels, ainsi que l'augmentation du nombre de femmes sur le marché du travail et l'avènement de nouvelles technologies ont modifié la dynamique de travail. En conséquence, les modèles de climat organisationnel doivent être mis à jour pour répondre aux exigences du monde du travail actuel.<sup>1</sup>

Il est évident que plusieurs approches peuvent être utilisées pour mesurer le climat organisationnel, et chaque approche dépend de la perception du personnel, ainsi que des facteurs externes qui peuvent influencer le climat de l'organisation. En se basant sur les différents auteurs, il est clair que le climat organisationnel est un concept multidimensionnel et que le nombre de dimensions couvertes peut varier d'un auteur à l'autre.

Le point suivant abordera les effets du climat organisationnel sur les employés et l'entreprise.

## **3. Les effets du climat organisationnel**

Plusieurs études se sont intéressées à la relation entre le climat organisationnel et ses impacts sur l'entreprise. Les notions telles que la satisfaction au travail, la performance organisationnelle, la motivation et la productivité individuelle sont considérées comme des variables dépendantes et des conséquences du climat organisationnel.<sup>2</sup> Les résultats les plus couramment évoqués dans la littérature en matière de climat organisationnel sont les suivants:

---

<sup>1</sup> G-Théberge Annie, *Le climat psychologique des unités organisationnelles : élaboration et validation d'un questionnaire*, mémoire de grade de maîtrise en relations industrielles, École de relations industrielles, Université de Montréal, 2005, p.22.

<sup>2</sup> Berberoglu Aysen, *Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals*, BMC Health Services Research, Vol.18, 2018, p.3.

### **3.1 La satisfaction au travail**

De nombreuses recherches ont révélé un lien entre le climat et la satisfaction au travail. Les employés satisfaits travaillent généralement dans des organisations dotées d'un climat de travail coopératif, orienté vers le soutien et qui favorise cette satisfaction. L'impact du climat sur la satisfaction varie avec les dimensions du climat et le type de satisfaction observée. Les principales dimensions du climat impliquées dans cette relation sont les suivantes :

- les caractéristiques des relations interpersonnelles entre les membres de l'organisation ;
- la cohésion du groupe de travail ;
- le degré d'implication dans la tâche ;
- le soutien au travail fourni par la direction.

### **3.2 L'engagement organisationnel**

Selon plusieurs études, le climat organisationnel joue un rôle important dans l'engagement des salariés. Les employés ont tendance à s'engager davantage dans un environnement de travail qui favorise leur épanouissement et leur permet de progresser conformément à leurs objectifs. Ainsi, plus le climat organisationnel est favorable, plus la satisfaction et l'engagement des employés sont élevés. Les chercheurs s'accordent généralement à dire que les climats de bienveillance ont un effet positif sur l'engagement organisationnel, tandis que les climats plus axés sur l'instrumentalisation ont un effet négatif sur celui-ci.<sup>1</sup>

### **3.3 La performance**

Les études sur le climat organisationnel ont principalement cherché à établir un lien direct entre celui-ci et la performance des employés ou de l'organisation dans son ensemble. Par ailleurs, certaines études ont cherché à examiner le rôle modérateur de variables telles que la motivation, l'engagement, la satisfaction et l'implication au travail dans cette relation.<sup>2</sup>

Globalement, il est admis que le climat organisationnel peut avoir un impact significatif sur la performance du personnel et de l'organisation. En effet, un climat organisationnel favorable peut contribuer à améliorer la motivation, l'engagement et la satisfaction des employés, ce qui peut se traduire par une performance individuelle et

---

<sup>1</sup> Samassekou Sory, Fane Aïchata, op.cit., p.p. 443-444.

<sup>2</sup> Mwenzi Jonathan, Amba A. C. N, Ndibeyeng J. B, *Climat organisationnel et performance individuelle au travail des salariés : Cas de l'Institut National de Préparation Professionnelle à Kinshasa*, Repères et Perspectives, Économiques, Vol. 6, N° 2, 2022, p.270.

collective accrue.<sup>1</sup> De plus, un climat organisationnel positif peut favoriser la collaboration, la communication et la cohésion d'équipe, ce qui peut améliorer la qualité du travail et la productivité. Cependant, un climat organisationnel négatif peut causer du stress, de la frustration et de l'insatisfaction, ce qui peut avoir un impact négatif sur la performance individuelle et collective.

### **3.4 La santé et la sécurité au travail**

La recherche montre que les organisations ayant un climat positif en matière de sécurité et de santé ont généralement des taux plus faibles de blessures et d'accidents du travail. Les employés sont également plus susceptibles de signaler les dangers et de contribuer activement à l'amélioration des pratiques de sécurité et de santé dans un environnement de travail positif.

En revanche, un climat organisationnel négatif peut entraîner des risques pour la santé et la sécurité des salariés, ainsi que des coûts pour l'organisation d'où les employés peuvent être confrontés à des pratiques de travail dangereuses, à des conflits interpersonnels, à des discriminations ou à des pressions pour atteindre des objectifs de production au détriment de la sécurité, ce qui peut augmenter les risques d'accidents du travail, de maladies professionnelles et de stress.<sup>2</sup>

### **3.5 Les cercles de qualité et la gestion totale de la qualité**

Le climat organisationnel joue un rôle important dans la mise en place des cercles de qualité et de la gestion totale de la qualité au sein d'une organisation.

Les cercles de qualité sont des groupes de travail qui se réunissent régulièrement pour discuter des problèmes liés à la qualité et proposer des solutions. Un climat organisationnel favorable peut favoriser la mise en place de cercles de qualité en encourageant la participation des employés et en créant un environnement de confiance où les idées et les suggestions sont prises en compte et valorisées. Un climat négatif, en revanche, peut décourager la participation et le partage des idées, limitant ainsi l'efficacité des cercles de qualité.

De même, la gestion totale de la qualité est une approche qui vise à améliorer la qualité à tous les niveaux de l'organisation, en impliquant tous les employés dans la recherche d'amélioration continue. Un climat organisationnel favorable peut favoriser l'adoption de cette

---

<sup>1</sup> Adeoye A. O. et al, *The impact of organizational climate on business performance in Lagos Metropolis*, European Scientific Journal, Vol. 7, N°26, 2014, p.37.

<sup>2</sup> Luo Tongyuan, *Safety climate: Current status of the research and future prospects*, Journal of safety science and resilience, Vol.1, N°2, 2020, p.p.106-119.

approche en encourageant les employés à participer activement aux processus de gestion de la qualité et à apporter leurs contributions à l'amélioration de l'organisation dans son ensemble.

### **3.6 La créativité et l'innovation**

Le climat organisationnel peut influencer considérablement la créativité et l'innovation des employés. En effet, un environnement de travail favorable peut encourager les employés à faire preuve de créativité et d'innovation en créant une atmosphère propice à la communication, à la collaboration et à la prise de risque. Néanmoins, un environnement de travail défavorable qui manque de soutien et de ressources pour la créativité et l'innovation peut inhiber la motivation et la capacité des employés à générer de nouvelles idées et à expérimenter de nouvelles approches.<sup>1</sup>

### **3.7 Le comportement éthique**

Le climat organisationnel peut avoir un impact significatif sur le comportement éthique des employés. Plusieurs études ont montré que les organisations qui favorisent un climat éthique positif ont tendance à avoir des employés plus éthiques et engagés.

Un climat organisationnel éthique peut être défini comme un environnement de travail où les valeurs et les normes éthiques sont clairement communiquées, encouragées et mises en pratique à tous les niveaux de l'organisation. Ce type de climat favorise l'intégrité, l'honnêteté, la responsabilité et la transparence. Les employés sont encouragés à signaler les violations éthiques sans crainte de représailles, et les pratiques éthiques sont intégrées dans toutes les fonctions de l'organisation.<sup>2</sup>

### **3.8 Le stress au travail**

Le climat organisationnel peut jouer un rôle crucial dans la prévention ou la cause de stress au travail. Les environnements de travail malsains, peuvent créer des conditions propices au stress chez les employés. Ces derniers peuvent ressentir une pression constante pour atteindre des objectifs impossibles ou être confrontés à des conflits avec leurs collègues ou leurs supérieurs hiérarchiques, ce qui peut engendrer un stress chronique. Toutefois, un climat organisationnel sain, qui encourage la communication ouverte, la collaboration, la reconnaissance et la flexibilité, peut aider à prévenir ou à réduire le stress au travail. Les

---

<sup>1</sup> Thiruvankadam. Thiagarajan, Kumar. K. Sampath, *Organizational Climate for Innovation and Creativity*, BVIMSR's Journal Of Management Research, Vol.10, N°2, 2018, p.p.165-173.

<sup>2</sup> Arnaud Anke, Schminke Marshall, *The ethical climate and context of organizations: a comprehensive model*, Organization Science, Vol.23, N°6, 2011, p.1768.

employés qui travaillent dans un tel environnement ont tendance à se sentir soutenus et valorisés, ce qui peut réduire les risques de stress liés au travail.<sup>1</sup>

### **3.9 L'absentéisme et le roulement**

L'absentéisme et le taux de roulement sont souvent liés à la perception d'un climat organisationnel malsain, fermé ou autocratique. Les entreprises qui ont ce type de climat ont tendance à enregistrer un taux de roulement plus élevé que celles qui ont des climats plus participatifs et positifs.

En effet, dans un environnement de travail où le climat est positif, les employés ont tendance à être plus engagés et satisfaits, ce qui se traduit par une réduction de l'absentéisme et du roulement. Un climat organisationnel négatif, caractérisé par une culture de travail toxique, un manque de soutien et de reconnaissance, des objectifs irréalistes et une communication inefficace, peut augmenter le stress des employés et les inciter à chercher des opportunités ailleurs. Cela peut conduire à des niveaux d'absentéisme et de roulement élevés, ayant un impact négatif sur la performance et les résultats de l'entreprise.<sup>2</sup>

Le climat organisationnel a un impact significatif sur les employés et sur la performance globale de l'entreprise. Il est donc essentiel pour les entreprises de comprendre les effets du climat organisationnel sur leurs employés et de prendre des mesures pour améliorer leur environnement de travail.

## **4. L'amélioration du climat organisationnel**

L'amélioration du climat organisationnel constitue un sujet crucial pour les entreprises de toutes tailles et de tous secteurs. De nombreuses stratégies ont été proposées pour améliorer le climat organisationnel, allant de la mise en place de politiques de bien-être au travail à l'implication des employés dans la prise de décisions.

### **4.1 Les politiques de l'entreprise**

L'amélioration du climat organisationnel peut être réalisée par la mise en place de politiques d'entreprise qui favorisent la diversité, l'équité, la transparence et le bien-être. Par exemple, des politiques qui encouragent un équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle peuvent aider à réduire le stress des employés et à améliorer leur satisfaction au travail. Des politiques de recrutement et de promotion équitables qui favorisent la diversité peuvent créer un environnement de travail plus inclusif et stimulant pour tous les employés.

<sup>1</sup> Gullia Monika, *Impact of organizational climate on job stress of employees at spice jet*, ABS International Journal of Management, Vol.7, N° 2, 2019, p.p.1-5.

<sup>2</sup> Brunet Luc, Savoie André, op.cit.

De plus, des politiques de communication transparentes qui favorisent l'ouverture et la responsabilité peuvent contribuer à renforcer la confiance entre les employés et la direction. En adoptant ces politiques, l'entreprise peut non seulement améliorer le climat organisationnel, mais aussi attirer et retenir des employés talentueux et engagés.

#### **4.2 La formation professionnelle**

La formation professionnelle peut être un moyen efficace d'améliorer le climat organisationnel. En offrant des programmes de formation et de développement aux employés, l'entreprise peut les aider à améliorer leurs compétences, à acquérir de nouvelles connaissances et à se sentir valorisés.<sup>1</sup> La formation professionnelle peut également aider à créer une culture de collaboration et d'apprentissage continu au sein de l'entreprise. Les employés peuvent être encouragés à partager leurs connaissances et à collaborer sur des projets, ce qui peut renforcer les liens entre les employés et favoriser un environnement de travail positif.

#### **4.3 La structure organisationnelle**

Pour améliorer le climat organisationnel, il est important de prendre en compte la structure organisationnelle. Cela peut se faire en clarifiant les rôles et les responsabilités de chacun, en favorisant la collaboration et la communication, ainsi qu'en adaptant la structure aux besoins de l'entreprise et de ses employés. Une structure organisationnelle bien définie peut aider à réduire la confusion et l'incertitude, ce qui peut avoir un impact positif sur le climat organisationnel. Les employés doivent comprendre leur rôle et leur contribution à la mission et aux objectifs de l'entreprise. De plus, une structure organisationnelle efficace peut encourager la coordination et la coopération entre les différents départements et équipes, ce qui peut améliorer la cohésion et la performance globale de l'organisation.

#### **4.4 La communication**

La communication est un élément crucial dans le maintien d'un moral élevé au sein de l'organisation. Afin d'améliorer le climat organisationnel grâce à la communication, il est important d'établir une communication claire, ouverte et transparente entre la direction et les employés. Cela peut être accompli en offrant une rétroaction fréquente, qui permet de fournir aux employés des commentaires réguliers sur leur travail, tout en favorisant un dialogue ouvert entre les différents niveaux de l'organisation.

---

<sup>1</sup> Boujimal Marwa, *Le climat social de l'entreprise et la motivation du personnel Cas de Colas Rail Maroc*, International Journal Of Accounting, Finance, Auditing, Management, And Economics, Vol.3, N°6-2, 2022, p.118.

En outre, la communication est également essentielle pour résoudre les problèmes rencontrés par les collaborateurs sur leur travail, ainsi que les problèmes personnels qui les affectent. En prenant en compte ces préoccupations, les employés sont davantage susceptibles de maintenir leur moral élevé et de s'investir pleinement dans leur travail, ce qui améliore leur rendement et leur productivité au sein de l'organisation.<sup>1</sup>

#### **4.5 La justice organisationnelle**

Pour améliorer le climat organisationnel à travers la justice organisationnelle, il est essentiel de mettre en place des politiques et des procédures managériales et organisationnelles perçues comme équitables. Les employés doivent être traités équitablement en fonction de leurs mérites et de leur contribution, afin d'instaurer la confiance en leur égard et leur donner les mêmes chances de réussite, ce qui génère des réactions et des comportements positifs envers l'organisation tels que l'adhésion, le sentiment d'appartenance et de citoyenneté organisationnelle.<sup>2</sup>

#### **4.6 Le style de leadership**

Le style de leadership est un élément crucial dans la création d'un climat organisationnel positif et sain. Il existe plusieurs approches de leadership, chacune présentant ses propres caractéristiques et avantages. Parmi celles-ci, le leadership transformationnel se démarque en mettant l'accent sur l'inspiration et la motivation des employés à atteindre des objectifs communs. Les leaders transformationnels stimulent la créativité et l'innovation en offrant à leurs suiveurs un sens de but et d'excitation pour ce qui peut être accompli. Or, les leaders transactionnels se concentrent sur la satisfaction des besoins immédiats de leurs suiveurs en échange de performances appropriées. En choisissant le style de leadership approprié, les dirigeants peuvent créer un environnement de travail positif où les employés se sentent valorisés et motivés à contribuer à la réussite de l'entreprise.<sup>3</sup>

#### **4.7 La responsabilité sociétale**

La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) peut jouer un rôle important dans l'amélioration du climat organisationnel en reconnaissant que les entreprises ont des responsabilités sociales et environnementales qui vont au-delà de la simple maximisation des profits. Les entreprises qui intègrent des pratiques de RSE peuvent créer un environnement de travail positif et éthique, ce qui peut contribuer à accroître la satisfaction et l'engagement des employés. En outre, la RSE peut renforcer la confiance entre l'entreprise et ses parties

---

<sup>1</sup> Zerara Amina, op.cit., p.85.

<sup>2</sup> Bachisse Houda, *Comprendre la place de la justice organisationnelle dans la gestion stratégique des entreprises*, Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique, Vol.3, N°3, 2021, p.73.

<sup>3</sup> Okoya Olajumoke, op.cit., p.74.

prenantes, y compris les salariés, les clients, les fournisseurs et les communautés locales. En améliorant la réputation de l'entreprise, la RSE peut également aider à attirer de nouveaux employés et à fidéliser les employés actuels en tant qu'employeur attractif.<sup>1</sup>

#### **4.8 La Participation**

La participation des employés à la prise de décision peut améliorer le climat organisationnel en créant un sentiment de responsabilité partagée et d'engagement envers les objectifs de l'entreprise. Les employés impliqués dans la prise de décision sont plus susceptibles de se sentir valorisés et reconnus pour leurs contributions, ce qui peut améliorer leur motivation et leur satisfaction au travail. De surcroît, la participation à la prise de décision peut aider à renforcer la communication et la confiance entre les collaborateurs et la direction, en encourageant un dialogue ouvert et honnête. En fin de compte, elle peut aider à créer un environnement de travail plus collaboratif et inclusif, dans lequel chaque employé se sent investi dans la réussite de l'entreprise.<sup>2</sup>

Il ressort clairement de ce qui précède que l'amélioration du climat organisationnel est un processus continu qui nécessite une attention constante et une évaluation régulière.

Avec l'augmentation de l'importance du climat organisationnel face aux nouveaux défis mondiaux tels que la forte concurrence, la mondialisation et les changements technologiques rapides, il est justifié d'accorder cette attention particulière à ce concept à la fois sur le plan théorique et pratique. En effet, la réussite de l'identification de la nature du climat organisationnel prévalant au sein de toute organisation contribuera à comprendre le comportement organisationnel des individus et des groupes à l'intérieur de l'organisation, ce qui permettra de l'interpréter, de le contrôler et de le diriger pour atteindre les objectifs de l'organisation.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Chang Chu-Hsuan et al, *Employee Satisfaction, Corporate Social Responsibility and Financial Performance*, Sustainability, Vol.13, N°18, 2021.

<sup>2</sup> Bouillercé Brigitte, Estay Christophe, *Motiver les salariés : du climat social à l'épargne salariale*, Afnor, 2010, p.9.

<sup>3</sup>.69. مينة شهري، مرجع سابق، ص.

**Conclusion**

Dans l'univers de l'entreprise, le climat organisationnel est une notion centrale, faisant référence à l'ensemble des perceptions et des croyances partagées par les employés à propos des caractéristiques et des attributs de l'environnement de travail, qui ont un impact sur leur comportement au sein de l'organisation.

Mesurer le climat organisationnel est essentiel pour comprendre comment les employés perçoivent leur organisation et les dimensions qui affectent leur satisfaction et leur motivation. À cet effet, différents instruments de mesure ont été développés pour permettre une évaluation précise et fiable de ce climat, en tenant compte des approches et des dimensions propres à chaque organisation.

Il est clair que les différents types de climat organisationnel ont une influence importante sur la performance de l'entreprise ainsi que sur le bien-être de ses employés. Par conséquent, il est essentiel que les entreprises cherchent en permanence à améliorer leur climat organisationnel

Ce chapitre a exploré en détail les différentes facettes du climat organisationnel, de sa définition à ses types, en passant par les approches, les outils pour le mesurer et ses différentes dimensions. Il a également discuté de ses effets sur les employés et l'entreprise, ainsi que des stratégies pour l'améliorer.

En créant un climat organisationnel favorable à la motivation et à la satisfaction des employés, les entreprises peuvent renforcer leur position concurrentielle et leur performance à long terme. Le prochain chapitre abordera la question de la motivation au travail.

# CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE DE LA MOTIVATION AU TRAVAIL

**Introduction**

La motivation représente un enjeu central dans le champ de la sociologie du travail et de la gestion des ressources humaines. Elle stimule l'effort et encourage l'adoption de comportements efficaces chez les individus au travail. Dans ce contexte, une bonne compréhension des fondements théoriques de la motivation s'avère indispensable pour les entreprises souhaitant cultiver une motivation durable et pérenne chez leurs employés.

Le présent chapitre propose d'examiner les différentes facettes de la motivation au travail. Dans un premier temps, la première section abordera les fondements théoriques de la motivation. Cette section définira la notion de motivation et mettra en évidence les concepts voisins, tout en présentant les principales théories de la motivation élaborées par les chercheurs.

Dans une deuxième section, le focus sera porté sur les types, les facteurs de la motivation et la démotivation des employés dans le contexte organisationnel, ainsi que les outils et les méthodes utilisées pour mesurer la motivation des employés.

## **Section 01 : fondements théoriques de la motivation**

Depuis longtemps, la motivation au travail a été un sujet central dans le domaine de la GRH attirant l'intérêt des chercheurs et des praticiens. Partant de ce fait, il existe une abondance de théories et d'approches visant à expliquer la nature de la motivation des individus. Cette section vise à fournir une présentation claire du concept de motivation et à mettre en lumière les principales théories existantes dans la littérature.

### **1. Définitions et concepts clés**

Pour mieux appréhender la nature de la motivation au travail, il est important d'explorer les différentes définitions de la motivation et de clarifier les différents concepts clés qui y sont associés.

#### **1.1 Définition de la motivation**

Le concept de motivation, qui est d'une grande importance en psychologie et en sciences sociales, a fait l'objet de nombreuses études et théories, notamment dans le contexte professionnel. Au fil des années, de nombreux auteurs ont proposé des définitions de la motivation, offrant ainsi des perspectives variées sur cette notion.

La notion de motivation trouve son origine dans le verbe latin "movere", signifiant "mouvoir". La motivation désigne ainsi le degré auquel un individu est mû ou est incité à agir. Elle est étroitement liée à la volonté. En effet, pour être motivé à accomplir une tâche, il est nécessaire d'avoir une volonté préalable. Autrement dit, si une personne est poussée à faire quelque chose, c'est parce qu'elle est motivée, et si elle est motivée, c'est parce qu'elle a la volonté nécessaire. Viteles (1953) est l'un des premiers auteurs à avoir écrit sur la motivation au travail. Selon Landy et Conte (2010), dans son ouvrage intitulé "Mobilising the will to Work" (mobiliser la volonté de travailler), Viteles reconnaît que la motivation est étroitement liée à la notion de volonté. Cette référence à la volonté est également soulignée par Banks (1997), qui affirme que *«les employés motivés ont une volonté de réussir, une énergie pour donner le meilleur d'eux-mêmes, quel que soit le projet»*. Ainsi, la motivation peut être définie comme la volonté de travailler en déployant un niveau d'effort soutenu.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Wisner Thomas, *Motivation au travail dans les institutions publiques et l'effet des facteurs culturels : une illustration dans le contexte haïtien*, thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université des Antilles, 2016, p.30.

Selon R.Vallerand et E.Thill (1993), «*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*».<sup>1</sup>

Cette définition souligne que la motivation ne peut être directement observée, mais qu'elle peut être inférée à partir des comportements qu'elle suscite. De même, la motivation au travail est un concept complexe qui se manifeste à travers des attitudes et des comportements, plutôt qu'une caractéristique stable ou une propriété innée des individus.

La définition met l'accent également sur l'importance des forces internes et externes qui influencent le comportement, ainsi que sur les différentes dimensions de la motivation qui contribuent à sa compréhension. Ces dimensions sont le déclenchement (ce qui amène l'individu à commencer à agir), la direction (vers quoi l'individu est orienté), l'intensité (le niveau d'énergie, d'effort ou d'engagement que l'individu met dans son action) et la persistance (la durée pendant laquelle l'individu maintient son comportement motivé).

Lévy-Leboyer (2006) considère également la motivation comme un concept multidimensionnel qui prend en compte plusieurs aspects : l'objectif, le degré de l'effort et la poursuite de l'effort. En d'autres termes, «*être motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint*»<sup>2</sup>.

Selon Robbins et Judge (2006), «*La motivation est le processus par lequel un individu consacre une intensité, une direction et une persistance à une tâche en vue d'atteindre un objectif. C'est aussi l'ensemble des énergies qui sous-tendent ce processus*»<sup>3</sup>.

Par ailleurs, la motivation au travail, selon Roussel (2000), peut se définir comme un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> R. Vallerand, E. Thill, 1993, p.18, cité dans Asmani Arezki, Chikhi Khedidja, Bouarioua Rabia, *Analyse de la motivation au sein de l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager de Tizi-Ouzou*, Revue d'Economie et de Statistique Appliquée, V.19, N°1, 2022, p.24.

<sup>2</sup> Lévy-Leboyer Claude, *La motivation au travail : modèles et stratégies*, éditions d'organisation, 3<sup>e</sup> édition, 2006, p.32.

<sup>3</sup> Robbins et Judge, 2006, p.197, cité dans Atlagh Mhand, Tamnine Larbi, *Les facteurs de motivation du personnel dans le secteur public - cas des professionnels de l'enseignement public au Maroc : Essai de modélisation*, International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, Vol.2, N°6-1, 2021, p.186.

<sup>4</sup> Rojot Jacques, Roussel Patrice, Vandenberghe Christian, *Comportement organisationnel: Volume 3*, De boeck, 2009, p.167.

Il ressort enfin de cette description du concept que la manifestation la plus tangible de la motivation est l'ensemble des efforts déployés dans le travail, orientés avec intensité et persistance vers des objectifs souhaités par l'organisation. Ces efforts peuvent être définis comme la somme d'énergie physique, intellectuelle et/ou mentale investie dans une activité.

Il est à noter que cette diversité de définitions est due à l'importance primordiale que la motivation occupe dans la recherche actuelle en matière de management des organisations.

En synthèse de ces différentes définitions de la motivation, il est possible de conclure que la motivation au travail est une force énergétique qui influence le comportement humain, elle est déterminée par des facteurs personnels, économiques, sociaux et environnementaux qui incitent les salariés à s'engager activement et efficacement dans leurs tâches. Cet engagement contribue à la réussite et à la prospérité de l'entreprise dans son ensemble. Elle est donc considérée comme un moteur qui dirige le comportement des employés vers la réalisation des objectifs organisationnels.

## **1.2 La définition des concepts voisins**

Il est fréquent que certains concepts soient utilisés comme synonymes ou des concepts similaires à la motivation tels que la satisfaction, l'implication, et l'engagement. Cependant, ces termes ont des significations distinctes, même s'ils sont interconnectés. Il est donc crucial de les définir afin de les différencier de la notion de motivation.

