

**« Les sources de motivation des ressources humaines  
dans l'entreprise : étude de cas de la CAAR »**

**BELGOUM Farid**  
Chargé de cours à l'université d'Oran  
**BENBAYER Habib**  
Professeur à l'université d'Oran

**Résumé:** *L'objet de la gestion des ressources humaines est de donner à la dimension humaine sa portée synergique par le développement d'approches et de techniques, permettant d'accorder à la ressource humaine toute l'importance nécessaire afin de lui permettre de donner à l'entreprise la richesse la plus chère: la performance. Les entreprises n'existent pas sans les personnels qui exercent des tâches, et la tâche principale de tout cadre consiste à obtenir de ses collaborateurs une productivité et une qualité de travail maximal, ce qui suppose des compétences adéquates, une organisation optimale, mais avant tout, la motivation de tous.*

*Pour cette raison, la motivation est parmi les sujets les plus abordées dans la gestion des ressources humaines, puisque depuis les expériences de psychologue américaine Elton MAYO, qui ont bouleversées le monde de la GRH, les études concernant ce domaine, ne cessent d'être le sujet d'actualité, à travers les recherches effectuées notamment sur les sources de motivation, que cette dernière soit liée aux : conditions du travail, au climat social, à la communication entre les dirigeants et les employés, ou à l'impact de rémunération...etc.*

*Cet article a pour objet de traiter précisément des sources de motivation des ressources humaines dans l'entreprise algérienne à la lumière des développements théoriques liés aux domaines de la G.R.H (en communication, formation, gestion de carrière...etc.)*

**Mots clés :** *motivation, GRH, performance.*

#### **INTRODUCTION :**

Aujourd'hui, l'entreprise algérienne se trouve concernée directement par la pression d'un environnement, qui lui impose d'autres règles de fonctionnement et une autre philosophie de gestion, où la GRH se trouve pleinement concernée par ce tournant historique pour passer d'une gestion bureaucratique de l'homme à une gestion moderne des ressources humaines. Ceci dit, l'entreprise algérienne est appelée à rendre au facteur humain sa place centrale dans son modèle organisationnel et managérial, par l'adoption d'une autre vision aux sources de motivation les plus proche aux besoins des salariés.

C'est pourquoi, notre travail a pour objet de traiter ce sujet complexe, des sources de motivation des ressources humaines dans l'entreprise algérienne à la lumière des développements théoriques liés aux domaines de la G.R.H (en communication, formation, gestion de carrière...etc.) à travers la problématique suivante :

*Quelles sont les sources de motivation au travail, lesquelles permettent aux employés d'exercer leurs activités de manière efficace ?*

Pour répondre à cette problématique, on va d'abord commencer par l'explication la période de professionnalisation de la fonction RH, ensuite, on tracera les grands axes de la motivation et ses sources, enfin on terminera par l'identification des sources de motivation dans la CAAR, à travers le traitement des réponses d'un questionnaire distribué sur un échantillon du personnel.

### **1) période de professionnalisation de la fonction RH :**

Plusieurs facteurs expliquent l'expansion de la fonction RH ces derniers décennies comme : l'accroissement de la législation gouvernementale<sup>i</sup> à partir des données sur le personnel fournies par les entreprises, l'expérimentation de nouvelles techniques de G.R.H, le développement des sciences de comportement, et notamment l'intégration de nouvelles techniques d'information et communication<sup>ii</sup>.

Les aspects de motivation et de satisfaction du personnel préoccupent davantage les responsables des SRH, laissant dominer le rôle de psychologie dans la fonction personnel, les gestionnaires des RH tenaient à se donner une formation que leur permettant d'assumer le mieux possible des responsabilités qui se sont alourdies avec le temps.

Aujourd'hui, les spécialistes de stratégies d'entreprises ont montré que les ressources humaines sont très importantes, car elles déterminent avec les compétences, la capacité d'une entreprise à créer de la valeur<sup>iii</sup>.

