

**UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES
ET DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION**



Mémoire de fin d'étude

En vue de l'obtention du diplôme de master en Science de Gestion

Spécialité : Gestion des ressources humaines

Thème

*La motivation comme levier de
performance pour l'entreprise
Cas de : ADE de Tizi-Ouzou.*

Présenté par
M^rBESSAIH Bessai
M^{lle} YAKOUBI Dyhia

Dirigé par
Mme : OUCHALAL Houria

Devant le jury composé de

- **Présidente : Mme SI SALAH Karima MAA-UMMTO**
- **Examinatrice : Mme SI MANSOUR Farida MAA-UMMTO**
- **Rapporteur : Mme OUCHALAL Houria, MCCB, UMMTO**



Promotion 2017/2018



Remerciements

Tout d'abord nous tenons à remercier le bon Dieu, notre créateur de nous avoir donné la volonté nécessaire pour l'accomplissement de ce mémoire de fin d'études.

Nous adressons nos chaleureux remerciements à :

Notre promotrice **M^{me} OUCHALAL Houria** pour avoir été disponible à tout moment afin d'assurer l'efficacité de notre travail par ses informations, ses conseils et ses remarques pertinentes malgré son programme chargé.

Nous tenons à remercier profondément les membres de jury examinateurs, d'avoir accepté d'examiner notre travail.

Notre encadreur **M^r KOULI** de nous avoir accueilli, qui nous a consacré son temps pour nous aider à réaliser ce mémoire ainsi pour sa large patience ;

Nous remercions également le directeur des ressources humaines de l'ADE de Tizi-Ouzou **M^rAISSAT** pour nous avoir acceptés en tant que stagiaires au niveau de l'établissement qu'il dirige et pour les informations qu'il a mis à notre disposition.

Nos enseignants de la faculté... chacun par son nom de nous avoir bien formé.

Enfin, un grand merci à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste mémoire.

Dédicaces

Je dédie ce travail à :

A mes très chers parents qui ont toujours été là pour moi.

A ma très chère tante Fatima.

A mes très chers frères ASSALAS et HOCINE.

A mes très chères sœurs KELTOUMA et THIZIRI et mon
neveu Ilyan.

A ma fiancée et binôme Dyhia ainsi qu'à toute sa famille.

A mes amis.

Et à tous les autres membres de ma famille.

Bessai

Dédicaces

Je dédie ce travail à :

A mes très chers parents qui ont toujours été là pour moi.

A mes très chers frères et sœurs : ALI, AZIZ, MOHAND, LEILA et
KAHINA.

A mes neveux et nièces : OUERDIA, MASSI, YASMINE, ANAIS et
AMINE.

A mes amis en particulier ma meilleure amie SAFIA.

A mon fiancé et binôme BESSAI ainsi qu'à toute sa famille.

Et à tous les autres membres de ma famille.

Dyhia

ABREVIATIONS	SIGNIFICATIONS
ADE	Algérienne Des Eaux
CIF	Congé Individuel de Formation
CNAS	Caisse Nationale des Assurances Sociales des travailleurs
CNR	Caisse Nationale des Retraites
DIF	Droit Individuel à la Formation
DRHFDG	Direction des Ressources Humaines et Formation de la Direction Générale
ENTE	Entreprise Nationale de Traitement des Eaux
EPIC	Etablissement Public à Caractère Industriel
EPTO	Etablissement de Production et de Distribution d'eau de Tizi-Ouzou
ERD	Existence, Relation et Développement
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétence
PERCO	Plan d'Epargne pour la Retraite Collectif
PRC	Prime de Rendement Collectif
PRI	Prime de Rendement Individuel
RH	Ressources Humaines
SONAD	Société Nationale de Distribution d'eau potable et industrielle

Liste des tableaux :

N°	Titre	pages
01	Répartition des enquêtés selon le sexe	65
02	Répartition des enquêtés selon l'âge	65
02	Répartition de l'échantillon d'étude selon le niveau d'instruction	66
04	Répartition de l'échantillon d'étude selon la catégorie socioprofessionnelle	67
05	Répartition de l'échantillon d'étude selon le nombre d'année d'ancienneté	68
06	Répartition de l'échantillon d'étude selon le diplôme obtenu	69
07	l'avis des enquêtés sur l'influence de la rémunération sur la motivation au travail selon le sexe	71
08	l'avis des enquêtés sur l'influence de la rémunération sur la motivation au travail selon l'âge	72
09	la satisfaction des enquêtés vis-à-vis la rémunération et du salaire au sein de l'ADE selon l'âge	74
10	le nombre des enquêtés qui bénéficient de primes ou de compléments de salaire selon la catégorie socioprofessionnelle	75
11	l'avis des enquêtés sur l'influence de la formation sur la motivation au travail selon le sexe	76
12	l'avis des enquêtés sur l'influence de la formation sur la motivation au travail selon l'âge	77
13	la satisfaction des enquêtés vis-à-vis la formation au sein de l'ADE selon l'âge	78
14	le nombre des enquêtés qui bénéficient de la formation selon la catégorie socioprofessionnelle	80
15	la satisfaction des enquêtés sur les facteurs de motivation employé par l'ADE	81
16	la motivation du personnel au travail selon le sexe	83
17	la motivation du personnel au travail selon l'âge	84
18	la motivation du personnel par la polyvalence selon la catégorie socioprofessionnel	85
19	la motivation du personnel par l'enrichissement des tâches selon le nombre d'année d'ancienneté	86
20	l'avis des enquêtés vis-à-vis du rapport entre la politique de rémunération et la réalisation d'objectifs selon le diplôme obtenu	87
21	l'avis des enquêtés sur l'influence de la motivation sur la performance selon le diplôme obtenu	88
22	la motivation du personnel comme levier de performance dans l'entreprise ADE selon le sexe	89

Liste des figures :

N°	Titres	page
<i>Figure1</i>	La pyramide de MASLOW	20
<i>Figure2</i>	Théorie bi factorielle	24
<i>Figure3</i>	Organigramme du département des RH	55
<i>Figure4</i>	Répartition des enquêtés selon le sexe	65
<i>Figure5</i>	Répartition des enquêtés selon l'âge	66
<i>Figure6</i>	Répartition de l'échantillon d'étude selon le niveau d'instruction	67
<i>Figure7</i>	Répartition de l'échantillon d'étude selon la catégorie socioprofessionnelle	68
<i>Figure8</i>	Répartition de l'échantillon d'étude selon le nombre d'année d'ancienneté	69
<i>Figure9</i>	Répartition de l'échantillon d'étude selon le diplôme obtenu	71
<i>Figure10</i>	l'avis des enquêtés sur l'influence de la rémunération sur la motivation au travail selon le sexe	72
<i>Figure11</i>	l'avis des enquêtés sur l'influence de la rémunération sur la motivation au travail selon l'âge	73
<i>Figure12</i>	la satisfaction des enquêtés vis-à-vis de la rémunération et du salaire au sein de l'ADE selon l'âge	75
<i>Figure13</i>	le nombre des enquêtés qui bénéficient de primes ou de compléments de salaire selon la catégorie socioprofessionnelle	76
<i>Figure14</i>	l'avis des enquêtés sur l'influence de la formation sur la motivation au travail selon le sexe	77

Figure15	l'avis des enquêtés sur l'influence de la formation sur la motivation au travail selon l'âge	78
Figure16	la satisfaction des enquêtés vis-à-vis la formation au sein de l'ADE selon l'âge	79
Figure17	le nombre des enquêtés qui bénéficient de la formation selon la catégorie socioprofessionnelle	80
Figure18	la satisfaction des enquêtés sur les facteurs de motivation employé par l'ADE	81
Figure19	la motivation du personnel au travail selon le sexe	83
Figure20	la motivation du personnel au travail selon l'âge	84
Figure21	la motivation du personnel par la polyvalence selon la catégorie socio-professionnel	85
Figure22	la motivation du personnel par l'enrichissement des tâches selon le nombre d'année d'ancienneté	86
Figure23	l'avis des enquêtés vis-à-vis du rapport entre la politique de rémunération et la réalisation d'objectifs selon le diplôme obtenu	87
Figure24	l'avis des enquêtés sur l'influence de la motivation sur la performance selon le diplôme obtenu	88
Figure25	la motivation du personnel comme levier de performance dans l'entreprise ADE selon le sexe	89

Sommaire

Introduction générale

Chapitre 1 : le lien entre la motivation et la performance

Section préliminaire : Définition des concepts

Section 1 : La motivation

Section 2 : La performance

Chapitre II : les outils de motivations et facteurs de démotivation

Section 1 : Les Outils de motivation

Section 2 : Facteurs de démotivation

Chapitre III : études de la motivation comme levier de performance au sein de l'ADE

Section 1 : Méthodologie et techniques d'investigation

Section 2 : Présentation de l'ADE

Section 3 : Analyses et interprétation des résultats de l'enquête.

Conclusion générale

Bibliographie

Annexes

Tables des matières

Résumé

Dans le contexte de la nouvelle économie, avec la mondialisation et le développement accéléré des technologies, la compétitivité des entreprises s'appuie de plus en plus sur les savoirs et aussi sur la capacité des entreprises à innover. En effet, l'innovation au plan des produits et de la technologie ainsi que le renouvellement des connaissances contribuent à l'accroissement de la concurrence entre les entreprises. Pour faire face, ces dernières ont tendance à revoir les modes d'organisation du travail, afin de permettre une flexibilité favorable au développement des savoirs et à l'innovation. Cette évolution rapide de l'organisation du travail a contribué au renforcement de certaines exigences pour les employés: Le succès de l'organisation, notamment par l'atteinte des objectifs, dépend entre autres de la motivation des employés à utiliser leur créativité et à déployer des efforts. Il s'agit dès lors de trouver les stratégies de motivation pour rendre les employés plus efficaces.

Les diverses crises économiques de ce siècle et du siècle passé montrent que les entreprises performantes doivent atteindre les résultats avec une ressource humaine ; ce qui pousse certains managers d'affirmer que ce sont les Hommes et non les systèmes qui font la réussite des entreprises.

Cependant, depuis très longtemps on s'interroge sur la nature des comportements humains dans un groupe ou dans une société ; d'où l'étude de la motivation au travail, introduite dans le langage et les activités des chercheurs et des managers à la suite de la maîtrise du fonctionnement des organisations, en particulier des entreprises. La nature complexe de l'homme exige donc de veiller à son comportement afin d'orienter ses efforts vers les objectifs organisationnels.

Par ailleurs, étudier la motivation relève du défi tant les avis, les opinions, les analyses, les pratiques managériales divergent sur ce sujet combien important pour l'entreprise. Autant les chercheurs que les managers s'opposent entre courants de pensée, jusqu'à créer des antagonismes ; chacun à son avis sur la définition de la motivation au travail et ses remèdes pour la renforcer dans l'entreprise.

Les attentes des employeurs étant bien souvent différentes de celles des employés, il est de la charge des managers de créer les conditions qui permettent aux collaborateurs de s'engager, de s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Les ressources humaines constituent donc des atouts importants pour les organisations. Sans ressources humaines, l'organisation n'est pas apte à atteindre ses objectifs. Par conséquent, de plus en plus d'entreprises semblent attacher une grande importance à la gestion des ressources humaines. Ces services se trouvent alors au premier plan, de par leur rôle de plus en

plus stratégique dans les entreprises, d'où l'apparition de la notion de « Business Partner ». En effet, ils doivent arriver à concilier satisfaction et rentabilité dans l'entreprise.

À cet égard, un des buts des organisations est que l'individu puisse démontrer pleinement sa productivité, de manière à augmenter les performances (Robbins, 1993). Pour cela, ils doivent motiver leurs salariés afin de s'inscrire dans une logique d'efficacité économique pour l'entreprise.

▪ **Objet de la recherche et raison du choix du thème**

▪ **Les raisons du choix du thème**

Pour la réalisation de ce travail de recherche, on a choisi le thème de la motivation du personnel dans l'entreprise Nationale Algérienne Des Eaux pour les raisons suivantes :

- Pour des raisons qui sont liées à l'ordre méthodologique, les recherches antérieures, la disponibilité de la documentation est un facteur que nous avons pris en considération pour mener une recherche sur le terrain ;
- Le thème de la motivation du personnel nous intéresse tout particulièrement car on s'interroge tout simplement, en tant que futur travailleurs dans les Ressources Humaines, nous étions curieux de connaître les différentes techniques de motivation adoptées par les entreprises ;
- L'importance du sujet comme une thématique de recherche permettant d'identifier l'impact de motivation du personnel sur la performance au travail;
- C'est une étude qui nous permettra d'acquérir des connaissances sur les trajectoires et les différentes expériences du personnel, leurs conseils et orientations nous serviront de prévenir notre parcours professionnel dans l'avenir, si nous aurons accès au sein d'une organisation pour occuper un poste de responsabilités ;
- Enfin, notre choix qui s'est porté sur l'entreprise publique Algérienne des Eaux (où j'ai déjà exercé « Mr BESSAIH ») afin de vérifier l'existence de ces moyens de motivation et mesurer leurs impacts sur la performance.

▪ **Les objectifs de la recherche**

A travers cette recherche, nous voulons atteindre certains objectifs en se rapportant aux facteurs de motivations du personnel, ceux qui peuvent avoir une incidence directe sur la performance du personnel au travail dans l'entreprise ADE, les objectifs sont :

- Découvrir les facteurs motivationnels adoptés par l'entreprise ADE ;
- Montrer que les facteurs de motivation adoptés par cette entreprise peuvent représenter un véritable levier de performance pour le personnel au travail ;
- Mesurer l'impact des facteurs de motivation sur la performance du personnel ;
- Découvrir l'existence d'une influence de la rémunération et de la formation sur la motivation au travail ;
- Connaitre au mieux les fonctions de la direction des ressources humaines ;
- Mettre en pratique les connaissances acquises pendant notre cursus universitaire.

▪ **Problématique de recherche**

Actuellement, dans le monde de l'entreprise le manque de la motivation voir son absence, engendre une perte sèche pour cette dernière, d'énormes flots d'énergie se volatilisent ou se réinvestissent ailleurs, causant dans l'entreprise un énorme gâchis de production¹.

Il est nécessaire de mesurer l'importance de la motivation dans la performance finale d'un salarié, mais également des capacités de l'individu et du contexte dans lequel il évolue. Un personnel motivé se caractérise par une productivité élevée, un travail de grande qualité, un grand sens de l'urgence qui lui permet de gérer des situations de stress accru et une plus grande implication personnelle dans le travail.

On constate par ailleurs des facteurs qui interagissent avec la motivation dans la réalisation des performances. C'est dans cet esprit que nous essayerons d'illustrer ces propos par la présentation d'un travail de recherche portant sur l'exploration et la description du lien réel existant entre la motivation et la performance. Par conséquent, nous pouvons nous demander:

« Quelles sont les techniques de motivation adoptées par l'Entreprise Algérienne Des Eaux? La motivation représente-t-elle un véritable levier de performance pour cette entreprise ? »

¹AGUILAR Michael, « *l'art de motiver* », DUNOD, paris, 2009, pp 1-2.

▪ **Hypothèses de la recherche**

Tout travail scientifique ne procède pas d'une collecte et d'une accumulation hasardeuse des données sans qu'un fil conducteur soit dégagé au préalable. Ce fil conducteur - appelé hypothèse - permet la sélection adéquate des faits dont l'entrelacement et la complexité exposent toujours le chercheur à l'errance. A cet effet, nous avons formulés nos deux hypothèses de recherche suivantes :

Hypothèse 1 : La rémunération ainsi que la formation sont les principales techniques de motivation au sein de l'ADE.

Hypothèse 2 : La motivation des salariés constitue un levier de performance pour l'entreprise.

▪ **Méthodologie de recherche**

Afin de mener à bien notre travail de recherche, nous avons opté pour une double démarche méthodologique.

Dans la première démarche, la consultation d'une foisonnante documentation scientifique (ouvrages, articles de revues, thèses, mémoires, sites internet, etc.) nous à permet de faire un revus de la littérature et de passer à la phase de rédaction de notre travail de recherche.

Dans la deuxième démarche, nous avons privilégiés pour notre approche, les outils permettant d'appréhender la réalité du terrain à travers la réalisation d'une enquête quantitative au sein de la direction des ressources humaines de l'unité ADE de Tizi-Ouzou.

Plan du travail : Notre travail de recherche est organisé en trois chapitres,

Le **premier chapitre**, porte sur le lien entre la motivation et la performance, nous l'avons partagé comme suit : une section préliminaire qui est consacrée à la définition des concepts de base, La première section porte sur la motivation. La deuxième section sur la performance au travail.

Le **deuxième chapitre** est consacré aux outils de motivation et facteurs de démotivation, qui est structuré en deux sections : Dans la première section, nous avons présenté les différents outils utilisés par les entreprises afin de motiver les salariés. Dans la deuxième section, nous avons démontré les facteurs de démotivation des salariés au sein des entreprises.

Le dernier chapitre, est illustré par un cas pratique qui traite la motivation comme levier de performance au sein de l'entreprise ADE, qui a servi comme terrain d'enquête. Il est subdivisé en trois section, la première section traite la méthodologie et techniques d'investigation, la deuxième section est consacrée à la présentation de l'entreprise ADE, la troisième section illustre les principaux résultats de l'enquête.

Introduction

La réussite d'une entreprise ne se réduit pas à son résultat financier. Pour persévérer l'entreprise doit être capable de mobiliser et d'impliquer ses salariés autour du projet d'entreprise.

C'est grâce à la motivation des salariés qu'une entreprise peut être prospérée.

Dans ce chapitre nous allons illustrer les fondements théoriques de la motivation et de la performance, et nous allons conclure avec le lien qui existe entre ces deux concepts (la motivation, et la performance).

▪ Section préliminaire

Dans cette section on va définir quelques concepts de bases.

1- La Motivation : Étymologiquement, Le mot « motivation » nous vient du latin *motivus* : motif et *movere* : mouvoir. La motivation désigne donc les motifs qui nous poussent à l'action. Le manager motivant est celui qui crée ou qui stimule chez ses collaborateurs les raisons qui les poussent à agir¹.

Le concept 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 comportement².

2- La motivation au travail : La motivation au travail peut se définir comme un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus³. Selon CHANTAL RIVALEAU « la motivation au travail est liée à la satisfaction de la concordance entre ce que le sujet attend du travail et ce que le travail est susceptible de lui apporter. La motivation au travail, c'est donc le goût que le sujet a pour le faire, la mesure dans laquelle il s'y implique, la persévérance, la continuité de l'effort qu'il consent.»⁴

3- Entreprise : Organisation autonome de moyens matériels, financières et humains (facteurs capital et travail) ayant vocation à exercer une activité économique (production, transformation, ou distribution de bien et de services) dans le but de réaliser un profit⁵. D'après Christian Thuderoz, l'entreprise « ensemble articulé de trois sous-système

¹AGUILAR Michael, « *l'art de motiver* », Edition DUNOD, Paris, 2009, p9.

²ROJOT Jacques et autres, « *comportement organisationnelle (théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel.)* », édition De boeck éducation, SA, Paris, 2009, p 166.

³Ibid., p167.