### **1.2.1 Satisfaction**

Selon Valax (2008), la satisfaction est *«un concept qui renvoie au sentiment de plaisir pour l'individu et non au sentiment de devoir envers l'organisation»*.<sup>1</sup>

La définition mobilisée et la plus citée est celle du Locke (1976) qui considère la satisfaction *« un état émotionnel agréable ou positif d'un individu résultant de l'évaluation de son travail ou de ses expériences de travail »*.<sup>2</sup>

Aubert (1996) la définit par *«la réalisation d'attentes conscientes ou inconscientes»*.<sup>3</sup> En d'autres termes, la satisfaction au travail dépend de la correspondance perçue entre les attentes d'un individu vis-à-vis de son travail et les bénéfices qu'il en retire réellement. Cette

---

<sup>1</sup> Vallax, 2008, p.6, cité dans Yufei An, *Motivation des salariés en Chine : établir un climat mobilisateur dans l'entreprise*, thèse de doctorat en gestion des ressources humaines, école doctorale Abbé Grégoire, 2013, p.41.

<sup>2</sup> Locke, 1976, cité dans Bouriche Mohammed, *La Satisfaction au travail comme facteur de motivation Etude de cas du Personnel ATS au sein de l'établissement Universitaire (UBBAT)*, Tributaries journal, Vol.6, N°2, 2022, p.431.

<sup>3</sup> Aubert, cité dans Yufei An, op.cit., p.40.

relation perçue entre les attentes et les bénéfices est un facteur clé qui influe sur le niveau de satisfaction ressenti par l'individu dans son travail.

La satisfaction et la motivation peuvent se nourrir mutuellement. En effet, la satisfaction découle souvent de la réalisation des objectifs ou des attentes que l'on s'est fixés, et cette réalisation peut être un facteur de motivation en soi. La satisfaction peut également être un résultat de la motivation.

Enfin, bien qu'étroitement liés, la motivation et la satisfaction sont deux concepts distincts. La motivation est ce qui pousse une personne à agir, tandis que la satisfaction est la récompense que ressent une personne lorsqu'elle atteint ses objectifs.

### **1.2.2 Implication**

L'implication au travail (en anglais, job involvement) représente le degré selon lequel un individu est cognitivement engagé, intéressé et investi par son emploi.<sup>1</sup> Autrement dit, il s'agit de la mesure dans laquelle un individu se sent connecté émotionnellement à son travail et à son entreprise. Les employés qui ont un haut niveau d'implication au travail ont tendance à se sentir plus investis et engagés dans leur travail, à y consacrer plus d'efforts et à être plus enclins à rester dans leur entreprise.

Selon Lévy-Leboyer (2011)<sup>2</sup>, l'implication est le fait de prendre la responsabilité de ce qui doit arriver. Et, par conséquent, d'aller au-delà des activités prescrites en adoptant les initiatives nécessaires pour éviter les problèmes et atteindre les objectifs. En effet, pour qu'une personne ressente de l'implication au travail, elle doit avoir l'impression de contribuer à quelque chose d'utile pour les autres et avoir une certaine autonomie dans ses décisions et actions. Elle doit également avoir une expérience significative dans son travail et ne pas avoir l'impression de se soumettre aux ordres sans pouvoir influencer les résultats.

L'implication a un rôle essentiel dans l'orientation de la motivation et la recherche de la satisfaction des besoins. Lorsque les employés se sentent impliqués dans leur travail, ils sont plus enclins à être motivés à accomplir leurs tâches avec diligence et à poursuivre des objectifs à long terme.

En réalité, bien que la motivation et l'implication soient fortement liées, elles ne sont pas synonymes. La motivation peut conduire à l'implication, mais l'implication peut

---

<sup>1</sup> Paullay, Alliger et Stone-Romero, 1994, cité dans Rojot Jacques, Roussel Patrice, Vandenberghe Christian, op.cit., p.292.

<sup>2</sup> Lévy-Leboyer Claude, *Remotiver au travail*, éditions d'organisation, 2011, p.128.

également être influencée par d'autres facteurs tels que la culture organisationnelle, le style de gestion, le soutien social et la perception de l'utilité du travail.

### **1.2.3 Engagement**

L'engagement (en anglais, commitment) est une notion plus large qui inclut non seulement l'implication dans le travail, mais également la loyauté envers l'entreprise et l'adhésion aux valeurs et à la mission de l'organisation.

L'engagement, selon Meyer et Allen (1996), est un *«lien psychologique unissant l'employé et l'organisation, et rendant l'employé moins susceptible de quitter cette dernière volontairement»*.<sup>1</sup>

Selon Herrbach (2005)<sup>2</sup>, *«l'intérêt de la notion d'engagement est qu'elle permet d'expliquer la motivation à agir d'une personne indépendamment de ses attitudes ou des avantages extrinsèques qu'elle pourrait tirer de ses actes»*.

À ce stade, il faut noter que la motivation peut conduire à l'engagement, car un individu motivé aura tendance à s'investir davantage dans son travail et à s'engager dans les objectifs de l'organisation. De même, l'engagement peut favoriser la motivation, car un individu engagé est plus susceptible de trouver un sens à son travail et de s'investir pour atteindre les objectifs de l'organisation.

En plus, il est possible d'être motivé sans être engagé, mais l'engagement implique toujours une certaine forme de motivation.

Après avoir passé en revue les différentes définitions de la motivation, notre attention se portera sur les différentes théories qui cherchent à expliquer ce phénomène complexe.

## **2. Les principales théories de la motivation**

Depuis les travaux de Campbell et ses collègues en 1970, la classification des théories de la motivation distinguait deux grandes catégories de théories de la motivation : les théories de contenu et les théories de processus.<sup>3</sup> Chaque théorie s'efforce de combler les lacunes de l'autre et l'ensemble de théories peut constituer un véritable système de motivation. Il est

<sup>1</sup> Meyer et Allen, 1996, cité dans Jacques, Roussel Patrice, Vandenberghe Christian, op.cit., p.277.

<sup>2</sup> Herrbach, 2005, cité dans Samassekou Sory, Fane Aïchata, op.cit., p.442.

<sup>3</sup> Roussel Patrice, and Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi, *la motivation au travail : concept et théories*, LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse, 2000.

donc important de présenter les principales théories pour montrer qu'aucune ne permet seule d'expliquer la complexité du processus de motivation.<sup>1</sup>

## **2.1 Les théories de contenu**

Elles s'intéressent aux facteurs internes à l'individu qui influencent sa motivation, comme les besoins, les désirs, ou les valeurs. Elles cherchent à identifier les sources de motivation qui conduisent les individus à agir de manière à satisfaire leurs besoins ou à atteindre leurs objectifs.

### **2.1.1 La théorie hiérarchique de Maslow (1943)**

En 1943, Abraham Maslow<sup>2</sup> a proposé une conception systématique des besoins de l'homme au travail. Selon cette théorie, les besoins humains peuvent être hiérarchisés en cinq niveaux, allant des besoins les plus basiques et physiologiques jusqu'aux besoins les plus élevés de réalisation de soi. Cette structure pyramidale permet de concrétiser l'idée selon laquelle chaque besoin est motivant jusqu'à ce qu'il soit satisfait, et cède alors son tour au besoin suivant, en allant vers le sommet de la pyramide.

- **Les besoins physiologiques** : ce sont les besoins de survie tels que la faim, la soif, le sommeil et la respiration. Ces besoins peuvent être satisfaits par l'intermédiaire de la rémunération.
- **Les besoins de sécurité** : tels que la sécurité financière, la stabilité physique et émotionnelle, ainsi que la protection contre les dangers. Ils peuvent être satisfaits notamment en développant l'employabilité des individus.
- **Les besoins d'appartenance** : tels que le besoin de relations sociales, d'amitié, d'amour et d'appartenance à un groupe. Ils peuvent être satisfaits par un développement du sentiment d'appartenance, notamment par la culture d'entreprise, la communication interne, les groupes de projet, les activités sociales.
- **Les besoins d'estime** : tels que le besoin d'être reconnu, respecté, apprécié et valorisé par les autres. Ce niveau comprend également le besoin d'estime de soi, c'est-à-dire le sentiment de compétence et de confiance. Ils peuvent trouver écho à travers les systèmes de rémunération, l'implication des individus, le management participatif et l'empowerment des individus.

---

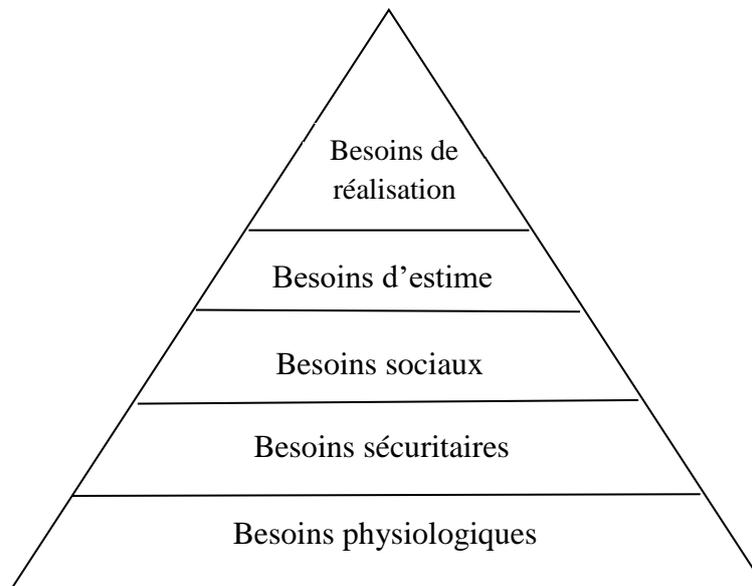
<sup>1</sup> Yufei An, op.cit., p.51.

<sup>2</sup> Abraham H. Maslow, *Motivation and personality*, Harper & Row, Publishers, Inc, 1954, p.p.35-47.

- **Les besoins de réalisation de soi** : tels que le besoin de réaliser son plein potentiel, de développer ses talents, de réaliser ses aspirations et de s'épanouir. Ils peuvent être satisfaits par le développement personnel (formation, carrière...) et l'empowerment qui permettent à l'individu de se sentir utile et compétent.

Maslow schématise les besoins des individus dans son célèbre pyramide des besoins qui est illustrée dans la figure suivante :

**Figure 6 : la pyramide des besoins selon Maslow**



**Source :** Maugeri Salvatore, *Théories de la motivation au travail*, 2<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 2013, p.58.

Selon Maslow, chaque niveau doit être satisfait avant que l'individu ne puisse chercher à satisfaire les besoins du niveau suivant. La théorie hiérarchique des besoins de Maslow a eu une grande influence sur la psychologie et la GRH. Or, la hiérarchie de progression ne semble pas toujours correspondre à une logique réelle, la grande majorité cherche parfois à satisfaire des besoins d'ordre supérieur, même lorsque les autres besoins inférieurs demeurent insatisfaits.<sup>1</sup>

### 2.1.2 La théorie bi-factorielle de F. Herzberg (1957, 1959)

En se basant sur ses recherches, Herzberg a identifié deux types de facteurs ; les facteurs d'hygiène et les facteurs de motivation.

<sup>1</sup> Yufei An, op.cit., p.65.

- **Les facteurs d'hygiène** : ou "les remèdes à l'insatisfaction", ils concernent essentiellement le contexte du travail, notamment le salaire, la sécurité de l'emploi, les relations avec les collègues, les conditions de travail et la politique de gestion des ressources humaines de l'entreprise.
- **Les facteurs de motivation** : appelés "motivateurs", ils sont liés au contenu des tâches et comprennent des éléments tels que la prise de responsabilité, le sentiment de réussite, la possibilité de promotion, l'intérêt pour le travail, l'autonomie et les défis relevés.

Herzberg a proposé que pour augmenter la motivation et la satisfaction des travailleurs, il est important de satisfaire d'abord les facteurs d'hygiène, pour éviter l'insatisfaction, puis de se concentrer sur les facteurs de motivation, pour stimuler la motivation. Il propose donc le concept d'enrichissement du travail avec une double intervention sur le contenu du travail :

- L'élargissement horizontal du travail : il consiste à confier davantage de tâches à l'individu mais également à ce que celles-ci soient plus variées. La polyvalence, la flexibilité qualitative, le travail en équipe ou en groupe de projet peuvent être des solutions appropriées.
- L'étendue des tâches ou l'enrichissement vertical du travail : il consiste à déléguer à l'individu un niveau plus élevé d'autonomie et de responsabilités dans son travail, quel que soit son niveau hiérarchique.<sup>1</sup>

Il faut toutefois rappeler qu'Herzberg a été fréquemment critiqué car il confond la motivation au travail avec la satisfaction.

### 2.1.3 Le modèle ERC de C. Alderfer (1969)

La théorie ERC d'Alderfer propose que les besoins humains puissent être classés en trois catégories : existence, relation et croissance. Cette théorie est une extension de la hiérarchie des besoins de Maslow.

- **Les besoins d'existence** : ils correspondent aux deux premiers niveaux de la pyramide de Maslow, à savoir les besoins physiologiques et le besoin de sécurité tels que la nourriture, l'eau, le logement, la sécurité et les conditions de travail.
- **Les besoins de relation** : sont des besoins sociaux tels que l'appartenance, l'interaction sociale et les relations avec les autres.

---

<sup>1</sup> Ibid., p.p.74-77.

- **Les besoins de croissance** : sont des besoins psychologiques et de développement personnel tels que l'autonomie, la réalisation de soi, la créativité et l'estime de soi.

Selon Alderfer<sup>1</sup>, ces trois catégories de besoins sont liées et ne fonctionnent pas nécessairement de manière hiérarchique comme dans la théorie de Maslow. En effet, il n'est pas nécessaire de satisfaire un besoin pour accéder à un autre besoin, et l'on peut être stimulé par les trois familles de motivations simultanément.

La théorie ERC met également en avant la notion de frustration-régression, c'est-à-dire que si un besoin est insatisfait, une personne peut se rabattre sur un autre besoin pour l'investir davantage.<sup>2</sup> Par exemple, si un employé ne peut pas atteindre son objectif de promotion, il peut devenir moins engagé et concentrer davantage sur les besoins de relation et d'existence, tels que passer plus de temps avec ses collègues.

La théorie soutient que cette régression peut être temporaire et que l'individu reviendra à son niveau de besoin initial une fois que le besoin insatisfait aura été comblé. Cependant, si cette régression persiste, l'individu peut être amené à se sentir frustré et insatisfait, ce qui peut affecter son bien-être général et sa motivation.

#### **2.1.4 La théorie des besoins de McClelland (1961)**

La théorie des besoins de McClelland est une théorie de la motivation qui identifie trois besoins humains fondamentaux : le besoin d'accomplissement, le besoin d'affiliation et le besoin de pouvoir. Selon McClelland<sup>3</sup>, chaque personne a une dépendance persistante envers l'un de ces besoins, qui sera la force motrice qui influencera son comportement et sa motivation, sans qu'il y ait de hiérarchie entre ces besoins.

- **Le besoin d'accomplissement (need for achievement)** correspond aux besoins de prendre des risques, de relever des défis et de réaliser des tâches difficiles. Les personnes qui ont ce fort besoin ont tendance à chercher des situations où ils peuvent se mesurer à des normes élevées et recevoir des feedbacks clairs sur leurs performances.
- **Le besoin d'affiliation (need for affiliation)** se réfère au désir de relations interpersonnelles positives et de satisfaction des besoins sociaux. Les personnes qui ont un fort besoin d'affiliation ont tendance à chercher des situations où ils peuvent interagir avec les autres, être acceptées et appréciées.

---

<sup>1</sup> Aguilar Michael, *L'art de motiver : les secrets pour booster son équipe*, 2<sup>o</sup> édition, Dunod, Paris, 2016, p.42.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Wisner Thomas, op.cit., p.44.

- **Le besoin de pouvoir (need for power)** se réfère au désir d'influencer, de contrôler les autres et de faire une différence dans leur vie. Les personnes qui ont un fort besoin de pouvoir ont tendance à chercher des situations où ils peuvent influencer les autres, prendre des décisions et exercer leur autorité.

McClelland a également souligné que les individus peuvent être motivés par plus d'un besoin en même temps. Ainsi, un individu peut être motivé par le besoin d'accomplissement dans une situation donnée, tandis qu'un autre individu peut être motivé par le besoin d'affiliation ou de pouvoir dans la même situation.

La théorie des besoins de McClelland a été appliquée dans de nombreux contextes organisationnels. Or, elle a été critiquée pour son manque d'études empiriques et pour la difficulté à mesurer la force des besoins et leur degré de satisfaction.

## **2.2 Les théories de processus**

Ces théories, quant à elles, s'intéressent aux mécanismes psychologiques qui interviennent dans le processus de motivation, comme les perceptions, les cognitions, les émotions ou les comportements. Elles cherchent à expliquer comment les individus sont motivés, comment ils sélectionnent les actions appropriées pour atteindre leurs objectifs et comment ils régulent leur comportement pour les maintenir dans la durée.

### **2.2.1 La théorie de l'équité d'Adams (1963, 1965)**

La théorie de l'équité, développée par John Stacey Adams dans les années 1960, se concentre sur la manière dont les individus perçoivent et évaluent leur traitement dans le contexte de leur travail pour déterminer s'il est équitable ou non. Cette théorie stipule que les individus évaluent leur situation en comparant leur contribution au travail (ce qu'ils apportent à l'organisation) à leur rétribution (les récompenses qu'ils reçoivent : leur salaire, leurs avantages, leur reconnaissance, etc.) par rapport à celle des autres. Ainsi, les individus ont un besoin inné de justice et cherchent à maintenir un équilibre entre leur propre contribution et leur rétribution.

Lorsque les individus estiment que leur propre rétribution est équitable par rapport à leur contribution, ils sont satisfaits et motivés à continuer à travailler dur. Cependant, si les individus perçoivent que leur récompense est inférieure à leur contribution par rapport à celle

des autres, ils se sentiront lésés et leur motivation diminuera, ce qui peut conduire à adopter un comportement de retrait.<sup>1</sup>

En d'autres termes, la théorie de l'équité d'Adams met en évidence l'importance du traitement juste et équitable des employés dans les organisations pour leur motivation et leur engagement. Les individus cherchent à maximiser leur récompense tout en minimisant leur contribution, mais ils ont également une préoccupation pour l'équité et la justice dans le traitement qu'ils reçoivent.

Bien que la théorie de l'équité mette en évidence l'importance du traitement juste et équitable des employés dans les organisations pour leur motivation et leur engagement, elle a également fait l'objet de critiques. L'une des critiques les plus courantes est que cette théorie ne prend pas en compte les facteurs sociaux et économiques plus larges qui peuvent affecter les perceptions de justice et d'équité des employés.

### **2.2.2 La théorie de la justice organisationnelle (1987,1990)**

La théorie de la justice organisationnelle de Greenberg met en avant l'importance de la perception de justice dans l'environnement de travail et de son impact sur le comportement des employés. Selon cette théorie, il existe trois types de justice organisationnelle : la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle.

- La justice distributive se rapporte à la façon dont les ressources sont réparties au sein de l'organisation. Les employés cherchent à savoir si la distribution des récompenses est équitable par rapport à leur contribution.
- La justice procédurale concerne les processus utilisés pour prendre des décisions au sein de l'organisation. Les employés cherchent à savoir si les processus sont équitables et s'ils ont été suivis de manière cohérente.
- La justice interactionnelle se réfère à la façon dont les employés sont traités par leurs supérieurs hiérarchiques et par les autres membres de l'organisation. Les salariés cherchent à savoir si leur traitement est équitable, respectueux et digne.

Selon Greenberg, si les employés perçoivent une injustice dans l'un de ces trois domaines, cela peut entraîner une baisse de motivation et de performance, ainsi qu'une augmentation de l'absentéisme et du turnover. En revanche, si ils perçoivent une justice dans

---

<sup>1</sup> Louche Claude, *Introduction à la psychologie du travail et des organisations : concepts de base et applications*, 5<sup>e</sup> édition, Dunod, 2022.

ces trois domaines, cela peut entraîner une augmentation de la satisfaction au travail, de la motivation et de la performance.<sup>1</sup>

Certains chercheurs suggèrent que la théorie de Greenberg ne prend pas suffisamment en compte les aspects subjectifs et sociaux de la justice organisationnelle, et qu'elle se concentre principalement sur des aspects rationnels et instrumentaux tels que la perception de l'équité des procédures et des résultats.

### 2.2.3 La théorie de Vroom (1964)

La théorie de Vroom, également connue sous le nom de théorie des attentes, vise à déterminer la nature et l'intensité de la force motivationnelle qui pousse un individu à agir dans son travail. Elle suggère que les individus prendront une décision quant à leur comportement en fonction de l'évaluation de leur propre performance et des résultats attendus.<sup>2</sup>

Selon Vroom<sup>3</sup>, la motivation dépend de trois facteurs principaux: valence, instrumentalité et expectation (attente). Il s'agit d'une formule à facteurs, où chacun des termes doit obligatoirement être supérieur à zéro pour qu'un individu soit motivé. Cette formule est considérée comme "multiplicative".

- La valence se réfère à la valeur qu'un individu accorde à une récompense particulière.
- L'instrumentalité est le degré de certitude que l'obtention d'une récompense entraînera un résultat souhaité.
- L'attente est la croyance qu'un individu a en sa capacité à atteindre un objectif.

On pourrait dire que :

$$M = V.I.E$$

Avec **M** : Motivation, **V** : Valence, **I** : Instrumentalité et **E** : Expectation

Pour que  $M > 0$ , il faut que E, I et V soient  $> 0$

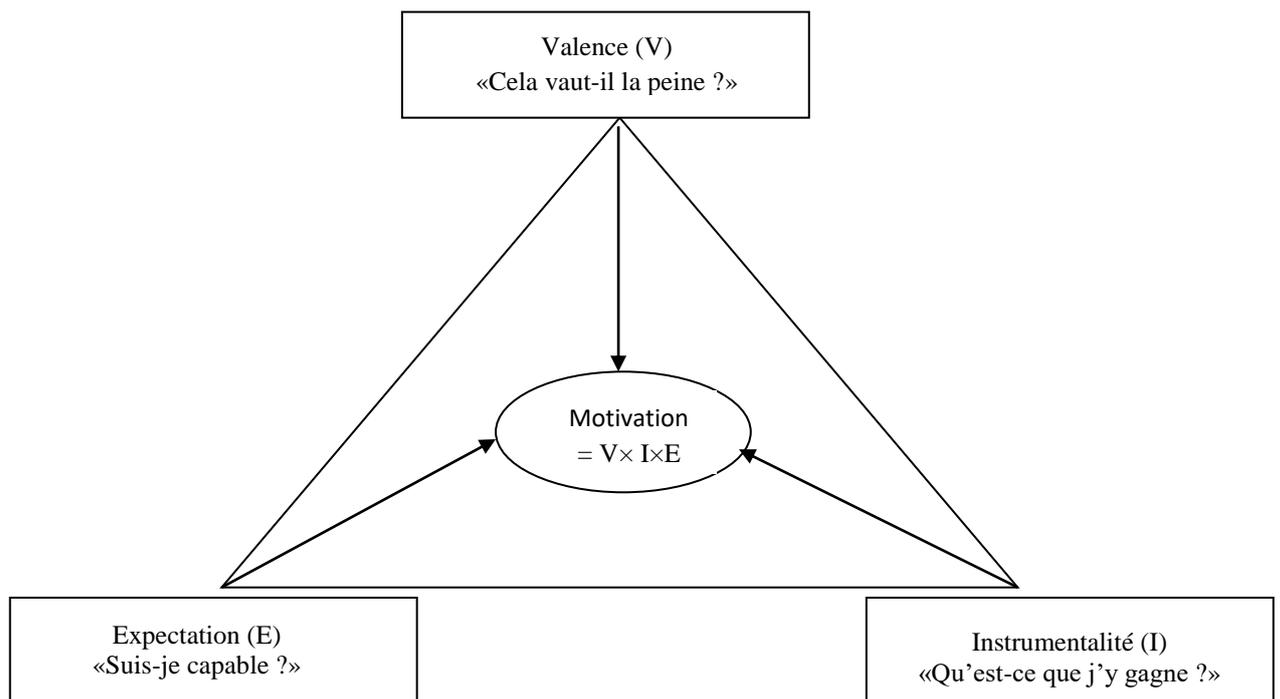
La figure N°7, ci-après, illustre clairement la théorie des attentes de Vroom :

<sup>1</sup> Rojot Jacques, Roussel Patrice et Vandenberghe Christian, op.cit., p.p.189-191.

<sup>2</sup> Navarro Elena, *A review of Maslow, Herzberg and Vroom in the construction industry over the last 25 years*, Proceedings of 25th Annual Conference, ARCOM (Association of Researchers in Construction Management), 2009, p.65.

<sup>3</sup> Maugeri Salvatore, *Théories de la motivation au travail*, 2<sup>o</sup> édition, Dunod, Paris, 2013, p.p.89-91.

Figure 7 : la théorie des attentes de Vroom



**Source :** Dejours cécile, *Du manager agile au leader designer*, 3<sup>e</sup> édition, Dunod, 2023, p.68.

La motivation d'un employé se manifeste lorsque les trois conditions suivantes sont remplies : premièrement, l'employé croit qu'il est capable d'atteindre une performance donnée; deuxièmement, il croit que la réalisation de cette performance lui confèrera un avantage; et enfin, cet avantage est considéré comme valorisé.<sup>1</sup>

La théorie de Vroom est largement utilisée dans le monde des affaires pour aider à comprendre la motivation des salariés et comment les managers peuvent créer des environnements de travail qui favorisent la motivation. Toutefois, certains critiques ont souligné que cette théorie ne tient pas compte du fait que les individus peuvent avoir des motivations autres que la recherche d'avantages tangibles, tels que le sentiment d'accomplissement, ou le désir d'acquérir de nouvelles compétences.