En effet, il ne suffit plus pour réussir d'être bien géré, encore faut-il mobiliser les énergies et développer l'implication des ressources humaines à travers de ce que l'on appelle les sources de motivation dont : la rémunération, les conditions de travail, la formation, la communication...<sup>iv</sup>

### **2) Concept de motivation :**

Selon *R. Vallerand* et *E.Thill* « Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement ».<sup>v</sup> *McShene* et *Benabou*<sup>vi</sup> considèrent que la motivation fait référence aux forces qui influencent l'orientation, l'intensité, et la persistance du comportement volontaire d'une personne. Autrement dit, la motivation est une certaine énergie (intensité) investie volontairement et de façon durable (persistance) par un individu et dirigée vers un but (orientation) dont l'atteinte lui procure satisfaction (gratification).

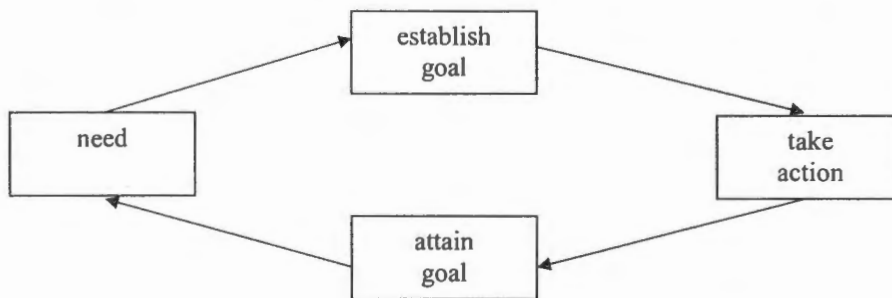
Comme on peut le voir dans cette définition, la motivation au travail présente au moins quatre caractéristiques qui lui sont propre. Tout d'abord, son caractère volontariste : la motivation est un investissement volontairement consenti, donc un choix qui n'a pas besoin d'être stimulé constamment par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

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

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

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

**Michael Armstrong**<sup>vii</sup> résume le processus de motivation en quatre éléments comme l'indique la figure suivante :



Le besoin (need) est la source de motivation dont les dirigeants fixent les objectifs (establish goal), ensuite, ils passent à l'action, les résultats réalisés (attain goal) doivent être comparés avec les exigences du besoin. Pour la réussite de ce processus il faut prendre en considération les éléments suivants :

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

- Un environnement physique de travail acceptable, des conditions d'hygiène et de sécurité.

- Des conditions de salaire minimal.
- L'attention portée aux ressources humaines.
- La qualité de l'encadrement.

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

**B-** Créer dans l'entreprise un environnement favorisant l'épanouissement de quelques grands pôles de motivation, tel que<sup>viii</sup> :

- La réalisation de soi (l'envie de faire les choix et de la réussite).
- Le sentiment de reconnaissance.
- L'accès à des responsabilités.
- La satisfaction tirée du travail lui-même.
- Les perspectives d'avancement, l'ambition personnelle.

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

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

## **2) la relation entre la motivation et la performance :**

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

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

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

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

- L'employé n'est ni motivé ni performant. C'est évidemment un cas de figure où l'employé et l'entreprise auront un pris à payer ; l'employeur dans ce cas peut manquer de ressources, de compétences et d'intérêt. Il n'est pas non plus au bon poste et sa performance est peu supervisée. Il se peut aussi que cette baisse de régime soit passagère, l'individu éprouvant des problèmes personnels comme un deuil, un

divorce ou encore étant complètement épuisé physiquement et mentalement à cause de la nature de son travail (stress, etc.).

Chaque cas de figure sollicite des actions correctives différentes évidentes à la lecture des causes des problèmes relevés, mais ces relations complexes entre la motivation et la performance montrent la difficulté de faire un diagnostic direct, car la motivation ne se manifeste pas d'emblée. On ne peut que l'inférer à partir des comportements observés.