⁴GIFFARD Pierre-Olivier, OLIVIER GIFFARD-Pierre, « *les titres de services (facteurs de motivation et d'efficacité)* », édition, EYROLLES, 2012, p13.

⁵ALAINE Bruno, dictionnaire d'économie des sciences sociales, édition Ellipses, paris, 2005, p280.

autonomes: le système productif, le système organisationnel, le système institutionnel, en interaction étroite avec un écosystème, l'environnement de l'entreprise ». pour L'INSEE, l'entreprise représente « toute unité légale, personne physique ou personne morale qui, jouissant d'une autonomie de décision, produit des biens et des services marchands ». Pour Alain Touraine, l'entreprise se caractérise par son autonomie, son organisation, son but économique.

4- La satisfaction : La satisfaction est définie comme un sentiment de bien-être. C'est le « le plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce qu'on attend, désire, ou simplement d'une chose souhaitable »⁶.

5- La satisfaction au travail : La satisfaction au travail est définie par LOCKE comme « un état émotionnel positif ou plaisant résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail ». IL s'agit donc d'une réponse affective, émotionnelle de la personne face à son emploi⁷.

6- La performance : D'une manière générale, la performance est un résultat chiffré obtenu dans le cadre d'une compétition.

Au niveau d'une entreprise, la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis.

Une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente. Elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés. Elle est efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.

⁶REUSSEL Patrice, « rémunération motivation et satisfaction au travail », édition ECONOMICA, 1996, p75.

⁷Ibid., p75.

Section 1 : La motivation

Dans cette section nous allons parler des fondements théoriques de la motivation

1- Historique de la motivation

D'après la revue de littératures, la motivation est une notion très ancienne mais il est d'après *Carriere J* « très difficile de retracer l'histoire du concept général de motivation ». Mais la motivation n'a pris de sens propre qu'avec l'histoire de l'organisation. Elle est au moyen âge liée avec la notion du métier que le travailleur exerce dans l'atelier.

Les historiens pensent que ce type d'organisation basée sur le savoir-faire artisanal donne une grande importance à la motivation intrinsèque. C'est pour plus tard que la motivation prend la forme contemporaine et devient aussi une notion complexe.

Le contenu de la motivation a en effet connu une grande transformation au cours de l'histoire et ce compte tenu des mutations, des croyances, des modes de vie et des relations sociales surtout dans la sphère du travail (*Ellul J*).

La conception de la motivation évolue parallèlement à la conception que l'on fait de l'homme et de son rôle dans la société :

- Si la conception de l'homme se réfère à ses besoins de base comme l'argent afin de s'offrir ce qu'il désire, on parle donc de l'homme économique. Il s'agit de motiver les besoins primaires des individus.
- Si on se penche sur le rapport entre les personnes dans le milieu du travail, c'est le caractère de l'homme qui est mis en évidence. La conception de la motivation va changer davantage on faisant appel au sentiment d'appartenance et aux normes du groupe.
- Si on considère les êtres humains sous l'angle de leur besoin de réalisation, on évoque une conception de la motivation où l'organisation doit se mettre au service de l'individu et leur faciliter la tâche. On mise donc sur la capacité intrinsèque des humains qui consiste à atteindre des objectifs élevés.

2- Définition de la motivation

2-1- Qu'est-ce que la motivation ?

La motivation est un élément essentiel à la réussite des entreprises, elle permet aux individus de réaliser des objectifs. En fait, la motivation, c'est le moteur, l'énergie qui fait bouger. Plus précisément, « *la motivation est le résultat de l'interaction entre l'individu et une situation donnée* »⁸.

⁸ROBBINS, S. et T. JUDGE. *Comportements organisationnels*, New Jersey: Pearson Education. 2006, p. 196.

Il est évident que les facteurs de motivation ne sont pas les mêmes pour tous selon la situation. C'est la situation qui induit ici le changement de motivation. Aussi convient-il de ne pas perdre de vue que le degré de motivation varie à la fois d'un individu à l'autre et, chez un même individu, d'une situation à une autre (Robbins et Judge, 2006).

La motivation est définie comme « le processus par lequel un individu émet son action, en vue d'atteindre un objectif donné »⁹. Elle est une variable qui rend compte des fluctuations du niveau d'activation, c'est-à-dire du degré d'éveil ou de vigilance d'une personne. Du point de vue de la psychologie, « la motivation correspond aux forces qui entraînent des comportements orientés vers un objectif, forces qui permettent de maintenir ces comportements jusqu'à ce que l'objectif soit atteint »¹⁰. Ainsi, la motivation assure l'énergie nécessaire à une personne pour agir dans son milieu.

« La motivation confère trois caractéristiques à une conduite, quelle qu'elle soit : la force, la direction, et la persistance »¹¹. En effet, selon Morin et Aubé (2007), les conduites sont dirigées vers un but (*direction*). La personne attribue une certaine valeur à ce but. Les conduites de la personne « dépendent à la fois de la vitalité du besoin dont elles sont issues et de la valeur sociale à laquelle l'objectif des comportements est associé » (Morin et Aubé, 2007). L'intensité (*la force*) et la persistance de l'action montrent la valeur qu'attribue la personne à l'objectif qu'elle souhaite atteindre, soit l'intérêt que représente la finalité du comportement pour la personne (James, 1961, 1982, cité dans Morin et Aubé, 2007).

En résumé, la motivation est donc « le processus par lequel un individu consacre une intensité, une direction et une persistance à une tâche en vue d'atteindre un objectif ; ensemble des énergies qui sous-tendent ce processus »¹².

2-2- Différences avec d'autres concepts semblables

« La motivation est un processus psychophysologique qu'on peut difficilement observer directement ; par contre, on peut étudier ses effets sur les attitudes et les comportements de la personne au travail »¹³. C'est ce qui a conduit certains chercheurs à s'intéresser à d'autres concepts associés à la motivation, mais toutefois différents de celle-ci, notamment la mobilisation et l'engagement.

⁹MITCHELL, T. R. « Matching motivational strategies with organizational contexts ». Dans *Research in Organizational Behavior*, sous la direction de L.L. Cummings ET B. M. 1997. pp. 60-62.

¹⁰MORIN, E. et C. AUBÉ. *Psychologie et management*, 2e édition, 2007, p. 160.

¹¹*Ibid.*, p.160.

¹²ROBBINS, S. et T. JUDGE. *Op. cit.*, p.197.

¹³ MORIN, E. et C. AUBÉ. *Op. cit.* p. 123.

a- La mobilisation

Puisque les organisations évoluent actuellement dans des environnements complexes et sont sujettes des changements majeurs et fréquents, la flexibilité et l'engagement du personnel sont au cœur des préoccupations des directions (Morin et Aubé, 2007). Ces préoccupations sont notamment relatives à la mobilisation du personnel. «*En effet, ce phénomène constituerait un important déterminant de la performance organisationnelle et du bien-être des personnes*»¹⁴.

La mobilisation est définie comme «*une masse critique d'employés qui accomplissent des actions bénéfiques au bien-être des autres, de leur organisation et à l'accomplissement d'une œuvre collective*»¹⁵. Plus précisément, Tremblay et Wils (2005) définissent trois catégories de comportements de mobilisation, soit le respect du contrat de travail, les comportements de motivation individuelle et les comportements de motivation collective. On remarque donc que la motivation individuelle est l'une des composantes de la mobilisation. Elle est essentielle à la mobilisation, mais insuffisante en soi (Tremblay et Wils, 2005).

b- L'engagement

L'engagement des employés est très valorisé par les organisations contemporaines dans la mesure où une simple conformité aux exigences formelles ne permet pas de survivre dans un contexte concurrentiel très dynamique (Roussel et al, 2009). L'engagement constitue une force qui pousse un individu à poser des actions qui s'avèrent pertinentes au regard d'une ou de plusieurs cibles (Meyer et Herscovitch, 2001). Les cibles possibles de l'engagement sont multiples (Morin et Aubé, 2007). Il peut s'agir de l'organisation, du syndicat, de la profession, de l'équipe, du supérieur immédiat, des objectifs ou de la carrière. Kahn (1990) définit l'engagement comme l'implication du «*soi*» des employés dans leur rôle au travail et de son expression durant la performance. Schaufeli et al. (2002) le définissent comme la vigueur, le dévouement et la concentration au travail. On croit en général que l'engagement est lié à une productivité accrue et à un taux de roulement du personnel moins important. Le concept d'engagement au travail est relativement nouveau dans le domaine académique (Macey et Schneider, 2008). Dans la littérature, l'engagement peut représenter autant un état psychologique, un aspect de la performance, l'attachement de l'individu envers son organisation qu'un trait individuel. Plusieurs concepts utilisés en comportement

¹⁴Ibid., p. 123.

¹⁵TREMBLA Y, M. et T. WILS.«*La mobilisation des ressources humaines: une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous*». Volume 30, numéro 2, 2005, p. 38.

organisationnel s'apparentent à l'engagement, dont la motivation, la mobilisation, l'implication, l'engagement envers l'organisation, l'initiative et la loyauté.

3- Les sources de la motivation

Etre motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décidé de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint. En effet, il existe deux sources de motivation :

3-1- La motivation intrinsèque

La motivation intrinsèque signifie que l'on pratique une activité pour le plaisir et la satisfaction que l'on en retire. Une personne est intrinsèquement motivée lorsqu'elle effectue des activités volontairement et par intérêt pour l'activité elle-même sans attendre de récompense ni chercher à éviter un quelconque sentiment de culpabilité.

La motivation intrinsèque provient donc de l'intérieur de l'être humain. Les sources intrinsèques sont : les valeurs, les besoins, et les croyances. Son but est d'être le meilleur.

3-2- La motivation extrinsèque

La motivation extrinsèque provient de l'extérieur de l'être humain, elle se définit comme suit : le sujet agit dans l'intention d'obtenir une conséquence qui se trouve en dehors de l'activité même ; par exemple, recevoir une récompense, éviter de se sentir coupable, gagner l'approbation sont des motivations extrinsèques.

Les sources de la motivation extrinsèques sont : l'environnement lié aux conditions de travail, les règles et les normes présentes dans l'organisation.

Aujourd'hui, ces deux sources de motivation doivent être combinées. Si l'on prend le cas d'une personne qui peut être motivée par des sources intrinsèques (*elle aime son travail, se sent valorisée*), en changeant certaines conditions extrinsèques comme le milieu de travail, on peut modifier son niveau de motivation.

Cependant, plusieurs recherches disent que les récompenses ou toute autre forme de motivation extrinsèque « tuent » la motivation intrinsèque. Il ne faut pas pour autant arrêter de donner des récompenses, mais simplement faire attention de ne pas diminuer la motivation intrinsèque en donnant des récompenses à quelqu'un qui n'en a pas besoin pour accomplir ce qu'il aurait accompli sans aucune autre forme de récompense.

4- Les théories de la motivation

De nombreuses théories ont permis d'appréhender le concept de la motivation et d'identifier les antécédents à cette attitude ou encore le processus de la motivation.

4-1- Théories de contenu

Selon Schermerhomet *al.* (2010), les théories du contenu ont surtout pour objet la compréhension des besoins des individus, c'est-à-dire les lacunes matérielles ou psychologiques qu'ils se sentent poussés à combler. Sur la base de ces théories, les chercheurs tentent d'expliquer comment des besoins non comblés dans l'environnement professionnel peuvent entraîner un rendement médiocre, des comportements indésirables, l'insatisfaction professionnelle, etc. Cette partie traite des cinq théories du contenu les plus connues (Schermerhorn *et al.*, 2010).

a- La théorie de la hiérarchisation des besoins (Maslow)

Abraham Maslow (1954) est l'un des premiers psychologues à s'être penché sur les aspects de la motivation humaine (Schermerhorn *et al.*, 2010). Plus précisément, il a développé la célèbre théorie de la hiérarchie des besoins qui a eu une grande influence sur le management des organisations (Morin et Aubé, 2007; Roussel *et al.*, 2009). Selon cette théorie, cinq grands besoins humains sont déterminés de manière hiérarchique : (1) besoins physiologiques, (2) besoins de sécurité, (3) besoins d'appartenance à un groupe, de rapports sociaux, d'affection, (4) besoins d'estime (*de reconnaissance, d'autonomie*), (5) besoins de réalisation de soi ou d'actualisation de soi (*de progresser, de se développer, de s'épanouir*).

Figure N° 01 : pyramide des besoins de MASLOW



Source : [https://www.google.dz/pyramide des besoins de MASLOW](https://www.google.dz/pyramide%20des%20besoins%20de%20MASLOW). (Le 08/12/2018 à 19 :47).

Selon Maslow (1954), «*la motivation de l'individu viendrait d'une force interne déclenchée par un ensemble de besoins*»¹⁶. Ces besoins se manifestent lorsque l'individu ressent des manques de nature physiologique et psychologique (Roussel et al. 2009). Dès lors que l'individu ressent un manque, il est motivé à le combler. Il cherche en effet à satisfaire ses besoins et la motivation perdure tant que le besoin n'est pas satisfait (Roussel et al. 2009). Lorsqu'un besoin est satisfait, il tend à être oublié par l'individu et à disparaître de sa conscience (Morin et Aubé, 2007). Naît alors une motivation à satisfaire un nouveau besoin, dit de catégorie supérieure, et ce, jusqu'à ce que le dernier niveau soit atteint (Roussel et al. 2009). «*Ainsi, Maslow observe-t-il que l'individu hiérarchise ses besoins et cherche à les satisfaire selon un ordre de priorité croissante depuis des besoins primaires, jusqu'aux besoins d'ordre supérieur*»¹⁷. En bref, cette théorie permet d'identifier ce qui motive un individu, soit ce qui satisfait ses besoins.

b- La théorie des besoins acquis (McClelland)

La théorie des besoins de McClelland (1961, 1965) s'appuie, tout comme celle de Maslow (1954), sur des besoins, soit trois besoins essentiels (Robbins et Judge, 2006; Shermerhorn et al, 2010):

- **Le besoin d'affiliation**, ou désir d'établir et d'entretenir des relations chaleureuses avec autrui ;
- **Le besoin de pouvoir**, ou désir d'exercer son emprise sur les autres, d'influencer leur comportement ou d'en être responsable ;
- **Le besoin d'accomplissement**, ou désir de faire mieux et plus efficacement, de résoudre des problèmes ou de maîtriser des tâches complexes.

Cette théorie suppose que «*les besoins d'accomplissement, de pouvoir et d'affiliation représentent les moteurs essentiels de l'action, en particulier dans le champ professionnel*»¹⁸. Ces trois besoins ont été identifiés au cours d'une expérience menée par McClelland auprès de gestionnaires (Shermerhorn et al, 2010). Ils seraient acquis avec le temps et l'accumulation des expériences (Shermerhorn et al, 2010). McClelland incite donc «*les gestionnaires à apprendre à les déceler chez eux-mêmes et chez les autres pour être en mesure de créer des milieux de travail qui y répondent adéquatement*»¹⁹.

¹⁶ROUSSEL, et al. «*Les modèles intégrateurs de la motivation au travail*». Dans *Comportement Organisationnel*,

Vo! 3 : *Théories des Organisations, Motivation au travail, Engagement Organisationnel*, sous la direction de J. Rojot, P. Roussel et C. Vandenberghe.2009, P.174

¹⁷*Ibid.*, P. 174.

¹⁸ROBBINS, S. et T. JUDGE.*Op. cit.*,P. 204.

¹⁹SCHERMERHORN, et al. «*Comportement humain et organisation* », 4e édition, 2010, p. 137.

Ainsi, comme Maslow (1954), McClelland (1961, 1965) s'appuie sur les besoins pour identifier ce qui motive les individus. Cependant, bien qu'elle soit intéressante, l'expérience de McClelland n'apparaît pas suffisante pour prouver que la réalisation des trois besoins essentiels est le facteur principal de motivation. D'autres facteurs tels que la sécurité pourraient également jouer un rôle important (Mercier, 2002).

c- La théorie ERD (Alderfer)

À l'instar de la théorie de la hiérarchisation des besoins et de la théorie des besoins acquis, la théorie ERD met également l'accent sur les besoins humains et les réduit à trois catégories (Schermershom et al, 2010):

- Les besoins existentiels, ou le désir de bien-être physique et matériel ;
- Les besoins relationnels, ou le désir de relations interpersonnelles satisfaisantes ;
- Les besoins de développement, ou le désir d'épanouissement et d'accomplissement.

Cependant, alors que la théorie de la hiérarchisation des besoins suppose que l'individu progresse vers les niveaux supérieurs de hiérarchie des besoins à mesure qu'il satisfait ses besoins d'ordre inférieur, la théorie ERD, propose plutôt un principe de frustration-régression selon lequel un besoin primaire, même comblé, peut reprendre de l'importance si l'individu ne parvient pas à satisfaire un besoin d'ordre supérieur. En vertu de ce principe, un individu continuellement frustré dans ses tentatives de satisfaire ses besoins de développement, par exemple, peut retrouver une source de motivation dans ses besoins de relations.

Enfin, selon la théorie ERD, l'être humain peut chercher à satisfaire plus d'un type de besoin à la fois (Schermershom et al, 2010).

En somme, de la même manière que la théorie de la hiérarchisation des besoins, la théorie ERD suppose que la satisfaction d'un besoin amène la motivation à satisfaire un besoin supérieur, mais plusieurs besoins peuvent susciter la motivation en même temps et il est possible de revenir à des besoins antérieurement comblés (Robbins et Judge, 2006). Elle est donc plus souple que la théorie de Maslow (Schermershom et al, 2010).

d- La théorie bi factorielle (Herzberg)

Herzberg et al. (1959) ont élaboré la théorie des deux facteurs (dit également théorie bi-factorielle ou théorie de la motivation et de l'hygiène), «qui distingue les facteurs à l'origine de la satisfaction professionnelle (les facteurs moteurs) des facteurs qui peuvent

prévenir l'insatisfaction professionnelle (*les facteurs d'hygiène*)²⁰. Ils s'appuient sur l'idée selon laquelle l'attitude d'une personne au travail peut être déterminante quant à la réussite ou à l'échec de la tâche. Plus précisément, la théorie développée par Herzberg et al. (1959) suppose que la satisfaction et l'insatisfaction professionnelles seraient respectivement liées à des facteurs intrinsèques (*dits facteurs moteurs*) et extrinsèques (*dits facteurs d'hygiène*) (Robbins et Judge, 2006).

Herzberg s'aperçut en fait que les facteurs à la source de la satisfaction au travail étaient significativement différents des facteurs qui entraînent l'insatisfaction (Morin et Aubé, 2007). «*Des facteurs intrinsèques, comme l'avancement, la reconnaissance, la responsabilité et l'accomplissement, renvoient le plus souvent à la satisfaction*»²¹. Ces facteurs relèvent de la nature même du travail, soit de son contenu ou de ce que font les gens (Roussel et al, 2009; Shermerhorn et al, 2010). «*La notion de motivation intrinsèque émerge alors*» (Roussel et al, 2009 : 182), soit une motivation qui découle de besoins psychologiques associés aux facteurs moteurs. «*Dans cette perspective, pour améliorer le rendement des gens, il faut agir sur les facteurs moteurs*»²². À l'opposé, l'insatisfaction au travail fait ressortir des facteurs extrinsèques, tels que la surveillance des supérieurs hiérarchiques, le salaire, la politique de l'entreprise et les conditions de travail (Robbins et Judge, 2006).