#### 2.2.4 La théorie de la fixation des objectifs de Locke (1968)

Cette théorie suggère que la fixation d'objectifs clairs et spécifiques peut améliorer la performance et la motivation des individus. Selon cette théorie<sup>2</sup>, la définition d'objectifs précis et ambitieux peut les aider à se concentrer sur ce qu'ils doivent accomplir, à trouver des moyens de réaliser leurs objectifs, et à se motiver à travailler dur pour les atteindre. Elle se base sur quatre principes clés : la clarté, la spécificité, la difficulté et le feedback. Les

<sup>1</sup> Ibid.

<sup>2</sup> Ibid., p.p.101-103.

objectifs doivent être clairs et compris par les individus, spécifiques pour être mesurables, difficiles pour être stimulants et le feedback doit être fourni pour permettre une auto-évaluation et une amélioration continue.

Selon Locke, la fixation d'objectifs contribue à la motivation et à la performance des individus en créant un état de tension positive qui encourage les individus à travailler dur pour atteindre leurs objectifs.<sup>1</sup>

Cependant, cette théorie a également été critiquée pour son manque de prise en compte des facteurs contextuels et individuels qui peuvent influencer la motivation, ainsi que pour son potentiel à créer une pression excessive pour atteindre les objectifs fixés, ce qui peut entraîner des comportements risqués ou immoraux.

À ce stade, il faut signaler que la classification de Campbell a été largement utilisée dans les études sur la motivation et a servi de base à de nombreuses théories ultérieures. Cependant, elle est aujourd'hui considérée comme trop limitée pour rendre compte de la diversité des théories de la motivation, notamment celles qui se situent à la frontière entre les deux catégories ou qui incorporent des facteurs environnementaux.

Dans l'ensemble, les théories de la motivation cherchent à comprendre ce qui pousse les individus à agir et à atteindre leurs objectifs. Elles sont évoluées au fil du temps, depuis les théories basées sur les besoins fondamentaux jusqu'à celles qui mettent l'accent sur les objectifs et les récompenses. Bien qu'il n'y ait pas de théorie unique de la motivation, ces différentes approches ont permis de mieux comprendre comment les individus sont motivés et comment les managers peuvent créer des environnements de travail propices à la motivation.

Ayant compris les fondements théoriques et les diverses définitions de la motivation, nous allons maintenant étudier les différents types et facteurs qui peuvent la stimuler ou la freiner.

---

<sup>1</sup> Moulette Pascal, Roques Olivier, Tirroneau Luc, *Gestion des ressources humaines*, Dunod, 3<sup>e</sup> édition, 2019, p.136

## **Section 2 : les types de motivation, ses facteurs et ses mesures**

Dans cette section, nous allons examiner de manière approfondie les différents types de motivation au travail, ainsi que les facteurs qui peuvent influencer la motivation des employés. Nous allons également aborder la question de la démotivation et l'étude des différentes méthodes de mesure de la motivation au travail.

### **1. Les types de motivation**

Les théories de la motivation soulignent l'existence de divers types de motivation pouvant influencer le comportement des individus. Dans ce contexte, nous allons explorer les principales typologies de la motivation, en nous appuyant sur les travaux de différents auteurs.

Selon Deci et Ryan<sup>1</sup>, dans leur théorie de l'autodétermination, la motivation peut être classée en trois types distincts : la motivation intrinsèque, la motivation extrinsèque et l'amotivation.

- **La motivation intrinsèque** : est celle dont l'élément déclencheur est interne. Elle s'alimente au cœur de l'individu, prenant sa source au sein de ses désirs fondamentaux. Comme l'ont souligné Bruce et Peotone (1998), cette motivation provient de l'intérieur de nous et se manifeste lorsque nous ressentons un désir de faire quelque chose et adoptons un comportement pour y parvenir. Les individus sont intrinsèquement motivés lorsqu'ils trouvent du plaisir, de l'intérêt, de la curiosité, ou le défi personnel lorsqu'ils effectuent une activité.<sup>2</sup>

La motivation intrinsèque favorise alors toute satisfaction des besoins fondamentaux de connaissance, d'autodétermination, d'accomplissement personnel et de compétence.

- **La motivation extrinsèque**: quant à elle, est provoquée par des facteurs externes tels que la promotion, la rémunération, et les récompenses. Elle concerne les individus dont les comportements sont guidés par des mobiles de nature instrumentale ; le travail devient alors le moyen pour atteindre une fin. Selon Amabile (1993), les individus sont extrinsèquement motivés lorsqu'ils s'engagent dans une activité pour satisfaire un objectif en dehors de l'activité elle-même.<sup>3</sup> Cependant, la motivation extrinsèque est limitée dans sa portée, car elle est

---

<sup>1</sup> Deci E. L, Ryan R. M, *Self determination theory: A macro theory of human motivation, development, and health*, Canadian psychology, Vol.49, N°3, 2008, p.p.182-185.

<sup>2</sup> Wisner Thomas, op.cit., p.33.

<sup>3</sup> Ibid.

alimentée de l'extérieur et une fois le carburant est épuisé, il faudra un nouvel apport d'énergie pour la maintenir.<sup>1</sup>

- **L'amotivation** : elle est marquée par une absence de volonté ou d'intérêt pour une tâche ou une activité, ce qui conduit à des comportements non intentionnels et un manque de régulation de ces comportements. Par exemple, une personne qui va travailler sans véritable but et sans savoir si cela en vaut la peine est considérée comme amotivée. En d'autres termes, l'amotivation est une absence de motivation intrinsèque et extrinsèque qui peut avoir des conséquences négatives sur la performance et la satisfaction au travail.<sup>2</sup>

En outre, il existe une typologie différente de la motivation qui vient compléter les recherches de Deci et Ryan. Cette typologie se compose de quatre types de motivation : motivation finale, instrumentale, de survie et obsessionnelle.<sup>3</sup>

- **La motivation finale (ou motivation d'accomplissement) :**

Elle se réfère à la motivation qui est liée à la réalisation d'un objectif. C'est l'objectif qui est en soi intéressant et qui nourrit l'effort. Elle est généralement centrée sur un désir de développement ou d'accomplissement qui incite l'individu à agir et donner son meilleur. Elle peut être considérée comme une forme de motivation intrinsèque et est souvent liée à des besoins psychologiques fondamentaux tels que l'autonomie, la compétence et la relation sociale.

- **La motivation instrumentale :**

Elle est davantage axée sur l'intérêt pour le savoir-faire, les techniques de production ou la créativité de l'individu, plutôt que sur les résultats concrets. Dans ce cas, l'individu est motivé par la satisfaction de maîtriser une compétence particulière, d'accomplir un travail de qualité ou de créer quelque chose de nouveau. Ainsi, cette motivation peut prendre différentes formes et être influencée par des facteurs internes ou externes selon les individus et les situations.

- **La motivation de survie :**

Elle est généralement considérée comme une forme de motivation primaire qui est centrée sur les besoins fondamentaux tels que la sécurité et la survie. Dans un contexte organisationnel, cela peut se référer à la motivation des employés qui sont principalement motivés par le besoin de maintenir leur emploi et de subvenir à leurs besoins de base. Bien que cela puisse contribuer à la

---

<sup>1</sup> Aguilar Michael, op.cit., p.43.

<sup>2</sup> Vayre Emilie, *20 grandes notions de psychologie du travail et des organisations*, Dunod, 2019.

<sup>3</sup> Wafae Sabri, *la motivation un phénomène complexe et multifactoriel*, Academia. Télécharger de [https://www.academia.edu/31517629/La\\_motivation\\_un\\_ph%C3%A9nom%C3%A8ne\\_complexe\\_et\\_multifactoriel](https://www.academia.edu/31517629/La_motivation_un_ph%C3%A9nom%C3%A8ne_complexe_et_multifactoriel) consulté le 05/04/2023 à 11:41.

productivité et à la performance des employés à court terme, cela peut également avoir un impact négatif sur leur engagement et leur satisfaction au travail à long terme.

- **La motivation obsessionnelle :**

Elle se réfère à un type de motivation qui est caractérisé par une forte préoccupation pour un objectif spécifique ou une tâche à accomplir, qui peut conduire à une obsession. Elle peut amener un employé à être excessivement attaché à ses tâches et objectifs au détriment de sa santé mentale et physique. Cela peut se manifester par une forte pression sur soi-même pour atteindre des objectifs élevés, une incapacité à déconnecter du travail et à trouver un équilibre vie professionnelle-vie privée. Bien qu'elle puisse parfois conduire à des résultats exceptionnels, la motivation obsessionnelle peut également entraîner un stress chronique et un épuisement professionnel, ce qui peut nuire à la productivité et à la satisfaction au travail à long terme.

En fin de compte, les différentes typologies de motivation montrent qu'il existe plusieurs sources de motivation pour les employés. De ce fait, il est important de se concentrer également sur les facteurs de motivation qui peuvent varier en fonction de l'environnement de travail. Dans le point suivant, nous examinerons de plus près les différents facteurs qui peuvent influencer la motivation des salariés.

## **2. Les facteurs de la motivation**

L'identification des facteurs qui motivent les employés au travail est importante pour la mise en place d'une stratégie visant à améliorer leur performance. La littérature sur la motivation au travail nous indique une variété de facteurs de motivation au travail qui peuvent se regrouper en deux grandes catégories : facteurs intrinsèques appelés aussi les facteurs moteurs ou valorisants, et les facteurs extrinsèques qui sont liés aux aspects externes.

### **2.1 Les facteurs de la motivation intrinsèque**

Il est évident que de nombreux éléments contribuent à la motivation intrinsèque des employés. On peut citer notamment :

#### **2.1.1 L'accomplissement**

Il se réfère au sentiment de satisfaction que l'employé éprouve lorsqu'il réussit à réaliser une tâche ou à atteindre un objectif fixé. Il s'agit d'un sentiment positif qui provient de la réalisation de quelque chose que l'on juge importante ou significative pour soi-même.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Metz Jeremy Daniel, *The impact of achievement motivation, job satisfaction and work life balance among retail managers*, doctoral dissertation, Pepperdine University, 2018, p.p.15-16.

Le sentiment d'accomplissement est souvent associé à des émotions positives telles que la fierté, la satisfaction, la confiance en soi et le bonheur, ce qui peut renforcer la motivation et l'engagement pour la réalisation de futurs projets.

### **2.1.2 L'autonomie**

Elle se réfère à la liberté et au pouvoir de prendre des décisions et de travailler de manière indépendante. Les individus qui ont un degré élevé d'autonomie dans leur travail sont en mesure de planifier, d'organiser et de gérer leur travail de manière autonome, sans avoir besoin d'une supervision constante ou d'une autorisation pour chaque tâche.

L'autonomie est importante pour la motivation car elle permet aux employés de se sentir plus responsables et engagés dans leur travail.<sup>1</sup> Cependant, il est important de noter que l'autonomie ne signifie pas le manque de collaboration. Les employés peuvent être autonomes tout en travaillant en équipe, en communiquant et en partageant des idées avec leurs collègues, et en respectant les objectifs et les valeurs de l'entreprise

### **2.1.3 L'intérêt**

Il se réfère à l'attrait et à l'importance que l'on accorde à une tâche ou à une activité. Les individus qui ont un fort intérêt pour leur travail sont plus susceptibles de s'engager dans leur travail avec enthousiasme et de se sentir satisfaits de leur travail et de leur carrière à long terme. L'intérêt peut être lié à divers aspects du travail, tels que les tâches elles-mêmes, les défis qu'elles représentent, les opportunités d'apprentissage et de croissance, et les valeurs et les objectifs de l'entreprise.<sup>2</sup>

Pour les employeurs, il est important de fournir des opportunités pour que les employés puissent trouver de l'intérêt dans leur travail, telles que l'enrichissement des tâches qui consiste à donner aux employés un travail plus enrichissant et stimulant en leur offrant plus de liberté et de responsabilités.<sup>3</sup>

## **2.2 Les facteurs de la motivation extrinsèque**

Pour ce qui est de la motivation extrinsèque, elle est influencée par plusieurs facteurs, parmi lesquels, on peut citer :

---

<sup>1</sup> Quintin Jean-Jacques, *L'autonomie en question(s)*, Les Langues Modernes, Vol.4, 2013, p.25.

<sup>2</sup> Renninger K. Ann, *Individual interest and its implications for understanding intrinsic motivation*, In: *Intrinsic and extrinsic motivation*, Academic Press, 2000. p.395.

<sup>3</sup> Martin Krumm Charles, Shaar Marie Josée, Tarquinio Cyril, *Psychologie positive en environnement professionnel*, De boeck supérieur, 2017, p.p.353-360.

### **2.2.1 Les incitations financières**

Elles sont liées à la rémunération et aux avantages matériels offerts aux employés. Ce sont le premier levier incontournable de la motivation. Ils peuvent inclure des salaires élevés, des primes, des avantages sociaux tels que des assurances, des congés payés, etc. Les salariés peuvent être motivés par ces incitations financières car ils leur permettent de répondre à leurs besoins financiers et d'améliorer leur qualité de vie.

Cependant, certaines recherches ont montré que l'impact des incitations financières sur la motivation des employés peut être limité. Ces peuvent s'habituer rapidement aux avantages financiers et leur effet motivant peut diminuer avec le temps.<sup>1</sup>

### **2.2.2 La reconnaissance**

La reconnaissance est importante pour les individus car elle peut leur donner un sentiment de fierté et de satisfaction pour le travail accompli. Les employeurs peuvent reconnaître le travail acharné de leurs employés par le biais de compléments, de célébrations et de récompenses symboliques telles que des certificats ou des trophées.

Robert Diez et Pierre Carton (2013)<sup>2</sup> proposent une approche multidimensionnelle de la reconnaissance, qui prend en compte à la fois la reconnaissance de la personne, la reconnaissance des résultats, la reconnaissance de l'effort et la reconnaissance des compétences. Ils soulignent également que la reconnaissance ne doit pas être perçue comme une forme de récompense, mais plutôt comme une forme de valorisation de l'individu dans sa globalité.

Depuis plusieurs décennies déjà, Éric Berne<sup>3</sup>, le fondateur de l'analyse transactionnelle, utilise le terme de stroke pour désigner un signe de reconnaissance. Ainsi, les "strokes" peuvent contribuer à renforcer la motivation des employés en leur faisant sentir que leur travail est apprécié et valorisé. Les "strokes" peuvent également favoriser la création d'un environnement de travail positif et productif, en encourageant les échanges constructifs et la coopération entre les membres de l'équipe.

---

<sup>1</sup> Wisner Thomas, op.cit., p.p.118-121.

<sup>2</sup> Diez Robert, Carton Pierre, *De la reconnaissance à la motivation au travail*, L'Expansion Management Review, Vol.150, N° 3, 2013, p.p.104-112.

<sup>3</sup> Lagarde Laurent, *La Boîte à outils du développement personnel*, Dunod, 2019, p.118.

### **2.2.3 Les perspectives d'avancement professionnel**

La progression de carrière peut prendre différentes formes, telles que l'obtention de promotions, de nouvelles responsabilités ou de nouveaux défis professionnels. Les employés qui ont la possibilité de progresser dans leur carrière ont souvent un sentiment d'accomplissement et de satisfaction professionnelle, ce qui peut renforcer leur engagement et leur motivation au travail. En effet, lorsqu'un employé voit une opportunité de progression de carrière, cela peut le motiver à travailler plus dur et à atteindre leurs objectifs de performance.

En outre, la progression de carrière peut fournir une source de fierté personnelle et de satisfaction pour les employés, qui peuvent se sentir valorisés pour leur travail et leur contribution à l'entreprise.<sup>1</sup>

### **2.2.4 Le développement des employés**

Le développement des employés peut être défini comme un processus continu d'amélioration de leurs compétences, connaissances et performances au sein de leur travail. C'est un facteur clé de la motivation des employés. Il peut prendre plusieurs formes, telles que la formation, les programmes de mentorat ou de coaching, ou encore la participation à des projets stimulants et enrichissants. Ces différentes formes de développement permettent aux employés de développer leurs compétences et connaissances, de s'adapter aux changements dans leur environnement de travail, et de se sentir plus engagés, valorisés et investis dans leur travail.

### **2.2.5 La communication interne**

La communication interne peut être un facteur de motivation important pour les employés car elle permet de leur donner une meilleure compréhension de l'entreprise, de ses objectifs et de son fonctionnement. Lorsque les collaborateurs sont bien informés des objectifs et des attentes de l'organisation, ils peuvent comprendre comment leur travail contribue à la réalisation de ces objectifs.

En ce sens, une communication claire et efficace peut encourager les employés à se sentir impliqués dans le processus de prise de décision et à se sentir comme des membres importants de l'équipe, ce qui peut améliorer leur sentiment de satisfaction et de motivation au

---

<sup>1</sup> Pillay Navern, Quraisha Dawood, Karodia Anis Mahomed, *The relationship between career development and staff motivation in the south African petroleum sector: a case study of a Durban refinery*, Arabian Journal of Business and Management Review, Vol.3, N° 2, 2015, p.p.03-05.

travail. Elle peut également améliorer la collaboration entre les membres de l'équipe et renforcer les relations interpersonnelles.<sup>1</sup>

### **2.2.6 La Qualité de Vie au Travail**

La qualité de vie au travail (QVT) se réfère à la qualité de la relation entre les individus et leur travail, englobant ainsi plusieurs aspects. Cela inclut les conditions de travail, la santé et la sécurité au travail, l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle et les relations interpersonnelles au sein de l'organisation. Lorsque ces aspects sont favorables, les salariés sont plus susceptibles d'être motivés, engagés et productifs. Une bonne qualité de vie au travail peut également contribuer à réduire le stress, l'épuisement professionnel et à améliorer la santé globale et le bien-être du personnel.<sup>2</sup> Pour promouvoir un environnement de travail motivant, les employeurs peuvent prendre des mesures telles qu'une communication plus efficace à tous les niveaux, la mise à disposition de ressources adéquates, des horaires de travail flexibles et des avantages sociaux attractifs.<sup>3</sup>

### **2.2.7 Le management par objectifs**

Le management par objectifs (MPO) est une méthode de gestion qui vise à améliorer la performance de l'entreprise en fixant des objectifs clairs, mesurables et réalisables pour chaque employé. Le MPO peut être un facteur de motivation car il permet aux employés de comprendre clairement les attentes de l'entreprise et les résultats attendus de leur travail. En ayant des objectifs précis à atteindre, les employés ont une meilleure compréhension de leur rôle et de leur contribution à l'entreprise, ce qui peut renforcer leur engagement et leur motivation.

De plus, le MPO encourage la participation active des employés dans la définition de leurs objectifs, ce qui peut leur donner un sentiment de contrôle et de responsabilité dans leur travail. Ils sont encouragés à proposer des idées et des solutions pour atteindre leurs objectifs, ce qui peut favoriser l'innovation et la créativité au sein de l'entreprise.<sup>4</sup>

### **2.2.8 Le leadership transformationnel**

Le leadership transformationnel est un style de leadership qui met l'accent sur l'inspiration et la motivation des employés. Les leaders transformationnels encouragent les employés à travailler ensemble pour atteindre des objectifs communs, en mettant en avant des

---

<sup>1</sup> Lévy-Leboyer Claude, *La motivation au travail : modèles et stratégies*, op.cit., p.p.176-178.

<sup>2</sup> Zerara Amina, op.cit., p.p.17-21.

<sup>3</sup> Madani Bachir Oussama, Benchikh Houari, *L'effet des différentes stratégies motivationnelles au travail sur la motivation intrinsèque de l'employé algérien*, Revue des sciences administratives et financières, Vol.5, N°2, 2021, p. 544.

<sup>4</sup> Wisner Thomas, op.cit., p.p.133-134.

valeurs telles que l'empathie, la confiance, la collaboration et le développement personnel. Ils sont également connus pour leur capacité à susciter l'engagement organisationnel, en créant un environnement de travail stimulant et positif.

Ainsi, les leaders transformationnels pratiquent l'empowerment qui peut se manifester de plusieurs façons, telles que la délégation de tâches et de responsabilités, la participation à la prise de décisions, l'accès à des ressources et des informations, la possibilité d'avoir un certain contrôle sur le travail, ce qui peut amener les salariés à se sentir valorisés et motivés à contribuer au succès de l'entreprise.<sup>1</sup>

D'après ce qui a été avancé, il apparaît que les facteurs de motivation varient d'un individu à l'autre, et que les organisations doivent être en mesure d'adapter leur approche de motivation en fonction des besoins des employés.

Néanmoins, il est important de noter que la motivation extrinsèque peut être moins durable que la motivation intrinsèque. Si les facteurs de motivation extrinsèque sont retirés ou ne sont plus aussi attractifs, la motivation des employés peut diminuer. Par conséquent, il est important de trouver un équilibre entre les facteurs de motivation intrinsèque et extrinsèque pour encourager une motivation durable chez les employés. Mais avant cela, il faut lever les freins à la démotivation. C'est pourquoi dans le point suivant, nous allons nous pencher sur la question de la démotivation au travail.

### **3. La démotivation au travail**

La démotivation est devenue un problème majeur pour les organisations, quels que soient leur taille, leur secteur d'activité ou le niveau hiérarchique de leurs employés. Les cadres et les dirigeants considèrent souvent l'absence de motivation comme le principal obstacle à la réussite de leur entreprise. La motivation n'est pas un luxe superflu, car sans elle, les salariés perdent leur enthousiasme et leur engagement au travail. Ils peuvent adopter des comportements de retrait, de négligence, de retard, d'absentéisme et de baisse de qualité. Cela a un impact négatif sur la productivité et la qualité des services, ce qui peut nuire à la réussite de l'entreprise.<sup>2</sup> Alors que la motivation est une énergie motrice qui conduit à accomplir une tâche avec plaisir et efficacité, la démotivation se traduit par un manque d'envie de réaliser un travail donné.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Lévy-Leboyer Claude, *la motivation au travail : modèles et stratégies*, op.cit., p.p. 207-209.

<sup>2</sup> Lévy-Leboyer Claude, *Remotiver au travail*, op.cit., p.1.

<sup>3</sup> Benoit Christine, *Recadrer sans démotiver : comment renouer le dialogue avec un collaborateur ?*, 5<sup>e</sup> édition, Management et leadership, Gereso, 2021, p. 49.

Il est important de rappeler que la démotivation est souvent le résultat de besoins insatisfaits. En effet, le collaborateur peut éprouver des besoins que son manager n'a pas pris en compte ou identifiés. Si ces besoins sont importants pour l'employé, il va accumuler des frustrations et des tensions qui vont progressivement installer la démotivation.<sup>1</sup>

En règle générale, les facteurs de démotivation couramment identifiés sont liés à l'individu lui-même, aux relations de travail, au travail proprement dit et à l'organisation de ce dernier<sup>2</sup>:

➤ Les facteurs de démotivation qui sont associés à l'individu résultent d'un sentiment d'insatisfaction personnelle ou d'une difficulté à s'adapter aux exigences de l'environnement professionnel. Parmi ces facteurs, on peut citer : le manque de reconnaissance, le manque de sens, le manque de perspectives d'évolution, le manque d'autonomie, le manque de cohérence entre les valeurs personnelles et l'entreprise.

➤ La démotivation peut également être liée aux relations de travail, c'est-à-dire aux interactions et aux dynamiques entre les employés, ainsi qu'entre les employés et leur environnement de travail. Lorsque les relations sont tendues ou négatives, cela peut entraîner une démotivation chez les salariés. Les facteurs courants de démotivation liés aux relations de travail comprennent : la compétitivité interne, la perversion des relations, le manque de soutien managérial.

➤ L'organisation du travail peut également être un facteur de démotivation pour les salariés. Les horaires atypiques, les pressions pour livrer un travail à temps et l'absence de personnel sont autant de sources de stress pour eux. Ces derniers peuvent également se sentir démotivés si les processus de travail sont inefficaces, si les procédures sont mal définies ou si les objectifs sont incohérents.

Il convient de noter que la démotivation est souvent le résultat de plusieurs facteurs combinés et que chaque individu peut réagir différemment à ces facteurs. Il est donc important pour les managers de reconnaître ces facteurs et de travailler à leur élimination ou à leur atténuation pour prévenir la démotivation des salariés.

Dans l'optique de comprendre comment le climat organisationnel peut influencer la motivation des salariés, il est crucial de mesurer cette dernière de manière fiable et valide.

---

<sup>1</sup> Aguilar Michael, op.cit., p.81.

<sup>2</sup> Benoit Christine, op.cit., p.p.49-53.

Pour ce faire, nous allons consacrer la partie suivante à l'étude des différentes méthodes de mesure de la motivation au travail.

#### **4. La mesure de la motivation au travail**

Dans la perspective selon laquelle ce qui ne se mesure pas, ne se gère pas ; la gestion des ressources humaines a souvent été critiquée pour sa difficulté à mesurer certains aspects intangibles. La mesure de la motivation des employés est un aspect qui pose particulièrement question. Les théories et modèles existants ont donné lieu à une variété de mesures, mais la recherche empirique a jusqu'à présent utilisé des mesures statiques plutôt que dynamiques. Les experts en motivation au travail soutiennent qu'il est désormais crucial de mesurer les processus de motivation de manière dynamique pour éviter de fausser les résultats.<sup>1</sup>

Mesurer la motivation peut s'avérer difficile, car il n'existe pas de formule permettant d'évaluer avec exactitude la motivation. L'enjeu vient de son caractère qualitatif, cela nécessite l'utilisation d'un ensemble diversifié d'approches lors de l'évaluation.

En effet, Vallerand et Thill (1993) mettent clairement en avant la difficulté d'observer directement la motivation d'une personne.<sup>2</sup>

Selon Montesinos (1997), la motivation *«n'est pas le fruit d'une décision venue d'ailleurs: elle naît, se maintient et se développe grâce aux satisfactions expérimentées par la personne elle-même»*. Selon Lawler (1969), la satisfaction constitue un indicateur de la motivation et n'est pas une cause puisqu'un besoin satisfait ne motive pas. Par conséquent, ce sont les employés insatisfaits qui devaient être motivés afin d'améliorer leur situation. L'individu peut être satisfait sans être réellement motivé et en revanche il peut difficilement être motivé sans ressentir un minimum de satisfaction.<sup>3</sup>

Donc, étant donné que la satisfaction est un indicateur de la motivation, la mesure de cette dernière passe nécessairement par la mesure de la satisfaction.