### **3) les approches des sources de motivation dans l'entreprise**

Les sources de motivation font référence à la relation entre la motivation et les activités de la G.R.H.

#### **3.1) Motivation par rémunération :**

La rémunération est l'activité qui consiste à évaluer la contribution des employés dans l'entreprise, afin de déterminer leur rétribution monétaire et non monétaire, direct et indirect, en accord avec la législation existante et la capacité financière de l'entreprise<sup>ix</sup>. En effet, la rémunération peut selon le contexte, agir sur une variété d'attitudes et de comportements ; entre autres, la rémunération peut influencer l'attraction (l'acquisition des ressources humaines désirées), la rétention (la conservation des ressources humaines désirées), la performance au travail (la motivation et la mobilisation), la flexibilité organisationnelle et le développement des compétences<sup>x</sup>.

La rémunération contribue à la motivation au travail de façon à :

- Fournir aux employés des salaires qui leur permettent de s'engager complètement dans le projet de l'entreprise.
- Encourager les employés à produire plus à travers des primes de rendement.
- Récompenser les compétences réelles selon le mérite et d'ancienneté (justice organisationnelle).
- Assurer la vie professionnelle (avantages sociaux : assurance, retraite...), ce qui pousse le salarié à travailler sans inquiétude à leur avenir.

#### **3.2) motivation par communication :**

La communication interne rassemble toutes les actions visant à <sup>xi</sup>:

- créer des relations horizontales (relation entre les collègues de travail) et verticale (entre le supérieur et le subordonné) à l'intérieur de l'entreprise, et à faciliter la circulation de l'information.

- obtenir une participation, une implication, un dynamisme du personnel.

Cette définition nous montre que la motivation par communication est axée sur

:

a) **la relation entre les collègues**, qui vise à améliorer la coopération entre les membres de l'entreprise, afin d'installer un bon climat de travail. SIMON<sup>xii</sup> considère que les employés ont tendance à participer de plus en plus dans les résultats de l'entreprise plus que les superviseurs, grâce à la collaboration qui repose sur la vie d'un groupe ainsi que sur l'homogénéité des individus le formant. Par la voie de communication, la coopération au sein du groupe se développe par le besoin que ressentent les individus d'appartenir à une entité partageant des normes et des objectifs.<sup>xiii</sup>

b) **la relation entre le supérieur et le subordonné** (communication descendante) : vise à promouvoir le sens de considération entre les dirigeants et les employés par le respect de leurs idées et la compréhension de leurs sentiments qui caractérise les rapports établies dans cette relation.

c) **la participation des employés dans les décisions** : (communication ascendante) : cette communication montre le degré de confiance et de considération accordés aux membres et les fait sentir aux concernées pour le future de l'entreprise. La participation peut prendre plusieurs formes: commenter les suggestions et les discuter, faire une présentation détaillées des problèmes et des contraintes, voire même rechercher le consensus, c'est la situation, et notamment les compétences des employés, qui poussent à adopter un style participatif.

En outre, la qualité des décisions de groupe est meilleure que la moyenne des décisions individuelles, même si elle n'est pas meilleure que la décision qu'aurait prise seul le membre le plus compétent.

D'une manière générale, la motivation au travail est liée à la qualité de communication existante dans l'entreprise. Ceci est l'aspect le plus important dans les sources non financières.

### 3.3) Motivation par les conditions de travail :

Les conditions de travail constituent un facteur de la motivation, dans la mesure où, la productivité se dégrade, parfois de manière notable quand le contexte connaît des températures excessives, le vacarme, un éclairage trop fort ou trop faible, des radiations et la pollution atmosphérique ne constituent quelque exemples de conditions de travail qui peuvent générer du stress chez le salarié<sup>xiv</sup>.

En revanche, la technologie avancée est extrêmement bénéfique pour l'entreprise en générale et pour les nombreuses personnes en particulier, par exemple les ordinateurs ont baissé les obstacles entravant l'accès à de nombreux emplois stressants, allant de la comptabilité à la programmation, en permettant de les mener à bien à n'importe quel moment.