En somme, «*pour motiver un employé, dans son travail, l'entreprise doit développer les facteurs de motivation en les incorporant dans la configuration de l'emploi, ceci afin de l'enrichir*»²³.

Même s'il ne faut pas associer automatiquement satisfaction avec motivation, le grand mérite de la théorie de Herzberg et al. (1959) est de montrer qu'il y a deux moyens de satisfaire ses employés : (1) diminuer les facteurs de démotivation, les irritants ; pour savoir lesquels, il faut tout simplement le leur demander ; (2) élaborer des facteurs de motivation ; ici aussi, le procédé le plus efficace consiste à demander à chacun ce qui le motive (Mercier, 2002).

²⁰*Ibid.*, p. 138.

²¹ROBBINS, S. et T. JUDGE *Op. cit.*, P. 200.

²²SCHERMERHORN, et al. *Op.cit.*, p.139.

²³ROUSSEL, et al. *Op.cit.*, P. 182.

Figure N° 02 : la théorie d’Herzberg sur la motivation au travail

FACTEURS D'INSATISFACTION	FACTEURS DE SATISFACTION
Politique salariale	Réalisation de soi
Conditions de travail	Evolution de carrière
Salaire	Autonomie
Système de supervision	Responsabilités
Statut	Reconnaissance
Sécurité du travail	Intérêt du travail

Source :<https://www.google.dz/théorie d'herzberg> (Le 08/12/2018 a 20 :19).

e- La théorie X et la théorie Y (McGregor)

McGregor (1960) a proposé une théorie qui présente «deux vision distinctes de l'être humain : l'une globalement négative, dite théorie X, et l'autre globalement positive, baptisée théorie y »²⁴. Il a observé la manière dont les chefs d'entreprise se comportaient avec leurs employés, il en a tiré la conclusion que leur perception de la nature humaine reposait sur certains préjugés qui les menaient à certains comportements vis-à-vis des salariés (Robbins et Judge, 2006). À cet égard, Robbins et Judge (2006) présentent les deux visions de l'être humain dégagées par (McGregor) :

- **Théorie X** --- Idée selon laquelle les individus n'aiment pas le travail, sont paresseux, évitent les responsabilités et ne travaillent que sous la contrainte.
- **Théorie Y** --- Idée selon laquelle les individus aiment le travail, sont créatifs, recherchent les responsabilités et peuvent s'autogérer.

Selon la théorie X, McGregor (1960) propose que les besoins inférieurs dominant, alors que selon la théorie Y, ce sont les besoins supérieurs qui dominant. Puisque McGregor (1960) adhérerait davantage à la vision de la théorie Y, «il proposa comme facteurs de

²⁴ROBBINS, S. et T. JUDGE. Op.cit., P.199.

motivation pour les employés des notions telles que la prise de décision participative, des tâches à responsabilité et ambitieuses, ainsi qu'une bonne entente au sein des groupes»²⁵.

Une proposition complémentaire pour les gestionnaires qui mettent en œuvre l'utilisation de la Théorie X ou de la Théorie Y est qu'ils doivent faire preuve de souplesse lors de la catégorisation d'un individu dans l'une de ces deux théories puisque chaque personne a le potentiel de changer ses manières et ses habitudes de travail et d'accroître son enthousiasme envers le travail avec le temps, au sein de divers projets, et pour divers postes, affectations, ou responsabilités (Kerzner, 2003).

4-2- Théories des processus

Nous venons de voir, par le biais des théories de contenu, que des besoins divers peuvent être à la source de la motivation. D'autres théories cherchent plutôt à comprendre le processus de la motivation, c'est-à-dire à comprendre comment les individus en viennent à être motivés. Ce sont les théories des processus.

a- La théorie de l'équité (Adams)

L'un de ces facteurs, étudié de longue date pour comprendre le processus de la motivation, est celui de l'équité et, plus largement, de la justice organisationnelle.

La justice organisationnelle est un concept important dans la recherche sur la motivation au travail (Roussel et al, 2009). Elle est classée traditionnellement au sein des théories des besoins-mobiles-valeurs de la typologie de Kanfer (1990). «De façon générale, l'idée est la suivante. Les individus attachent de l'importance à la façon dont ils sont traités dans l'organisation qui les emploie»²⁶. S'ils ont le sentiment d'être traités de façon injuste, alors ils ressentent une tension qu'ils vont chercher à réduire. Ils sont ainsi motivés à faire quelque chose afin que la situation devienne juste (Roussel et al, 2009). «Historiquement, les premiers développements du lien entre justice et motivation sont issus du champ de la psychologie avec les travaux de Adams (1965) et la théorie de l'équité» (Roussel et al, 2009). Ces travaux sont en lien avec la notion de justice organisationnelle, «soit la mesure selon laquelle les individus perçoivent comme justes et équitables les pratiques qui ont cours dans leur milieu de travail»²⁷. De manière générale, trois formes de justice sont appréhendées : la justice distributive (*récompenses*), procédurale (*règles et procédures*) et relationnelle (*respect et dignité*) (Shermerhom et al, 2010 ; Robbins et Judge, 2006). Un employé va donc se

²⁵Ibid. P.201.

²⁶Ambrose, 2002 cités dans Roussel et al, 2009. «Les modèles intégrateurs de la motivation au travail». Dans *Comportement Organisationnel, Vo! 3 : Théories des Organisations, Motivation au travail, Engagement Organisationnel*. P 189

²⁷Shermerhomet al. Op.cit., P. 143.

comparer avec les autres pour évaluer cette notion de justice 0 d'équité (Robbins et Judge, 2006) et c'est face à l'injustice qu'il sera motivé à changer la situation. En effet, «*comme on peut s'y attendre, tout sentiment d'injustice ou toute iniquité perçue engendre une tension, et la personne qui l'éprouve à tendance à vouloir éliminer cet état d'esprit*»²⁸

b- La théorie des attentes (Vroom)

En 1964, Vroom élabore la théorie des attentes qui vise à comprendre les comportements au travail, dont la performance de l'individu (Roussel et al, 2009). «*La performance est ici conçue non seulement comme l'atteinte d'objectifs, mais, plus généralement, comme la réalisation d'un travail qui répond aux attentes de l'organisation qui emploie la personne*»²⁹. Plus précisément, la théorie des attentes suggère que «*la motivation d'un individu dépend de l'attente de réussite par rapport aux efforts fournis, du résultat effectif obtenu et de l'attractivité de ce résultat*»³⁰.

Cette théorie sous-tend que les employés font le choix d'adopter les comportements qui ont le plus de chances de les mener aux résultats souhaités (Morin et Aubé, 2007). L'individu décide alors mettre les efforts dans une tâche en particulier quand il estime que ce comportement favorisera l'atteinte des résultats désirés (Morin et Aubé, 2007). «*L'adoption des comportements constituerait donc un choix rationnel* » (Morin et Aubé, 2007 : 114).

Cette théorie repose sur trois concepts clés ³¹:

- **Les attentes** : la probabilité aux yeux de l'individu que les efforts investis se traduisent par un niveau de rendement donné ;
- **L'instrumentalité** : la probabilité aux yeux de l'individu que le rendement atteint se traduise par une juste récompense ;
- **La valence** : la valeur accordée par l'individu à chaque récompense possible.

«*Pour que l'effet motivant d'une récompense se fasse vraiment sentir, les attentes, l'instrumentalité et la valence qui y sont rattachées doivent être positives et avoir une valeur élevée*»³².

Cette théorie permet d'expliquer l'ensemble des choix de l'individu dans son organisation (Roussel et al, 2009). Cependant, « Vroom s'inscrit dans un courant de pensée largement dominé par la question de la motivation à la performance. En effet, les travaux

²⁸*Ibid.*, P. 142.

²⁹ROUSSEL, et al. Op.cit., P. 206.

³⁰ROBBINS, S. et T. JUDGE. Op.cit., P. 220.

³¹Shermerhom et al. Op.cit., P. 145.

³²*Ibid.*, P. 145.

antérieurs en psychologie organisationnelle ont postulé que la fonction de performance individuelle au travail était étroitement liée à la motivation au travail »³³

c- La théorie de la motivation par la fixation des objectifs (Locke et Latham)

La théorie de la fixation des objectifs cherche à savoir comment motiver les gens. La solution consiste à fixer des objectifs (Roussel et al, 2009). Plus précisément, «*Locke et Latham (1990) ont développé la théorie de la fixation des objectifs selon laquelle le comportement est intentionnel et la volonté d'agir dans un sens donné résulte d'abord de l'existence d'un objectif à poursuivre*»³⁴. Les objectifs jouent alors le rôle de régulateurs du comportement étant donné qu'ils poussent à l'action et dirigent l'énergie vers des activités précises (Morin et Aubé, 2007).

Les points essentiels de cette théorie sont les suivants ³⁵:

- Les personnes qui poursuivent un objectif clair, précis et difficile ont un meilleur rendement que celles qui n'ont pas d'objectifs explicités à atteindre.
- La performance augmente proportionnellement avec le niveau de difficulté de l'objectif, jusqu'à ce que l'individu ait atteint la limite de ses compétences ou qu'il abandonne son objectif.
- Les objectifs précis et difficiles engendrent de meilleurs résultats que les objectifs difficiles, mais flous (ex. ; «*fais de ton mieux !* »).
- Pour que les objectifs soient efficaces, ils doivent susciter l'engagement des personnes auxquelles ils ont été fixés.

Bref, «*les managers devraient en effet apprendre à fixer des objectifs qui soient suffisamment difficiles pour représenter un défi, mais pas trop cependant, dans la mesure où un objectif inatteignable ne peut pas mobiliser les salariés, mais au contraire les décourager*»³⁶.

³³ROUSSEL, et al. Op.cit., P. 206.

³⁴MORIN, E. et C. AUBÉ. Op.cit., P.P. 115-116.

³⁵*Ibid.* P. 116.

³⁶ROUSSEL, et al. Op.cit., p. 202.

Section 2 : La performance

Cette section porte sur les fondements théoriques de la performance.

1- Définition de la performance

Les interprétations relatives au concept de la performance sont très variées. Certains pensent que la performance est l'efficacité et l'efficacités du travail accompli; d'autres pensent que la performance se manifeste par des actes, des méthodes et des résultats de travail ; plusieurs pensent que la performance est le résultat du travail du personnel, qu'elle a l'avantage de contribuer à l'atteinte des objectifs de l'entreprise et qu'elle est souvent utilisée pour l'évaluation des ressources humaines dans la gestion de l'entreprise.

La performance est une mesure du degré de réalisation d'un objectif particulier. Dans cet ordre d'idées, French et Seward (1983) indiquent que la performance est le degré d'atteinte des objectifs d'un plan d'action par les employés. Selon Bryan et Rue (1994), elle correspond au degré de mise en œuvre des employés et elle peut être utilisée pour mesurer la situation d'avancement des travaux du personnel actuel. Cela signifie que la performance peut être utilisée comme la mesure de la productivité des employés. Or, la mesure de la performance au travail des employés permet d'octroyer des récompenses appropriées, des mesures incitatives et des promotions.

En général, la recherche en comportement organisationnel révèle que la performance est un comportement global regroupant trois aspects : l'efficacité, l'efficacités et la productivité (MacBryde et Mendibil, 2003). L'efficacité est la mesure de la satisfaction des clients quant aux résultats de l'équipe. L'efficacités réfère au processus d'équipe (communication, coordination, leadership, collaboration, prise de décision) soutenant l'accomplissement des résultats, le développement de l'équipe et la satisfaction des membres. La productivité est définie comme le rapport entre la production d'un bien ou d'un service et l'ensemble des intrants nécessaires pour le produire. Elle est la mesure de la quantité produite par rapport aux facteurs de production (*quantité d'énergie, temps de travail, etc.*) (MacBryde et Mendibil, 2003).

D'une manière générale, la performance correspond à un résultat lié à un objectif balisée par une période de temps et par diverses caractéristiques comportementales attendues. Ce résultat peut être bon, il peut être mauvais. On cherche habituellement à évaluer de manière objective la performance. Par contre, à cause des différences de l'environnement, des normes et les facteurs subjectifs reliés aux gens, ce n'est pas une identification précise et la confirmation peut également être controversée. En général, pour développer et maintenir son

avantage concurrentiel, l'organisation souhaite établir un système d'évaluation des performances, permettant l'évaluation et l'amélioration des performances du personnel, pour améliorer ainsi sa performance globale. Pour l'organisation moderne, la performance a toujours été un point important, que ce soit le leadership, la conception organisationnelle, l'amélioration des processus, ou la motivation des employés, le but ultime est la poursuite de la performance organisationnelle.

2- Les différentes théories portant sur la performance au travail

Dans l'étude du comportement organisationnel, la performance au travail est généralement définie comme la variable dépendante, c'est-à-dire comme un résultat. Dans certains cas, la performance au travail est définie directement à partir des comportements des travailleurs.

Les définitions de la performance sont donc multiples, mais regroupent certains points communs. Le concept est parfois défini comme l'adoption d'une conduite particulière afin de remplir des conditions favorables au fonctionnement de l'organisation, notamment en ce qui a trait au respect des conditions de travail et environnementales et des politiques et procédures d'organisation (*Boyatzis, 1982*). Dans cet ordre d'idées, la performance au travail est également conçue comme un comportement permettant de remplir les attentes de l'organisation et de respecter la réglementation ou la demande formelle du rôle (*Campbell, 1990*). Il s'agit dès lors d'une performance intra-rôle, c'est-à-dire que les personnes s'acquittent des rôles qui leur sont prescrits (*Vandenberghé et al, 2009*).

Or, la performance n'est pas qu'intra rôle. Certains auteurs (*Motowidlo et Vanseotte, 1994*) indiquent que la performance au travail se divise comme suit : la performance de la tâche et la performance contextuelle. La performance de la tâche est celle des travailleurs dans les activités dans le cadre du travail prescrit. Il s'agit donc de la performance intra-rôle. La performance des tâches et le contenu du travail sont étroitement liés. De même, la performance des tâches est étroitement liée à la capacité individuelle, à la maîtrise de la tâche et aux connaissances (*Campbell, 1990*). La performance contextuelle réfère plutôt aux comportements des travailleurs qui vont au-delà de leur mandat et qui contribuent à l'efficacité organisationnelle. Il s'agit donc de comportements extra-rôles, tels que la mise en œuvre volontaire d'activités relevant des exigences informelles, de la coopération et de l'aide apportée aux autres, de l'approbation, du soutien et de la défense des objectifs de l'organisation dans un cadre informel. On parlera -donc de comportements de citoyenneté organisationnelle ou discrétionnaires (*Orgue, 1988 ; Vandenberghé et al, 2009*).

En synthétisant les points de vue de Borman et Motowidlo (1993), de Coleman et Borman (2000) et de Katz et Kahn (1978), conceptuellement, il y a ces quelques différences entre la notion de la performance contextuelle et la performance des tâches: (1) la performance des tâches vise directement le niveau technique de l'organisation et la performance contextuelle est étroitement liée à l'environnement organisationnel, l'environnement social et l'environnement psychologique; (2) la performance contextuelle est volontaire et étroitement liée à la persistance, aux traits d'aide, à la coopération, à la motivation ou à la personnalité; (3) la performance des tâches correspond à des comportements liés aux responsabilités et rôles formels, alors que la performance contextuelle réfère à des comportement qui dépassent le rôle formel, habituellement non précisés dans le cadre des fonctions officielles du travail.

Ainsi, la performance des tâches repose sur les qualifications du travailleur et sa motivation à réaliser ses tâches. La performance contextuelle prend plutôt appui sur les compétences interpersonnelles du travailleur, sur sa motivation à maintenir de bonnes relations de travail et sur l'aide qu'il donne aux autres afin de compléter efficacement le travail (Xiejinshan, 2001). Conway (1999) a constaté dans son étude que les collègues accordent généralement une plus grande attention aux relations interpersonnelles, tandis que les supérieurs sont généralement plus préoccupés par la performance des tâches.

Les chercheurs chinois Wang Hui, Li xiaoxuan et Luoshengqiang (2003) ont testé les différences structurelles de la performance des tâches et de la performance contextuelle en utilisant une analyse factorielle confirmatoire dans le contexte particulier de la culture chinoise. Cette étude soutient le modèle de performance de deux facteurs de la performance des tâches et la performance contextuelle dans le contexte de la culture chinoise.

En tenant compte de ces deux dimensions de la performance, soit la performance intra et extra-rôle, on peut dire qu'elle réfère aux comportements de l'individu dans un contexte et dans un temps donné (Motowidlo et Borman, 1997). Cependant, dans le passé, la compréhension du concept de performance au travail était surtout unidimensionnelle. Plus tard, les chercheurs ont commencé à remarquer que la performance n'est pas seulement un concept unidimensionnel. La connotation de la performance n'est pas seulement le résultat de l'action directe au sens traditionnel, mais aussi une conduite (Chen, 2001). Ainsi, les études sur la dimension «extra-rôle» de la performance sont venues après celles sur la dimension «intra-rôle».

3- Les mesures de la performance au travail

L'importance de mesurer la performance au travail est mentionnée par de nombreux auteurs. À cet égard, Rowland et al. (1983) ont résumé les visées de l'évaluation des performances.

Tout d'abord, l'évaluation des performances est utile pour les organisations pour les raisons suivantes: (1) elle permet une rétroaction aux employés quant à leur rendement; (2) elle peut être à la base de la fixation du salaire et des décisions relatives aux promotions; (3) elle permet d'identifier le personnel dont la compétence n'est pas satisfaisante et est ainsi à la source de certaines décisions relatives au licenciement; (4) elle permet l'orientation du personnel pour l'amélioration des performances et potentiels; (5) elle favorise la planification future avec le personnel; (6) elle permet le diagnostic des problèmes individuels et organisationnels. Elle est également utile pour les individus puisqu'elle permet: (1) de comprendre leur performance actuelle; (2) de fixer des objectifs d'amélioration.

Cascio (1991) propose deux façons de mesurer la performance: (1) la mesure subjective, soit un jugement basé sur les idées et les connaissances subjectives, où le caractère ou le comportement des personnes est considéré comme la base de l'évaluation des performances et (2) la mesure objective, soit l'évaluation de la performance des personnes en fonction des résultats objectifs, tels que la production, l'assiduité et l'absentéisme, etc.

Campbell (1990) a remarqué que, du point de vue comportemental, l'évaluation des performances devrait reposer sur huit aspects : la compétence liée au travail, la compétence non liée au travail, les compétences en communication écrite et orale, le rendement au travail, le respect de la discipline, l'aide aux collègues et à l'équipe, la supervision et le leadership et les capacités de gestion et d'administration. Parmi eux, la compétence liée au travail, le rendement au travail et le respect de la discipline sont des facteurs clés de performance dans toutes les fonctions.

Dans le même ordre d'idées, Lee et Maurer (1997) ont recensé trois indicateurs de l'évaluation des performances : (1) les indicateurs d'efficacité (*productivité, réalisation à l'heure*) ; (2) les indicateurs d'efficience (*objectifs atteints, le taux de proposition*) ; (3) les indicateurs de qualité (le taux d'erreur, le taux de plainte, le degré de satisfaction du client et du personnel). Ces indicateurs réfèrent davantage à une mesure objective que subjective de la performance, au sens de Cascio (1991).