De plus, de nombreux modèles motivationnels confirment également la difficulté d'observer directement la motivation, du fait que celle-ci ne peut être déduite que du comportement.

---

<sup>1</sup> Leblanc Geneviève, *Les individus motivés sont-ils plus performants? Examen des liens entre la quantité et la qualité de la motivation au travail et la performance individuelle au travail*, thèse de doctorat en psychologie, Université de Montréal, 2012.

<sup>2</sup> Asmani Arezki, Chikhi Khedidja, Bouarioua Rabia, op.cit., p.24.

<sup>3</sup> Yufei An, op.cit., p.144.

Par ailleurs, « la motivation a plusieurs effets mesurables sur le comportement. Elle le déclenche, l'oriente, augmente son intensité et sa persistance. Cependant, il faut non seulement être capable de mesurer ces effets mais surtout pouvoir les interpréter comme étant du ressort de la motivation, c'est-à-dire décrypter leur finalité au travers du résultat observé»<sup>1</sup>. La surveillance des changements d'attitude et de comportement peut contribuer à déceler tout signe d'insatisfaction de la part du personnel. Toutefois, la détection des comportements est quelque peu subjective. Pour clarifier, un professionnel RH peut croire que si un employé refuse de travailler des heures supplémentaires, il manque d'initiative. Un autre professionnel des RH croit qu'un employé a le droit d'accepter ou de refuser une telle demande.

Pour une perspective plus objective, il existe d'autres méthodes bien structurées qui contribuent grandement au processus d'évaluation.

Selon Daniel Matzkin (2018)<sup>2</sup>, il existe quatre sources permettant à un manager d'accéder à des mesures de la motivation:

- **La recherche appliquée :**

Les résultats obtenus à partir des mesures issues de la recherche appliquée, qui impliquent souvent des analyses statistiques, permettent de quantifier les corrélations entre la motivation et diverses variables telles que la performance, la rémunération ou la structure de la personnalité. Cependant, en raison de leur nature purement informative, ces mesures ont une valeur pratique plutôt limitée.

- **Les questionnaires :**

Les questionnaires mesurant la motivation et la satisfaction professionnelle sont largement utilisés dans les grandes et moyennes entreprises. Ils possèdent au moins six caractéristiques :

- Premièrement, ils sont structurés en plusieurs dimensions qui varient en fonction du cas, puisque la motivation est un concept multidimensionnel qui se réfère à une multitude de facettes. La variabilité et le nombre de dimensions évaluées par les questionnaires s'explique par la complexité du phénomène motivationnel, et par le fait que certains questionnaires évaluent des dimensions qui ne sont pas exclusivement d'ordre motivationnel mais qui y sont liées ;
- Deuxièmement, ces questionnaires sur la motivation présentent principalement des auto-évaluations (self assesment) ;

<sup>1</sup> Fenouillet Fabien, *Les théories de la motivation*, psycho sup, Dunod, 2<sup>e</sup> édition, 2023, p.59.

<sup>2</sup> Matzkin Daniel, *Motivation et satisfaction au travail : Mythes et réalités*, EMS éditions, 2018.

- Troisièmement, il y a d'un côté des questionnaires valides et standardisés qui sont construits conformément aux normes méthodologiques et de l'autre côté des questionnaires qui sont développés in situ par les organisations en fonction de leur besoin ;
- Quatrièmement, les questionnaires servent ultimement à quantifier chacune des dimensions qui sont évaluées afin de dériver une mesure pour faire des comparaisons ou des classements entre les personnes ;
- Cinquièmement, les questionnaires valides se réfèrent dans leur contenu à une théorie ou un modèle de motivation ;
- Sixièmement, tous les questionnaires comportent des biais systématiques susceptibles d'avoir des effets plus ou moins perturbateurs sur l'analyse et l'interprétation des résultats. Ces biais portent sur les erreurs de construction des questionnaires, ainsi que sur ceux-ci attribuables aux utilisateurs.

Les réponses obtenues de ces questionnaires permettent aux managers de comprendre les facteurs de motivation de leur personnel et sur quoi concentrer pour l'améliorer.

- **Les tableaux de bord :**

Ce sont des outils efficaces pour avoir un aperçu général de l'état d'esprit des collaborateurs et pour effectuer un suivi de leur état motivationnel à un instant "t" ou au cours d'un intervalle de temps plus long. Ils représentent des aides visuelles permettant au manager d'apprécier l'évolution de la motivation au cours des mois et de la justifier. Ils lui permettent également de ventiler l'évaluation de groupe en analyses individuelles de la motivation de chacun de ses collaborateurs.

Cela aidera le manager à élaborer des actions pertinentes sur les différentes variables situationnelles (par exemple les besoins de formation, d'aménagement des conditions de travail, d'avertissement,.. etc.) afin d'orienter son groupe vers un profil de motivation désiré.

Les tableaux de bord sont incontestablement pratiques et répondent certainement aux besoins quotidiens du manager. Or, leur agilité est discutable pour la raison principale que ces appréciations soient souvent empiriques et ne reposent que sur l'observation du moment.

- **Les logiciels :**

Pour mesurer la motivation et la satisfaction des salariés au travail, les responsables des ressources humaines peuvent avoir recours à des applicatifs logiciels pour ordinateurs, tablettes et Smartphones, dont les contenus s'inspirent des trois sources précédentes.

Il découle de ce qui précède que la motivation est relative, elle peut évoluer en fonction des situations auxquelles les employés sont confrontés quotidiennement ; ce qui sera motivant dans un contexte pourra ne plus l'être si le contexte change. Cette évolution rend la mesure de la motivation difficile à réaliser. Par ailleurs, la diversité des approches et des modèles théoriques rend la sélection des critères d'évaluation de la motivation plus complexe.

En guise de conclusion, il apparaît que la mesure de la motivation est un processus complexe qui nécessite l'utilisation de plusieurs outils et méthodes pour obtenir une évaluation précise de la motivation des employés.

## **Conclusion**

La motivation est un concept complexe qui est étroitement liée à d'autres notions telles que la satisfaction, l'implication et l'engagement. Bien que ce concept ait subi de nombreuses évolutions et qu'il n'existe pas de recette universelle pour motiver les employés, il reste une préoccupation majeure pour les entreprises souhaitant maintenir une productivité et une performance optimale. Cette attention soutenue a conduit à la prolifération de nombreuses théories et approches qui tentent d'expliquer la nature de la motivation au travail.

La complexité de la motivation au travail est illustrée par la diversité des facteurs qui influencent le processus motivationnel, et la manière contradictoire dont ces facteurs peuvent agir. La motivation n'est pas un trait de personnalité stable ni une conséquence automatique d'une organisation adéquate ou d'un bon management. Elle est influencée par les caractéristiques personnelles de l'individu, ainsi que par les contraintes économiques, technologiques et culturelles qui interagissent avec les besoins et les aspirations de l'individu.

Avant de chercher à améliorer la motivation des individus, il est primordial d'identifier et de comprendre les facteurs de la démotivation auxquels ils font face. La démotivation peut résulter d'un ensemble de facteurs interdépendants et chaque personne peut y réagir différemment selon sa propre perception et expérience.

Enfin, nous avons vu également dans ce chapitre que la mesure de la motivation peut se faire à travers différents outils notamment les questionnaires.

La compréhension de ces différentes perspectives sur la motivation sera utile pour analyser, en détail dans la partie pratique, l'impact du climat organisationnel sur la motivation des salariés au sein de la SEAAL.

**CHAPITRE 3 : L'IMPACT DU CLIMAT  
ORGANISATIONNEL SUR LA  
MOTIVATION DES SALARIÉS AU SEIN DE  
LA SEAAAL**

## CHAPITRE 3 : L'IMPACT DU CLIMAT ORGANISATIONNEL SUR LA MOTIVATION DES SALARIÉS AU SEIN DE LA SEAAL

---

### Introduction

Les connaissances théoriques sont importantes, mais il est primordial de les mettre en pratique pour en saisir la réelle valeur. Dans le cadre de notre recherche sur l'impact du climat organisationnel sur la motivation des salariés, nous avons choisi de mener notre étude au sein de la Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger (SEAAL). Cette entreprise opérante dans le domaine de la distribution de l'eau potable et de l'assainissement, nous a offert un terrain fertile pour étudier la relation entre le climat organisationnel et la motivation des salariés.

Dans ce chapitre, nous allons présenter en détail le déroulement de notre étude pratique au sein de la SEAAL, ainsi que les résultats que nous avons obtenus grâce à cette expérience. Il est structuré en deux sections distinctes, chacune abordant un aspect particulier de la recherche effectuée. La première section, intitulée "Présentation du cadre de réalisation de la recherche ", présente un aperçu complet de l'entreprise étudiée et un état de l'art de la recherche, plus qu'une explication de la méthodologie adoptée pour la collecte et l'analyse des données. La deuxième section, "Analyse et interprétation des résultats", présente une analyse approfondie des résultats de l'étude, en fournissant des évaluations objectives de ces derniers.

## **Section 01 : Présentation du cadre de réalisation de la recherche**

Dans la section présente, nous allons explorer la SEAAL en présentant ses objectifs, ses activités principales et les valeurs qu'elle véhicule. Par la suite, nous présenterons l'état de l'art relatif à cette étude, puis nous détaillerons les différentes étapes de notre méthodologie de recherche.

### **1. Présentation de la SEAAL**

Dans cette partie, nous allons plonger dans l'univers de la SEAAL en fournissant une présentation globale de l'entreprise, sa fiche signalétique, ainsi que ses objectifs et activités.

#### **1.1 SEAAL : un premier aperçu**

La Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger « SEAAL » est une entreprise publique algérienne de droit Algérien créée le 01 mars 2006 afin de moderniser le service public de l'eau et de l'assainissement conformément aux standards internationaux.

Tout a commencé lors de la crise de l'eau qui a touché la ville d'Alger en été 2002, causée par la sécheresse et les problèmes structurels du réseau d'eau. Pour résoudre ces problèmes, les autorités algériennes ont décidé de moderniser l'infrastructure existante et ont fait appel à Suez Environnement pour un diagnostic des installations. En février 2003, un contrat de 5 ans a été signé entre les deux parties pour une concession publique-privée. Ce partenariat a conduit à la création de la SEAAL, société par actions (SPA), avec un capital social de 1 741 000 000 DA, dont 70% sont détenus par l'Algérienne des Eaux (ADE) et 30% par l'Office National de l'Assainissement (ONA).

SEAAL a élargi sa zone d'intervention à deux reprises depuis sa création : en 2011, en reprenant le périmètre de Tipasa, et en 2013, en intégrant la station de traitement de Taksebt. L'entreprise compte environ 6 701 employés qui travaillent ensemble pour assurer la gestion des services publics de l'eau potable (production et distribution) et de l'assainissement (collecte et traitement des eaux usées) dans les deux wilayas.

SEAAL assure le service public de l'eau à plus d'un million de clients, y compris des ménages, des administrations, des commerces, des industries et des sites touristiques. Directement ou indirectement, elle fournit de l'eau potable à une population d'environ 5 millions de personnes dans les wilayas d'Alger, Tipasa, Boumerdès, Tizi Ouzou et Blida.

## CHAPITRE 3 : L'IMPACT DU CLIMAT ORGANISATIONNEL SUR LA MOTIVATION DES SALARIÉS AU SEIN DE LA SEAAL

La gestion de la Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger (SEAAL) était assurée par des dirigeants français avant d'être confiée en 2021 à des cadres algériens compétents. Ces derniers s'engagent à maintenir une amélioration continue de la qualité de service offerte aux citoyens, en garantissant un service public d'eau et d'assainissement conforme à leurs besoins. Ainsi, la SEAAL met en place une politique de développement durable avec une certification ISO 9001 version 2015 en matière de gestion de la qualité, qui assure également le respect de l'environnement dans toutes ses activités.<sup>1</sup>

### 1.2 Fiche signalétique de la SEAAL

En complément de l'aperçu général présenté, la fiche suivante fournit quelques informations clés permettant de caractériser la SEAAL :

**Tableau 1 : fiche d'identité de la SEAAL**

<i>Éléments</i>	<i>Description</i>
Dénomination sociale	la Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger « SEAAL »
Logo	
Directeur général	Mr. Lyes Mihoubi
Nature de l'entreprise	Administration publique
Forme juridique	Société par actions (SPA)
Domaines d'activité	Production et distribution de l'eau potable, et assainissement des eaux usées
Siège social	97, Parc Ben Omar Kouba, Alger
Capital social (en DA)	1.741.000.000
Effectifs	6701 employés
Date de création	01 Mars 2006
Site web	<a href="https://seaal.dz/">https://seaal.dz/</a>

**Source** : élaboré par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise.

<sup>1</sup> Site de l'entreprise. <https://seaal.dz/> consulté le 18/05/2023 à 23:06.

## CHAPITRE 3 : L'IMPACT DU CLIMAT ORGANISATIONNEL SUR LA MOTIVATION DES SALARIÉS AU SEIN DE LA SEAAL

---

### 1.3 Les objectifs de la SEAAL

Les objectifs de la SEAAL s'articulent autour de six axes majeurs, visant à améliorer continuellement ses performances et à répondre aux besoins croissants de ses clients<sup>1</sup> :

- Sécuriser l'alimentation en eau potable des citoyens, réduire les ENF (Eaux Non Facturées) et assurer un partage équitable de la ressource ;
- Assurer un service d'assainissement durable dans le respect de l'environnement, de la biodiversité et du cadre de vie des citoyens ;
- Développer la qualité des services offerts aux clients ;
- Renforcer l'efficacité économique et opérationnelle de l'entreprise et développer le Chiffre d'Affaires Travaux et Prestations ;
- Répondre à des besoins opérationnels évolutifs par le développement des compétences individuelles et collectives ;
- Consolider la démarche de Responsabilité Sociétale (RSE) et renforcer les efforts de préservation de la ressource.

### 1.4 Les activités principales de la SEAAL

Pour garantir la gestion efficace de l'eau potable et de l'assainissement dans les wilayas où elle opère, la SEAAL s'appuie sur un ensemble d'activités clés, notamment :

- La production et la distribution d'eau potable ;
- L'assainissement des eaux usées ;
- La gestion du réseau d'eau ;
- Le service clientèle ;
- Les projets d'infrastructure ;

### 1.5 La stratégie de la SEAAL

Dans ce point, nous allons examiner la mission, la vision, les valeurs et la charte d'entreprise qui sous-tendent la stratégie de la SEAAL.

- **La mission**

La principale mission de SEAAL est de produire et de desservir en eau potable, puis de collecter et traiter les eaux usées sur le périmètre des wilayas d'Alger et de Tipasa. Elle dessert ainsi 4.1 millions d'habitants soit environ 10% de la population nationale.

---

<sup>1</sup> Documents internes de l'entreprise.

### CHAPITRE 3 : L'IMPACT DU CLIMAT ORGANISATIONNEL SUR LA MOTIVATION DES SALARIÉS AU SEIN DE LA SEAAL

---

- **La vision**

La vision de l'entreprise consiste à devenir un leader incontournable dans le domaine de l'eau et de l'assainissement en Algérie, en renforçant les partenariats avec les acteurs locaux pour partager les meilleures pratiques et les dernières innovations.

- **Les valeurs**

Depuis sa création, la SEAAL a adopté un certain nombre de valeurs fondamentales qui ont contribué à son succès et à sa croissance <sup>1</sup> :

➤ Le professionnalisme : est l'une des valeurs les plus importantes de la SEAAL, il est visible dans chaque aspect de ses activités. Depuis la gestion de l'approvisionnement en eau potable jusqu'à la collecte et au traitement des eaux usées, chaque étape est effectuée avec une expertise professionnelle. SEAAL s'efforce de maintenir les normes les plus élevées en matière de qualité de l'eau et de la gestion des déchets, assurant ainsi la santé et le bien-être des citoyens ;

➤ Le dynamisme : est une autre valeur clé de SEAAL, l'entreprise est en constante évolution, cherchant toujours à innover et à améliorer ses processus et ses services. Elle investit dans les technologies les plus avancées pour améliorer la qualité de l'eau, accroître l'efficacité et réduire les coûts ;

➤ La confiance : est une valeur qui est chère à SEAAL, déterminée à maintenir la confiance de sa clientèle en offrant des services de qualité supérieure et en se conformant aux normes les plus strictes en matière de santé et de sécurité. Elle s'efforce également de nouer des relations de confiance avec les autorités locales et les parties prenantes, en communiquant de manière transparente et en travaillant de manière collaborative pour répondre aux besoins de la communauté.

En somme, SEAAL est une entreprise qui incarne des valeurs exceptionnelles, qui sont l'essence même de son succès. En tant que client ou partenaire, il est facile de se sentir ému en voyant l'engagement et le dévouement de SEAAL envers le professionnalisme, le dynamisme et la confiance.

---

<sup>1</sup> Site de l'entreprise. <https://seaal.dz/> consulté le 18/05/2023 à 23:50.

## CHAPITRE 3 : L'IMPACT DU CLIMAT ORGANISATIONNEL SUR LA MOTIVATION DES SALARIÉS AU SEIN DE LA SEAAL

---

- **La charte éthique de la SEAAL**

La charte éthique de SEAAL est un ensemble de règles de conduite qui énoncent les règles de comportement individuel et collectif que tous les collaborateurs doivent respecter dans le cadre de leurs fonctions.

SEAAL vise à être reconnue comme un service public de premier plan en Algérie, et sa charte est ancrée dans les principes fondamentaux du service public. Elle opère en stricte conformité avec les réglementations internes, notamment en ce qui concerne <sup>1</sup>:

- Le respect des droits de l'homme.
- Le respect des droits des travailleurs.
- L'adhésion aux principes de déontologie dans les affaires économiques.
- La lutte contre la corruption.
- La protection de l'environnement.
- Le respect des normes de qualité, d'hygiène et de sécurité

En adhérant à la charte d'éthique de SEAAL, les employés s'engagent à agir de manière éthique, responsable et professionnelle dans l'exercice de leurs fonctions, à respecter les droits et les intérêts des parties prenantes, et à contribuer à la réputation et à la durabilité de l'entreprise.

En somme, la charte éthique fournit les principes directeurs qui soutiennent la stratégie de l'entreprise, tandis que cette dernière intègre les objectifs éthiques dans ses activités et ses décisions.

Après avoir exposé la stratégie de la SEAAL, il est important de décrire son organisation. La SEAAL est dotée d'une structure organisationnelle bien définie, composée de différentes directions et départements interconnectés, reflétant sa complexité et son fonctionnement efficace (voir annexe 01).

### **1.6 La gestion des ressources humaines au sein de la SEAAL**

La gestion du personnel de l'entreprise est de la responsabilité de la Direction des Ressources Humaines. Cette dernière est chargée de diverses tâches telles que la gestion des recrutements, des formations, de la paie, des compétences et des procédures. Elle occupe un rôle primordial dans le développement et la fidélisation du capital humain de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> Documents internes de l'entreprise.

## **CHAPITRE 3 : L'IMPACT DU CLIMAT ORGANISATIONNEL SUR LA MOTIVATION DES SALARIÉS AU SEIN DE LA SEAAL**

---

### **1.6.1 La gestion des méthodes et procédures**

La gestion des méthodes et procédures de la SEAAL vise à assurer la conformité aux règles et décisions administratives, et à contrôler leur application. Cela contribue à l'efficacité des opérations de l'entreprise et à la satisfaction des parties prenantes. Dans ce cadre, la gestion des méthodes et procédures englobe la gestion de la conformité des documents RH et qualité. Elle veille à ce que les politiques et les pratiques de l'entreprise soient en accord avec les normes et réglementations, notamment le code du travail, les conventions collectives et le règlement intérieur.

### **1.6.2 La gestion de la rémunération**

SEAAL considère la gestion de la rémunération de ses employés comme une priorité absolue. L'entreprise s'engage à assurer une gestion transparente et efficace des paiements effectués envers ses salariés, en veillant à ce que l'équité, la précision et la ponctualité soient respectées. La gestion de la rémunération des collaborateurs passe par plusieurs étapes clés, telles que la préparation, l'exécution, le suivi et la finalisation de la paie. L'entreprise accorde une attention particulière à chacune de ces phases, veillant à ce que les procédures soient rigoureusement suivies et que les paiements soient effectués conformément aux accords et aux réglementations en vigueur.

### **1.6.3 Le recrutement**

La politique de recrutement de SEAAL vise à trouver des candidats qualifiés et ciblés en utilisant une approche proactive. L'entreprise explore d'abord les possibilités de mobilité interne avant de chercher des talents externes. Elle accorde une grande importance à l'intégration réussie des nouveaux employés et suit de près leur expérience dans l'entreprise, y compris en menant une enquête de satisfaction. De plus, l'entreprise mène des entretiens avec les employés démissionnaires pour identifier les domaines d'amélioration et adapter leur stratégie de recrutement et de fidélisation de personnel.

### **1.6.4 La formation**

SEAAL considère le développement des compétences comme l'une des pierres angulaires de sa stratégie en matière de gestion des ressources humaines. Chaque année, elle dispense entre 15 000 et 18 000 jours de formation adaptés aux besoins spécifiques des individus et des groupes, avec une répartition de 60% de formations techniques et de 40% de formations managériales et transversales. L'entreprise encourage la participation de ses collaborateurs à des formations internes et externes, des séminaires et des ateliers pour leur

## CHAPITRE 3 : L'IMPACT DU CLIMAT ORGANISATIONNEL SUR LA MOTIVATION DES SALARIÉS AU SEIN DE LA SEAAAL

---

permettre d'acquérir de nouvelles compétences, de renforcer leur expertise et d'approfondir leur connaissance du secteur.

### 1.6.5 La gestion de carrière et de compétences

La gestion des compétences individuelles et collectives est un élément clé de la politique des ressources humaines de SEAAAL, qui utilise plusieurs outils pour y parvenir. Parmi les plus importants, nous pouvons citer :

- Le référentiel de compétences est un dictionnaire de compétences techniques, managériales et comportementales.
- L'entretien annuel d'évaluation et de progrès (EPP) permet aux managers et aux collaborateurs de décliner la stratégie de l'entreprise via les objectifs fixés, d'identifier les besoins individuels en formation, les souhaits de mobilité, de mesurer les écarts/atteintes des objectifs et la notation PRI.
- La charte de mobilité interne est également un outil efficace pour satisfaire les besoins de l'entreprise en termes d'emplois et de compétences, en permettant une participation libre des collaborateurs aux bourses d'emploi et en définissant les principes et les mécanismes de la mobilité. La mobilité interne offre aux salariés des opportunités de développement de carrière, d'acquisition de nouvelles compétences ou de mobilité géographique pour les encourager à rester motivés et engagés dans leur travail.

Après avoir présenté la Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger, il est évident que cette entreprise occupe une place primordiale dans la gestion de l'eau et de l'assainissement. Nous présentons ci-après l'état de l'art de cette recherche.

## 2. Etat de l'art

En étudiant les liens entre les deux variables : climat organisationnel et motivation des employés, la majorité des recherches ont constaté l'influence du CO sur la motivation au travail. En effet, les climats bienveillants ont des répercussions positives sur la motivation des employés, alors que les climats plutôt instrumentaux l'affectent négativement. Schaufeli (2016) et Albrecht et al. (2018) soutiennent que les employés travaillant dans des organisations avec un climat organisationnel approprié sont plus susceptibles d'être satisfaits, motivés et engagés.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Schaufeli, 2016, Albrecht et al, 2018 cité dans Boujimal Marwa, op.cit., p.p.112-129.

### CHAPITRE 3 : L'IMPACT DU CLIMAT ORGANISATIONNEL SUR LA MOTIVATION DES SALARIÉS AU SEIN DE LA SEAAAL

Dans son étude sur l'analyse du climat de travail au sein de la DRH du ministère des finances, Zouadi Nihad (2018) a étudié les sept dimensions suivantes : la culture de la structure, la communication, la prise de décision, le style de management, l'esprit et le fonctionnement d'équipe et la gestion des conflits pour couvrir la notion du climat de travail. Elle a conclu que le climat de travail à la DRH est moyennement motivant.<sup>1</sup>

L'étude de Khachai Omar (2020), sur la relation entre le climat organisationnel et la motivation d'accomplissement chez les travailleurs de la cimenterie Lafarge, a montré qu'il existe une forte corrélation entre les cinq dimensions du climat organisationnel (la structure organisationnelle, le leadership, le style de communication, le mécanisme de prise de décision, le salaire) et la motivation de la réalisation des employés, ce qui indique que plus il y a de facteurs et de conditions appropriés pour les salariés, plus leur moral est élevé et plus ils sont motivés.<sup>2</sup>

Boujimal Marwa (2022), dans son étude au sein de Colas Rail au Maroc a démontré qu'il existe des liens significatifs entre les facteurs du climat social et la motivation du personnel. Les liens de causalité positifs des facteurs de conditions de travail, la communication interne, la formation, la gestion de carrière, indique que la perception des facteurs du climat social constitue un antécédent important de la motivation avec un haut niveau de corrélation.<sup>3</sup>

Etant donné que la satisfaction est un indicateur de la motivation, un certain nombre de chercheurs étudient directement les liens entre le CO et la satisfaction au travail.

En prenant un échantillon de 320 employés travaillant dans 6 entreprises industrielles koweïtiennes, Alajmi (2016) a étudié le climat organisationnel en tant que prédicteur de la satisfaction professionnelle des employés. Les dimensions du climat organisationnel qui sont relevées sont : la structure organisationnelle, les objectifs de l'organisation, le leadership, la communication, les procédures de travail, l'évaluation du rendement, le système de récompense, le soutien et le conflit. Les résultats indiquent qu'il existe une relation positive importante entre le climat organisationnel et la satisfaction au travail chez les employés de ces

<sup>1</sup> Zouadi Nihad, *Analyse du climat de travail sur la base des facteurs motivationnels : Etude de cas DRH-Ministère des finances Algérie*, la créativité, Volume 8, N°1, 2018, p.p.245-258,

<sup>2</sup> خشعي عمر، المناخ التنظيمي وعلاقته بدافعية الانجاز لدى عمال شركة الاسمنت، دراسة ميدانية بمصنعي الاسمنت – المسيلة و معسكر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس تخصص عمل وتنظيم، جامعة الجزائر 02 - أبو القاسم سعد الله، 2020.