Donc, l'entreprise qui vise à motiver ses salariés est celle, qui cherche à offrir améliorer les moyens qui accompagnent l'exécution des tâches exigées, ce qui

augmente le degré de motivation au travail et le volume des efforts trémoüssé par les employés.

#### **3.4) Motivation par responsabilité :**

Tout employé dans l'entreprise qui occupe une responsabilité doit nécessairement indiquer son rôle et détermine ses devoirs et les limites de ses relations. Pour être motivante, la responsabilité doit convenir aux capacités de l'employée, en assurant l'existence des aspects suivants :

##### **a) adéquation compétences/exigences :**

Les compétences sont l'ensemble de savoir-faire et savoir être cumulées tout ou long de la carrière professionnelle et qui permettent à l'employé d'assumer des responsabilités plus en plus importantes. La compétence est une clé de motivation, si l'employée a réussi d'accomplir leurs tâches et leurs objectifs<sup>xv</sup>.

##### **b) le volume des tâches :**

Le volume des tâches qui ne prend que les capacités lors de sa détermination, lasse l'employé, et le rend moins rentable, donc moins motivé.

#### **3.5) Motivation par l'évolution de carrière professionnelle :**

La carrière professionnelle est considérée comme un facteur attractif dans l'entreprise. Pour cette raison, on voit souvent dans les annonces de recrutement, l'expression de carrière évolutive, afin d'exprimer les avantages offerts aux nouveaux candidats. La carrière professionnelle évolutive est celle qu'implique:

##### **a) la formation :**

La formation est le processus qui permet à l'individu de trouver des solutions aux questions qu'il se pose dans les situations de travail et de provoquer un changement dont il est conscient. Ce qui lui permet d'exécuter son travail facilement, augmenter le volume du savoir faire et minimiser le stress qui peut être introduit dans le processus d'exécution. La formation fait installer la confiance au salarié et offre la possibilité de promotion, grâce la performance engendrée suit aux actions centrée sur ses points faibles.

##### **b) la promotion :**

La promotion est l'état d'avancement des employés dans l'entreprise en fonction de l'ancienneté et le mérite. C'est une source très importante de motivation, puisqu'elle pousse les employés à travailler de manière performante pour évoluer à l'échelle professionnelle. Donc, l'entreprise doit offrir la chance de promouvoir tous les membres, sans élimination pour les motiver d'une part et les mobiliser vers la réalisation des ses objectifs en d'autre part.

### 3.6) Les objectifs de l'employé :

L'existence d'objectifs se traduit par l'intérêt porté à l'échelle personnel (par exemple : promotion, formation....) dont elles permettent d'améliorer la qualité des objectifs de l'entreprise lui-même.

Dans ce contexte, les dirigeants devraient distribuer des questionnaires sur le membre de l'entreprise pour identifier leurs besoins et leurs objectifs afin de les promouvoir, cette notion de motivation fait référence à la théorie de la direction par objectif (DPO).

#### 4) Les sources de motivation dans la CAAR (agence Oran):

Par arrêté du 26/02/1964, la compagnie algérienne d'assurance a commencé à pratiquer toutes les opérations d'assurance avec un capital social de 300 millions de DA. La « CAAR » est une société par action, assurances toutes branches déployant un réseau de 68 agences animées, soutenues et contrôlées par 5 succursales réparties sur le territoire national avec une à l'ouest, deux au centre, deux à l'est. La levée du monopole et de la spécialisation ont favorisée l'élargissement du champ d'activités de la « CAAR » et la pénétration des nouveaux marchés, malgré cela elle reste la seule compagnie d'assurance spécialisée aux risques industriels.

Notre analyse est basée sur un échantillon de recherche comportant 10% de l'ensemble de l'effectif de l'agence d'Oran, (effectif de 230 salariés). Les questions concernent les sources suivantes :

##### 4.1) Motivation par la rémunération :

*Q1: le salaire est satisfaisant ?*

L'objectif est de connaître le degré de satisfaction du salaire auprès du personnel de l'entreprise, en tant qu'une source fondamentale de la motivation.