Il existe de nombreuses façons d'évaluer les performances. Elles peuvent généralement être divisées en cinq catégories: (1) l'évaluation par le supérieur; (2) l'auto-évaluation; (3) l'évaluation par les collègues; (4) l'évaluation par les subordonnés; (5) l'évaluation par la

clientèle (Zigon, 1995). Parmi elles, l'auto-évaluation est une évaluation de la performance des employés par eux-mêmes.

4- Identification des facteurs qui ont un impact sur la performance au travail

Certains chercheurs indiquent que les qualités personnelles sont les principaux facteurs de performance au travail, alors que d'autres soutiennent que la structure organisationnelle est un des facteurs importants de performance. En outre, certains chercheurs ont suggéré l'interaction entre les caractéristiques personnelles et la structure organisationnelle pour expliquer la performance.

À cet égard, Korman (1977) présente certains facteurs susceptibles d'affecter la performance au travail. Ces facteurs peuvent être divisés en trois catégories. D'une part, la motivation au travail aurait un impact. Ensuite, les compétences et les capacités de la personne seraient aussi à considérer. Finalement, la perception du rôle, soit la perception des individus quant au rôle nécessaire à l'accomplissement de leur travail, affecterait la performance.

Blumberg et Pringle (1982) ont également identifié des facteurs déterminants de performance : la capacité, la volonté et l'occasion. Ils indiquent que les recherches antérieures omettent les facteurs environnementaux dans l'explication de la performance au travail. Comme les facteurs environnementaux ne peuvent pas expliquer totalement le phénomène de performance, ils ont intégré des résultats d'études d'années antérieures couvrant les facteurs personnels (*la capacité et la volonté*) en plus des facteurs environnementaux (*l'occasion*). Parmi eux, le facteur de capacité inclut l'âge, la santé, les connaissances, les compétences, l'intelligence, le niveau d'éducation, etc. Le facteur de volonté comprend la motivation, la satisfaction au travail, l'anxiété, etc. Le facteur d'occasion inclut la fourniture du matériel, le comportement du personnel, le leadership, l'assistance, les procédures de l'organisation, l'information, le temps, etc.

Campbell et al. (1993) ont proposé une autre classification des antécédents à la performance au travail, soit celle des facteurs directs et indirects. Les facteurs directs comprennent les objectifs, les normes, les rétroactions, l'occasion, les conditions, les capacités et la motivation. Les facteurs déterminants sont l'objectif principal et la motivation. Les facteurs indirects comprennent les différences individuelles, les méthodes de gestion organisationnelle, etc.

La performance au travail n'est donc pas déterminée par un seul facteur (Blumberg & Pringle, 1982). Les différents chercheurs proposent divers facteurs de performance. En prenant en considération les divers facteurs et classifications, la performance

est le résultat de l'interaction de la motivation des employés, du niveau de capacité et des facteurs environnementaux : $P = f(M, C, E)$, où: P-- la performance, M-- la motivation, C-- la capacité, E-- l'environnement (Luo, 1997).

Conclusion

Selon la définition de la motivation, nous savons qu'elle constitue un moyen d'atteindre un but particulier. Elle relève notamment des besoins des individus. D'un point de vue de gestion, il s'agit donc de répondre aux besoins du personnel et de promouvoir ses efforts pour l'atteinte des objectifs organisationnels. La motivation a un rôle très important pour mobiliser l'enthousiasme du personnel, pour réaliser excellemment les objectifs fixés et pour améliorer continuellement la performance au travail. À l'heure actuelle, dans un environnement concurrentiel, afin de se développer, les entreprises doivent constamment améliorer leur compétitivité. La motivation du personnel devient fondamentale pour avoir accès à son plein potentiel. À cette fin, les gestionnaires sont appelés à agir sur les facteurs de motivation afin d'inciter plus de gens à travailler volontairement pour atteindre les objectifs organisationnels et améliorer considérablement les performances (Davis, 1984).

Les résultats des études indiquent, en effet, que l'utilisation de stratégies appropriées de motivation peut améliorer les performances (Lu da, 1994). Il est généralement admis que lorsque le niveau de motivation est plus élevé, meilleure est la performance. Cet argument est juste en un sens, mais pas absolu. Les raisons spécifiques sont les suivantes (Lu da, 1994): (1) des niveaux élevés et faibles de motivation peuvent affecter négativement la performance au travail, seule la motivation modérée et réaliste peut mobiliser l'enthousiasme du personnel au travail pour l'amélioration des performances; (2) la motivation est un des nombreux facteurs importants influençant la performance (autrement dit, la performance au travail est un résultat de nombreux facteurs objectifs et subjectifs, y compris la motivation) ; (3) la motivation affecte la performance au travail, et à son tour, la performance au travail affecte également la motivation, sous certaines conditions, la motivation et la performance se renforçant mutuellement.

Introduction

La motivation des collaborateurs est un facteur déterminant pour augmenter la productivité du personnel. En effet, c'est un élément clé du succès des entreprises. Cependant, d'une manière générale, les facteurs prédominants dans la motivation au travail dépendent de la personne et de l'orientation de cette dernière.

Au travail, se motiver est souvent difficile. De nombreuses enquêtes ont démontré que plusieurs facteurs pouvaient en être à l'origine.

La motivation n'a jamais tenu une place aussi importante dans le discours managérial. Pourtant, elle n'a jamais autant fait défaut qu'aujourd'hui.

La démotivation peut être rapprochée d'autres concepts comme le mal-être, le stress... Elle est devenue un problème prioritaire devant être réglé rapidement.

Par ailleurs, la place des salariés évolue au sein de l'entreprise. Un salarié motivé au travail présente un comportement et une activité très bénéfique pour l'entreprise.

Cependant, le succès d'une entreprise ne se résume pas seulement à réaliser des profits. Cette dernière doit trouver de nouveaux moyens pour attirer et fidéliser ses collaborateurs.

Dans ce chapitre nous allons voir les principaux points suivants :

- Les différentes techniques qu'emploient les entreprises pour booster et motiver son personnel ;
- Les facteurs de démotivation du personnel : causes & conséquences.

Section 1: Les outils à la disposition des entreprises pour motiver les salariés

Dans cette section nous allons présenter les différentes techniques qu'utilise l'entreprise pour motiver ses salariés.

1- La motivation par les méthodes de management

Nous aborderons dans ce premier outil les points essentiels de la motivation par les méthodes de management. Nous nous appuyerons sur l'importance de la communication interne d'une part et la reconnaissance d'autre part, comme sources de motivation des salariés et levier de performance pour les entreprises¹.

1-1- Une communication interne claire et transparente

Il est très important de communiquer de manière claire et régulière auprès des salariés, et ce, à tous les niveaux. En effet, les managers de proximité doivent communiquer les objectifs qui ont été fixés à leurs collaborateurs afin que toute l'équipe avance dans le même sens. Le manager doit également veiller à ce que l'ensemble du personnel ait compris leurs

¹ ROJOT Jacques et autres, « *comportement organisationnelle (théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel.)* », édition De Boeck éducation, SA, Paris, 2009, P 68.

buts ainsi que leurs enjeux. La communication ne porte pas uniquement sur les objectifs, mais aussi sur d'autres points, notamment sur les différentes orientations et décisions prises par la direction générale. Le manager doit alors assurer le suivi de cette communication. En effet, il est nécessaire de faire un retour systématique aux collaborateurs sur les résultats obtenus et les actions à améliorer. Une communication interne de qualité va permettre de motiver l'ensemble du personnel dans le sens où il saura quels sont les enjeux et les objectifs de ses tâches. Ainsi les salariés travailleront ensemble pour un but commun. En d'autres termes, il est important de donner du sens au travail demandé à ses collaborateurs ce qui va leur permettre par la suite de se responsabiliser dans leur travail. De plus, il faut que la communication vis-à-vis des collaborateurs soit la plus transparente possible. Cette transparence va rendre légitime les différents choix et décisions pris par la hiérarchie. A contrario, si la direction tient un discours hypocrite et flou, les salariés vont perdre toute confiance à l'égard de leurs supérieurs et au fil du temps se démotiver. Enfin une bonne communication interne passe également par un contact privilégié d'échange et d'écoute des salariés avec la direction, créant une dynamique positive pour l'entreprise. En effet, le salarié va se sentir reconnu et intégré à l'organisation². La communication interne peut se faire par différents moyens, elle peut être formelle ou informelle, on peut également jouer sur différents supports. A ce titre, nous pouvons citer la communication électronique par le biais de l'intranet, les journaux d'entreprise, l'affichage, les réunions d'information du personnel ou encore les boîtes à idées, autant de moyens possibles pour communiquer régulièrement auprès des collaborateurs.

1-2- La reconnaissance au travail

La reconnaissance au travail est un élément très important qui impacte directement sur la motivation des salariés. En effet, plus un salarié se sent reconnu dans l'entreprise où il travaille, plus il va être motivé car il va se sentir unique et partie intégrante de celle-ci. Ainsi par le biais de la reconnaissance des salariés, l'entreprise va pouvoir atteindre un niveau de performance élevé grâce à la motivation de ses employés. La reconnaissance est un fait difficilement perceptible car elle est souvent informelle. Un dossier intitulé « *La reconnaissance au travail* » paru dans la revue web SciencesHumaines.com a d'ailleurs tenté de définir cette notion : « *Objet insaisissable car multidimensionnel, elle est à la fois individuelle et collective, quotidienne et ritualisée ; elle concerne autant la personne que le travail ; elle peut être financière ou « symbolique ».* La pratique de la reconnaissance doit

² ROBBINS, S. et T. JUDGE. « *Comportements organisationnels* », New Jersey: Pearson Education. 2006, P.89.

prendre en compte toutes ces dimensions ». ³ Ce dossier nous montre également qu'une analyse scientifique de la reconnaissance a fait apparaître quatre dimensions principales, qui sont les suivantes :

a- Reconnaître la personne : La reconnaissance en tant qu'individu et non en tant que salarié de l'entreprise. Elle peut passer ne serait-ce que par la connaissance du prénom du salarié, le jour de son anniversaire ou encore par l'échange de banalité afin de lui montrer que l'on s'intéresse à lui et qu'on le respecte.

b- Reconnaître les résultats : La reconnaissance du salarié par rapport au résultat de son travail. Celle-ci peut prendre la forme verbale en le félicitant tout simplement de ses résultats positifs ou encore par l'obtention d'une prime au mérite.

c- Reconnaître l'effort : La reconnaissance du salarié liée aux efforts fournis, aux engagements et aux risques encourus pour atteindre les objectifs fixés. Cette reconnaissance peut passer par le fait de l'encourager verbalement et l'inciter à poursuivre ses efforts.

d- Reconnaître les compétences : La reconnaissance par rapport aux compétences et aux responsabilités du salarié. Pour ce faire, on peut accorder aux salariés des primes de mérite ou encore des primes de participation. Cette reconnaissance des compétences peut aussi prendre la forme d'une communication verbale de la part de la hiérarchie ou de manière plus solennelle, la remise d'une médaille du travail.

On peut donc conclure que la reconnaissance des salariés doit être entretenue au quotidien, même si elle n'est pas formalisée. En effet, dans la plupart des cas, la simple communication verbale et informelle suffit au salarié pour se sentir reconnu dans l'organisation et ainsi susciter la motivation chez lui.

2- La motivation par les conditions de rémunération

Comme nous allons le voir dans ce second outil, les conditions de rémunération qu'elles soient directe ou indirecte ont pour effet de motiver les salariés et de cette manière, engendrer un levier de performance pour l'entreprise.

2-1- Les conditions de rémunération directe

Pour susciter la motivation chez les salariés, les entreprises peuvent jouer sur les conditions de rémunération directe. La rémunération directe se compose principalement d'une part fixe c'est-à-dire le salaire de base. D'autre part elle est composée de la rémunération directe variable ou salaire de performance lié au mérite individuel ou collectif. Afin de motiver les salariés, les entreprises doivent proposer des salaires attractifs par rapport

³http://www.comment-donner-du-sens-au-travail-et-motiver-lessalariés.com/la-reconnaissance-au-travail_fr.html

à la concurrence, c'est ce que l'on appelle la stratégie du salaire d'efficience. Cette théorie permet de montrer que les entreprises ont tout intérêt à offrir des rémunérations plus élevées que celles proposées sur le marché du travail; le but étant d'attirer une main d'œuvre de qualité, de la fidéliser mais également d'inciter les salariés à l'effort, en d'autres termes à la motivation. L'entreprise peut également motiver ses salariés par le biais des conditions de rémunération directe variable ou de performance, notamment en accordant des bonus, des gratifications ou encore des primes d'objectifs. Dans ce cas de figure, la motivation des salariés est essentiellement impulsée par des aspects purement financiers⁴.

2-2- Les conditions de rémunération indirecte

Les entreprises peuvent aussi accorder à leurs salariés des rémunérations indirectes. Ce type de rémunération concerne les avantages en nature, les avantages sociaux et les périphériques légaux. Ces derniers regroupent principalement la participation, l'intéressement, les plans d'épargne entreprises et inter-entreprises, les plans d'épargne pour la retraite collectif (*PERCO*), les stocks option ou encore l'actionnariat salarié.

Toutes ces modalités de rémunération indirecte contribuent largement à la motivation des salariés et créent dans le même temps un levier de performance pour l'entreprise⁵. Ainsi pour susciter cette motivation, les entreprises peuvent accorder des primes d'intéressement permettant de récompenser financièrement les collaborateurs par rapport aux résultats et aux performances obtenus. Il est également important de rappeler que la prime de participation est obligatoire dans les entreprises d'au moins 50 salariés, ce qui permet aux salariés de profiter des bénéfices réalisés par l'entreprise. Les entreprises de moins de 50 salariés peuvent également accorder des primes de participation à leurs salariés si l'entreprise a réalisé un niveau de performance élevé, ce qui va produire chez le salarié la volonté de faire davantage d'effort et de redoubler de motivation, donc bénéfique pour la société.

L'entreprise peut aussi proposer à ses salariés des plans d'épargne entreprise ou encore des plans d'épargne pour la retraite collective. Ces dispositifs bloqués pendant plusieurs années vont permettre à l'entreprise de garder et fidéliser sa main d'œuvre, développant ainsi le sentiment d'appartenance à l'organisation. Un salarié bien intégré va donc se sentir plus motivé dans son travail qu'un salarié qui ne se sent pas reconnu dans l'entreprise. Enfin, les entreprises et plus particulièrement les grandes organisations peuvent permettre aux salariés d'acquérir des parts dans l'entreprise, notamment grâce aux stocks option et à l'actionnariat

⁴ ROJOT Jacques et autres, « *comportement organisationnelle (théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel.)* », édition De Boeck éducation, SA, Paris, 2009, P 75.

⁵ *Ibid.* P 77.

salarié. Les détenteurs des stocks option accordent aux salariés, principalement aux dirigeants et cadres dirigeants, la possibilité d'acheter des actions de leurs entreprises à un prix d'exercice fixé d'avance au terme d'une période donnée. Quant à l'actionnariat salarial, il propose aux employés d'acheter des actions à un cours plus avantageux que le cours de la bourse ou à des conditions préférentielles. Ces deux types de dispositifs proposés aux salariés vont leur permettre de développer leur sentiment d'appartenance à l'entreprise et à ses valeurs. Cela va ainsi stimuler et encourager la motivation des collaborateurs et produire un cercle vertueux pour l'entreprise et atteindre à un niveau de performance notable⁶.

3- La motivation par les conditions de travail

3-1- La qualité du climat social

Selon une définition proposée par le site Développement-RH.com : « *le climat social peut être identifié comme le degré de satisfaction qui règne dans l'entreprise.* »⁷.

Différents facteurs peuvent influencer sur le climat social d'une entreprise, d'une part des facteurs externes à l'entreprise (*principalement des facteurs économique-sociaux*) puis d'autre part des facteurs internes à l'organisation (*satisfaction des salariés, stress, malaises et conflits*). Il est possible pour une entreprise de mesurer et sentir le climat social, notamment par le biais de différents indicateurs, comme l'absentéisme, le turn-over, les démissions ou encore les revendications. Par conséquent, le climat social va permettre de mesurer de manière objective le ressenti, l'implication et l'engagement des salariés vis-à-vis de l'entreprise. Un bon climat social va entraîner la motivation chez les salariés dans le sens où ils vont se sentir bien, sereins et en confiance avec l'ensemble des personnes constituant l'organisation. Ils vont alors avoir envie de s'investir davantage dans leur travail. Il est donc important d'avoir un climat social en interne de qualité, si ce n'est pas le cas, c'est à la direction des ressources humaines de l'organisation d'intervenir rapidement. En effet, elle doit être capable de déceler les problèmes liés au climat social, en comprendre les raisons et proposer des solutions afin d'y remédier et améliorer le climat social⁸. L'entreprise peut, par exemple, mettre en place un groupe de travail en interne destiné à l'amélioration du climat social ou encore avoir recours à un audit du climat social. Quant aux actions à mettre en place pour obtenir un climat social de qualité, elles sont diverses et variées. A ce titre, on peut retenir les enquêtes d'opinions menées auprès des salariés, les boîtes à idées ou encore la constitution de groupes de travail pour favoriser la connaissance et l'échange entre les

⁶ *Op.cit.* P 80

⁷<http://www.developpement-rh.com/mesurer-le-climat-social/definition-du-climat-social>

⁸ *Op.cit.* .P 86.

personnes de l'organisation, développer des relations professionnelles de qualité et ainsi susciter la motivation au sein de l'équipe de travail.

3-2 La convivialité au travail

L'association Le Printemps de la Convivialité a été créée en 2007 et s'appelle depuis 2009, Entreprise et Convivialité. Cette association répond à trois objectifs, tels que :

- Promouvoir l'idée que la convivialité est facteur à la fois d'efficacité collective et de mieux-être individuel ;
- Inciter les organisations à pratiquer la convivialité ;
- Professionnaliser la convivialité, partager et valoriser les meilleures actions conviviales.

Le management par la convivialité permet de générer de bonnes relations internes, ce qui va susciter chez le salarié la motivation et ainsi garantir un bon niveau de performance pour l'entreprise. Pour mettre en place ce management par la convivialité, l'association a d'ailleurs créée Le Jour du Printemps. L'objet de cette journée est de favoriser la convivialité entre les différents membres de l'entreprise. « *Il s'agit de créer une occasion supplémentaire pour inciter chacun à communiquer avec ses voisins au travail. Cette Journée s'inscrit dans la politique de sensibilisation à la convivialité au travail de notre association.* »⁹. La convivialité au travail peut passer par différentes actions et activités proposées aux salariés, notamment, par l'organisation d'un petit déjeuner ou d'un repas, une réunion informelle, la présentation d'un service de l'entreprise, une activité ludique ou sportive ou encore l'organisation d'un « *pot* » ou d'une loterie. Il faut faire preuve d'imagination et proposer toutes sortes d'initiatives favorisant des relations plus humaines dans le monde professionnel.

Selon Philippe DETRIE, délégué général de l'association Entreprise et Convivialité : L'objectif est de contribuer à un monde où il fait meilleur travailler.