<sup>3</sup> Boujimal Marwa, op.cit.

### CHAPITRE 3 : L'IMPACT DU CLIMAT ORGANISATIONNEL SUR LA MOTIVATION DES SALARIÉS AU SEIN DE LA SEAAAL

entreprises. La dimension la plus importante qui influe sur la satisfaction au travail est le leadership et l'évaluation du rendement.<sup>1</sup>

L'étude de B.K. Abu Tayeh (2012) tente d'examiner la nature du climat organisationnel qui prévaut dans certaines organisations commerciales jordaniennes, et reconnaît sa relation avec la satisfaction au travail. Les résultats de cette étude indiquent un impact statistiquement significatif du climat organisationnel sur la satisfaction au travail<sup>2</sup>. La centralisation constituait la dimension la plus importante pour influencer la satisfaction au travail.

Une recherche menée dans des établissements de santé publique affiliés à la direction provinciale de la santé d'Istanbul, a constaté qu'il existe une relation positive modérée entre le climat organisationnel et la motivation au travail. Sur cette base, il a été observé que la perception d'un climat organisationnel favorable au travail entraîne une augmentation significative du niveau de motivation au travail des employés.<sup>3</sup>

En analysant les liens entre la motivation et les dimensions du climat organisationnel, à savoir le soutien offert aux employés, les règles, les procédures, les machines et les équipements, les sentiments à l'égard des collègues de travail, l'ambiance physique, les politiques de stimulation des employés, l'innovation, le système de récompense, les conditions financières et le conflit ; Gabriela Rusu et Silvia Avasilcai (2014) ont constaté qu'il n'existe que de fortes corrélations positives entre les facteurs du climat organisationnel et les variables motivationnelles extrinsèques et intrinsèques. La principale conclusion de leur recherche est que les facteurs de climat organisationnel dans les entreprises industrielles du nord-est de la Roumanie ont une influence directe sur le niveau de motivation des employés.<sup>4</sup>

En revanche, Irwan (2018) a constaté, dans son étude sur l'effet du climat organisationnel sur la motivation au travail des fonctionnaires à l'Agence régionale des finances de Gorontalo en Indonésie, que le climat organisationnel n'affecte pas la motivation des fonctionnaires au travail. Dans ce cas, les collaborateurs sont plus motivés par leurs propres désirs. Ils peuvent agir uniquement par curiosité et le désir d'apprendre sans

<sup>1</sup> Sanad A. Alajmi, *organizational climate and its relationship to job satisfaction in kuwaiti industrial companies*, Asian Journal of Management Science and Economics, Vol. 3, N°2, 2016.

<sup>2</sup> د. بندر كريم أبو تايه و د. خليل الحباري و د. منار إبراهيم القطاونة، العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرين العدد الأول، 2012، ص159 -ص188.

<sup>3</sup> Güney Salih, Şahin Serpil, *The Effect of Organizational Climate on Employee Motivation and a Research*, The International Journal Of Business & Management, Vol 9, N°7, 2021, p.p.151-173.

<sup>4</sup> Rusu Gabriela, Avasilcai Silvia, *Linking human resources motivation to organizational climate*, Procedia - Social and Behavioral Sciences, vol.124, 2014, p.p.51-58.

## **CHAPITRE 3 : L'IMPACT DU CLIMAT ORGANISATIONNEL SUR LA MOTIVATION DES SALARIÉS AU SEIN DE LA SEAAL**

---

s'attendre à des récompenses .Ce phénomène fait que les facteurs de climat organisationnel ne contribuent pas davantage à stimuler la motivation des employés parce que les employés de l'Agence financière régionale de Gorontalo sont intrinsèquement motivés.<sup>1</sup>

Au final, on peut constater que le climat organisationnel peut avoir un impact significatif sur la motivation des salariés. Si les employés perçoivent un climat organisationnel favorable, avec des conditions de travail positives telles que des relations de travail saines, un soutien de la direction, des opportunités de développement et une reconnaissance appropriée, cela peut augmenter leur niveau de motivation au travail. En revanche, un climat organisationnel défavorable, avec des conflits interpersonnels, des politiques et des procédures incohérentes, un manque de communication, peut diminuer la motivation des employés et leur engagement envers leur travail.

Les éléments fournis dans cette partie ont permis de mieux appréhender le contexte dans lequel notre étude s'inscrit et ont apporté des connaissances essentielles pour la collecte de données. La partie suivante mettra en lumière la méthodologie de notre recherche en détaillant les différentes étapes de collecte et d'analyse des données.

### **3. Méthodologie de la recherche**

#### **3.1 Présentation de l'étude**

La présente étude sur l'impact du climat organisationnel sur la motivation des salariés revêt une importance particulière dans un contexte où les entreprises sont de plus en plus confrontées à des défis de gestion des ressources humaines. Cette étude vise à explorer la relation entre le climat organisationnel, qui représente les perceptions des employés sur leur environnement de travail, et la motivation des salariés, qui reflète leur état interne les poussant à agir pour atteindre un objectif spécifique.

Notre étude s'est déroulée sur une période de deux mois, du 9 mars 2023 au 15 mai 2023, au siège social de la SEAAL situé au 97 Parc Ben Omar à Kouba, Alger. Cette durée nous a permis de nous immerger dans l'environnement professionnel de l'entreprise.

Etudier l'impact du climat organisationnel sur la motivation des salariés dans une entreprise comme la SEAAL est particulièrement pertinent car cette entreprise joue un rôle important dans la vie quotidienne de la population algérienne en fournissant de l'eau potable

---

<sup>1</sup> Irwan Yantu, *Organizational climate for work motivation simulation in regional financial agency*, Journal of Applied Management (JAM), Vol.16, N°2, 2018, p.p. 330-335.

## **CHAPITRE 3 : L'IMPACT DU CLIMAT ORGANISATIONNEL SUR LA MOTIVATION DES SALARIÉS AU SEIN DE LA SEAAL**

---

et en gérant les systèmes d'assainissement. Par conséquent, assurer la motivation et la satisfaction des salariés de la SEAAL est crucial pour garantir la qualité des services fournis.

Pour mener à bien cette étude, nous avons choisi une approche quantitative en utilisant la méthode du sondage via un questionnaire. En effet, Le choix d'une étude quantitative a été motivé par la nécessité de collecter des données numériques et facilement analysables sur l'impact du climat organisationnel sur la motivation des salariés. Cette méthode permettra de mesurer l'intensité de la relation entre les deux variables et de déterminer si cette relation est statistiquement significative. En ce qui concerne le questionnaire, il est considéré comme l'outil le plus adapté pour collecter des données quantitatives. Cela s'explique par sa capacité à obtenir des informations de manière structurée et homogène auprès d'un grand nombre de participants. De plus, il assure la confidentialité et l'anonymat des réponses, ce qui encourage les participants à fournir des réponses honnêtes.

### **3.2 Présentation de l'échantillon d'étude**

Nous avons ciblé notre étude sur l'ensemble des employés exerçant dans les divers services et départements de la direction générale de la SEAAL, représentant un effectif global de 680 individus. Afin de prélever un échantillon représentatif de cette population, nous avons procédé à une sélection aléatoire simple de 140 employés, soit un pourcentage de 20% de la population totale.

Il est important de noter que nous avons pris des précautions pour éviter les biais de sélection, tels que la prise en compte de la taille et de la diversité des départements de l'entreprise, ainsi que l'inclusion de tous les niveaux hiérarchiques. Nous avons également veillé à ce que chaque membre de l'échantillon choisi ait une chance égale d'être inclus dans l'étude, en utilisant un processus de sélection aléatoire.

### **3.3 Elaboration du questionnaire**

L'élaboration du questionnaire a été une étape importante de notre étude. Afin de garantir sa pertinence et sa fiabilité, nous avons utilisé plusieurs sources pour définir les dimensions du climat organisationnel et les indicateurs de motivation des salariés. Nous avons notamment consulté des études empiriques similaires et des modèles théoriques.

En effet, nous avons pris en compte plusieurs sources et références connues pour définir les dimensions du climat organisationnel, à savoir Glimer (1964); Campbell et al.

## **CHAPITRE 3 : L'IMPACT DU CLIMAT ORGANISATIONNEL SUR LA MOTIVATION DES SALARIÉS AU SEIN DE LA SEAAAL**

---

(1970); Parker et al. (2003) ; Adèle Rochon (2006); Pheonix A.Mibomwa (2007) ; Sanad A.Aljami, (2016) ; Bassem Aoueiss (2019) ; Mina Shahri (2023).

Concernant les indicateurs de motivation des salariés, nous avons sélectionné les plus pertinents pour notre étude en nous appuyant sur différentes études empiriques, notamment : Serupia S. Etienne (2010) ; Gabriela Rusu et Silvia Avasilcai (2014) ; Mhand Atlagh et Larbi Tamnine (2021).

Par la suite, nous avons utilisé ces sources pour élaborer des questions précises et sans ambiguïté pour chaque dimension et indicateur, en évitant tout biais ou redondance qui pourrait altérer la qualité des résultats. On a également veillé à utiliser des termes simples et accessibles pour faciliter la compréhension des répondants.

Après avoir achevé la première version du questionnaire, nous avons présenté ce dernier à notre encadrante afin d'obtenir ses commentaires et suggestions d'amélioration. On a ainsi pu apporter des ajustements nécessaires, notamment en termes de formulation et de structure.

Par faute de temps et de moyens, notre phase de pré-test a ciblé uniquement notre tutrice de stage, cette dernière nous a fait part de son appréciation et de quelques remarques. Par ailleurs, nous avons élaboré le questionnaire en deux langues, à savoir l'arabe et le français, pour faciliter la participation de tous les employés.

### **3.4 Les différentes composantes du questionnaire**

Notre questionnaire est structuré de manière claire et logique pour permettre une collecte efficace et précise des données.

#### **3.4.1 Architecture de questionnaire**

Le questionnaire est composé de 31 questions réparties en trois catégories distinctes. Les questions ont été formulées avec soin pour faciliter les réponses des participants. Nous avons assuré les participants de l'anonymat de leurs réponses et de la confidentialité des données, qui ne seront utilisées qu'à des fins pédagogiques. (Voir annexes 02 et 03).

Le tableau ci-dessous récapitule la structure du questionnaire :

**CHAPITRE 3 : L'IMPACT DU CLIMAT ORGANISATIONNEL SUR LA MOTIVATION DES SALARIÉS AU SEIN DE LA SEAAAL**

**Tableau 2 : structure et organisation du questionnaire**

<b>Variables principales</b>	<b>Dimensions</b>	<b>Indicateurs</b>	
<b>La fiche signalétique</b>	-Le genre, l'âge, l'état civil, le niveau d'instruction, la catégorie socioprofessionnelle et l'ancienneté dans le travail.		De 1 à 6
<b>Le climat organisationnel</b>	La structure organisationnelle	-La clarté des rôles -La coordination	De 7 à 22
	L'équité	-L'équité procédurale -L'équité de traitement	
	Le climat relationnel entre les collègues (les relations sociales)	-La coopération -L'atmosphère de travail intergroupe -La communication horizontale -L'échange d'informations	
	Le leadership	-La capacité à influencer, inspirer et motiver -La transparence dans la prise de décisions -La communication verticale -Le soutien des employés	
	Les conditions de travail	-L'environnement physique de travail -Les outils et les équipements -La charge de travail -La santé et la sécurité au travail (SST)	
<b>La motivation des salariés</b>	La motivation intrinsèque	- L'autonomie -L'accomplissement - L'intérêt	De 23 à 29
	La motivation extrinsèque	- La rémunération - La progression en carrière - La formation - La reconnaissance	

**Source** : élaboré par nos soins.

## CHAPITRE 3 : L'IMPACT DU CLIMAT ORGANISATIONNEL SUR LA MOTIVATION DES SALARIÉS AU SEIN DE LA SEAAAL

### 3.4.2 Les types de questions

Le questionnaire comprend une variété de types de questions pour obtenir des informations précises et complètes. Ces types de questions incluent :

- Questions fermées : ces questions offrent un nombre limité de choix et des réponses précises.
- Questions ouvertes : ce type de question permet aux répondants de donner leur réponse librement, sans être limité par un choix préétabli.
- Questions dichotomiques : elles proposent seulement deux choix de réponse, qui doivent être exclusifs. Les répondants doivent choisir l'une des deux options proposées.
- Questions multi-dichotomiques : c'est-à-dire le répondant a plusieurs possibilités de réponse mais il est chargé de choisir une seule.
- Questions à échelle d'attitude : ces questions permettent aux répondants d'exprimer leur niveau d'accord ou de désaccord avec une déclaration donnée. Les répondants sont invités à classer leur réponse sur une échelle graduée, telle que l'échelle de Likert.

### 3.4.3 L'échelle de mesure

Dans notre étude, nous avons utilisé une échelle de Likert à cinq points, allant de "1= pas du tout d'accord" à "5= tout à fait d'accord", pour mesurer le degré d'accord ou de désaccord de chaque participant à l'égard de chaque affirmation du questionnaire. Cette méthode de mesure permet de recueillir des données quantitatives qui peuvent être facilement analysées et interprétées, ce qui est essentiel pour l'analyse des données dans la recherche scientifique.

**Tableau 3 : degré de l'échelle de Likert**

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni en désaccord ni en accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
1	2	3	4	5

**Source :** conçu par nous-mêmes en se basant sur "Likert Scale".

Il est important de souligner que le calcul de la longueur des cellules de l'échelle d'analyse des résultats a été réalisé en prenant en compte l'étendue (5-1), qui a été ensuite divisée par le nombre de degrés de l'échelle pour obtenir une longueur de cellule correcte, soit (4/5= 0.8). Ensuite, cette valeur a été ajoutée à la plus petite valeur de l'échelle (1)

## CHAPITRE 3 : L'IMPACT DU CLIMAT ORGANISATIONNEL SUR LA MOTIVATION DES SALARIÉS AU SEIN DE LA SEAAAL

afin de déterminer la limite supérieure de cette cellule. Le tableau ci-dessous présente l'échelle d'analyse des résultats de l'étude ainsi que les champs des moyennes arithmétiques correspondants :

**Tableau 4 : évaluation par échelle de Likert**

Intervalle	[1 – 1.79]	[1.8 – 2.59]	[2.6 - 3.39]	[3.4 - 4.19]	[4.2 - 5]
Niveau	Très bas	Bas	Moyen	Elevé	Très élevé

**Source :** Conçu par nous-mêmes.

### 3.4.4 Déroulement de l'enquête

Pour entamer notre enquête, nous avons commencé par distribuer des questionnaires aux responsables de la DRH. Nous avons ensuite engagé des échanges avec eux afin de recueillir des éclaircissements sur la perception des employés quant au climat organisationnel. De plus, nous avons sollicité des informations complémentaires dans le but de formuler des recommandations visant à améliorer à la fois le climat organisationnel et la motivation des employés. Les questionnaires restants ont été confiés à notre tutrice de stage, qui les a divisés en groupes avant de les distribuer aux responsables de différents départements pour qu'ils les remettent aux employés. Nous avons opté pour cette méthode en raison de la taille de l'entreprise et pour assurer la récupération des questionnaires dans les délais impartis.

Ainsi, la distribution du questionnaire a eu lieu du 07 au 14 mai 2023 à un échantillon prévu initialement de 140 personnes pour l'étude. Cependant, nous n'avons obtenu qu'un total de 123 réponses, dont seulement 108 étaient exploitables pour notre analyse. Ce qui nous donne un taux de réponse de 87.86%.

### 3.5 Les outils d'analyse du questionnaire

Après la récolte des questionnaires diffusés, nous avons utilisé le logiciel IBM SPSS Statistics 25 et EXCEL pour analyser les réponses de notre questionnaire. Une fois que nous avons codé les questions et leurs réponses, nous avons effectué différents traitements de données, comme le test de fiabilité, l'analyse descriptive et la régression linéaire simple.

- **L'analyse de fiabilité**

La fiabilité d'un questionnaire peut être définie comme la mesure de la stabilité et de la cohérence interne des items ou des questions posées. Cette analyse utilise le coefficient

### **CHAPITRE 3 : L'IMPACT DU CLIMAT ORGANISATIONNEL SUR LA MOTIVATION DES SALARIÉS AU SEIN DE LA SEAAAL**

---

d'Alpha Cronbach, qui varie entre 0 et 1. Le coefficient est considéré comme fiable à partir d'une valeur de 0,6 et il devient plus grand lorsque le nombre d'items augmente et la corrélation inter-items augmente également. Nous avons ainsi mesuré la fiabilité de notre questionnaire pour assurer l'exactitude et la validité de nos résultats.

- **L'analyse descriptive**

- **Le tri à plat**

Le tri à plat est une méthode d'analyse descriptive utilisée pour déterminer les fréquences et les pourcentages pour chaque variable déterminé. Dans notre étude, nous allons utiliser le tri à plat pour dénombrer les réponses de la fiche signalétique.

- **La moyenne et l'écart type**

La moyenne et l'écart type ont été utilisés pour analyser la perception des employés sur le CO et évaluer le niveau de la motivation des employés au sein de l'entreprise. Nous avons utilisé la moyenne arithmétique pour déterminer la mesure centrale autour de laquelle les réponses de l'échantillon se regroupent. Les réponses ont été évaluées sur une échelle de Likert de 1 à 5. En calculant l'écart-type, nous avons pu évaluer la dispersion des réponses des individus par rapport à la moyenne. Cela nous a permis de mesurer à quel point les réponses des participants varient autour de la moyenne de l'échantillon.

- **Le coefficient de corrélation**

Nous avons utilisé le coefficient de corrélation de Pearson pour étudier la relation entre la motivation et le climat organisationnel. Ce coefficient mesure la force et la direction de la relation linéaire entre les deux variables. Une valeur proche de +1 indiquerait une corrélation positive forte, tandis qu'une valeur proche de -1 indiquerait une corrélation négative forte. Une valeur proche de zéro indiquerait une faible corrélation ou une absence de corrélation.

De plus, le p-value (valeur de sig) associé au test de corrélation permet de déterminer si la corrélation observée est statistiquement significative. Si la valeur de p est inférieure au seuil de signification choisi (par exemple, 0,05), on peut conclure qu'il y a une corrélation significative entre les variables.

- **Analyse économétrique**

Afin de tester la validité des hypothèses de notre recherche, nous avons utilisé les techniques de la régression linéaire simple et ANOVA. La régression simple permet d'examiner la relation entre une variable indépendante (le climat organisationnel ambiant) et

### **CHAPITRE 3 : L'IMPACT DU CLIMAT ORGANISATIONNEL SUR LA MOTIVATION DES SALARIÉS AU SEIN DE LA SEAAL**

---

une variable dépendante (la motivation des salariés). En utilisant cette analyse, nous cherchons à déterminer dans quelle mesure le climat organisationnel ambiant impacte la motivation des salariés dans l'entreprise.

- **Analyse des questions ouvertes**

Dans le cadre de notre étude quantitative, nous avons inclus deux questions ouvertes dans notre questionnaire qui ont été analysées de manière descriptive, en identifiant les thèmes récurrents et en examinant les réponses dans leur contexte. Bien que l'analyse quantitative constitue la base de notre étude, l'inclusion de ces questions ouvertes nous a fourni des informations complémentaires et une compréhension plus approfondie des opinions des participants.

Cette section a couvert plusieurs aspects, notamment la présentation de l'organisme d'accueil, un aperçu de l'état de l'art de l'étude, ainsi que la méthodologie adoptée pour évaluer l'impact du climat organisationnel sur la motivation des employés de la SEAAL. Ces informations nous permettent d'analyser les données, d'interpréter les résultats et de proposer des recommandations pour améliorer le climat organisationnel de l'entreprise et renforcer la motivation des salariés, ce qui sera détaillé dans la section suivante.

## **Section 2 : Analyse et interprétation des résultats**

Dans cette section, nous allons utiliser des outils d'analyse statistique pour analyser les données collectées et mettre en évidence les corrélations entre les variables. Ensuite, nous allons interpréter les résultats pour proposer des recommandations afin de renforcer le climat organisationnel de l'entreprise et améliorer la motivation des salariés.

### **1. Analyse de la fiabilité**

L'analyse de fiabilité constitue une étape essentielle dans la validation d'un questionnaire de recherche. Dans cette partie, nous présenterons les résultats de l'analyse de fiabilité de notre questionnaire (le calcul du coefficient Alpha de Cronbach).

#### **1.1 Test de fiabilité de questionnaire**

Après avoir soumis notre questionnaire à une analyse de fiabilité utilisant le coefficient Alpha de Cronbach, nous avons obtenu les résultats suivants :

**Tableau 5 : test de fiabilité de questionnaire**

<b>Statistiques de fiabilité</b>		
<b>Les variables à tester</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>Nombre d'éléments</b>
Le climat organisationnel	0.929	16
La motivation des employés	0.795	7
<b>Total</b>	<b>0.935</b>	<b>23</b>

**Source** : sortie du SPSS

- Suite à l'analyse de fiabilité effectuée sur notre questionnaire, nous avons obtenu des résultats confirmant sa validité. En effet, le coefficient Alpha de Cronbach calculé s'élève à 0.935, dépassant largement le seuil théorique recommandé de 0.6.
- L'obtention d'un coefficient alpha de Cronbach de 0.935 pour notre questionnaire démontre une excellente fiabilité des mesures. Cette valeur élevée indique que les items inclus dans notre instrument de mesure sont fortement corrélés les uns aux autres, ce qui témoigne d'une grande cohérence interne.
- Une fiabilité élevée est essentielle pour garantir la précision et la cohérence des résultats de notre étude. Avec un coefficient alpha aussi élevé, nous pouvons avoir

## CHAPITRE 3 : L'IMPACT DU CLIMAT ORGANISATIONNEL SUR LA MOTIVATION DES SALARIÉS AU SEIN DE LA SEAAAL

confiance dans la capacité de notre questionnaire à mesurer de manière fiable les variables étudiées.

### 1.2 Test de fiabilité pour la variable indépendante

Les résultats du test d'alpha de Cronbach pour la variable indépendante, le climat organisationnel, sont répertoriés dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 6 : test de fiabilité pour la variable de climat organisationnel**

Statistiques de fiabilité		
Les variables à tester	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
La structure organisationnelle	0.845	2
L'équité	0.803	2
Le climat relationnel entre les collègues	0.810	4
Le leadership	0.913	4
Les conditions de travail	0.854	4
<b>Le climat organisationnel</b>	<b>0.928</b>	<b>16</b>

Source : sortie du SPSS

### 1.3 Test de fiabilité pour la variable dépendante

Les résultats du test de fiabilité des axes de la motivation, basés sur les sorties du SPSS, sont présentés dans le tableau N°7 :

**Tableau 7 : test de fiabilité pour la variable de motivation**

Statistiques de fiabilité		
Les variables à tester	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
La motivation intrinsèque	0.830	3
La motivation extrinsèque	0.723	4
<b>La motivation au travail</b>	<b>0.795</b>	<b>7</b>

Source : sortie du SPSS

## CHAPITRE 3 : L'IMPACT DU CLIMAT ORGANISATIONNEL SUR LA MOTIVATION DES SALARIÉS AU SEIN DE LA SEAAL

Les résultats obtenus dans les deux tableaux ci-dessus mettent en évidence des valeurs élevées d'alpha de Cronbach pour tous les axes d'étude, ce qui témoigne d'une forte cohérence interne et d'une bonne fiabilité des mesures utilisées.

### 2. Présentation et analyse des résultats

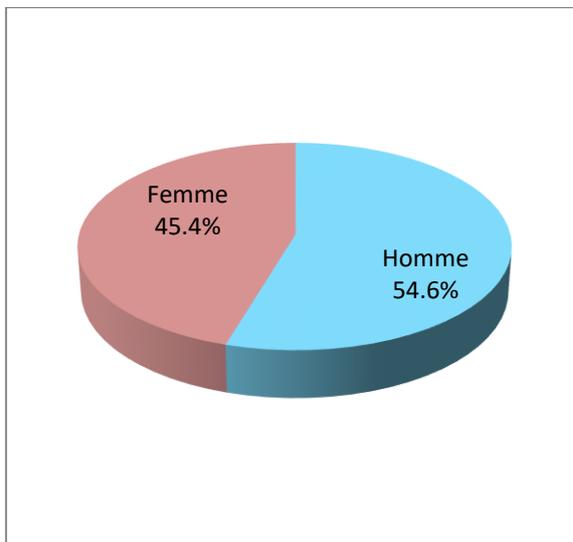
Cette partie est dédiée à l'analyse des données collectées lors de notre enquête.

#### 2.1 Analyse des caractéristiques de l'échantillon

La première partie du questionnaire se concentre sur les variables sociodémographiques des participants de l'échantillon, telles que le sexe, l'âge, l'état civil, le niveau d'instruction, la catégorie socioprofessionnelle et l'ancienneté dans le travail. Nous avons réalisé des analyses de tri à plat pour examiner les distributions et les fréquences de ces variables. Ces analyses nous ont permis de mieux comprendre les profils des répondants et de les segmenter en groupes homogènes.