40% des salariés interrogés sont insatisfait au salaire, et 30% moins satisfaits, soit 70% sont contre le régime de rémunération actuel (annexe-figure 01).

##### 4.2) Motivation par communication :

###### a) La participation aux décisions (communication ascendante):

*Q2: Les dirigeants vous associent-ils lors d'élaboration des décisions ?*

La participation des salariés dans le processus de décisions est très faible, puisque 80% des salariés interrogés n'en participent pas, malgré le fait que cet aspect est assimilé à signe d'un bon climat de travail.

**b) la relation entre le supérieur et le subordonné (communication descendante) :**

*Q<sub>3</sub> : La relation avec le supérieur immédiat est bonne ?*

L'examen de cette source de motivation nous permet de juger l'existence ou non de la considération dans l'entreprise d'auprès les responsables vis-à-vis de leurs relations avec les salariés. Les réponses des salariés interrogés donnent l'impression, que leur relation avec le supérieur immédiat est bonne, comme l'indique les réponses des 70% de salariés.

**c) la relation entre les collègues**

*Q<sub>4</sub> : la relation avec les collègues est bonne ou mauvaise ?*

Les réponses montrent que les relations interpersonnelles sont excellentes (100%), cela donne l'impression que la cohésion entre les membres de l'entreprise est parfaite.

**4.3) Motivation par les conditions de travail :**

*Q<sub>5</sub> : comment trouvez-vous les conditions de travail ?*

Dans ce contexte, l'intérêt porté aux conditions de travail se traduit par le fait que l'employé qui a des moyens nécessaires pour accomplir leurs tâches, génère plus de rendement par rapport, à celui qui ne dispose pas (70% des salariés interrogés sont contents des conditions de travail disponibles dans l'entreprise).

**4.4) Motivation par responsabilité :**

**a) adéquation compétences/exigences :**

*Q<sub>6</sub> : vos compétences sont-elles compatibles avec les exigences de poste ?*

Le nombre des salariés qui ont répondu sur cette question par *oui* est (90%), donc la plupart d'eux sont dans leur poste méritant. En plus de son statut comme une source de motivation, l'adéquation compétences/exigences contribue à la favorisation le sens de justice organisationnelle, et contribue à l'installation d'un climat de travail agréable.

**b) le volume des tâches :**

*Q<sub>7</sub> : les tâches exigées à accomplir sont-elles adéquates ou inadéquates*

40% de salariés ont déclaré que les tâches sont trop, contre 60% les considèrent adéquates. Donc, l'entreprise doit mobiliser l'activité de planification des ressources humaines et prendre en considération la description de poste et le profil de salarié afin de bien équilibrer les tâches et les capacités.

#### **4.5) Motivation par l'évolution de carrière professionnelle:**

*Q<sub>8</sub> : comment vous évoluez dans la gestion de carrière au sein de l'entreprise ?*

Il y a un taux assez important de salariés qui ne sont pas contents (60%), ce qui nécessite la révision de son programme (en terme de formation et promotion) afin de répondre à leurs besoins.

#### **4.6) Motivation par les objectifs de salarié :**

*Q<sub>9</sub> : quelles sont vos objectifs dans l'entreprise ?*

La plupart des objectifs des salariés sont concentrés autour d'évolution sur le plan professionnelle et de bénéficier de la formation. Cette situation nécessite l'élaboration d'une politique de formation avec la participation des membres de l'entreprise, afin de satisfaire leurs besoins liés à la carrière professionnelle.