4- La motivation par La formation

La formation professionnelle existe depuis de nombreuses années mais est au cœur de toutes les directions des ressources humaines plus particulièrement avec les réformes engagées le sur la formation professionnelle en Algérie.

Dans chaque entreprise, un budget est alloué chaque année (*En fonction de la masse salariale*) à la formation professionnelle des salariés. Il s'agit de recenser les besoins en formation des salariés de l'entreprise et de mettre en place des formations pour répondre à ces besoins.

⁹<https://fr.linkedin.com/in/detrie> le 29/11/2018 à 10:35

La formation a pour but de développer de nouvelles compétences chez les salariés, d'actualiser des connaissances, d'apprendre aux salariés à travailler avec de nouveaux outils, de nouvelles machines, de les former aux nouvelles technologies, etc. La formation a donc un intérêt pour l'entreprise qui est celui de former continuellement son personnel afin d'avoir des salariés efficaces dans leur travail.

La réalité est cependant toute autre, en effet selon le magazine des liaisons sociales « *Deux salariés sur trois ne sont pas partis en formation depuis trois ans* »¹⁰. Or dans le contexte économique actuel où il faut en permanence développer son employabilité afin de pouvoir évoluer dans son entreprise ou changer de métier le cas échéant, les salariés doivent pouvoir se former.

La formation peut être perçue comme un facteur de motivation à travers le fait qu'elle va permettre d'actualiser des savoirs nécessaires au quotidien dans le travail mais aussi développer des compétences nouvelles qui permettront de ne pas rester en marge des changements technologiques mais aussi des changements dans l'organisation de l'entreprise¹¹.

Plus une personne aura des champs de compétences variés et plus elle pourra évoluer dans son entreprise, ou trouver du travail dans une autre voir changer de métier si elle le souhaite.

Mettre en place des formations, implique indirectement de redonner de l'intérêt au travail. En effet, cela oblige les salariés à repenser leur travail, leur manière de travailler, à réfléchir à des objectifs et à la finalité de leur emploi.

Aujourd'hui, il existe de réelles opportunités pour les salariés d'accéder à la formation et ces opportunités peuvent être une source de motivation puisqu'elles peuvent leur permettre de s'enrichir de nouvelles compétences et par la suite d'évoluer dans leur métier.

▪ **La formation via le plan de formation en entreprise**

Chaque année, les responsables doivent recenser par service les besoins en formation de leur équipe afin de faire remonter ces informations au service formation de leur entreprise pour que ce dernier puisse programmer pour l'année N+1 les formations des salariés de l'ensemble de l'entreprise.

L'objectif du plan de formation est d'identifier les domaines dans lesquels les salariés ont besoin d'être formés afin qu'ils soient plus compétents dans leur poste de travail. Nous pouvons retrouver par exemple, des cours d'anglais pour un technicien logistique, des cours

¹⁰ <https://www.liaisons-sociales.fr/Content/IndexLSQ.aspx?params=H4s>

¹¹ Annick COHEN, « *toute la formation ressources humaines* », édition DUNOD, paris, 2006, P. 65.

de management pour une personne qui prend des fonctions dans ce domaine, des formations sur la paie pour les techniciens paies, Etc.

La finalité étant, pour chaque salarié, d'être le plus performant possible dans son métier. En offrant la possibilité aux salariés de se former, on sous-tend à les motiver dans leur travail, au retour d'une formation, un salarié aura envie d'appliquer ce qu'il a appris, il aura peut-être aussi envie de partager ses nouvelles connaissances avec ses collègues. Un salarié qui est envoyé en formation par son responsable, peut aussi voir à travers cette démarche de la considération de ce dernier envers lui. Le fait que son responsable ai répondu à ses attentes de formation, ai entendu sa demande peut faire émaner en lui le sentiment d'estime et d'appartenance à l'entreprise.

Ces facteurs vont donc satisfaire l'individu et très certainement engendré sa motivation. Cela va très certainement aussi lui permettre de redonner un sens à son travail grâce à une vision nouvelle de son poste, une méthode de travail plus efficace et l'envie d'appliquer les compétences acquises.

La formation représente donc un outil pour motiver les salariés. Elle doit être accessible à tous, c'est-à-dire que l'employeur doit veiller à former l'ensemble de son personnel afin que la politique formation soit juste et équitable entre les salariés.

Bien utilisée, elle permet donc aux salariés de sentir une certaine considération de la part leur employeur envers eux. En effet, nous pouvons donner l'exemple d'une technicienne logistique, qui doit au quotidien parler en anglais avec ses clients et qui se voit refuser depuis plusieurs années une formation d'anglais. Cette personne interprète ce refus comme un manque de considération face à elle, comme si sa demande n'était pas perçue comme justifiée et que son besoin de se perfectionner en anglais pas reconnu.

Si sa demande de formation était acceptée, elle ressentirait au contraire une reconnaissance de son responsable envers son poste et sa difficulté, ici elle se sent seule face à la résolution de ce problème. La formation est donc une source de satisfaction des salariés, elle leur permet de se sentir reconnu, intégré et valorisé par l'entreprise. Cette satisfaction génère alors une motivation qui ne peut engendrer que des répercussions positives pour l'entreprise.

Les salariés seront motivés, auront envie de s'investir, de s'impliquer dans la réussite de l'entreprise et donneront le meilleur d'eux même pour l'atteinte de cet objectif parce qu'ils se sentiront partie intégrante de l'entreprise. Leur motivation se témoignera aussi à travers leur souhait d'évoluer dans l'entreprise.

5- La motivation par l'évolution de carrière

Offrir des évolutions de carrière représente un véritable avantage pour les entreprises qui promettent de telles opportunités. Une entreprise peut fonder sa réputation sur ce principe et attirer ainsi nombreux salariés.

Proposer des évolutions de carrières c'est adopté une politique d'entreprise où les ressources humaines sont le cœur de l'entreprise et donc où l'homme tient une place importante¹². De ce fait, cela insinue que ces entreprises mettent de nombreux moyens pour avoir un personnel qualifié et compétent et qu'elles apportent une grande considération aux individus.

Intégrer une telle entreprise ne peut être qu'une source de motivation puisque par sa politique ressources humaines, nous savons que nous ne serons pas qu'un pion au milieu d'autres mais un être à part entière, reconnu et valorisé.

Nous retrouvons ici encore la réponse au besoin d'estime, d'appartenance, l'importance de pouvoir avoir des postes enrichissants et valorisants mais aussi la théorie de Mayo sur la reconnaissance. Donner du sens au travail c'est aussi trouver un sens à sa vie au sein d'une entreprise et d'un métier.

Sachant que nous devons passer pour ainsi dire la moitié de notre vie au travail, il est important d'être heureux, épanoui et motivé au travail. L'évolution de carrière est une réponse à ces attentes. En effet, commencer « *Au bas de l'échelle* » est une expression courante.

Ceci implique que toute personne a pour objectif d'évoluer dans son entreprise. Rares sont les personnes qui souhaitent rester toute leur vie dans le même poste.

L'évolution de carrière des salariés doit être une véritable préoccupation des dirigeants et des acteurs RH, cette préoccupation apparaît aujourd'hui sous l'appellation « *Gestion Prévisionnelle des Emplois et compétences* » (GPEC), elle commence à s'infiltrer dans de nombreuses entreprises.

En effet, gérer les emplois et compétences dans une entreprise représente une action très lourde à mettre en place. Elle est pourtant nécessaire pour permettre à l'entreprise d'identifier tous les postes de son entreprise et d'être réactive en cas de départ d'un salarié pour savoir quelles personnes pourront être mutées sur les postes¹³.

Pour les salariés, savoir que la direction s'intéresse à leur poste, cherche à identifier les activités de chaque métier dans le but de pouvoir gérer les compétences, mettre en place les

¹² AGUILAR Michael, « *l'art de motiver* », DUNOD, paris, 2009, P. 106.

¹³ Op.cit, .P 114.

formations adéquates et faire évoluer son personnel, fait qu'ils se sentent intégrer dans l'entreprise et que ce qu'ils font apporte à l'entreprise.

La gestion des compétences et la gestion des carrières nécessitent donc d'être étudiées aussi bien pour la motivation des salariés que pour la performance de l'entreprise. Les entreprises doivent donner à leurs salariés les moyens d'évoluer et doivent mettre en place de telles politiques.

Nous avons vu, jusqu'à présent, des méthodes « *classiques* » pour motiver les salariés :

- L'implication du salarié dans le travail ;
- La formation ;
- L'évolution de carrière. Ces méthodes « *classiques* » sont la base des méthodes à appliquer dans chaque entreprise car bien qu'elles soient connues de tous, elles ne sont pas appliquées par toutes les entreprises.

Il est donc important dans un premier temps que les entreprises prennent le temps d'étudier les pratiques relatives à ces domaines dans leurs organisations et qu'elles essaient d'améliorer ces points à travers la mise en place d'actions à l'initiative de la direction, évaluer si leurs plans de formations touchent chaque salarié et si la gestion des hommes et de leurs carrières est maîtrisée.

Mais les entreprises peuvent aussi aller plus loin pour motiver leurs salariés. Il existe d'autres outils pour motiver son personnel, des outils peut être moins utilisés, pourtant relativement simples mais qui demandent une réelle politique humaine. En effet, donner ces moyens aux salariés, c'est accepter de ne pas parler que de résultats, bénéfices, pertes, productivité, rentabilité, etc.

C'est mettre en avant les hommes dans l'entreprise par la compréhension qu'ils représentent l'un des principaux facteurs clés de succès de l'entreprise.

Section 2 : Facteurs de démotivation des salariés : Causes & Conséquences

La motivation est essentielle pour l'efficacité des salariés comme pour celle de l'entreprise. Malheureusement, elle peut être altérée par de nombreux facteurs. Pour réduire le risque de démotivation, ces facteurs doivent donc être identifiés et surveillés de très près par les cadres dirigeants.

1- Les causes de la démotivation

Les causes multiples de la démotivation peuvent être regroupées **en trois catégories.**

1-1- La démotivation liée à l'individu

La démotivation au travail est variable en fonction des individus. Les événements de la vie personnelle et professionnelle d'un salarié ainsi que sa personnalité peuvent avoir un impact sur sa motivation. L'apparition de difficultés pour concilier travail et vie privée peut être source de démotivation pour le salarié. Un mauvais état de santé ainsi qu'un âge avancé peuvent causer une fatigue physique et /ou morale qui démotive. Par ailleurs, la survenue de ruptures dans le parcours professionnels d'un individu peut, au fil du temps, lui faire perdre confiance en lui-même ainsi qu'en l'avenir et le démotiver¹⁴.

1-2- La démotivation liée aux relations de travail

Parmi les facteurs de démotivation des salariés, des relations tendues ou inexistantes avec la hiérarchie ou les collègues de travail altèrent considérablement le plaisir que l'on peut éprouver au travail et qui est l'une des principales sources de motivation¹⁵.

Un travail où l'on a peu de contact avec les autres est source d'isolement, le salarié ne se sent pas intégré dans la vie de l'entreprise. Une concurrence excessive entre les salariés, ou des employés négatifs, qui critiquent tout, peuvent créer des tensions. Cette mauvaise ambiance peut être à l'origine d'une démotivation qui peut rapidement se généraliser à l'ensemble des salariés¹⁶.

La qualité du management est également associée à la motivation au travail. Un manager qui ne communique pas suffisamment avec les salariés, ne les soutient pas assez et ne prend pas en compte leur avis et leurs idées est un manager démotivant.

1-3- La démotivation liée à l'organisation et au travail

Des conditions de travail difficiles (*contraintes physiques importantes, environnement hostile, horaires atypiques...*) sont éprouvantes pour le salarié et peuvent, à long terme, décourager les salariés, même les plus motivés.

Face à une exigence de rendements ou de créativité trop fortes, le salarié peut se sentir dépassé, ne pas supporter cette pression importante et être stressé. A l'inverse, un travail qui n'évolue pas, qui est répétitif ou n'offre aucune perspective n'est pas un travail stimulant et peu vite être démotivant.

L'instabilité de sa situation professionnelle et l'incertitude quant à son avenir sont également des facteurs de démotivation pour le salarié qui ne se sent pas en sécurité.

¹⁴ <http://www.aideochoix.com/quels-sont-les-risques-de-la-demotion-des-salaries-pour-une-entreprise/>

¹⁵ *Ibid.*

¹⁶ <http://www.aideochoix.com/quels-sont-les-risques-de-la-demotion-des-salaries-pour-une-entreprise/>

Si les missions confiées et les objectifs à atteindre ne sont pas clairement définis, les salariés sont déstabilisés car ils ne comprennent pas pourquoi ils travaillent, ils manquent d'implication et ne peuvent donc pas être efficaces à 100 %.

Enfin, le manque de reconnaissance récurrent du travail réalisé fait perdre le sens du travail et altère la motivation qui pousse le salarié à atteindre ses objectifs¹⁷.

2- Les conséquences de la démotivation

2-1- Le désengagement du salarié

Une personne démotivée peut être stressée et cela peut affecter sa santé physique comme sa santé mentale (*troubles du sommeil, de la vigilance, dépression...*)

Un salarié qui n'a plus de motivation peut être désagréable, agressif, voir violent, et cela nuit à ses relations professionnelles.

La démotivation est également à l'origine d'un désengagement du salarié qui ne met plus le même entrain dans la réalisation de ses tâches et ne s'implique plus dans son travail. Il perd en efficacité et si cette situation ne s'améliore pas, elle peut avoir des conséquences disciplinaires qui peuvent aller jusqu'au licenciement¹⁸.

2-2- La démotivation nuit à la bonne marche de l'entreprise

Le manque de motivation, qui a une conséquence directe sur l'efficacité des salariés, nuit à l'activité de l'entreprise. La productivité et la qualité des produits diminuent. Si rien n'est fait pour que la situation se rétablisse, la démotivation peut gagner l'ensemble du personnel et cela peut mettre en péril l'entreprise.

La démotivation peut également entraîner une augmentation des coûts car elle est souvent associée à une augmentation de l'absentéisme et des accidents de travail ainsi qu'à une réorganisation des postes de travail.

Par ailleurs, la démotivation a des conséquences sur l'entreprise car elle dégrade le climat social et terni l'image de l'entreprise. Les salariés fuient l'entreprise, qui est également peu attractive pour les éventuels postulants ; les clients et fournisseurs préfèrent se tourner vers les concurrents.

¹⁷ *Ibid.*

¹⁸ <https://www.muse-motivation.fr/blog/motivation-force-de-vente/quest-demotive-vos-collaborateurs/>

Conclusion

Afin que les salariés soient suffisamment motivés, les dirigeants des entreprises doivent mettre en place tous les moyens et stratégies indispensables et veiller à leur entretien afin que le personnel soit motivé et pour atteindre la satisfaction de chacun, car l'être humain est la principale ressource pour la prospérité des entreprises.

La négligence de la motivation au sein de ces entreprises vis-à-vis de leurs salariés, conduit à une démotivation certaine de ces derniers, ce qui va se refléter d'une façon négative sur la vie de l'entreprise.

Chapitre III : Etude de la motivation comme levier de performance au sein de l'ADE

Introduction

Notre travail de recherche est appuyé sur un cas pratique où le choix s'est porté sur l'entreprise Algérienne Des Eaux « *unité de Tizi-Ouzou* ».

Avec l'aide des notions théoriques que nous avons développées dans les deux chapitres précédents et les informations acquises durant notre stage pratique au niveau de l'entreprise Algérienne Des Eaux, nous allons essayer de présenter brièvement l'entreprise où s'est déroulé notre enquête, à savoir l'entreprise Algérienne Des Eaux « *unité de Tizi-Ouzou* ». Ensuite montrer les outils employés par cette entreprise afin de motiver ses salariés.

Par ailleurs, nous allons exposer l'échantillon de notre étude, ainsi illustré les différents résultats liées à notre recherche, qui correspondent à l'étude de la motivation des salariés au sein de cette entreprise et son impact sur la performance. Ces résultats viennent afin de donner un jugement à nos deux hypothèses de recherche proposées initialement.

Section 1 : Méthodologie et techniques d'investigation

En plus de l'étude de la documentation (*ouvrages, revues, mémoires, articles, documentations de l'entreprise enquêtée.etc.*). Nous allons privilégier pour notre approche, les outils empiriques permettant d'appréhender la réalité du terrain, à savoir :

1- L'entretien : Outil utilisé pendant la phase de la pré-enquête

Pour pouvoir entamer notre travail de recherche on a fait une pré-enquête qui est une phase importante pour découvrir notre terrain d'investigation, et de récolter le maximum d'informations. Dans cette pré-enquête, pendant la période de notre stage, la première rencontre était avec un responsable des ressources humaines de l'entreprise ADE avec lequel Nous avons réalisé des entretiens exploratoires dans le but d'avoir des information sur le fonctionnement du services des ressources humaines et la motivation des employés de l'entreprise ADE. Cette étape nous a permis aussi de connaitre notre population d'étude et de déterminer les techniques les plus adéquates à notre sujet de recherche dans le but de clarifier notre problématique et nos hypothèses.

2- La méthode et la technique appliquée

2-1- La méthode appliquée : Tout travail scientifique exige une méthode précise et des techniques pour la collecte des informations sur le terrain.

Toute recherche incite à choisir la méthode qui convient à la nature du thème traité, cependant dans notre recherche nous avons adopté la méthode quantitative, l'utilisation de cette méthode nous a permis de collecter des données afin de mesurer le phénomène d'étude, Selon

Chapitre III : Etude de la motivation comme levier de performance au sein de l'ADE

Angers Maurice « *les techniques de recherche sont les moyens qui permettent d'aller recueillir des données dans la réalité* »¹

Ce choix est déterminé par la nature de notre thème à savoir « ***la motivation du personnel comme levier de performance dans l'entreprise*** » notamment la question de départ et les objectifs de la recherche et cela en vue de vérifier les hypothèses émises.

2-2 La technique utilisée

Pour atteindre, dans un temps record, une partie importante de notre population d'enquête, nous avons recouru au **Questionnaire**. Celui-ci comprend des questions à éventail, c'est-à-dire à chaque ensemble de question de même données nous avons ajouté un ensemble des réponses parmi lesquelles l'enquêté choisit celle qui correspond le mieux à son opinion. De cette façon, l'enquêté a la possibilité de nuancer sa réponse vue les propositions de réponses en rapport avec la question. Ce type de questionnaire nous a permis de récolter rapidement les informations et faciliter les opérations de dépouillement, d'analyse et d'interprétation des résultats de l'enquête.

3- L'échantillon d'étude

Dans une recherche il s'agit de se renseigner auprès de toute la population à laquelle nous nous intéressons, la population étudiée constitue l'ensemble des enquêtés sur lesquels nous avons appliqué la technique choisie pour recueillir les informations nécessaires à notre étude.

« *L'échantillon est un fragment d'un ensemble sur lequel on réalise des mesures ou des essais* »²

L'effectif de l'entreprise ADE de Tizi-Ouzou est de 456 agents.

La taille de notre échantillon se limite à 30 agents qui représentent un pourcentage de presque **07 %** de la population mère.

¹ANGERS Maurice, initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, Ed casbah, Alger,1997, p 37.

²<http://www.google.définition-échantillon>.