- **Le genre**

**Figure 8 : répartition de l'échantillon par genre**



#### Commentaire

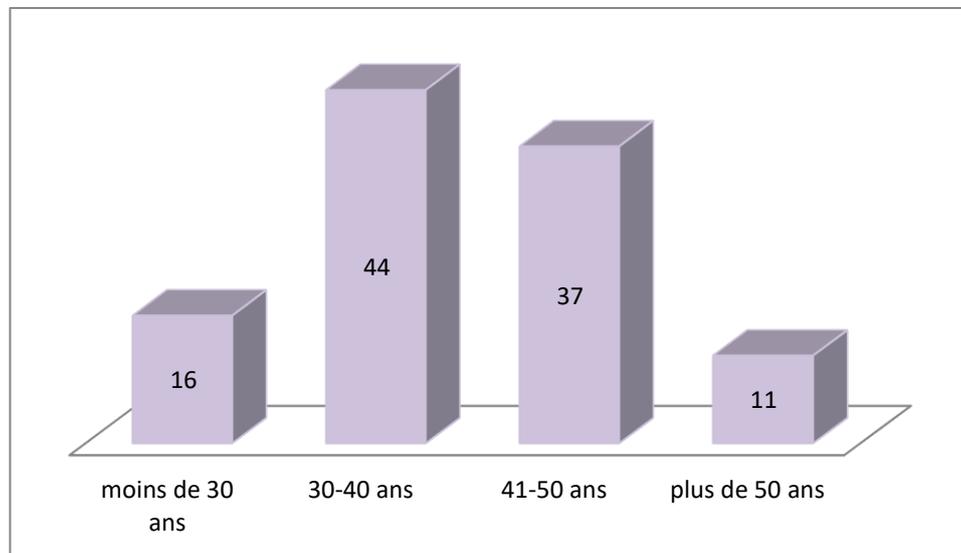
Les résultats de l'enquête menée auprès de la DG de la SEAAL révèlent une légère disparité dans la répartition des participants selon leur genre. En effet, les hommes représentent 54,6% de l'échantillon, tandis que les femmes comptent pour 45,4%.

**Source :** élaboré par nous-mêmes

## CHAPITRE 3 : L'IMPACT DU CLIMAT ORGANISATIONNEL SUR LA MOTIVATION DES SALARIÉS AU SEIN DE LA SEAL

- L'âge

**Figure 9 : répartition de l'échantillon par tranches d'âge**



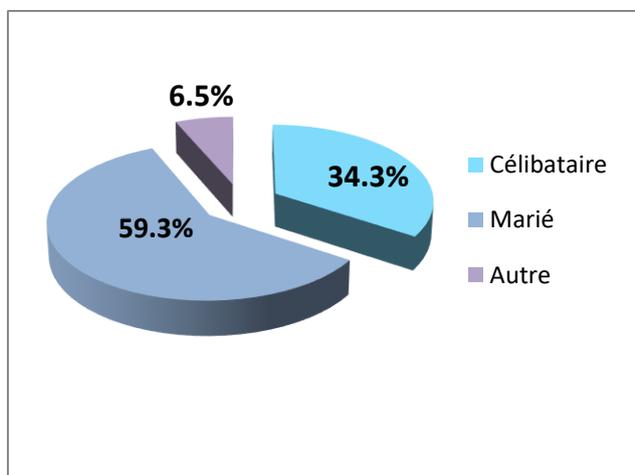
Source : élaboré par nous-mêmes.

### Commentaire

D'après les diagrammes, on remarque une diversité significative au sein de l'échantillon étudié à la SEAL. Les participants de moins de 30 ans représentent 14,8% de l'échantillon, tandis que la tranche d'âge la plus représentée est celle des 30 à 40 ans, avec 40,7%. Par ailleurs, les personnes âgées de 41 à 50 ans représentent 34,3% de l'échantillon, tandis que celles de plus de 50 ans représentent 10,2%.

- L'état civil

**Figure 10 : répartition de l'échantillon par état civil**



Source : élaboré par nous-mêmes.

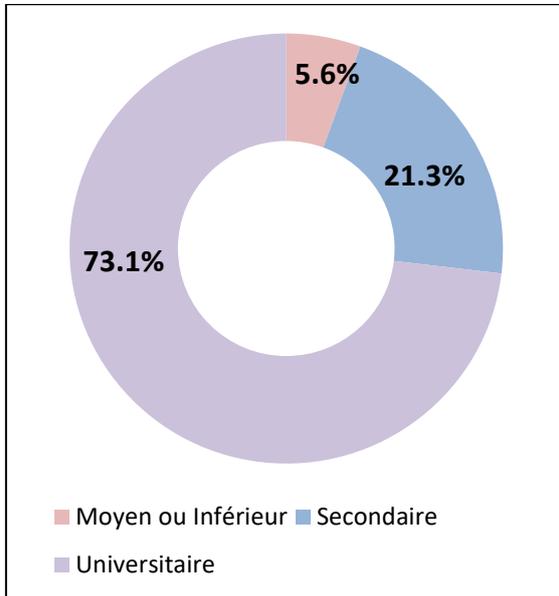
### Commentaire

Concernant la situation matrimoniale, les résultats montrent que 64 participants sont mariés, représentant la plus grande proportion avec 59,3% de l'échantillon. D'autre part, 37 participants sont célibataires, représentant un pourcentage de 34,3% de l'échantillon. Enfin, nous notons la présence de 7 participants déclarant un état civil autre que célibataire ou marié. Cette catégorie peut inclure des personnes divorcées ou veuves.

## CHAPITRE 3 : L'IMPACT DU CLIMAT ORGANISATIONNEL SUR LA MOTIVATION DES SALARIÉS AU SEIN DE LA SEAAAL

- Le niveau d'instruction

**Figure 11 : répartition de l'échantillon par niveau d'instruction**



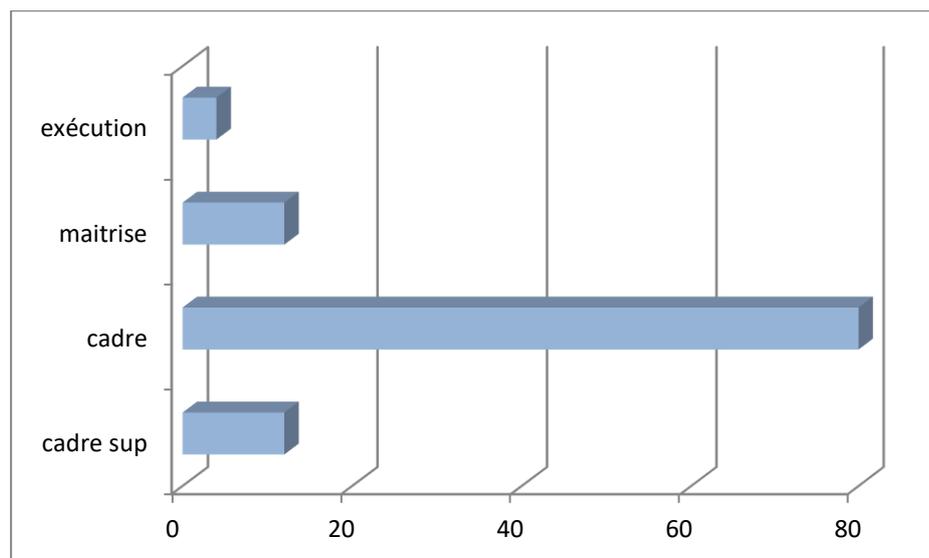
Source : élaboré par nous-mêmes.

### Commentaire

Les données font ressortir que la majorité des enquêtés, soit 73,1%, ont déclaré avoir un niveau d'instruction universitaire. En parallèle, le niveau d'instruction secondaire est observé chez 21,3% des répondants. Il convient toutefois de souligner que seuls 6 individus ont mentionné un niveau d'instruction moyen ou inférieur, ce qui correspond à une proportion relativement faible (5,6%). Cela suggère une concentration plus marquée de participants avec des niveaux d'éducation plus élevés dans l'étude réalisée.

- La catégorie socioprofessionnelle

**Figure 12 : répartition de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle**



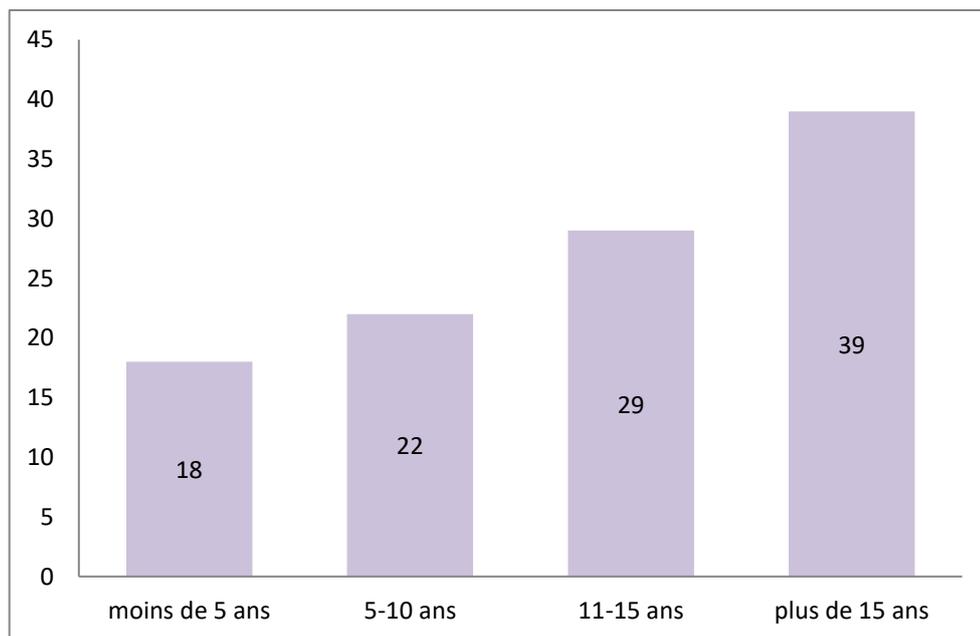
Source : élaboré par nous-mêmes.

### Commentaire

La répartition observée dans l'échantillon reflète une prédominance marquée des cadres, représentant la catégorie la plus fréquentée avec 80 participants (74,1% de l'échantillon). Par ailleurs, les cadres supérieurs sont également représentés avec 12 participants (11,1% de l'échantillon), ce qui témoigne d'une concentration notable de profils occupant des postes de haute direction, également du fait que l'étude a été réalisée au niveau de la DG. Les agents de maîtrise et les agents d'exécution, bien que moins nombreux, contribuent également à la diversité des catégories socioprofessionnelles présentes dans l'échantillon. Cette répartition met en lumière la structure organisationnelle de l'entreprise, où les cadres occupent des rôles clés dans la prise de décisions et la gestion des opérations.

- **L'ancienneté dans le travail**

**Figure 8 : répartition de l'échantillon par ancienneté dans le travail**



Source : élaboré par nous-mêmes.

### Commentaire

Les résultats montrent que 18 participants (16,7% de l'échantillon) ont moins de 5 ans d'expérience. Par ailleurs, 22 participants (20,4% de l'échantillon) ont une expérience professionnelle de 5 à 10 ans. Une proportion plus importante de 29 participants (26,9% de

## CHAPITRE 3 : L'IMPACT DU CLIMAT ORGANISATIONNEL SUR LA MOTIVATION DES SALARIÉS AU SEIN DE LA SEAAL

l'échantillon) présente une ancienneté de 11 à 15 ans. Enfin, 39 participants (36,1% de l'échantillon) affichent une ancienneté de plus de 15 ans.

### 2.2 Analyse du climat organisationnel ambiant dans la SEAAL

Cette partie englobe une analyse statistique des données et des résultats associés à la première variable de l'étude, à savoir le climat organisationnel. La nature et l'état du climat organisationnel au sein de l'entreprise étudiée seront analysés et examinés.

Les tableaux suivants présentent les résultats de l'analyse de chaque dimension de la variable indépendante (le climat organisationnel), à travers le calcul de la moyenne et de l'écart-type :

- **La première dimension : la structure organisationnelle**

**Tableau 8 : les moyennes arithmétiques et les écarts types des items relatifs à la structure organisationnelle**

	Moyenne	Ecart type	Rang	Evaluation
La clarté des rôles	3,56	1.035	2	Elevée
La coordination	3.6	0.937	1	Elevée
<b>La structure organisationnelle</b>	<b>3,5833</b>	<b>0,91840</b>	-	<b>Elevée</b>

**Source :** élaboré par nos soins en se basant sur les sorties du SPSS

Le tableau N°8 montre clairement que la dimension de la structure organisationnelle a obtenu une évaluation élevée, avec une moyenne de 3,5833. Cette constatation suggère que les employés perçoivent la structure organisationnelle de manière positive et qu'ils ont une bonne compréhension de la manière dont l'organisation est organisée et fonctionne. Cependant, l'écart type de 0,91840 indique qu'il y a une certaine variabilité dans les réponses, c'est-à-dire ils existent certaines différences d'opinions parmi les employés. En effet, la clarté des rôles est évaluée comme élevée avec une moyenne de 3.56. De même, la moyenne de 3,60 pour la coordination met également en évidence une évaluation élevée de cet aspect étant donné que les employés perçoivent que la structure organisationnelle de l'entreprise facilite la coordination entre les différentes entités.

- **La deuxième dimension : l'équité**

**Tableau 9 : les moyennes arithmétiques et les écarts types des items relatifs à l'équité**

	<b>Moyenne</b>	<b>Ecart type</b>	<b>Evaluation</b>
L'équité procédurale	3,26	1,097	Moyenne
L'équité de traitement	3,26	1,210	Moyenne
<b>L'équité</b>	<b>3,2593</b>	<b>1,05565</b>	<b>Moyenne</b>

**Source :** élaboré par nos soins en se basant sur les sorties du SPSS

A partir du tableau N°9, on remarque que la dimension globale de l'équité a obtenu une évaluation moyenne de 3,2593. L'écart type de 1,05565 indique une certaine variabilité dans les réponses. Les deux sous-variables de l'équité, à savoir l'équité procédurale et l'équité de traitement, ont obtenu des évaluations moyennes similaires de 3,26. Ces résultats indiquent que les participants ont des perceptions mitigées quant à l'application de la charte éthique de l'entreprise et du règlement intérieur, ainsi qu'à l'équité de traitement des employés.

À cet égard, il est à noter qu'il peut y avoir des opportunités d'amélioration en termes de perception de l'équité parmi les employés.

- **La troisième dimension : le climat relationnel entre les collègues**

**Tableau 10 : les moyennes arithmétiques et les écarts types des items relatifs au climat relationnel entre collègues**

	<b>Moyenne</b>	<b>Ecart type</b>	<b>Rang</b>	<b>Evaluation</b>
La coopération	3,67	0,937	1	Elevée
L'atmosphère de travail intergroupe	3,66	0,959	2	Elevée
La communication horizontale	3,38	1,002	4	Moyenne
L'échange d'informations	3,45	0,951	3	Elevée
<b>Les relations sociales</b>	<b>3,5394</b>	<b>0,76821</b>	-	<b>Elevée</b>

**Source :** élaboré par nos soins en se basant sur les sorties SPSS

### CHAPITRE 3 : L'IMPACT DU CLIMAT ORGANISATIONNEL SUR LA MOTIVATION DES SALARIÉS AU SEIN DE LA SEAAAL

Il ressort de ce tableau que la dimension globale des relations sociales a obtenu une évaluation élevée, avec une moyenne de 3,5394. Les employés perçoivent généralement un niveau élevé de relations sociales positives au sein de l'organisation. Ces relations font référence à la qualité des interactions et des liens entre les employés, y compris la coopération, l'atmosphère de travail intergroupe et l'échange d'informations. L'écart type de 0,76821, bien qu'il indique une certaine variation dans les réponses, reste dans la plage normale.

- **La quatrième dimension : le leadership**

**Tableau 11 : les moyennes arithmétiques et les écarts types des items relatifs au leadership**

	<b>Moyenne</b>	<b>Ecart type</b>	<b>Rang</b>	<b>Evaluation</b>
La capacité à motiver et inspirer	3,11	1,005	3	Moyenne
La transparence dans la prise de décisions	3,19	1,112	2	Moyenne
La communication verticale	3,41	1.005	1	Elevée
Le soutien des employés	3,08	1.086	4	Moyenne
<b>Le leadership</b>	<b>3,1968</b>	<b>0,94477</b>	-	<b>Moyenne</b>

**Source :** élaboré par nos soins en se basant sur les sorties du SPSS

D'après le tableau, il apparaît que la dimension du leadership a obtenu une évaluation moyenne de 3,1968. Les employés perçoivent le niveau de leadership au sein de l'organisation comme étant modéré. En effet, la moyenne arithmétique de 3,11 pour la capacité à motiver et inspirer indique également une évaluation moyenne de cet aspect du leadership. Alors, il y a des opportunités d'amélioration pour les leaders en ce qui concerne leur capacité à motiver et à inspirer les employés. Avec une moyenne de 3,19 ; la transparence dans la prise de décisions est également évaluée comme moyenne. Cette évaluation peut indiquer que les employés ont le sentiment que les décisions prises par les leaders ne sont pas toujours suffisamment transparentes. Ainsi, la moyenne de 3,41 pour la communication verticale met en évidence une évaluation élevée de cet aspect du leadership. Ceci implique que les

### CHAPITRE 3 : L'IMPACT DU CLIMAT ORGANISATIONNEL SUR LA MOTIVATION DES SALARIÉS AU SEIN DE LA SEAAAL

employés perçoivent que la communication entre les leaders et les employés est efficace et fluide, favorisant une compréhension mutuelle. Avec une moyenne de 3,08 ; le soutien des employés est également évalué comme moyen. Ce constat laisse entendre que les employés ressentent le besoin d'un soutien plus fort de la part des leaders.

- **La cinquième dimension : les conditions de travail**

**Tableau 12 : les moyennes arithmétiques et les écarts types des items relatifs aux conditions de travail**

	Moyenne	Ecart type	Rang	Evaluation
L'environnement physique de travail	3,94	0,818	2	Elevée
Les outils et les équipements	3,90	0,842	3	Elevée
La charge de travail	3,75	0,877	4	Elevée
La santé et la sécurité au travail	3,97	0,779	1	Elevée
<b>Les conditions de travail</b>	<b>3,8912</b>	<b>0,69231</b>	-	<b>Elevée</b>

**Source :** élaboré par nos soins en se basant sur les sorties du SPSS

Il découle de ce qui précède que la moyenne de 3,8912 indique un niveau élevé des conditions de travail au sein de l'organisation. Les employés perçoivent globalement des conditions de travail favorables qui répondent à leurs besoins et attentes. De plus, l'écart type de 0,69231 indique que les opinions concernant les conditions de travail sont relativement cohérentes, témoignant d'un niveau de satisfaction et de confort général.

Les résultats soulignent également que l'environnement physique adapté, les outils et équipements adéquats, la charge de travail gérable et l'attention portée à la santé et la sécurité contribuent à créer des conditions de travail favorables.

Après avoir examiné les différentes dimensions du climat organisationnel, nous récapitulons dans le tableau suivant les moyennes et les écarts types de ces dimensions. Cela nous permet d'avoir une vue d'ensemble de la perception des employés à l'égard du climat organisationnel.

**Tableau 13 : les moyennes et les écarts types des dimensions relatifs au climat organisationnel**

	<b>Moyenne</b>	<b>Ecart type</b>	<b>Rang</b>	<b>Evaluation</b>
<b>La structure organisationnelle</b>	3,5833	0,91840	2	Elevée
<b>L'équité</b>	3,2593	1,05565	4	Moyenne
<b>Les relations sociales</b>	3,5394	0,76821	3	Elevée
<b>Le leadership</b>	3,1968	0,94477	5	Moyenne
<b>Les conditions de travail</b>	3,8912	0,69231	1	Elevée
<b>Les dimensions du CO associées</b>	<b>3,4940</b>	<b>0,70838</b>	-	<b>Elevée</b>

**Source :** sortie du SPSS

Pour résumer, il ressort de cette analyse que les dimensions du climat organisationnel associées ont été évaluées de manière positive, avec une moyenne de 3,4940. Ainsi, les employés ont une perception favorable des différentes composantes du climat organisationnel, telles que la structure, les relations sociales, le leadership et les conditions de travail.

À la lumière de ces résultats, on peut déduire que le climat organisationnel est perçu comme positif, ce qui peut contribuer à renforcer la motivation. Cela nous amène à aborder le prochain point qui porte sur l'analyse de la motivation des employés de l'entreprise SEAAL.

### **2.3 Analyse de la motivation des salariés de SEAAL vis-à-vis du travail**

Cette partie de l'étude implique une analyse statistique des données et des résultats liés à la deuxième variable, qui est la motivation. Son objectif principal est d'explorer la nature et les niveaux de motivation des employés au sein de l'entreprise étudiée.

**CHAPITRE 3 : L'IMPACT DU CLIMAT ORGANISATIONNEL SUR LA MOTIVATION DES SALARIÉS AU SEIN DE LA SEAAAL**

**Tableau 14 : les moyennes et les écarts types des items liés à la motivation des salariés**

	Moyenne	Ecart type	Rang	Evaluation
L'autonomie	3,56	0,979	2	Elevée
L'accomplissement	3,54	0,951	3	Elevée
L'intérêt	3,76	1,022	1	Elevée
<b>La motivation intrinsèque</b>	<b>3,6204</b>	<b>0,85070</b>	-	<b>Elevée</b>
La rémunération	2,72	1,142	7	Moyenne
La promotion	2,90	1,110	6	Moyenne
La formation	3,33	1,023	4	Moyenne
La reconnaissance	3,19	1,115	5	Moyenne
<b>La motivation extrinsèque</b>	<b>3,0370</b>	<b>0,81158</b>	-	<b>Moyenne</b>

**Source :** élaboré par nos soins en se basant sur les sorties du SPSS

Selon les résultats du tableau ci-dessus, la dimension de la motivation intrinsèque a obtenu une évaluation élevée, avec une moyenne de 3,6204. Les employés ont globalement un niveau élevé de motivation intrinsèque au travail. En effet, les moyennes élevées pour les sous-dimensions de l'autonomie, de l'accomplissement et de l'intérêt au travail (respectivement 3,56 ; 3,54 et 3,76) renforcent cette perception. Cela indique que les employés ont un sentiment de liberté et d'autonomie dans l'exécution de leurs tâches et responsabilités, qu'ils ressentent une satisfaction et un sentiment d'accomplissement liés à leur travail, et qu'ils trouvent leur travail intéressant et captivant. On constate alors une force de motivation interne ; les employés sont intrinsèquement motivés dans leur travail, trouvant satisfaction et épanouissement grâce à des facteurs internes.

Les résultats indiquent également une évaluation moyenne de la motivation extrinsèque de 3.0370 avec un écart type 0.81158. Les aspects spécifiques évalués, tels que la rémunération, la promotion, la formation et la reconnaissance, obtiennent également des évaluations moyennes. En ce sens, les facteurs externes ont une certaine influence sur la motivation des employés, mais d'autres aspects tels que la nature du travail, l'autonomie ou l'intérêt peuvent jouer un rôle plus important dans leur motivation globale.

#### 2.4 La relation de corrélation entre le climat organisationnel ambiant dans la SEAAL et la motivation de ses salariés

Nous procéderons à une analyse de la corrélation entre les variables de motivation et de climat organisationnel en utilisant le test de corrélation de Pearson. L'objectif est de déterminer s'il existe une corrélation significative entre ces deux variables. Les résultats de cette analyse sont présentés dans le tableau suivant :

**Tableau 15 : le coefficient de corrélation de Pearson entre les variables (climat organisationnel et motivation au travail)**

	Motivation au travail	
<b>Climat organisationnel</b>	Corrélation de Pearson	0,696**
	Sig. (bilatérale)	0,000
** . La corrélation est significative au niveau 0.01		

**Source :** Sortie SPSS

Le coefficient de corrélation de Pearson entre la motivation et le climat organisationnel est de 0,696 ; ce qui indique une corrélation positive et modérée entre ces deux variables. La valeur de p (sig) de 0.00 suggère que cette corrélation est statistiquement significative.

Ces résultats mettent en évidence l'existence d'une relation positive entre la motivation des employés et le climat organisationnel. Cela signifie que les employés ayant une plus grande motivation ont tendance à percevoir un climat organisationnel plus favorable. Cette corrélation souligne l'importance d'un environnement de travail positif pour stimuler la motivation.

L'analyse qui suit se penche sur la relation entre les dimensions du climat organisationnel et la motivation des salariés. Elle utilise le coefficient de corrélation de Pearson pour évaluer l'association entre ces variables clés.

**Tableau 16 : le coefficient de corrélation de Pearson entre les dimensions de climat organisationnel et la motivation au travail**

	Corrélations de Pearson					
	M	S	E	CR	L	CT
Motivation	1	0,675**	0,514**	0,487**	0,629**	0,482**
Structure organisationnelle		1	0,553**	0,610**	0,595**	0,430**
Equité			1	0,551**	0,747**	0,400**
Climat Relationnel				1	0,639**	0,499**
Leadership					1	0,525**
Conditions de Travail						1
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).						

**Source** : établi par l'étudiante en se basant sur les sorties du SPSS.

La corrélation de Pearson entre les dimensions du climat organisationnel et la motivation des salariés révèle des associations significatives entre plusieurs paires de variables. Les résultats indiquent que la motivation est étroitement liée à différentes dimensions du climat organisationnel.

- La motivation présente une corrélation positive et forte avec la dimension de la structure organisationnelle (0.675). Cela suggère que lorsque l'organisation a une structure bien définie et claire, les employés sont plus susceptibles d'être motivés.
- La corrélation entre la motivation et le leadership est également élevée (0.629), ce qui indique une relation positive entre ces deux variables. Alors, les leaders compétents et inspirants ont un impact significatif sur la motivation des salariés.
- La corrélation entre la motivation et l'équité est statistiquement significative (0.514). Cela souligne l'importance de la perception d'une répartition équitable des ressources et des opportunités au sein de l'organisation pour maintenir la motivation des employés.

### CHAPITRE 3 : L'IMPACT DU CLIMAT ORGANISATIONNEL SUR LA MOTIVATION DES SALARIÉS AU SEIN DE LA SEAAL

---

- En ce qui concerne le climat relationnel entre collègues, la corrélation avec la motivation est positive mais légèrement moins forte (0.487). Ceci implique que des relations positives et harmonieuses entre les collègues peuvent contribuer à renforcer la motivation des salariés.
- De même, les conditions de travail présentent une corrélation positive mais légèrement moins prononcée avec la motivation (0.482). Cette constatation indique que, bien que les conditions de travail favorables aient une influence positive sur la motivation, les autres facteurs liés au climat organisationnel peuvent exercer une influence plus marquée sur la motivation des employés.