#### **4.7) Le classement des sources de motivation :**

*Q<sub>10</sub> : d'après vous, classer par ordre prioritaire les sources de motivation suivantes selon leurs importances : rémunération, considération de supérieur immédiat, participation à l'élaboration des décisions.*

Les réponses des salariés interrogés indiquent qu'ils ont accordé une grande importance à la motivation non financière, puisque 70% salariés ont classé la considération du supérieur immédiat dans le premier rang, tandis que la rémunération ne présente que 20% des réponses. Cela laisse apparaître que les expériences précédentes dont celle de *Nelson*, qui avaient fait une étude sur 1500 employés, et où il a montré que 65% d'entre eux jugent la considération comme le premier facteur de motivation<sup>xvi</sup>.

#### **Conclusion :**

La Gestion des Ressources Humaines, à travers ses activités: communications, rémunération, formation, promotion, etc., est l'activité clef qui détermine les sources de motivation et contribue à les améliorer pour atteindre les objectifs de l'entreprise. En effet, l'influence positive sur le comportement de l'employé exige la considération de ses besoins, de la part des dirigeants et la valorisation de ses aspirations dans le but d'obtenir un degré optimal de motivation, ce qui présente l'enjeu principale de la G.R.H moderne.

Suite aux résultats de notre recherche qui a porté sur la CAAR, et pour renforcer les sources de motivation, nous proposons de :

1. D'améliorer le système de communication de manière à faciliter le transfert des savoirs faire dans un réseau interpersonnel d'une part, et d'autre part, de favoriser la participation des salariés dans l'élaboration des décisions. Les procédures de cette nature renforcent le degré de considération entre les dirigeants et les salariés.
2. Conserver un bon climat au travail en favorisant la collaboration entre les membres.

3. structurer un travail pour lequel le salarié se sent qualifié, et être capable d'assumer sa responsabilité.
4. Préparer avec un sens de justice organisationnelle les programmes de formation destinés aux membres et offrir la possibilité de promotion selon le mérite.

Enfin, l'efficacité de motivation mise en place par l'entreprise dépend de caractéristiques complexes concernant les individus, l'organisation, ainsi que l'environnement économique, technologique et culturel, ce qui signifie qu'il n'y a pas de recette universelle pour motiver, mais des indications spécifiques que l'analyse théorique de chacune des étapes du processus motivationnel permet de définir et de valider ses sources.

### Annexes

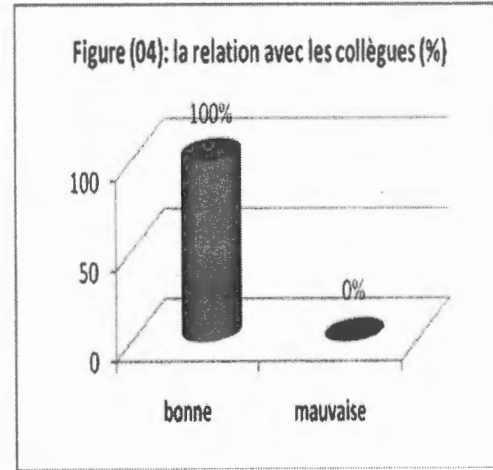
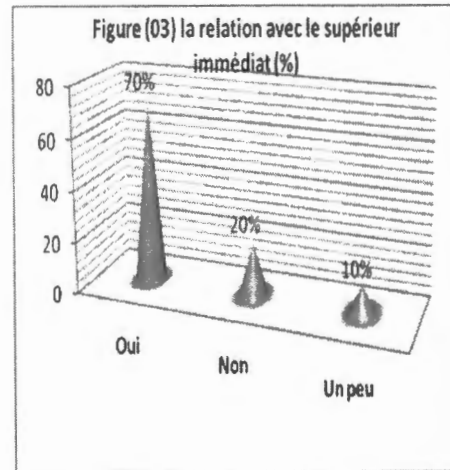
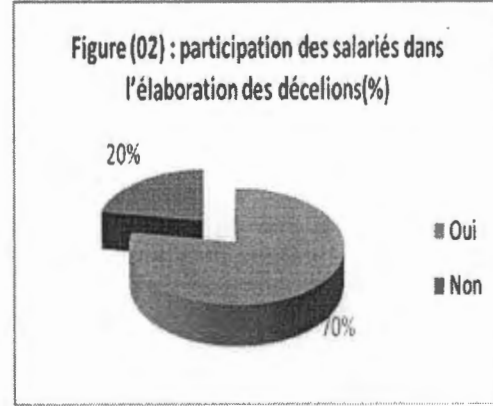
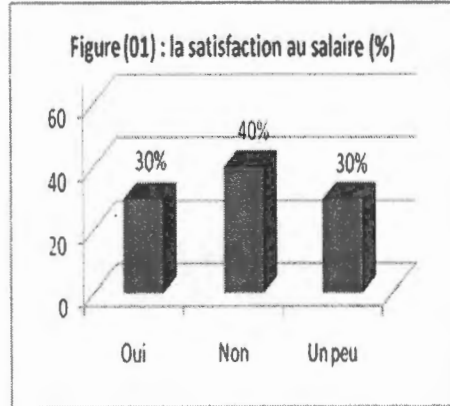
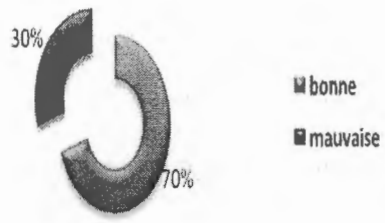