Chapitre III : Etude de la motivation comme levier de performance au sein de l'ADE

Section 2 : Présentation de l'entreprise « ADE »

Dans cette section, nous allons présenter l'entreprise ainsi que le service enquêté et les outils dont dispose l'ADE pour motiver ses salariés.

1- Présentation de l'entreprise« ADE »

Au lendemain de sa création, le 21 avril 2001 par décret exécutif N 1-102, l'Algérienne des Eaux s'est appliquée à la mise en place de ses structures, l'impulsion de la gestion et la levée des préalables à un transfert organisé en sa faveur, des établissements en charge de la production, l'exploitation et la gestion de la distribution de l'eau.

1-1- L'évolution historique de l'entreprise ADE

L'Algérienne Des Eaux est un établissement public à caractère industriel et commercial.

Elle a été créé en 1970 sous le nom SONADE (*société nationale de distribution d'eau potable et industrielle*) ; ensuite sous le nom ENTE (*entreprise nationale de traitement des eaux*) par le décret exécutif N 83-327 du 14 Mai 1983, puis sous le nom EPTO (*établissement de production et de distribution d'eau de TIZI-OUZOU*) par le décret exécutif N 92-100 du 03 Mars 1992, portant transformation de sa nature juridique, son patrimoine de départ étant constitué d'actifs et passifs de l'ex unité SONADE.

En 2001, l'EPTO est devenue ADE (*Algérienne Des Eaux*).

1-2- Les missions et objectifs de l'entreprise ADE

a- Les missions de l'entreprise ADE : l'entreprise ADE a pour missions :

- L'exploitation (gestion et maintenance) des systèmes et installations permettant la production, traitement, le transfert, le stockage et la distribution de l'eau potable et industrielle.
- Le service public de l'eau potable visant à assurer la disponibilité de l'eau aux citoyens.
- La numérisation et la surveillance de la qualité d'eau.
- La police des eaux, détecte et met fin au branchement illicite.
- Limitation de toute action visant l'économie de l'eau (lutte contre le gaspillage).
- Satisfaction des besoins de la population et d'assurer une bonne gestion de distribution des eaux.

Chapitre III : Etude de la motivation comme levier de performance au sein de l'ADE

b- Les objectifs de l'entreprise ADE

L'Algérienne Des Eaux tend à concrétiser les objectifs clefs suivantes :

- La modernisation des techniques de management.
- La réhabilitation de la valeur économique de l'eau par une révision progressive et adaptée des tarifs.
- L'organisation de la normalisation des ouvrages techniques de traitement.
- L'amélioration et la dotation d'eau aux citoyens par une meilleure maîtrise de la gestion des ressources.
- La mise en place d'une politique d'investissement et la formation permettant une mise à niveau des techniques humaines.

1-3- L'organisation de l'ADE

La forme de l'organisation et le mode de fonctionnement de l'établissement sont de nature déconcentrée. Il se subdivise en 15 zones de gestion de l'établissement et le fonctionnement du service public de l'eau au niveau de la wilaya et de la commune devra faire l'objet d'une concentration avec les collectivités locales.

L'ADE est subdivisé en 15 zones dont la zone de TIZI-OUZOU. Chaque zone est structurée en unités.

1-4- La description générale de l'unité de TIZI-OUZOU

« En application de l'article 15 du décret exécutif n° 01-101 du 27 Moharram 1422 correspondant au 21 avril 2001 susvisé, le présent arrêté a pour objet d'approuver l'organisation interne de l'établissement public "Algérienne des eaux" ci-après désigné "l'établissement" selon les modalités fixées par les dispositions ci-après », la présente décision avait pour objet de compléter et fixer à titre transitoire l'organisation des zones ainsi que les unités de l'algérienne des eaux

Au niveau de l'ADE, la structure fonctionnelle est la plus répondue. L'autorité va du haut vers le bas, c'est-à-dire qu'on est en présence d'un directeur général qui fait parvenir ses instructions à ses subordonnés au niveau des différentes structures en l'occurrence pour qu'elles soient ensuite diffusées dans l'opération.

Le directeur de zone de TIZI-OUZOU exerce l'autorité sur quatre unités :

- Unité de Boumerdes ;
- Unité de Bouira ;
- Unité de Blida ;
- Unité de TIZI-OUZOU qui est notre structure d'accueil.

Chapitre III : Etude de la motivation comme levier de performance au sein de l'ADE

Cette dernière unité est organisée au niveau du siège en cinq départements et un laboratoire d'analyse :

- Département administratif et moyens.
- Département commercial.
- Département finance et comptabilité.
- Département exploitation.
- Département ressources humaines.
- Et laboratoire de biochimie.

a- Département finance et comptabilité : Ce département a pour mission :

- La tenue de la comptabilité générale au siège de l'unité.
- L'application de la politique définie par l'ADE dans ce domaine.
- L'établissement du bilan consolidé de l'unité.
- L'élaboration des bilans comptables.
- L'application des taxes en matière.

b- Département administratif et moyens : Ce département a pour mission

- Veiller aux obligations légales et réglementaires.
- L'application rigoureuse des procédures en vigueur à l'ADE.
- L'application de la politique définie par l'ADE dans ce domaine.
- La gestion des contentieux et des assurances.
- L'administration des moyens et du patrimoine.
- La gestion des approvisionnements et de logique nécessaires au fonctionnement de l'unité.

c- Département commercial : ce département a pour mission :

- L'application de la politique commerciale définie par l'ADE.
- La gestion des abonnés, y compris les relations avec les services techniques.
- Veiller à la qualité de service en vue de l'amélioration de la relation avec les abonnées.
- Le recouvrement des créances selon des délais normatifs par l'ADE.

d- Département exploitation : Ce département a pour mission

- L'application de la politique définie par l'ADE dans ce domaine.
- La gestion des infrastructures de production, traitement de stockage et de distribution.
- La veille à la qualité de l'eau potable distribuée.
- La maintenance préventive et curative des moyens et infrastructures de production, de traitement, de transport, de stockage et de distribution.

Chapitre III : Etude de la motivation comme levier de performance au sein de l'ADE

e- Laboratoire a pour mission principale

- Le contrôle de la qualité d'eau et l'analyse biochimique et bactériologique d'eaux.

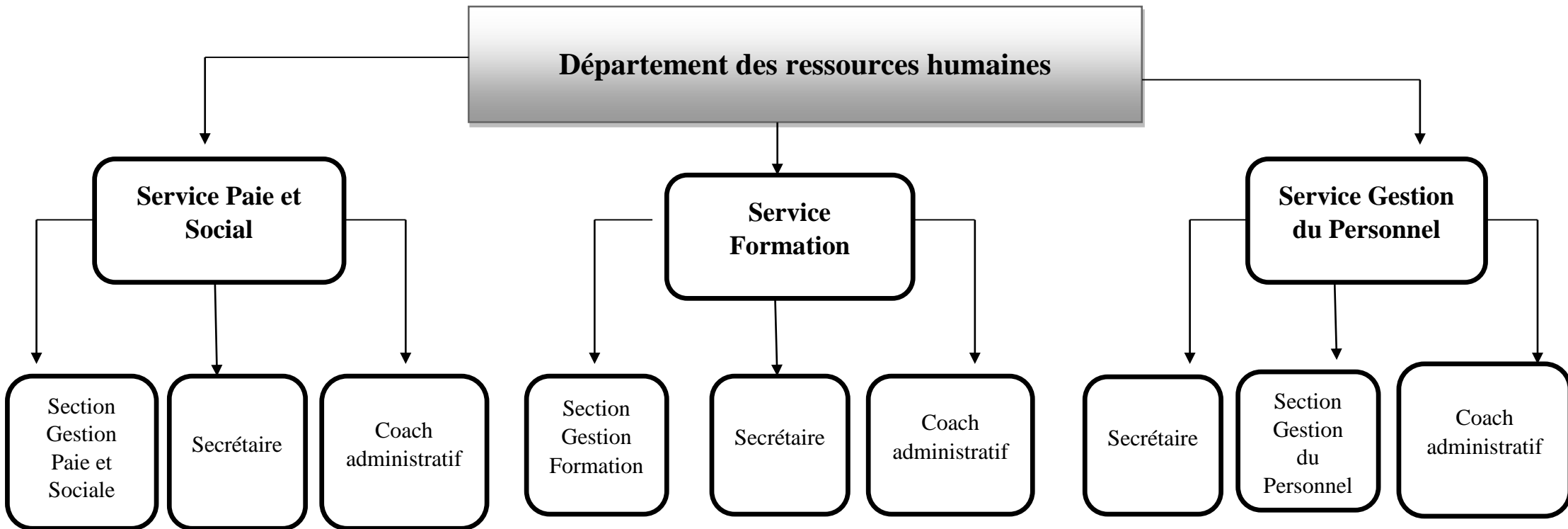
f- Département ressources humaines qui est notre champ d'étude a pour mission :

- La veille aux obligations légales et réglementaires ;
- L'application rigoureuse des procédures en vigueur à l'ADE ;
- L'application de la politique définie par l'ADE dans ce domaine ;
- L'élaboration périodique du tableau de bord des ressources humaines de l'unité ;
- Le contrôle de l'application des procédures et la législation du travail dans l'unité ;
- L'établissement du plan formation de l'unité ;
- La définition et la veille au respect des normes d'affectif dans l'unité.

2- Présentation du service d'accueil (gestion des RH) au sein de l'ADE

2-1- Organigramme du département des ressources humaines

Figure N°03 : Organigramme du département des ressources humaines



Source : Etablie par nos soins à partir des données de l'ADE de TIZI-OUZOU 2018

2-2- Description du département ressources humaines

Notre travail s'est effectué au niveau du département ressources humaines qui a pour mission :

- D'assurer une veille juridique et suivre l'évolution de la réglementation et des procédures de gestion RH et formation.
- Assurer l'interprétation et la diffusion de la réglementation et procédures de gestion et assurer de leur application.
- Définir et suivre des indicateurs d'aide à la décision, assister et conseiller les responsables de l'unité.
- Ménager les équipes du département ressources humaines et évaluer leur efficacité individuelle et collective...etc.

2-3 - Sa composition

Le département ressources humaines est subdivisé en plusieurs services :

a- Le service paie et social : Il est chargé de :

- D'assurer l'ordonnancement de la paie et transmettre à la DFC les pièces nécessaires à l'engagement de la paie et des charges sociales et fiscales et veilles au respect des délais.
- Assurer le suivi et supervision des relations avec les caisses sociales (CNAS, CNR, MUTUELLE...)
- Veiller au respect des obligations légales et conventionnelles liées à la paie et aux prestations sociales et s'assurer de leur mise à jour.
- Superviser, coordonner et contrôler la gestion de la paie et les déclarations sociales et fiscales...etc.
- Etablir et déposer auprès des caisses sociales les déclarations d'affiliation du personnel nouvellement recrutés.
- Veiller à l'immatriculation du personnel par la caisse de sécurité sociale.
- Etablir les demandes d'attribution des allocations familiales et les déposer auprès de la CNAS.
- Déposer les dossiers d'arrêt de travail pour maladie et déclarations d'accident de travail auprès de la CNAC et introduire les dossiers de prise en charge.

Chapitre III : Etude de la motivation comme levier de performance au sein de l'ADE

b- Le service formation : Ses activités consistent à :

- Participé à la définition de la politique de formation de la société.
- Recueillir et analyser les besoins en formation à court et à moyen terme selon les orientations stratégiques de la société.
- Etablir, faire valider et diffuser le plan de formation, informer le personnel.
- Participer aux choix des organismes de formation avec les membres de la commission d'évaluation des offres.
- Assurer le suivi et le contrôle périodique des agents en formation ou en perfectionnement.
- Veiller au classement et à la conservation des documents liés à la gestion de la formation.

c- Le service gestion du personnel : Qui a pour mission de :

- Mettre en œuvre les actes de gestions individuelles et collectives et les actions de gestion des ressources humaines applicables au niveau de l'unité.
- Assurer la conduite de la gestion du personnel et l'application de la réglementation, conseiller et assister les responsables hiérarchiques dans cette gestion.
- Diffuser l'information relative aux procédures de gestion et aux actions de gestion des ressources humaines.
- Veiller à la tenue, mise à jour et le classement des dossiers administratifs du personnel, des fichiers et des bases de données associées.
- Veiller à la tenue et la mise à jour des registres réglementaires et registres internes, et établir les tableaux de permanence et d'astreinte.
- Coordonner et contrôler la gestion de la paie et les déclarations sociales et fiscales.
- Préparer tous les documents règlementaires liés à la gestion du personnel : contrats de travail, attestation...etc.
- Assurer le suivi des relations avec les caisses sociales (CNAS, CNR, MUTUELLE...).
- Veiller au classement et à la conservation des documents de gestion.
- Participer au processus de recrutement et aider à l'intégration des candidats recrutés.

2-4- Délimitation du champ d'étude

Nous avons effectué notre stage pratique au niveau du département des ressources humaines Afin de mener à bien notre enquête, nous avons eu l'opportunité d'accéder aux différents services du département où nous avons regroupé toutes les informations nécessaires et indispensable pour mener cette enquête.

3- Les outils de motivation des salariés à l'ADE

L'ADE est un établissement public à caractère industriel « EPIC » ce dernier est placé à la tutelle du ministre chargé des ressources en eaux. Il est doté de la personnalité morale et jouit de l'autonomie financière.

L'ADE dispose de plusieurs outils pour motiver ses salariés :

3-1- La formation

La formation est obligatoire dans tous les secteurs économiques, la loi algérienne dégage « 2% de la masse salariale » qui sont envoyés en formation.

L'Algérienne des Eaux consacre une grande importance à la formation de ses salariés, elle compte trois établissements ayant vocation à dispenser des formations : le premier est à Constantine, le second à Oran et le troisième à Tizi-Ouzou.

Ces centres ont une dénomination commune : ce sont trois centres de formation aux métiers de l'Eau. Les enseignements qu'ils dispensent sont cependant différemment orientés.

▪ **Le centre de formation de Tizi-Ouzou** : Le Centre de Formation aux Métiers de l'Eau de Tizi-Ouzou assure des formations de mise à niveau, de qualification et de perfectionnement des personnels techniques de l'Algérienne des Eaux, mais aussi des autres établissements intervenant dans le domaine de la gestion de l'eau potable. Le Centre d'une salle de documentation, d'une salle de formateurs et de deux salles de cours. Dispense quant à lui des formations dans le domaine, si diversifié, de la prise en charge scientifique et technique de la question de l'eau potable.

Une centaine de formations, le plus souvent de courte durée mais d'autant plus intenses dans leur déroulement, sont ainsi programmées chaque année. Ces formations vont des techniques de gestion d'un secrétariat à l'initiation ou à la maîtrise des logiciels nécessaires à une gestion performante. Elles vont aussi des questions relatives aux diagnostics financiers, auxquelles elles doivent initier le stagiaire, à celles de la fiscalité et de la trésorerie, autant qu'à celles de la maintenance assistée par ordinateur. Elles concernent également le savoir-faire nécessaire à une gestion optimale des réclamations reçues de la part du client. Enfin, dans le domaine de l'exploitation et de la maintenance des équipements, où la technicité prévaut largement, ces formations concernent tout aussi bien le traitement des eaux de surface, le choix et l'installation d'un groupe de pompage, Mais aussi les techniques de protection contre la corrosion des conduites en acier et la maintenance préventive des équipements ; la gestion d'un laboratoire d'analyse de l'eau destinée à la consommation. Enfin, la formation des agents y est

Chapitre III : Etude de la motivation comme levier de performance au sein de l'ADE

prise en charge pour un ensemble de profils et de savoir-faire professionnels : on y forme à un large éventail de profession allant de celle de formateur à celle de releveur.

Ci-dessous liens vers les centres de formation de l'ADE :

- **Centre de Formation aux métiers de l'eau de Constantine** : Doté de toutes les commodités nécessaires, le Centre de Formation aux Métiers de l'Eau de Constantine offre un cadre agréable et propice au travail et à l'étude. Il est situé dans l'enceinte même de la Zone de l'Algérienne des Eaux de Constantine. Il dispose de deux salles de cours théoriques et pratiques, ainsi que d'une salle dédiée à l'enseignement de l'informatique.

Le centre met en œuvre un ensemble d'outils pédagogiques et didactiques modernes. Une équipe de formateurs permanents, constituée de cadres de l'Algérienne des Eaux est secondée, pour tous les cycles de formation qui le justifient, par une équipe externe constituée de formateurs ayant de solides compétences et des savoir-faire avérés.

- **Centre de Formation aux Métiers de l'Eau d'Oran** : Depuis sa création, en 2002, le centre a organisé plusieurs cycles de formation pour les cadres et la maîtrise de l'établissement dans les domaines du management, des techniques de gestion et des technologies liées à l'informatique. Le centre propose un catalogue de formations variées, accessibles par le biais de conventions élaborées pour répondre à des besoins spécifiques. Il organise, à la demande, des journées d'études pouvant porter sur des évaluations de séminaires et des plans de formation. Des formations de courtes durées et de moyennes durées peuvent être conçues pour répondre à des besoins particuliers.

a- Détermination d'un besoin de formation

On détermine un besoin en formation suite à un manque d'expérience d'un salarié ; pour améliorer les connaissances et les compétences ; pour créer encore plus de la valeur ajoutée et pour s'adapter aux nouvelles technologies.

Une fois que les besoins en formation de toutes les unités de l'ADE sont rassemblés, les services concernés doivent faire un planning de formation annuel, ce planning est effectué le dernier trimestre de N-1, on prépare un plan de formation prévisionnel qui sera distribué à toutes les unités de l'ADE à l'échelle nationale et ce planning est finalisé au niveau de la DRHFDG (direction des ressources humaines et formation de la direction générale), une fois finalisé et approuvé il est dispatché vers les unités opérationnelles comme l'unité de TIZI-OUZOU pour l'appliquer.

Chapitre III : Etude de la motivation comme levier de performance au sein de l'ADE

b- Etablissement d'un plan de formation

Le plan de formation est un projet annuel qui reprend l'ensemble des actions de formation retenues par le responsable formation en fonction des besoins des collaborateurs et des objectifs futurs.

L'objectif principal du plan de formation est d'adapter les compétences des salariés aux attentes de l'entreprise. C'est le responsable formation qui décide des personnes à former

Le plan de formation est un document écrit tous les ans (le dernier trimestre de N-1), il est prévisionnel. Celui-ci va retracer :

- Les formations proposées et les actions à mettre en place ;
- Les personnes et groupes concernés (salariés concernés et sa catégorie : cadre, agent de maîtrise, ouvrier/employé) ;
- La durée désirée de la formation par personne et par groupe ;
- La date et le lieu (interne ou externe à l'entreprise) ;
- Le coût de la formation.

c- Les actions à mettre en place

Il existe deux types d'actions de formation qu'il faut définir selon les besoins de l'entreprise voire les souhaits des salariés :

- Les **actions concernant les besoins collectifs** selon les ambitions de l'entreprise (fabrication d'un nouveau produit, évolution technologique, nouveau marché à conquérir...)
- Les **actions concernant les besoins individuels** qui sont répertoriés lors des entretiens individuels avec chaque salarié. Pour mieux définir les actions à mettre en place, le responsable peut opter pour une enquête auprès de ses collaborateurs pour recenser leurs souhaits. Il est indispensable de faire un point avec chaque directeur de service pour connaître les besoins de chacun.

d- Construction d'un plan de formation

Le plan de formation est établi sous forme de tableau. Dans un premier temps par direction et/ou service. Celui-ci reprendra : le service concerné, le nom du responsable, la mission du service, l'effectif et les objectifs de la direction pour l'année n+1.