En résumé, les résultats soulignent l'importance de différentes dimensions du climat organisationnel dans la motivation des salariés. Une structure organisationnelle bien définie, un leadership efficace, l'équité perçue, des relations positives entre collègues et de bonnes conditions de travail sont tous des facteurs importants pour favoriser la motivation au sein de l'organisation.

En outre, selon le tableau de corrélation, le leadership présente une corrélation significative et élevée avec les autres dimensions du climat organisationnel. Les résultats indiquent une forte association avec l'équité (0.747), les relations sociales (0.639), la structure organisationnelle (0.595) et les conditions de travail (0.525). Ces résultats mettent en évidence le rôle central du leadership dans le climat organisationnel global. Un leadership fort et efficace se reflète dans une équité perçue, des relations sociales positives, une structure organisationnelle claire et des conditions de travail satisfaisantes.

Il convient de noter que la corrélation ne permet pas d'établir une relation de cause à effet directe entre ces variables. Cependant, ces résultats indiquent que le climat organisationnel peut jouer un rôle significatif dans la motivation des employés. Afin d'approfondir cette relation, une analyse de régression simple sera réalisée pour étudier l'impact du climat de travail sur la motivation.

#### **3. L'impact du climat organisationnel ambiant dans la SEAAL sur la motivation de ses salariés**

Afin de tester l'hypothèse de recherche, nous avons utilisé des techniques telles que la régression linéaire et l'ANOVA. Cette analyse vise à examiner l'impact de la variable explicative, à savoir le climat organisationnel ambiant dans la SEAAL, sur la variable à

### CHAPITRE 3 : L'IMPACT DU CLIMAT ORGANISATIONNEL SUR LA MOTIVATION DES SALARIÉS AU SEIN DE LA SEAAAL

expliquer, à savoir la motivation des salariés au travail. Nous soumettons ainsi la relation formulée dans notre hypothèse à des tests économétriques pour déterminer sa signification et son impact éventuel.

Avant de procéder à la régression linéaire, nous effectuons une analyse de variance à un facteur, également appelée ANOVA (ANalysis Of VAriance). Cette analyse nous permet de tester l'existence d'une influence significative de climat organisationnel ambiant sur la motivation des salariés. Cette étape préliminaire nous permet de mieux comprendre la relation entre les variables et d'évaluer la pertinence de la régression linéaire pour notre étude.

**Tableau 17 : l'analyse de variance à un facteur avec le test ANOVA**

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	25,691	1	25,691	99,462	0,000 <sup>b</sup>
	de Student	27,380	106	0,258		
	Total	53,071	107			
a. Variable dépendante : motivation au travail						
b. Prédicteurs : (Constante), climat organisationnel						

**Source** : sortie du SPSS

Les résultats du tableau ANOVA indiquent que la variable dépendante (la motivation des salariés) est significativement influencée par la variable indépendante (le climat organisationnel). Le F élevé de 99,462 suggère qu'il y a une forte variation expliquée par le modèle par rapport à la variation non expliquée. La valeur p (sig), inférieure au seuil de signification de 0.05, confirme la significativité de cette relation. D'après ses résultats, on peut conclure que le climat organisationnel a une influence importante sur la motivation des salariés et qu'il est un facteur significatif à prendre en compte pour favoriser un environnement de travail motivant.

Afin de compléter notre analyse, nous présentons ci-dessous le tableau qui représente le modèle de régression linéaire simple utilisé :

**Tableau 18 : les coefficients du modèle de régression linéaire simple**

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	0,912	0,247		3,688	0,000
	C	0,692	0,069	0,696	9,973	0,000
a. Variable dépendante : motivation au travail						

Source : sortie du SPSS

Le modèle de régression linéaire entre le climat organisationnel et la motivation au travail est déterminé par l'équation suivante :

$$\text{Motivation au travail} = 0.912 + 0.692 \text{ CO}$$

D'après le modèle économétrique on constate que le coefficient de régression de 0.692 pour la variable climat organisationnel indique une relation significative et positive entre ces deux variables clés. En effet, chaque unité d'amélioration dans le climat organisationnel est associée à une augmentation moyenne de 0.692 unité dans la motivation au travail. Autrement dit, lorsque le climat organisationnel est propice, la motivation des employés s'en trouve renforcée.

Par ailleurs, l'interception du modèle, représentée par le coefficient de 0.912, nous dévoile la valeur de la motivation au travail en absence totale d'un climat organisationnel positif. Ce constat indique qu'il existe une motivation intrinsèque, une volonté inhérente de s'engager dans son travail, même lorsque les conditions organisationnelles ne sont pas optimales.

Les résultats obtenus confirment notre hypothèse de recherche principale selon laquelle le climat organisationnel a un impact positif sur la motivation des salariés. En effet,

### CHAPITRE 3 : L'IMPACT DU CLIMAT ORGANISATIONNEL SUR LA MOTIVATION DES SALARIÉS AU SEIN DE LA SEAAAL

---

les analyses statistiques ont révélé une corrélation significative et positive entre les dimensions du climat organisationnel et la motivation au travail. Ces résultats nous invitent à considérer l'importance vitale d'un climat organisationnel favorable pour stimuler la motivation des employés. Lorsque les employés évoluent dans un environnement qui encourage la communication ouverte, la reconnaissance du travail accompli et la concrétisation des opportunités de développement personnel, leur niveau de motivation s'en trouve nourri.

#### 4. L'analyse des questions ouvertes

Dans le cadre de notre analyse, nous avons examiné attentivement les réponses fournies par les participants aux deux questions ouvertes posées à la fin du questionnaire. Nous présenterons maintenant les résultats clés qui ont émergé de cette analyse :

- À quelle mesure le climat organisationnel influence-t-il votre motivation au travail ?

Les réponses recueillies reflètent une diversité d'opinions quant à l'influence du climat organisationnel sur la motivation des employés. Certains employés ont exprimé que le climat de travail n'a pas d'impact significatif sur leur motivation, mettant en avant que leur motivation provient d'autres sources, telles que leur propre engagement personnel, leurs objectifs personnels ou leur satisfaction intrinsèque liée à la nature de leur travail.

Il est intéressant de noter que de nombreux employés reconnaissent l'influence positive du climat de travail sur leur motivation. Ils décrivent le climat organisationnel comme un moteur qui les pousse à donner le meilleur d'eux-mêmes et à se sentir engagés dans leur travail. Certains vont même jusqu'à souligner l'impact positif sur la collaboration, l'innovation et la confiance mutuelle au sein de l'entreprise.

Ces réponses démontrent également que le climat organisationnel ne se limite pas à la motivation individuelle, mais qu'il joue un rôle essentiel dans la dynamique collective et la performance globale de l'entreprise. Un bon climat de travail favorise la coopération, la communication et la réalisation d'objectifs communs, ce qui contribue à l'amélioration de la qualité de travail et à l'atteinte des objectifs organisationnels.

- Selon vous, quelles seraient les actions concrètes que l'entreprise pourrait mettre en place afin d'améliorer davantage le climat organisationnel et motiver les employés ?

Les réponses fournies par les employés mettent en évidence différentes actions concrètes qui pourraient être mises en place par l'entreprise afin d'améliorer le climat

### **CHAPITRE 3 : L'IMPACT DU CLIMAT ORGANISATIONNEL SUR LA MOTIVATION DES SALARIÉS AU SEIN DE LA SEAAAL**

---

organisationnel et de motiver les employés. Parmi les suggestions les plus fréquentes, on observe l'importance d'augmenter les salaires, de proposer davantage de formations continues et de fournir des perspectives d'avancement professionnel.

De nombreux répondants font également ressortir l'importance de favoriser la communication, la transparence et l'équité au sein de l'organisation. Ils soulignent également l'attribution de primes comme une mesure de reconnaissance essentielle. Certains insistent sur la nécessité de réorganiser les postes de travail pour les rendre plus adaptés et efficaces.

D'autres suggestions incluent la reconnaissance et la considération envers les employés, la mise en place de mécanismes de réponses et de feedback, l'amélioration des avantages sociaux, l'écoute active et l'encouragement des idées et suggestions des employés. Certains mettent l'accent sur l'amélioration de la qualité de vie des collaborateurs, de favoriser l'autonomie au travail, de promouvoir la responsabilisation, et d'accorder une attention particulière à la santé mentale des employés.

Ces différentes réponses reflètent la diversité des attentes et des préoccupations des employés en matière de climat organisationnel et de motivation au travail. Elles fournissent des pistes précieuses pour l'entreprise afin de mettre en place des actions ciblées visant à renforcer le climat de travail et à stimuler la motivation des employés. Une analyse approfondie de ces suggestions permettra de définir des priorités et de mettre en œuvre des initiatives qui répondent aux aspirations des employés, contribuant ainsi à une meilleure dynamique organisationnelle.

**Conclusion**

Lorsque la théorie rencontre la pratique, cela peut donner des résultats remarquables. Notre étude pratique au sein de la SEAAL est la preuve de cela, nous avons pu mettre en application nos connaissances théoriques dans un environnement professionnel réel et découvrir de nouvelles perspectives de travail.

Cette étude pratique nous a permis d'acquérir une expérience concrète de l'environnement professionnel dans lequel évolue la SEAAL, ainsi que de développer nos compétences en matière de recherche et d'analyse.

Les résultats de notre étude ont révélé un impact positif du climat organisationnel sur la motivation des salariés, ainsi qu'une corrélation positive et significative entre les différentes dimensions du climat organisationnel et la motivation des salariés.

Nous espérons que notre étude pourra également contribuer à éclairer les enjeux auxquels cette entreprise fait face, et à ouvrir des pistes de réflexion pour son développement futur, notamment en matière de la GRH.

# CONCLUSION GÉNÉRALE

Notre travail de recherche avait pour objectif d'étudier l'impact du climat organisationnel sur la motivation des employés. Les études antérieures menées sur ce sujet ont souligné de manière significative l'influence de différentes dimensions du climat organisationnel, confirmant ainsi que celui-ci joue un rôle déterminant dans la motivation des individus.

Dans cette perspective, notre étude s'est orientée par ce questionnement fondamental : **Quel est l'impact du climat organisationnel ambiant dans SEAAL sur la motivation de ses salariés ?**

Afin de répondre à cette problématique, notre étude a été structurée en trois chapitres. Les deux premiers chapitres ont abordé le cadre théorique des variables de notre recherche, à savoir le climat organisationnel et la motivation des employés. Le dernier chapitre s'est consacré à l'étude de la relation existante entre ces variables, en analysant le cas de la SEAAL.

A l'issue des deux premiers chapitres, nous avons pu arriver à un certains nombre de résultats résumés comme suit :

- Le climat organisationnel se réfère à la perception partagée par les membres d'une organisation des caractéristiques de leur environnement de travail. Il peut être considéré comme un facteur déterminant du comportement, car il influence les attitudes et les attentes qui à leur tour influencent les comportements des individus. Il existe différentes approches pour l'évaluer, chacune mettant l'accent sur des dimensions spécifiques telles que les conditions de travail, les relations sociales, la communication, le leadership et la supervision...etc. Il est important de noter que le climat organisationnel peut varier d'une organisation à l'autre et peut évoluer au fil du temps en fonction des changements internes et externes.
- La motivation est considérée comme un moteur qui dirige le comportement des employés vers la réalisation des objectifs organisationnels. Les théories de la motivation cherchent à comprendre les motivations qui incitent les individus à agir et à atteindre leurs objectifs. Ces théories ont évolué au fil du temps, passant des théories basées sur les besoins fondamentaux aux théories mettant l'accent sur les objectifs et les récompenses. La littérature sur la motivation au travail nous offre un éventail de facteurs de motivation qui peuvent être regroupés en deux grandes catégories : les facteurs intrinsèques, également appelés facteurs moteurs ou valorisants, et les

facteurs extrinsèques liés à des aspects externes. Mesurer la motivation peut être réalisé à l'aide de différents outils, notamment des questionnaires.

Sur le plan pratique, nous avons réalisé une enquête à travers un questionnaire destiné aux employés de la SEAAL. Nous avons réussi à recueillir les réponses de 108 employés, et les données obtenues ont été analysées à l'aide du logiciel de traitement statistique SPSS.

À la lumière des données récoltées de l'exploitation des questionnaires, nous avons pu relever les résultats suivants :

- Dans l'ensemble, l'analyse de l'impact du climat organisationnel sur la motivation des salariés révèle que celui-ci joue un rôle significatif dans la motivation des employés. De plus, il est conclu que cette relation est statistiquement significative, et que les différents aspects du climat organisationnel sont positivement corrélés à la motivation des employés.
- L'analyse des dimensions du climat organisationnel indique que les employés ont une perception positive des différentes composantes du climat organisationnel, ainsi que du climat dans son ensemble.
- En ce qui concerne l'analyse des facteurs de motivation, nous avons constaté que les employés présentent un niveau élevé de motivation intrinsèque au travail, ainsi qu'un niveau moyen de motivation extrinsèque.

### **Test des hypothèses**

D'après les résultats de notre étude empirique qui prouvent que lorsque le climat organisationnel est propice, la motivation des employés est renforcée, nous avons rejeté l'hypothèse nulle selon laquelle il n'existe pas d'impact sur la motivation des salariés. Par conséquent, notre hypothèse principale a été confirmée : il existe un impact positif du climat organisationnel sur la motivation des salariés au sein de la SEAAL.

### **Recommandations**

Compte tenu de la complexité et l'importance que revêt le phénomène de la motivation en milieu de travail, il convient de proposer certaines recommandations et mesures afin d'améliorer le climat organisationnel et de renforcer la motivation des salariés, en accordant une attention particulière à la situation spécifique de la SEAAL :

## CONCLUSION GÉNÉRALE

---

- Intégrer la dimension psychologique, notamment la gestion du stress, dans les politiques de santé et de sécurité au travail de la SEAAL, en fournissant des ressources et des programmes de soutien adaptés.
- Améliorer la rémunération en offrant des promotions, des primes et des avantages sociaux attractifs, tout en proposant d'autres avantages supplémentaires afin de renforcer la motivation des employés envers leur travail et l'entreprise.
- Mettre en place une approche de gestion bienveillante, en encourageant la reconnaissance, l'écoute active et le feedback, l'empathie et le soutien de la part des managers, afin de favoriser un climat de confiance et de motivation.
- Garantir des opportunités d'évolution de carrière à travers la mobilité interne vers des postes évolutifs, en veillant à assurer l'équité dans les possibilités offertes.
- Réorganiser les postes de travail afin de mieux aligner les responsabilités et les compétences des employés, favorisant ainsi un meilleur équilibre entre la charge de travail et les opportunités de développement professionnel.
- Ainsi, il est recommandé à l'organisation de mettre en place des actions visant à promouvoir une culture d'équité, en mettant l'accent sur des pratiques équitables de prise de décisions et de traitement des employés. Cela pourrait inclure la révision des politiques internes, la communication transparente des critères d'évaluation et de promotion, ainsi que la mise en place de mécanismes de résolution des conflits et de plaintes pour garantir une gestion équitable des problèmes.
- Il est recommandé finalement d'éviter d'apporter des changements organisationnels affectant les postes de responsabilité sans une communication claire et une préparation adéquate. En adoptant cette approche, l'organisation peut minimiser les perturbations et favoriser une transition plus fluide, tout en préservant la confiance et la motivation des employés.

Ces recommandations visent à créer un environnement de travail favorable, où les employés se sentent valorisés, soutenus et motivés, contribuant ainsi à l'amélioration du climat organisationnel et à l'épanouissement professionnel au sein de la SEAAL.

### **Limites de la recherche**

Les principales limites de cette recherche peuvent être résumées dans ce qui suit :

- L'utilisation d'une méthodologie quantitative limite notre compréhension approfondie des aspects qualitatifs et contextuels du sujet.

## **CONCLUSION GÉNÉRALE**

---

- Il existe d'autres facteurs non pris en compte dans notre étude qui pourraient également influencer la motivation des employés.
- La taille réduite de l'échantillon, ce qui limite sa représentativité et restreint la généralisation de nos résultats.
- En raison de contraintes de temps, nous n'avons pu effectuer qu'un pré-test limité auprès de notre tutrice de stage, ce qui constitue une limitation en termes de représentativité des participants dans cette phase exploratoire de l'étude.
- La recherche a été menée dans un seul contexte organisationnel spécifique, ce qui limite la généralisation des résultats à d'autres environnements de travail.

### **Perspectives de recherche**

La réalisation de ce travail de recherche nous a permis de nous rendre compte de la richesse de la thématique de climat organisationnel et de la motivation au travail, donc on propose les pistes futures d'investigation suivantes :

- ❖ L'impact du climat organisationnel sur la motivation des différentes générations au travail: une étude comparative (générations x, y et z).
- ❖ L'influence du climat organisationnel sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle des employés.
- ❖ Les différences culturelles dans la perception du climat organisationnel : étude comparative entre différentes cultures.
- ❖ Les effets de la citoyenneté organisationnelle sur la culture d'entreprise et le climat organisationnel.
- ❖ La motivation des employés à l'ère du télétravail.
- ❖ L'impact de l'intelligence émotionnelle des leaders sur le bien-être des employés.

# BIBLIOGRAPHIE

## Ouvrages

- MASLOW H. Abraham, *Motivation and personality*, Harper & Row, Publishers, Inc, 1954.
- AGUILAR Michaël, *L'art de motiver : les secrets pour booster son équipe*, 2<sup>o</sup> édition, Dunod, Paris, 2016.
- BENOIT Christine, *Recadrer sans démotiver : comment renouer le dialogue avec un collaborateur ?*, 5<sup>o</sup> édition, Management et leadership, Gereso, 2021.
- BOUILLERCE Brigitte, ESTAY Christophe, *Motiver les salariés : du climat social à l'épargne salariale*, Afnor, 2010.
- BRUNET Luc, SAVOIE André, *Le climat de travail : Au cœur de la dynamique organisationnelle*, EMS éditions, 2016.
- DEJOUX Cécile, *Du manager agile au leader designer*, 3<sup>o</sup> édition, Dunod, 2023.
- FENOUILLET Fabien, *Les théories de la motivation*, 2<sup>o</sup> édition, Dunod, 2023.
- IVANKO Štefan, *Textbook of organizational behavior course*, University of Ljubljana, Faculty of public administration, 2013.
- LAGARDE Laurent, *La Boîte à outils du développement personnel*, Dunod, 2019.
- LEVY-LEBOYER Claude, *La motivation au travail : modèles et stratégies*, 3<sup>o</sup> édition, éditions d'organisation, 2006.
- LEVY-LEBOYER Claude, *Remotiver au travail*, éditions d'organisation, 2011.
- LOUCHE Claude, *Introduction à la psychologie du travail et des organisations : concepts de base et applications*, 5<sup>o</sup> édition, Dunod, 2022.
- MARTIN KRUMM Charles, SHAAR Marie Josée, TARQUINIO Cyril, *Psychologie positive en environnement professionnel*, De boeck supérieur, 2017.
- MATZKIN Daniel, *Motivation et satisfaction au travail : Mythes et réalités*, EMS éditions, 2018.
- MAUGERI Salvatore, *Théories de la motivation au travail*, 2<sup>o</sup> édition, Dunod, Paris, 2013.
- MOULETTE Pascal, ROQUES Olivier, TIRRONEAU Luc, *Gestion des ressources humaines*, 3<sup>o</sup>édition, Dunod, 2019.
- ROJOT Jacques, ROUSSEL Patrice, VANDENBERGHE Christian, *Comportement organisationnel: Volume 3*, De boeck, 2009.

- ROUSSEL Patrice et Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi, *La motivation au travail : concept et théories*, LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse, 2000.
- TESSIER Roger, TELLIER Yvan, *Pouvoirs et cultures organisationnels*, Presses de l'université du Québec, 1991.
- VAYRE Emilie, *20 grandes notions de psychologie du travail et des organisations*, Dunod, 2019.

### Articles Et Communications

- ADEOYE A.O et al, *The impact of organizational climate on business performance in Lagos Metropolis*, European Scientific Journal, Vol.7, N°26, 2014, p.p.36-47.
- ALAJMI A. Sanad, *Organizational climate and its relationship to job satisfaction in kuwaiti industrial companies*, Asian Journal of Management Science and Economics, Vol.3, N°2, 2016, p.p.120-140.
- ARNAUD Anke, SCHMINKE Marshall, *The ethical climate and context of organizations: a comprehensive model*, Organization Science, Vol.23, N°6, 2011, p.p. 1767-1780.
- ASMANI Arezki, CHIKHI Khedidja, BOUARIOUA Rabia, *Analyse de la motivation au sein de l'entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager de Tizi-Ouzou*, Revue d'Economie et de Statistique Appliquée, Vol.19, N°1, 2022, p.p.21-34.
- ATLAGH Mhand, TAMNINE Larbi, *Les facteurs de motivation du personnel dans le secteur public - cas des professionnels de l'enseignement public au Maroc : Essai de modélisation*, International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, Vol.2, N°6-1, 2021, p.p.182-196.
- BACHISSE Houda, *Comprendre la place de la justice organisationnelle dans la gestion stratégique des entreprises*, Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique, Vol.3, N°3, 2021, p.p.58-77.
- BERBEROGLU Aysen, *Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals*, BMC Health Services Research, Vol.18, 2018, p.p.1-9.

- BOUJIMAL Marwa, *Le climat social de l'entreprise et la motivation du personnel Cas de Colas Rail Maroc*, International Journal Of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, Vol.3, N°6-2, 2022, p.p.112-119.
- BOURHCHOUCHE Ayoub, *Etude exploratoire sur la pratique de l'évaluation du climat organisationnel au sein des grandes entreprises au Maroc*, International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, Vol.4, N°2-2, 2023, p.p.94-109.
- BOURICHE Mohammed, *La Satisfaction au travail comme facteur de motivation Etude de cas du Personnel ATS au sein de l'établissement Universitaire (UBBAT)*, Tributaries journal, Vol.6, N°2, 2022, p.p.430-442.
- CHANG Chu-Hsuan et al, *Employee Satisfaction, Corporate Social Responsibility and Financial Performance*, Sustainability, Vol.13, N°18, 2021.
- DECI E.L, RYAN R.M, *Self determination theory: A macro theory of human motivation, development, and health*, Canadian psychology, Vol.49, N°3, 2008, p.p.182-185.
- DENISON Daniel, *What is the difference between organizational culture and organizational climate? a native's point of view on a decade of paradigm wars*, Academy of Management Review, Vol.21, N°3, 1996, p.p.619-654.
- DIEZ Robert, CARTON Pierre, *De la reconnaissance à la motivation au travail*, L'Expansion Management Review, Vol.150, N° 3, 2013, p.p.104-112.
- GULLIA Monika, *Impact of organizational climate on job stress of employees at spice jet*, ABS International Journal of Management, Vol.7, N° 2, 2019, p.p.1-5.
- GÜNEY Salih, ŞAHİN Serpil, *The Effect of Organizational Climate on Employee Motivation and a Research*, The International Journal Of Business & Management, Vol.9, N°7, 2021, p.p.151-173.
- HAYES Andrew. E, *A reappraisal of the Halpin-Croft model of the Organizational Climate of Schools*, a paper presented to division A of the American Educational Research Association, 1973.
- KOUMÉABALO. G, PAZAMBADI. K, PABOUSSOUM. P, *Adaptation et validation du questionnaire du climat de travail (QCT) de Brunet Et Savoie dans le contexte du Togo*, European Journal of Human Resource Management Studies, Vol.4, N° 3, 2020, p.p.124-142.

- KUNDU Kaushik, *Development of the conceptual framework of organizational climate*, Vidyasagar University Journal of Commerce, Vol.12, March 2007, p.p.99-108.
- LUO Tongyuan, *Safety climate: Current status of the research and future prospects*, journal of safety science and resilience, Vol.1, N°2, 2020, p.p.106-119.
- MADANI Bachir Oussama, BENCHIKH Houari, *L'effet des différentes stratégies motivationnelles au travail sur la motivation intrinsèque de l'employé algérien*, Revue des sciences administratives et financières, Vol.5, N°2, 2021, p.p. 539-559.
- MORAN. E. Thomas, VOLKWEIN. J. Fredericks, *The cultural approach to the formation of organizational climate*, Human Relations, Vol.45, N°1, 1992, p.p.19-47.
- MWENZI Jonathan, AMBA A-C. N, NDIBEYENG J. B, *Climat organisationnel et performance individuelle au travail des salariés : Cas de l'Institut National de Préparation Professionnelle à Kinshasa*, Repères et Perspectives, Économiques, Vol.6, N° 2, 2022, p.p.267-288.
- NAVARRO Elena, *A review of Maslow, Herzberg and Vroom in the construction industry over the last 25 years*, Proceedings of 25th Annual Conference, ARCOM (Association of Researchers in Construction Management), 2009.
- PATTERSON et al, *Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation*, Journal of organizational behavior, Vol. 26, N°4, 2005, p.p. 379-408.
- PEÑA SUÁREZ Elsa et al., *Assessing organizational climate: Psychometric properties of the CLIOR Scale*, Psicothema, Vol.25, N°1, 2013, p.p.137-144.
- PILLAY Navern, QURAISHA Dawood, KARODIA Anis Mahomed, *The relationship between career development and staff motivation in the south African petroleum sector: a case study of a Durban refinery*, Arabian Journal of Business and Management Review, Vol 3, N° 2, 2015, p.p.1-51.
- QUINTIN Jean-Jacques, *L'autonomie en question(s)*, Les Langues Modernes, Vol.4, 2013, p.p.17-29.
- RENNINGER K. Ann, *Individual interest and its implications for understanding intrinsic motivation*, In: *Intrinsic and extrinsic motivation*, Academic Press, 2000, p.p. 373-404.