Figure (05): les conditions de travail (%)



Figure(06): adéquation compétences/exigences (%)

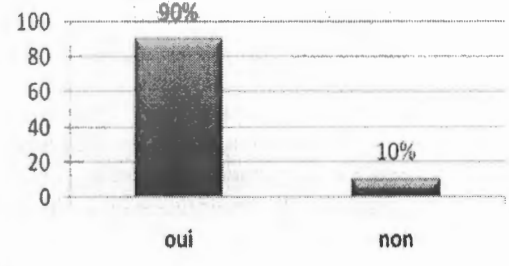


Figure (07): les tâches exigées à accomplir (%)

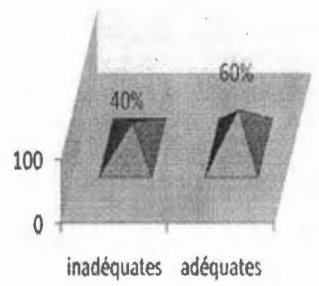


Figure (08): la gestion de carrière dans l'entreprise (%)

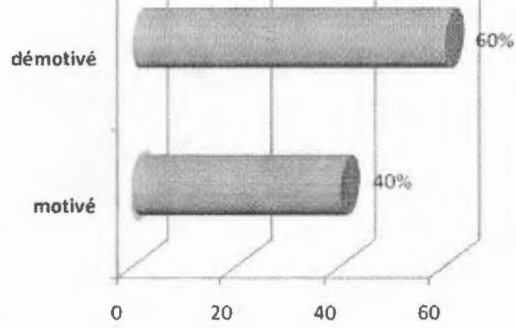


Figure (09): les objectifs des salariés (%)