Viendront ensuite les informations retracées, ci-dessus : formations proposées, actions à mettre en place, les personnes concernées, la durée de la formation, le lieu, le coût **ne doit pas dépasser 2% de la masse salariale (budget prévisionnel/budget réalisé).**

Chapitre III : Etude de la motivation comme levier de performance au sein de l'ADE

Un tableau récapitulatif reprendra la formation de tous les services avec un total général qui correspondra au coût total du plan de formation de l'entreprise.

Exemple de plan de formation : (voir annexe N° 01)

Après il y aura des programmations de sessions et par rapport au thème. C'est le centre de formation qui programme ces sessions de formation (ils sont autonomes).

e- La durée de la formation : La formation dure 3 à 6 jours maximum.

Une fois la formation terminée, l'agent recevra une attestation (voir annexe N° 02) et fera deux évaluations :

- **L'évaluation à chaud :** C'est une évaluation qui intervient à la fin de l'action de formation ;
- **L'évaluation à froid :** C'est une évaluation qui intervient après la formation.

Au niveau de l'ADE l'évaluation est mensuelle, trimestrielle ou bien annuelle par rapport à la formation sur l'effort fourni par l'établissement dans le cadre de la formation ;

D'abord, une évaluation chiffrée par rapport au 2% de la masse salariale (budget prévisionnel/budget réalisé) et voir si l'écart en pourcentage ne dépasse pas les 2% ;

Ensuite, une évaluation par rapport à la formation : est-ce que l'entreprise est en train d'avancer, d'évoluer ou bien non, dans ce cas il faudra revoir le système de formation.

Cette année l'ADE signe des conventions avec les centres de formation pour des formations diplômantes pour leurs agents dans le cadre de la gestion de carrière. Ces formations sont non budgétisées (non prévues), elles vont permettre aux employés de devenir plus performants, d'accroître leurs connaissances, d'atteindre le plus haut niveau possible de compétence et de réussite, Elles leur permettront aussi de devenir polyvalents capables d'exercer plusieurs tâches avec aisance.

3-2- La rémunération

L'un des outils majeurs qu'emploie l'ADE pour motiver ses salariés se trouve être la rémunération, l'Algérienne Des Eaux et comme toute entreprise dispose d'un système de rémunération qui est basé à ce que la rémunération du travail sera liée aux résultats de la société.

a- Définition de la rémunération « Art.80 » du code de travail

« En contrepartie du travail fourni, le travailleur a droit à une rémunération au titre de laquelle il perçoit un salaire ou un revenu proportionnel aux résultats du travail »³.

³FCHEBLI. « Droit du travail : législation et réglementation en vigueur ». p.33.

Chapitre III : Etude de la motivation comme levier de performance au sein de l'ADE

La rémunération est le prix d'un travail fourni ou d'un service rendu. Elle constitue un coût pour l'employeur et un revenu pour le travailleur.

b- Les composantes du salaire

- **Le salaire de base :** Le salaire de base n'est qu'une composante de la rémunération globale que perçoit le salarié, c'est l'élément essentiel de la rémunération, il sert de référence pour le calcul des autres prestations. Il est calculé en fonction de la catégorie et de l'échelon du salarié (voir annexe, la grilles des salaires).
- **Les indemnités :** Elles rémunèrent les préjudices causés éventuellement aux employés au titre des sujétions particulières résultant des conditions de travail ;
 - Indemnité de nuisance.
 - Indemnité de zone.
 - Indemnité de travail posté.
- **Les primes :** Ce sont des sommes versées à un salarié en plus de son salaire habituel. Elles ont pour objet de récompenser le salarié pour avoir accompli une performance jugée satisfaisante ;
 - Prime de rendement individuel **PRI**, elle est de 30% du salaire de base si l'objectif est atteint à (100%).
 - Prime de rendement collectif **PRF**, elle est aussi de 30% du salaire de base si l'objectif est atteint (100%).
 - Prime de départ à la retraite.
- **L'intéressement :** Il s'agit des sommes allouées au collectif du personnel au cours de l'exercice ; le montant de l'intéressement dépend des performances réalisées par l'entreprise.

c- Elaboration de la paie

L'élaboration de la paie commence par le pointage du personnel.

- **Le pointage :** C'est l'opération qui consiste à s'assurer de la présence effective des employés sur le lieu de travail. Le pointage est réalisé quotidiennement et il est transmis à la structure chargée de la paie.
- **Le bulletin de paie ou la fiche de paie :** Constitue la photographie de la relation contractuelle entre l'employeur et le salarié. Il sert de preuve pour le salarié de l'existence de son contrat de travail. Il constitue un début de preuve du versement effectif du salaire. En cas de conflit, le salarié doit fournir les bulletins relatifs à la contestation au juge du tribunal qui statue sur le bien-fondé des réclamations.

Chapitre III : Etude de la motivation comme levier de performance au sein de l'ADE

Ce livre comprend :

- Le nom et prénom de chaque travailleur ;
- La période de travail ;
- Le poste de travail occupé ;
- Le salaire de base ;
- Les primes, les indemnités, majoration pour heures supplémentaires, retenues effectuée au titre de la sécurité sociale et de l'impôt IRG ;
- La retenue à la sécurité sociale et une cotisation obligatoire prélevée par l'employeur sur le salaire de l'employé, elle est destinée à financer : la sécurité sociale, la retraite, la retraite anticipée.

▪ **Exemple de fiche de paie : (voir annexe N° 03)**

d- Les objectifs de la rémunération

- Attirer et recruter des candidats répondant aux besoins de l'organisation ;
- Démontrer de la reconnaissance aux employés en leur versant une rétribution juste ;
- Respecter l'équité interne ;
- Etre compétitif par rapport au marché (équité externe) ;
- Contrôler les coûts liés à la masse salariale.

Pour susciter la motivation chez ses salariés, l'ADE se base sur les conditions de rémunération directe. Comme nous venons de le voir, la rémunération directe se compose principalement d'une part fixe c'est-à-dire le salaire de base. D'autre part elle est composée de la rémunération directe variable ou salaire de performance lié au mérite individuel ou collectif. Afin de motiver ses salariés, l'ADE leur attribue des salaires en fonction de leur catégorie et de leur échelon. (Voir annexe N°04).

3-3 Autres outils

a- La reconnaissance au travail : La reconnaissance au travail est un élément très important qui impacte directement sur la motivation des salariés. En effet, plus un salarié se sent reconnu dans l'entreprise où il travaille, plus il va être motivé car il va se sentir unique et partie intégrante de celle-ci. Ainsi par le biais de la reconnaissance des salariés, l'entreprise va pouvoir atteindre un niveau de performance élevé grâce à la motivation de ses employés.

b- Le climat social : Le climat social peut être défini comme le degré de satisfaction qui règne dans l'entreprise. Différents facteurs peuvent influencer sur le climat social d'une entreprise, d'une part des facteurs externes à l'entreprise (principalement des facteurs économique-sociaux) puis

Chapitre III : Etude de la motivation comme levier de performance au sein de l'ADE

d'autre part des facteurs internes à l'organisation (satisfaction des salariés, stress, malaises et conflits). Le climat social au sein de cette organisation est favorable.

c- **La communication interne** : Il est très important de communiquer de manière claire et régulière auprès des salariés, et ce, à tous les niveaux. Pour communiquer avec ses salariés l'ADE utilise plusieurs outils comme l'affichage, le courrier, etc... elle fait passer le message à tous ses collaborateurs, et avec ça personne n'est mis à l'écart et tout le monde se sent intégré. En effet, les responsables communiquent les objectifs qui ont été fixés à leurs collaborateurs afin que toute l'équipe avance dans le même sens. Et ils veillent à ce que l'ensemble du personnel ait compris leurs buts ainsi que leurs enjeux.

d- **Les conditions de travail** : L'ADE met à la disposition de ses salariés de nombreux avantages pour qu'ils travaillent dans de bonnes conditions comme : les bureaux spacieux, matériels informatiques disponibles, disponibilité d'une voiture de fonction pour les déplacements ...

Section 3 : présentation des principaux résultats de l'enquête

Cette section est consacrée à l'analyse des données et l'interprétation des résultats de l'enquête, où on va présenter une série de tableaux simples et croisés qui expriment le rapport entre les taux et les pourcentages significatifs avec une représentation graphique pour chaque tableau.

Cette section est divisée en trois points essentiels : Le premier est réservé à la présentation de l'échantillon d'étude, le deuxième se rapporte à l'analyse et l'interprétation de la 1^{ère} hypothèse relative aux techniques de motivation adoptées par l'entreprise, et la troisième partie qui est l'analyse et l'interprétation de la 2^{ème} hypothèse relative à l'impact des techniques de motivation adoptées par l'entreprise sur la performance du personnel au travail.

1- Caractéristiques de l'échantillon

Après avoir recueilli des informations sur le terrain, notre thème nécessite de travailler sur un échantillon stratifié proportionnel. Nous avons retenu par conséquent trois catégories socioprofessionnelles à savoir les cadres, les agents de maîtrise et les agents d'exécution, sachant que l'effectif de notre population mère (unité de Tizi-Ouzou) est de 456 agents et on a pris un échantillon de 30 agents.

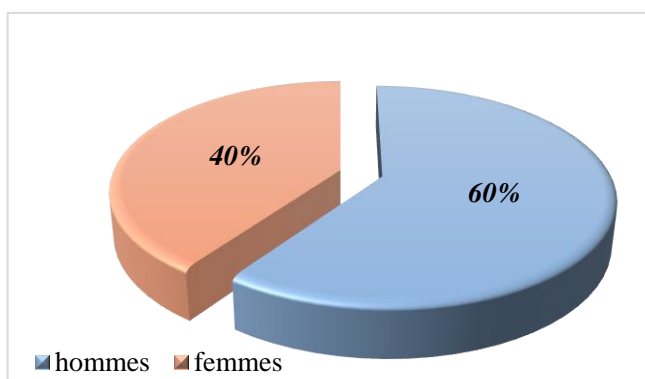
Chapitre III : Etude de la motivation comme levier de performance au sein de l'ADE

Tableau N° 01 : Répartition des enquêtés selon le sexe

Sexe	Nombre	%
Féminin	12	40 %
Masculin	18	60 %
Total	30	100 %

Source : Résultat de l'enquête

Figure N°04 : Répartition des enquêtés selon le sexe



Source : Etablie à partir des données du tableau ci-dessus

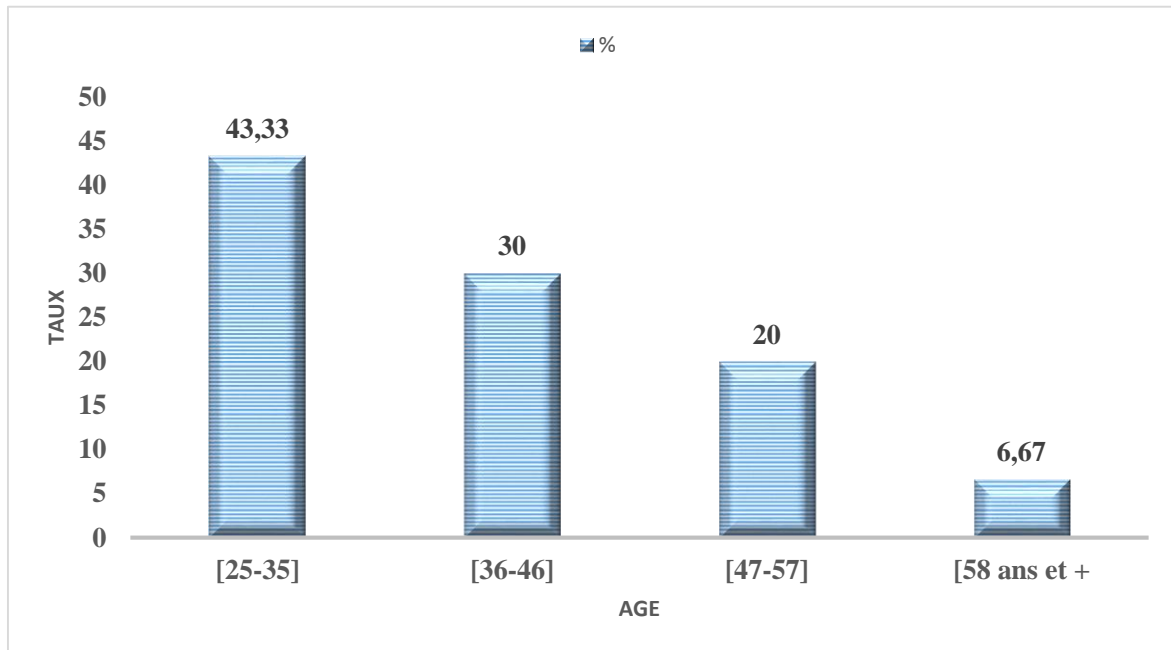
Nous constatons d'après ce tableau que **60 %** de l'échantillon d'étude représente le sexe masculin suivi par un taux de **40 %** qui représente le sexe féminin, cela pour avoir l'avis des deux sexes, ainsi pour donner à notre étude une consistance. Nous remarquons que le pourcentage qui représente le sexe masculin est plus élevé par rapport à celui du sexe féminin, nous expliquons cet écart par la répartition des questionnaires, le sexe masculin est majoritaire parmi les deux catégories d'agents de maîtrise et d'agents d'exécution à cause de la nature du travail de l'entreprise, contrairement au cadre où on trouve le sexe féminin majoritaire, c'est ce que nous avons constaté lors de notre enquête.

Tableau n° 02 : Répartition des enquêtés selon l'âge

Age	Nombre	%
[25-35]	13	43.33
[36-46]	9	30
[47-57]	6	20
[58ans et +	2	6.67
Total	30	100 %

Source : Résultat de l'enquête

Figure N° 05 : Répartition des enquêtés selon l'âge



Source : Etablie à partir des données du tableau ci-dessus

La lecture de ce tableau montre que notre échantillon d'étude est caractérisé par sa richesse et sa variété, on détermine quatre catégories d'âge.

La première catégorie est celle de [25-35] ans avec un taux de 43,33% de l'échantillon total, la deuxième catégorie est celle de [36-46] ans, avec un pourcentage de 30 %, la troisième catégorie est celle de [47-57] ans avec un pourcentage de 20 % et enfin la dernière catégorie de [58 ans et plus] représenté par le taux le plus faible 6,67%.

On constate que les deux premières catégories d'âge représentent les taux les plus élevés cela peut s'expliquer par la politique de recrutement suivie par l'entreprise qui préfère recruter les jeunes diplômés afin d'acquérir de nouvelles compétences. Le faible taux des dernières catégories d'âge s'explique par le départ à la retraite parfois même anticipée.

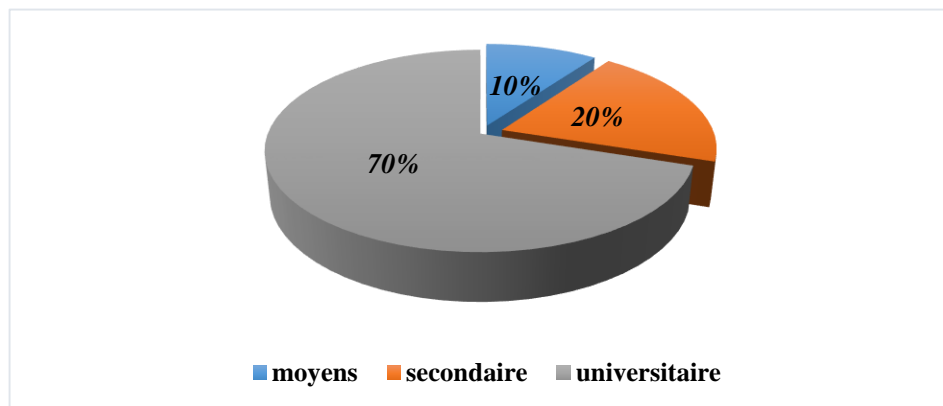
Tableau n° 03 : Répartition de l'échantillon d'étude selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Nombre	%
Moyens	3	10.00
Secondaire	6	20.00
Universitaire	18	70.00
Total	30	100 %

Source : Résultat de l'enquête

Chapitre III : Etude de la motivation comme levier de performance au sein de l'ADE

Figure N°06 : Répartition de l'échantillon d'étude selon le niveau d'instruction



Source : Etablie à partir du tableau ci-dessus

Ce tableau représente la répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction. On s'aperçoit que ce dernier se trouve d'une manière assez élevée chez les enquêtés au niveau universitaire avec un taux de **70 %** et que le reste sont répartis entre le niveau secondaire avec un pourcentage de **20 %** et le niveau moyen avec un pourcentage de **10 %**, cela s'explique par le besoin de l'entreprise qui nécessite un grand savoir-faire et une main d'œuvre qualifiée et performante exigé par les postes et les tâches à exécuter.

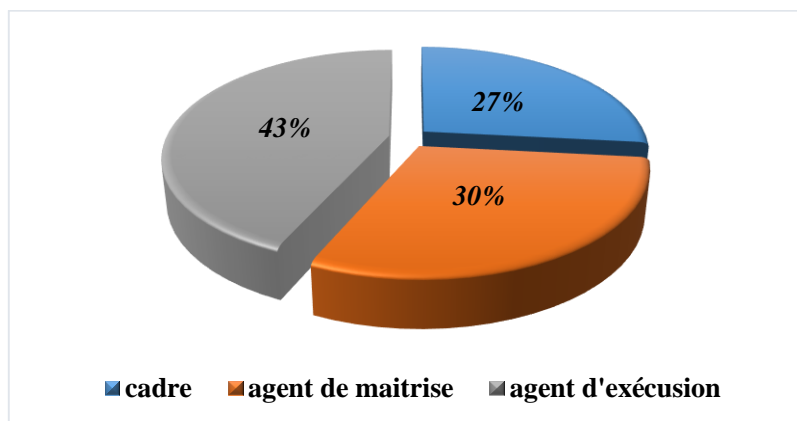
Tableau n° 04 : Répartition de l'échantillon d'étude selon la catégorie socioprofessionnelle

catégorie socioprofessionnelle	Nombre	%
Cadre	8	26.66
Agent de maitrise	9	30
Agent d'exécution	13	43.33
Total	30	100 %

Source : Résultat de l'enquête

Chapitre III : Etude de la motivation comme levier de performance au sein de l'ADE

Figure N° 07 : Répartition de l'échantillon d'étude selon la catégorie socioprofessionnelle



Source : Etablie à partir du tableau ci-dessus

Le tableau n° 04 représente la répartition des enquêtés selon la catégorie socioprofessionnelle, on remarque que le taux des cadre est de **26.66 %**, celui des agents de maîtrise est représenté par un pourcentage de **30.00 %**, et les agents d'exécution représente **43.33 %** de l'échantillon.