- RUSU Gabriela, AVASILCAI Silvia, *Linking human resources motivation to organizational climate*, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol.124, 2014, p.p.51-58.
- SAMASSEKOU Sory, FANE Aïchata, *Climat organisationnel et engagement au travail dans le secteur public : cas des agents de la DRH du ministère de la santé et des affaires sociales au Mali*, Revue Française d'Economie et de Gestion, Vol.3, N°6, 2022, p.p.627-641.
- SEMUHOZA SERUPIA Etienne, *La motivation au travail dans un contexte de changement: Cas du ministère de l'éducation*, Rwanda Journal, Vol.18, 2010, p.p.64-82.
- THIRUVENKADAM Thiagarajan, KUMAR. K. Sampath, *Organizational Climate for Innovation and Creativity*, BVIMSR's Journal Of Management Research, Vol.10, N°2, 2018, p.p.165-173.
- YANTU Irwan, *Organizational climate for work motivation simulation in regional financial agency*, Journal of Applied Management (JAM), Vol.16, N°2, 2018, p.p. 330-335.
- ZOUADI Nihad, *Analyse du climat de travail sur la base des facteurs motivationnels : Etude de cas DRH- Ministère des finances Algérie, la créativité*, Vol.8, N°1, 2018, p.p.245-258.

### **Thèses Et Mémoires**

- BOUREMANI Tinhinane et BOUKIA Zeyneb, *L'impact du climat organisationnel sur la motivation des salariés Cas pratique : L'entreprise MORTERO de Bejaia*, mémoire de master en sociologie des organisations et du travail, université de Béjaia, 2022.
- G-THEBERGE Annie, *Le climat psychologique des unités organisationnelles : élaboration et validation d'un questionnaire*, mémoire de grade de maîtrise en relations industrielles, École de relations industrielles, Université de Montréal, 2005.
- KRIDIS Alya , *Valeurs culturelles, styles organisationnels et comportements de citoyenneté chez les managers des multinationales implantées en Tunisie*, thèse de doctorat en psychologie sociale, du travail et des organisations, Université Paris, 2015.

- LATIF Abdul, *Relationship between organizational climate and nurses' job satisfaction in Bangladesh*, thesis of master of nursing science, Prince of Songkla university, 2010.
- LEBLANC Geneviève, *Les individus motivés sont-ils plus performants? Examen des liens entre la quantité et la qualité de la motivation au travail et la performance individuelle au travail*, thèse de doctorat en psychologie, Université de Montréal, 2012.
- METZ Jeremy Daniel, *The impact of achievement motivation, job satisfaction and work life balance among retail managers*, doctoral dissertation, Pepperdine University, 2018.
- MIBOMWA Paul-Phoenix, *Climat organisationnel et implication dans l'emploi : cas des enseignants-chercheurs de la faculté de lettres et sciences humaines de l'université Omar BONGO*, mémoire de Master en Psychologie du Travail et des Organisations, 2007.
- OKOYA Olajumoke, *Organizational climate and performance: a case study of Nigerian high growth SMEs*, doctoral dissertation, University of East London, 2013.
- RAZA Syed Ahmad, *relationship between organizational climate and performance of teachers in public and private colleges of Punjab*, doctoral dissertation, University Institute of Education and Research Pir Mehr Ali Shah Arid Agriculture University, Rawalpindi, 2010.
- ROCH Geneviève, *Impact du climat organisationnel sur le façonnement des pratiques relationnelles de soin et la satisfaction professionnelle d'infirmières soignantes en milieu hospitalier*, thèse de doctorat option administration des services infirmiers, Université de Montréal, 2008.
- ROCHON Adèle, *Le rôle du climat de travail dans la prédiction de la violence organisationnelle en milieu hospitalier*, thèse de doctorat en psychologie, Université de Sherbrooke, 2006.
- TSENG Chien-Chi, *the effects of learning organization practices on organizational commitment and effectiveness for small and medium-sized enterprises in Taiwan*, doctoral dissertation, University of Minnesota, 2010.

- WISNER Thomas, *Motivation au travail dans les institutions publiques et l'effet des facteurs culturels : une illustration dans le contexte haïtien*, thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université des Antilles, 2016.
- YUFEI An, *Motivation des salariés en Chine : établir un climat mobilisateur dans l'entreprise*, thèse de doctorat en gestion des ressources humaines, école doctorale Abbé Grégoire, 2013.
- ZERARA Amina, *Le rôle du management de la qualité de vie au travail dans l'amélioration du climat organisationnel*, thèse de doctorat option : Management des Hommes et Organisations, Université Mustapha Stambouli Mascara, 2019.

## Webographie

- Academia. <https://www.academia.edu/>
- Site de l'entreprise SEAAL. <https://seaal.dz/>

## المراجع باللغة العربية

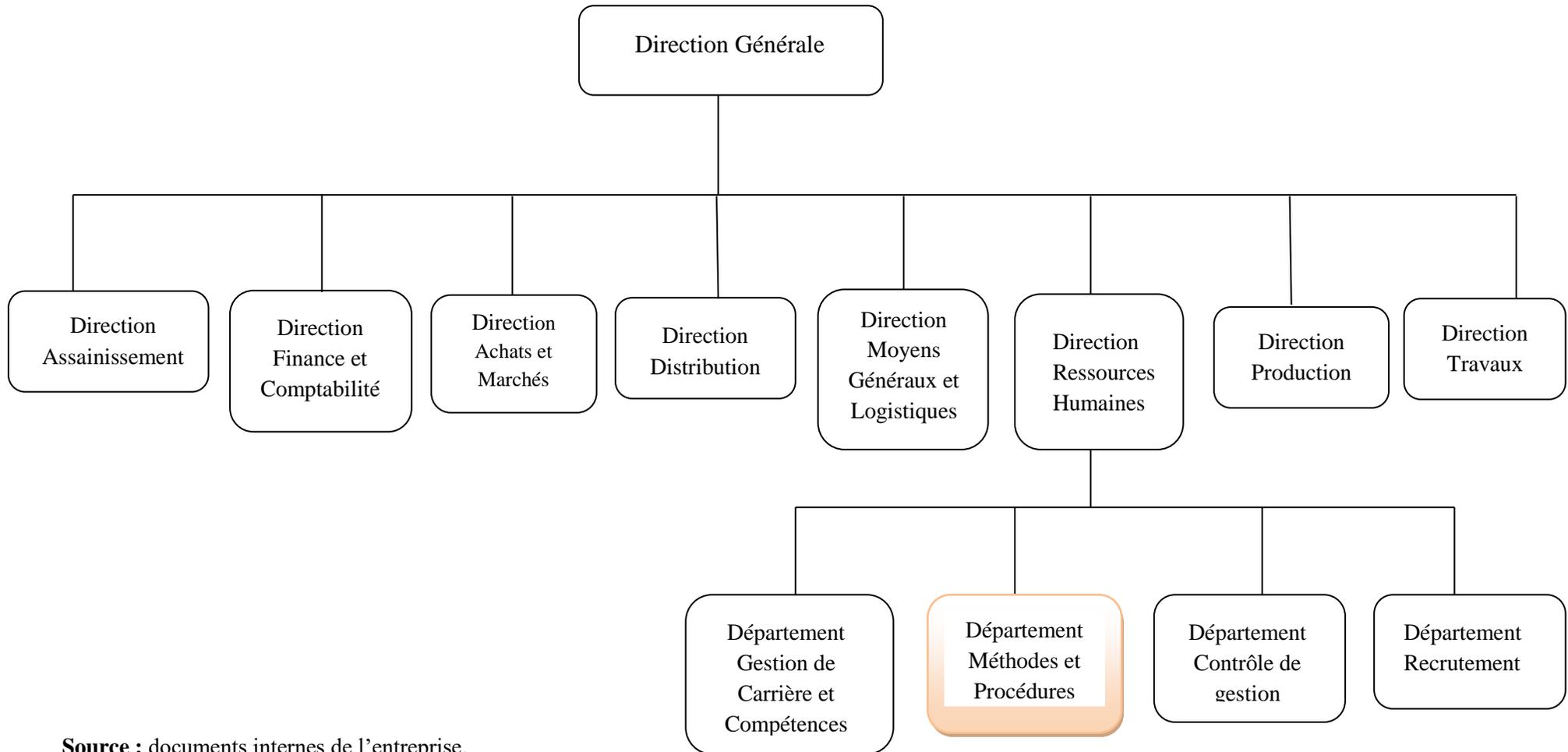
### المقالات العلمية

- د. بندر كريم أبو تايه و د. خليل الحياوي و د. منار إبراهيم القطاونة، *العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية*، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرين، العدد الأول، 2012.

### الرسائل الجامعية

- خشعي عمر، *المناخ التنظيمي وعلاقته بدافعية الانجاز لدى عمال شركة الاسمنت، دراسة ميدانية بمصنعي الاسمنت - المسيلة و معسكر-*، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس تخصص عمل وتنظيم، جامعة الجزائر 02 - أبو القاسم سعد الله، 2020.
- شهري مينة، *أثر المناخ التنظيمي في الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في عينة من المؤسسات العمومية الاقتصادية الصناعية الجزائرية*، أطروحة شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، المدرسة العليا للتجارة، 2023.
- عويس باسم، *أثر المناخ التنظيمي في شركة MTN سوريا على تحفيز العاملين*، دراسة ميدانية على موظفي شركة MTN سوريا، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، المعهد العالي لإدارة الأعمال، 2019.

# ANNEXES

**ANNEXE N°1: l'organigramme de SEAAL**

Source : documents internes de l'entreprise.

## ANNEXE N°2 : QUESTIONNAIRE VERSION FRANÇAISE

### Questionnaire relatif à l'impact du climat organisationnel sur la motivation des salariés au sein de la SEAAL

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de cycle de Master en Sciences de Gestion à l'École Supérieure de Commerce, nous vous demandons de bien vouloir nous accorder quelques minutes de votre temps pour répondre à ce questionnaire. Soyez assuré que les données collectées seront utilisées uniquement à des fins scientifiques et que votre anonymat sera préservé.

Votre contribution est hautement appréciée. Nous vous remercions sincèrement de prendre le temps de partager vos réponses avec nous.

*Ghemmali Marwa*

[etd\\_mghemmali@esc-alger.dz](mailto:etd_mghemmali@esc-alger.dz)

#### Fiche signalétique

1. Genre:

- Homme
- Femme

2. Âge :

- Moins de 30 ans
- (30 - 40) ans
- (41- 50) ans
- Plus de 50 ans

3. Etat civil :

- Célibataire
- Marié (e)
- Autre

4. Niveau d'instruction :

- Moyen ou inférieur
- Secondaire
- Universitaire

5. Catégorie socioprofessionnelle :

- Cadre supérieur
- Cadre
- Agent de maîtrise
- Agent d'exécution

6. Ancienneté dans le travail :

- Moins de 5 ans
- (5 -10) ans
- (11-15) ans
- Plus de 15 ans

*Veillez indiquer à quel point vous êtes en accord avec chaque énoncé :*

<b>Le climat organisationnel</b>						
<b>N°</b>	<b>L'énoncé</b>	<b>Pas du tout d'accord</b>	<b>Pas d'accord</b>	<b>Ni en désaccord ni d'accord</b>	<b>D'accord</b>	<b>Tout à fait d'accord</b>
<b>La structure organisationnelle</b>						
7	Les rôles et les responsabilités dans l'entreprise sont clairs et bien définis.					
8	La structure organisationnelle de l'entreprise facilite la coordination entre les différentes entités.					
<b>L'équité</b>						
9	La charte éthique d'entreprise et le règlement intérieur sont appliqués de manière équitable.					
10	Vous avez le sentiment d'être traités de manière équitable dans votre travail quotidien, sans discrimination ni favoritisme.					
<b>Le climat relationnel entre les collègues</b>						
11	Les collaborateurs travaillent de manière coopérative et contribuent collectivement à atteindre les objectifs de l'entreprise.					
12	Il y a une ambiance de travail saine entre les membres de l'entreprise.					
13	La communication entre les travailleurs au sein de l'entreprise est transparente et ouverte.					
14	Les informations sont partagées et vulgarisées entre les salariés.					
<b>Le leadership</b>						
15	Les responsables de l'entreprise ont un leadership inspirant et motivant pour les employés.					
16	Les responsables prennent des décisions de manière transparente et s'assurent que les employés sont informés de manière appropriée.					
17	La communication entre les employés et les responsables est fluide et effective, favorisant une compréhension mutuelle.					
18	Les responsables encouragent et soutiennent leurs employés.					

**MERCI**

N°	L'énoncé	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni en désaccord ni d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
<b>Les conditions de travail</b>						
19	L'environnement physique de travail est caractérisé par sa propreté, son organisation, sa ventilation, et son éclairage adéquat.					
20	Les outils et les équipements mis à disposition par l'entreprise permettent de réaliser efficacement le travail.					
21	Les tâches à accomplir sont appropriées pour une journée de travail normale.					
22	Les politiques de l'entreprise concernant la santé et la sécurité au travail sont claires et respectées.					
<b>La motivation des employés</b>						
23	J'ai suffisamment d'autonomie dans mon travail.					
24	J'ai réussi à atteindre mes objectifs de travail jusqu'à présent.					
25	Je trouve que mon travail est significatif et intéressant.					
26	La rémunération que je perçois pour mon travail me semble juste et équitable.					
27	Je me sens concerné (e) par les opportunités d'avancement en fonction de mes compétences et de mes performances.					
28	Les formations proposées par l'entreprise sont de qualité et répondent à mes besoins en matière de développement professionnel.					
29	Je reçois suffisamment de reconnaissance après évaluation de mon travail.					

30. À quelle mesure le climat organisationnel influence-t-il votre motivation au travail?

.....  
 .....

31. Selon vous, quelles seraient les actions concrètes que l'entreprise pourrait mettre en place afin d'améliorer davantage le climat organisationnel et motiver les employés?

.....  
 .....

**MERCI**

## ANNEXE N°3 : QUESTIONNAIRE VERSION ARABE

### استبيان حول أثر المناخ التنظيمي على تحفيز الموظفين داخل شركة SEAAL

تحية طيبة و بعد ،

نحن في إطار إعداد بحثنا التخرجي للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير بالمدرسة العليا للتجارة ، نرجو منكم تخصيص بعض الوقت للإجابة على هذا الاستبيان. نؤكد لكم بأن البيانات التي سيتم جمعها ستبقى سرية و ستستخدم فقط لأغراض علمية.

نقدر مساهمتكم و نشكركم بصدق على وقتكم المخصص للإجابة على هذا الاستبيان.

غمالي مروة

etd\_mghemmali@esc-alger.dz

### البطاقة التعريفية

1. النوع:

- ذكر  
 أنثى

2. العمر:

- أقل من 30 عامًا  
 (30-40) عاما  
 (41-50) عاما  
 أكثر من 50 عاما

3. الحالة الاجتماعية:

- أعزب/عزباء  
 متزوج/متزوجة  
 أخرى

4. المستوى التعليمي:

- متوسط أو أقل  
 ثانوي  
 جامعي

5. الفئة الوظيفية:

- إطار سامي  
 إطار  
 عامل تحكم  
 عامل تنفيذي

6. الأقدمية في العمل:

- أقل من 5 سنوات  
 (5-10) سنوات  
 (11-15) سنوات  
 أكثر من 15 سنوات

يرجى الإشارة إلى مدى اتفاقك مع كل بيان:

المناخ التنظيمي						
رقم	البيان	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
<b>الهيكل التنظيمي</b>						
7	الأدوار والمسؤوليات في المؤسسة واضحة ومحددة بشكل جيد.					
8	يُسَهَّل الهيكل التنظيمي للشركة التنسيق بين الأقسام المختلفة.					
<b>المساواة</b>						
9	يتم تطبيق الميثاق الأخلاقي والنظام الداخلي للشركة بشكل عادل.					
10	لديكم شعور بأنه يتم التعامل معكم بمساواة وعدالة في العمل اليومي، دون تمييز أو تحيز.					
<b>التفاعل بين الزملاء</b>						
11	يعمل الموظفون بشكل تعاوني ويساهمون بشكل جماعي في تحقيق أهداف المؤسسة.					
12	هناك جو عمل آمن و مريح بين أعضاء المؤسسة.					
13	التواصل بين العمال داخل المؤسسة يتم بشكل شفاف ومفتوح.					
14	تتداول المعلومات بين أفراد المؤسسة بشكل جيد.					
<b>القيادة</b>						
15	يتمتع المسؤولون في المؤسسة بقدرة عالية على إلهام وتحفيز الموظفين.					
16	يتخذ المسؤولون القرارات بشكل شفاف ويتأكدون من إبلاغ الموظفين بشكل مناسب.					
17	يتمتع التواصل بين المسؤولين والموظفين بسلاسة وفاعلية، مما يعزز التفاهم المتبادل بينهم.					
18	يقدم المسؤولون الدعم والتشجيع اللازمين للموظفين.					
<b>ظروف العمل</b>						
19	البيئة الفيزيائية للعمل تتميز بالنظافة والتنظيم والتهوية والإضاءة المناسبة.					
20	الأدوات والمعدات التي توفرها الشركة تسمح بإنجاز العمل بكفاءة.					
21	المهام المطلوب إنجازها مناسبة ليوم عمل عادي.					
22	السياسات المتعلقة بالصحة والسلامة في مكان العمل واضحة وملتزم بها داخل الشركة.					

رقم	البيان	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
<b>تحفيز الموظفين</b>						
23	أمتلك درجة كافية من الاستقلالية في عملي.					
24	تمكنت من تحقيق أهداف عملي حتى الآن.					
25	أجد عملي مهمًا ومثيرًا للاهتمام.					
26	أعتقد أن الأجر الذي أتلقاه عن عملي عادل ومنصف.					
27	أشعر بأن فرص الترقية تتاح لي وفقاً لمؤهلاتي وأدائي في العمل.					
28	التدريبات التي تقدمها الشركة ذات جودة عالية وتلبي احتياجاتي في التطوير المهني.					
29	أتلقي ما يكفي من التقويم والتقدير بعملي.					

30. إلى أي مدى يؤثر المناخ التنظيمي على تحفيزكم في العمل؟

.....

.....

31. حسب رأيكم، ما هي الإجراءات العملية التي يمكن للشركة اتخاذها لتحسين المناخ التنظيمي وتعزيز تحفيز الموظفين بشكل أفضل؟

.....

.....

شكراً

## ANNEXE N°4 : SORTIES DU SPSS

- **Analyse descriptive:**

### Genre

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Homme	59	54,6	54,6	54,6
	Femme	49	45,4	45,4	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

### Age

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moins de 30 ans	16	14,8	14,8	14,8
	30-40 ans	44	40,7	40,7	55,6
	41-50 ans	37	34,3	34,3	89,8
	plus de 50 ans	11	10,2	10,2	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

### Etat Civil

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Célibataire	37	34,3	34,3	34,3
	Marié	64	59,3	59,3	93,5
	Autre	7	6,5	6,5	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

### Niveau d'instruction

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moyen ou inférieur	6	5,6	5,6	5,6
	Secondaire	23	21,3	21,3	26,9
	Universitaire	79	73,1	73,1	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

**Catégorie socioprofessionnelle**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	cadre sup	12	11,1	11,1	11,1
	cadre	80	74,1	74,1	85,2
	maitrise	12	11,1	11,1	96,3
	exécution	4	3,7	3,7	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

**Ancienneté dans le travail**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moins de 5 ans	18	16,7	16,7	16,7
	5-10 ans	22	20,4	20,4	37,0
	11-15 ans	29	26,9	26,9	63,9
	plus de 15 ans	39	36,1	36,1	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

- Analyse économétrique :**

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,696 <sup>a</sup>	,484	,479	,50823

a. Prédicteurs : (Constante), C

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	25,691	1	25,691	99,462	,000 <sup>b</sup>
	de Student	27,380	106	,258		
	Total	53,071	107			

a. Variable dépendante : M

b. Prédicteurs : (Constante), C

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,912	,247		3,688	,000
	C	,692	,069	,696	9,973	,000

a. Variable dépendante : M

## Table des matières

<b>Dédicaces .....</b>	<b>I</b>
<b>Remerciements.....</b>	<b>II</b>
<b>Sommaire.....</b>	<b>III</b>
<b>Liste des tableaux .....</b>	<b>V</b>
<b>Liste des figures .....</b>	<b>VI</b>
<b>Liste des abréviations .....</b>	<b>VII</b>
<b>Résumé.....</b>	<b>VIII</b>
<b>Introduction générale .....</b>	<b>A</b>
<b>Chapitre 1 : cadre conceptuel du climat organisationnel .....</b>	<b>1</b>
Introduction .....	2
<b>Section 1 : la nature du climat organisationnel et ses approches.....</b>	<b>3</b>
1. Émergence et définition du concept .....	3
1.1 Émergence du concept de climat organisationnel .....	3
1.2 Définition du climat organisationnel.....	4
2. La distinction entre le climat organisationnel et la culture d'entreprise.....	6
3. Typologie des climats .....	7
3.1 Le climat ouvert .....	8
3.2 Le climat fermé .....	8
3.3 Le climat autonome.....	8
3.4 Le climat contrôlé.....	8
3.5 Le climat paternel.....	9
3.6 Le climat familial .....	9
3.7 Le climat de confiance .....	9
3.8 Le climat de méfiance .....	10
4. Les différentes approches dans l'étude de climat organisationnel .....	10
4.1 L'approche structurelle .....	10
4.2 L'approche perceptuelle.....	11
4.3 L'approche interactive.....	12
4.4 L'approche culturelle .....	13
<b>Section 2 : la dynamique du climat organisationnel et ses effets .....</b>	<b>15</b>
1. Évaluation et outils de mesure du climat organisationnel .....	15
1.1 La mesure du climat organisationnel .....	15

1.2 Les outils de mesure du climat organisationnel .....	16
2. Les dimensions du climat organisationnel.....	19
2.1 Pratiques de gestion.....	19
2.2 Qualité des relations au travail .....	19
2.3 Soutien de la part des dirigeants.....	19
2.4 Stratégies organisationnelles .....	20
2.5 Attitudes valorisées .....	20
2.6 Autonomie au travail.....	20
2.7 Qualité de l'environnement immédiat de travail.....	20
2.8 Motivation .....	20
2.9 Structure organisationnelle.....	20
2.10 Préoccupations de l'efficacité .....	21
2.11 Caractéristiques de la tâche .....	21
3. Les effets du climat organisationnel .....	21
3.1 La satisfaction au travail .....	22
3.2 L'engagement organisationnel .....	22
3.3 La performance .....	22
3.4 La santé et la sécurité au travail .....	23
3.5 Les cercles de qualité et la gestion totale de la qualité.....	23
3.6 La créativité et l'innovation .....	24
3.7 Le comportement éthique.....	24
3.8 Le stress au travail.....	24
3.9 L'absentéisme et le roulement.....	25
4. L'amélioration du climat organisationnel .....	25
4.1 Les politiques de l'entreprise .....	25
4.2 La formation professionnelle .....	26
4.3 La structure organisationnelle .....	26
4.4 La communication.....	26
4.5 La justice organisationnelle.....	27
4.6 Le style de leadership.....	27
4.7 La responsabilité sociétale .....	27
4.8 La Participation .....	28
Conclusion.....	29

<b>Chapitre 2 : cadre théorique de la motivation au travail .....</b>	<b>30</b>
Introduction .....	31
<b>Section 01 : fondements théoriques de la motivation .....</b>	<b>32</b>
1. Définitions et concepts clés .....	32
1.1 Définition de la motivation .....	32
1.2 La définition des concepts voisins .....	34
2. Les principales théories de la motivation .....	36
2.1 Les théories de contenu .....	37
2.2 Les théories de processus .....	41
<b>Section 2 : les types de motivation, ses facteurs et ses mesures .....</b>	<b>46</b>
1. Les types de motivation.....	46
2. Les facteurs de la motivation.....	48
2.1 Les facteurs de la motivation intrinsèque.....	48
2.2 Les facteurs de la motivation extrinsèque .....	49
3. La démotivation au travail.....	53
4. La mesure de la motivation au travail .....	55
Conclusion.....	59
<b>Chapitre 3 : l'impact du climat organisationnel sur la motivation des salariés au sein de la SEAAL.....</b>	<b>60</b>
Introduction .....	61
<b>Section 01 : Présentation du cadre de réalisation de la recherche .....</b>	<b>62</b>
1. Présentation de la SEAAL.....	62
1.1 SEAAL : un premier aperçu.....	62
1.2 Fiche signalétique de la SEAAL .....	63
1.3 Les objectifs de la SEAAL.....	64
1.4 Les activités principales de la SEAAL.....	64
1.5 La stratégie de la SEAAL.....	64
1.6 La gestion des ressources humaines au sein de la SEAAL.....	66
2. Etat de l'art .....	68
3. Méthodologie de la recherche.....	71
3.1 Présentation de l'étude .....	71
3.2 Présentation de l'échantillon d'étude .....	72
3.3 Elaboration du questionnaire.....	72
3.4 Les différentes composantes du questionnaire.....	73

3.5	Les outils d'analyse du questionnaire .....	76
<b>Section 2 : Analyse et interprétation des résultats.....</b>		<b>79</b>
1.	Analyse de la fiabilité.....	79
1.1	Test de fiabilité de questionnaire .....	79
1.2	Test de fiabilité pour la variable indépendante .....	80
1.3	Test de fiabilité pour la variable dépendante .....	80
2.	Présentation et analyse des résultats.....	81
2.1	Analyse des caractéristiques de l'échantillon.....	81
2.2	Analyse du climat organisationnel ambiant dans la SEAAL.....	85
2.3	Analyse de la motivation des salariés de SEAAL vis-à-vis du travail.....	89
2.4	La relation de corrélation entre le climat organisationnel ambiant dans la SEAAL et la motivation de ses salariés.....	91
3.	L'impact du climat organisationnel ambiant dans la SEAAL sur la motivation de ses salariés .....	93
4.	L'analyse des questions ouvertes .....	96
Conclusion.....		98
<b>Conclusion générale.....</b>		<b>99</b>
<b>Bibliographie.....</b>		<b>104</b>
<b>Annexes.....</b>		<b>112</b>
<b>Table des matières .....</b>		<b>122</b>