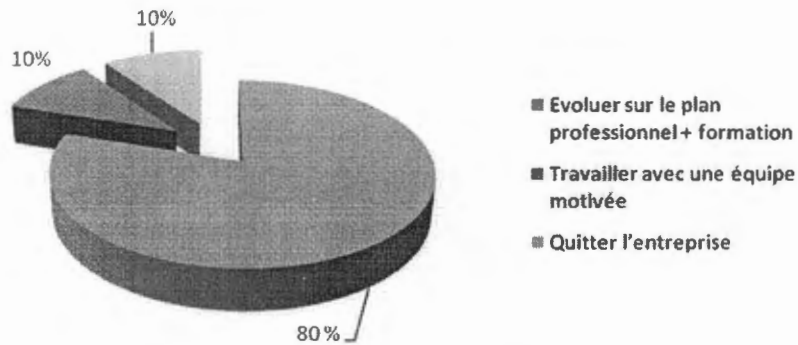
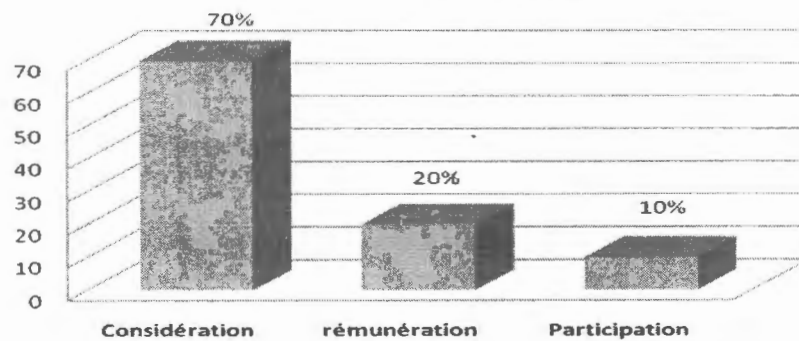


Figure (10): le classement des sources de motivation selon les salariés (%)



#### **BIBLIOGRAPHIE (notes ):**

1. <sup>i</sup> BOSQUET, R, évolution du contexte socio-économique et évolution de la fonction humaines, dans « Gestion des Ressources Humaines », éd. économisa, paris, 2002, p : 63.
2. <sup>ii</sup> BOYER, L, EQUILBEY, N, « GRH, nouvelle pratiques », éd. management et société, paris, 2003, p : 39.
3. <sup>iii</sup> PLANE, J-M, « la Gestion des Ressources Humaines », éd. Economica, paris, 2004, p : 17.
4. <sup>iv</sup> PERRETTI, J-M, « Gestion des Ressources Humaines », éd. Vuibert, paris, 1987, p : 19-20.
5. <sup>v</sup> VALLERAND, R et THILL, E, Introduction au concept de motivation , dans «Introduction à la psychologie de la motivation », éd. VIGOT, Québec,1993, p :5.
6. <sup>vi</sup> MC SHANE, S et Charles BENABOU, C « comportement organisationnel », éd. Mac GRAW Hill, Montréal, 2008, p : 243.

7. <sup>vii</sup> ARMSTRONG, M, human resource management practice, éd. KOGAN PAGE, 10th edition, London, 2006, p: 253.
8. <sup>viii</sup> KAMERY, R-H "motivation techniques for positive reinforcement: a review", Allied Academies International Conference, n2, p: 93.
9. <sup>ix</sup> DOLAN, S ; SABA,T ; JACKSON, S ; Randall SCHULLER, R « la Gestion des Ressources Humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles », éd. Pearson éducation, 3<sup>ème</sup> éd., paris, 2002, p :384.
10. <sup>x</sup>TREMBLAY, M et CHENEVERT, D, « comparaison des politiques de rémunération en fonction des stratégies organisationnelles », série Scientifique, CIRANO, Montréal, 2001.p :01.
11. <sup>xi</sup> SCHNEIDER, C« communication : nouvelle fonction stratégique de l'entreprise », éd. DELMAS, 2<sup>ème</sup> éd., paris, 1993, p : 14.
12. <sup>xii</sup> Simon, H.A, "Organizations and Markets", Journal of Economic Perspectives, 1991, p: 29.
13. <sup>xiii</sup> ALIOUAT, B « la gestion des connaissances et la collaboration interindividuelle au sein de l'entreprise », colloque internationale sur l'économie de la connaissance, Biskra, novembre 2005.
14. <sup>xiv</sup> HELLREIGEL, D et SLOCUM, J « management des organisations », éd. de Boeck, Bruxelles, 2006, p : 249.
15. <sup>xv</sup> OUDEYER, P-Y et KAPLAN, F "How can we define intrinsic motivation?", Ecole Polytechnique Federale de Lausanne, Lausanne, 2008, p: 6.
16. <sup>xvi</sup> KAMERY, R-H op.cit, p: 95.