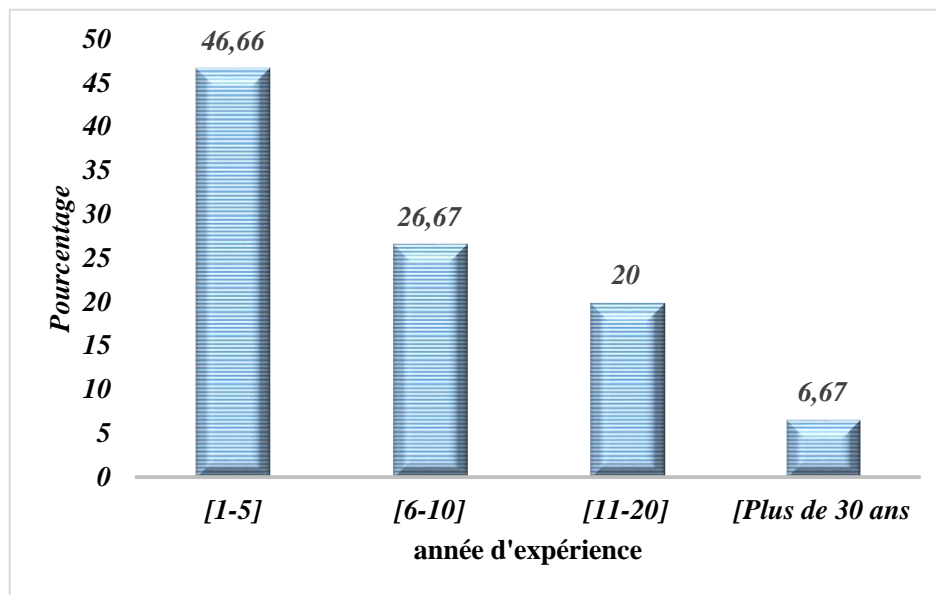
Tableau n°05 : Répartition de l'échantillon d'étude selon le nombre d'année d'ancienneté

nombre d'année d'ancienneté	Nombre	%
[1-5]	14	46.66
[6-10]	8	26.67
[11-20]	6	20.00
[Plus de 30 ans]	2	06.67
Total	30	100 %

Source : Résultat de l'enquête

Chapitre III : Etude de la motivation comme levier de performance au sein de l'ADE

Figure N° 08 : Répartition de l'échantillon d'étude selon le nombre d'année d'ancienneté



Source : Etablie à partir du tableau ci-dessus

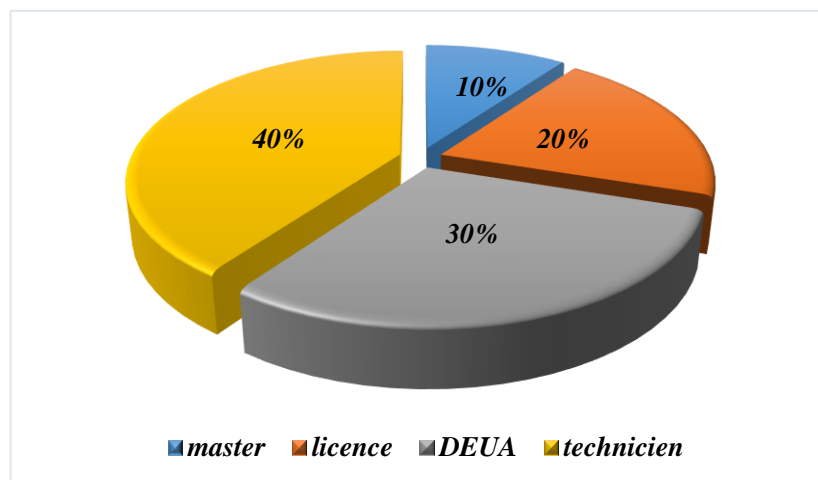
Ce tableau révèle que le taux le plus élevé est celui des enquêtés qui ont une ancienneté entre [1-5] ans avec un pourcentage de **46.66 %**, cela peut s'expliquer par les objectifs de l'entreprise ADE, ainsi que par l'intégration des nouveaux postes qui nécessite de nouvelles spécialités et la politique de recrutement externe pour combler les départs et les retraites, suivi par un taux de **26.67 %** des enquêtés qui ont une ancienneté entre [6-10] ans, et d'un taux de **20 %** pour ceux qui ont une ancienneté de [11-20] ans, et d'un taux très faible de **06.67 %** pour les enquêtés qui ont une ancienneté de **plus de 30ans**, quant aux enquêtés qui ont une ancienneté entre [21-30] ans le taux est de **00%**.

Tableau n° 06 : Répartition de l'échantillon d'étude selon le diplôme obtenu

Diplôme obtenu	Nombre	%
Master	3	10.00
Licence	6	20.00
DEUA	9	30.00
Technicien	12	40.00
Total	30	100 %

Source : Résultat de l'enquête

Figure N° 09 : Répartition de l'échantillon d'étude selon le diplôme obtenu



Source : Etablie à partir du tableau ci-dessus

On constate que **40 %** les enquêtés ont un diplôme de technicien, et **30 %** ont un DEUA, **20%** sont des licenciés, et **10%** ont un master.

On constate d'après ce tableau que l'entreprise ADE possède une main d'œuvre qualifiée et variée, cela peut s'expliquer par la diversité des diplômes des employés et cela est lié aux exigences des postes occupés.

▪ **Discussion des caractéristiques personnelles de l'échantillon**

A partir de ces données, on peut constater que l'échantillon d'étude est caractérisé par la variété dans chaque caractéristique que ce soit selon le sexe avec un taux de **60 %** pour le sexe masculin et de **40 %** pour le sexe féminin, et avec quatre catégories d'âge ; la première qui est de **[25-35]** avec un taux de **43.33 %**, suivi de **30 %** pour la catégorie de **[36-46]**, et de **20 %** pour la catégorie de **[47-57]**, et enfin celle de **[58 ans et plus]** avec un taux de **6.67 %**.

Le niveau d'instruction de notre échantillon est caractérisée par trois niveau à savoir ; moyen avec un taux de **10 %**, secondaire avec un taux de **20 %**, et universitaire avec un taux de **70 %**.

Pour la catégorie socioprofessionnelle on remarque que le taux des cadres est de **26.66 %**, celui des agents de maîtrise est de **30.00 %**, et les agents d'exécution représentent **43.33 %** de l'échantillon.

Chapitre III : Etude de la motivation comme levier de performance au sein de l'ADE

Pour le nombre d'année d'ancienneté, **46.66 %** des enquêtés ont une ancienneté de [1-5] ans, **26.67 %** ont une ancienneté de [6-10] ans, **20 %** ont une ancienneté de [11-20] ans, et **06.67 %** des enquêtés ont une ancienneté supérieure à 30 ans.

Pour le diplôme obtenu on constate que **40 %** les enquêtés ont un diplôme de technicien, **30 %** ont un DEUA, **20%** sont des licenciés, et **10%** ont un master.

Cette variété des caractéristiques de notre échantillon répond aux exigences de notre thème pour les raisons suivantes : il nous a permis d'avoir de différentes opinions sur notre sujet à savoir les techniques de motivation adoptées par l'entreprise ADE et surtout de voir leur impact sur la performance au travail.

2- Analyse et interprétation de la 1ère hypothèse

Nous présenterons dans cette partie les données recueillies sur notre première hypothèse qui stipule que « *la rémunération ainsi que la formation sont les principales techniques de motivation adoptées par l'entreprise ADE* ».

2-1- Rémunération

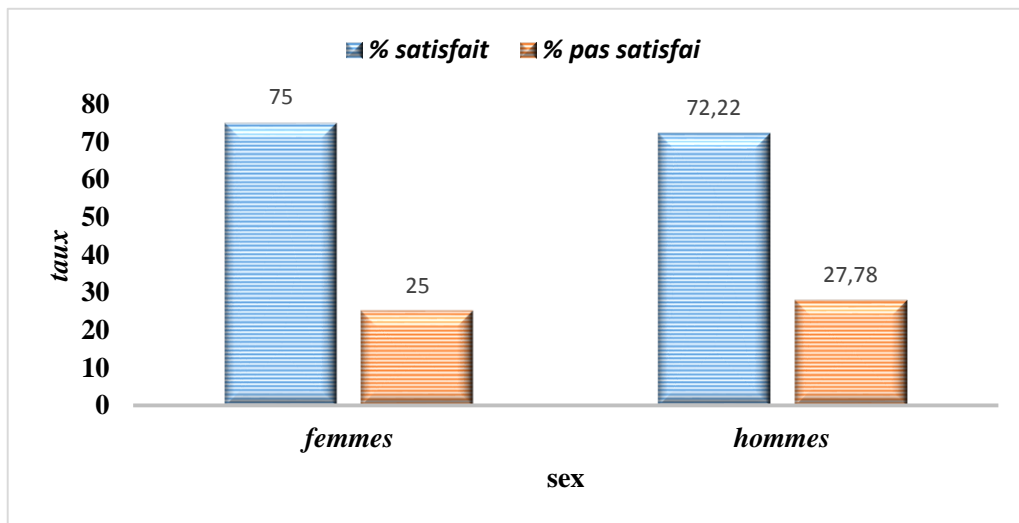
Tableau n° 7 : L'avis des enquêtés sur l'influence de la rémunération sur la motivation au travail selon le sexe

Désignat° Sexe	Oui		Non		Total	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Féminin	9	75 %	3	25 %	12	40 %
Masculin	13	72.22 %	5	27.78 %	18	60 %
Total	22	73.33 %	8	26.67 %	30	100 %

Source : Résultat de l'enquête

Chapitre III : Etude de la motivation comme levier de performance au sein de l'ADE

Figure N° 10 : L'avis des enquêtés sur l'influence de la rémunération sur la motivation au travail selon le sexe



Source : Etablie à partir du tableau ci-dessus

Les résultats de ce tableau montrent que **73.33 %** des enquêtés ont répondu que la rémunération peut influencer sur la motivation du personnel au travail avec un taux de **75 %** du sexe féminin et **72.22 %** du sexe masculin, tandis que **26.67 %** ont confirmé que la rémunération ne peut pas influencer sur la motivation du personnel au travail avec un taux de **27.78%** du sexe masculin et **25 %** du sexe féminin.

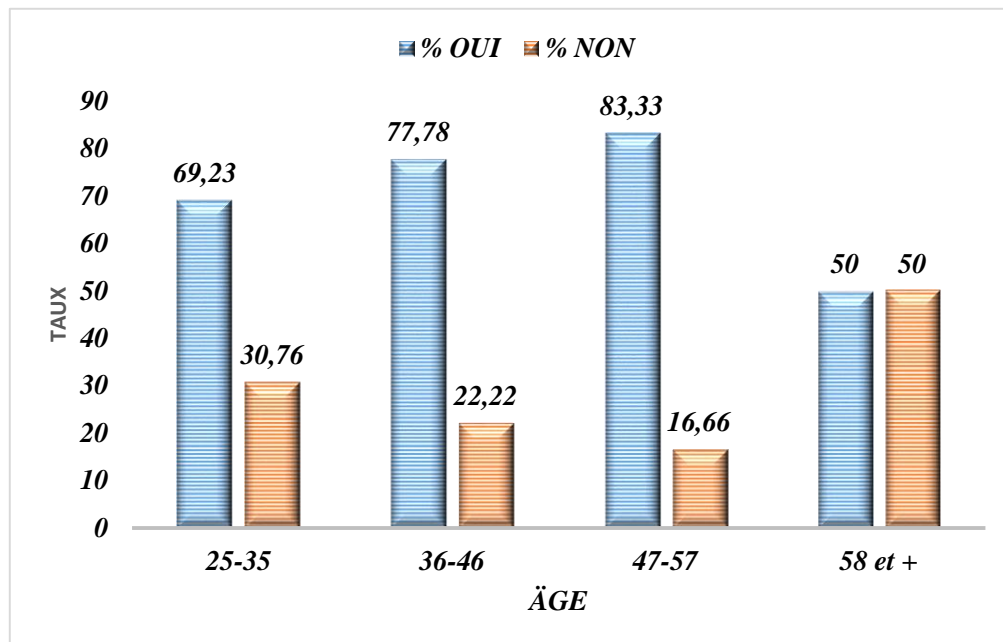
Tableau n° 8 : L'avis des enquêtés sur l'influence de la rémunération sur la motivation au travail selon l'âge

Désignation Âge	Oui		Non		Total	
	N	%	N	%	N	%
[25-35]	9	69.23 %	4	30.76 %	13	43.33 %
[36-46]	7	77.78 %	2	22.22 %	9	30 %
[47-57]	5	83.33 %	1	16.66 %	6	20 %
[58ans +]	1	50 %	1	50 %	2	6.67 %
Total	22	73.33 %	8	26.67 %	30	100 %

Source : Résultat de l'enquête

Chapitre III : Etude de la motivation comme levier de performance au sein de l'ADE

Figure N° 11 : L'avis des enquêtés sur l'influence de la rémunération sur la motivation au travail selon l'âge



Source : Etablie à partir des données du tableau ci-dessus

Vu les résultats obtenu, nous observons que **73.33 %** des enquêtés ont répondu que la rémunération est un facteur motivationnel dans l'entreprise.

Le taux des enquêtés qui ont répondu que la rémunération n'est pas un facteur de motivation au travail est de **26.67 %**.

D'après le tableau n° 7 et 8, Nous pouvons déduire que la rémunération est le premier facteur de motivation dans cette entreprise, En effet c'est la rémunération qui assure la satisfaction des besoins de subsistance. La rémunération est efficace pour mobiliser le personnel, car elle pousse à détecter et récompenser l'implication, la performance et les résultats des employés les plus productifs.

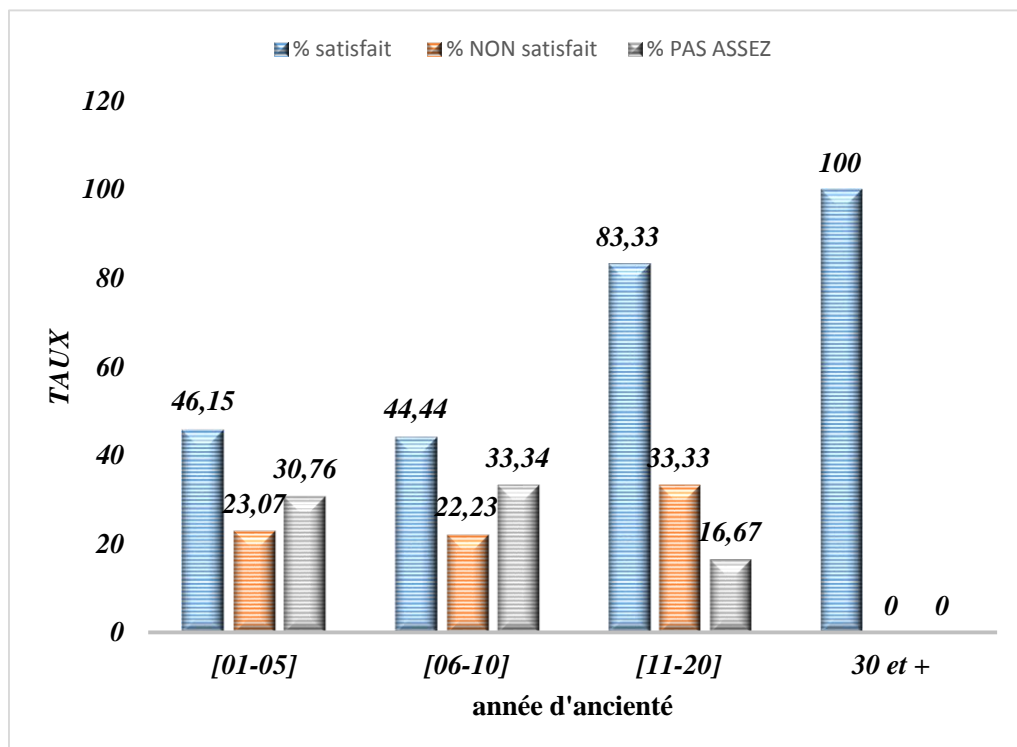
Chapitre III : Etude de la motivation comme levier de performance au sein de l'ADE

Tableau n° 9 : La satisfaction des enquêtés vis-à-vis de la rémunération et du salaire au sein de l'ADE selon le nombre d'année d'ancienneté

Désignation		Satisfait		Non Satisfait		Pas assez	
		N	%	N	%	N	%
[1-5]	13	6	46.15 %	3	23.07 %	4	30.76 %
[6-10]	9	4	44.44 %	2	22.23 %	3	33.34 %
[11-20]	6	5	83.33 %	0	00 %	1	16.67%
[+ 30ans [2	2	100 %	0	00 %	0	00 %
Total	30	17	56.66 %	5	16.66 %	8	26.66 %

Source : Résultat de l'enquête

Figure N°12 : La satisfaction des enquêtés vis-à-vis de la rémunération et du salaire au sein de l'ADE selon le nombre d'année d'ancienneté



Source : Etablie à partir des données du tableau ci-dessus

En lisant ce tableau ci-dessus, nous constatons ce qui suit :

- **56.66 %** des enquêtés affirment qu'ils sont satisfaits de la rémunération et du salaire attribué par leur entreprise avec un pourcentage de **83.33%** des deux catégories **[11-20] et 100%**

Chapitre III : Etude de la motivation comme levier de performance au sein de l'ADE

pour la catégorie [30 ans et plus], suivi de 44.44 % de la catégorie [6-10] et 46.15 % pour la catégorie [1-5].

- 16.66 % affirment qu'ils ne sont pas satisfaits par rémunérations et du salaire attribué par leur entreprise avec un pourcentage de 23.07 % de la catégorie [1-5], suivi de 22.23 % de la catégorie [11-20] et un taux nul pour les deux autres catégories.
- 26.66 % affirment qu'ils ne sont pas totalement satisfaits par la rémunérations et le salaire attribué par leur entreprise avec un pourcentage de 30.76 % de la catégorie [1-5], suivi de 33.34 % de la catégorie [6-10] et 16.67 % de la catégorie [11-20] et 00% pour la catégorie [58 ans et plus].

Cela s'explique par la divergence importante qui existe entre les salaires reçus et les salaires qu'ils jugent comme inéquitables puisque la satisfaction comme le Robert la définit : « *c'est le sentiment de bien-être, le plaisir qui accompagne l'accomplissement de ce qu'on attend, ce qu'on désire, ce qu'on souhaite* »⁴.

Lors de l'enquête sur le terrain, les salariés représenté par :

- 16.66 % des non satisfaits et 26.66 % des salariés pas assez satisfaits, affirment que leurs salaires sont insatisfaisants parce qu'ils ne peuvent pas subvenir suffisamment à leurs besoins.

Mais il faut signaler tout de même que ceux qui sont satisfait du salaire sont plus nombreux que ceux qui sont insatisfait avec une fréquence de 17 enquêtés satisfait et 13 enquêtés insatisfait soit presque 1 tiers de différence, ce qu'on peut aussi déduire c'est que les enquêtés qui ont plus d'ancienneté sont plus satisfait par rapport aux autres catégories ce qui explique la bonne politique de rémunération au profit des salariés expérimentés.

Tableau n° 10: Le nombre des enquêtés qui bénéficient de primes ou de compléments de salaire selon la catégorie socioprofessionnelle :

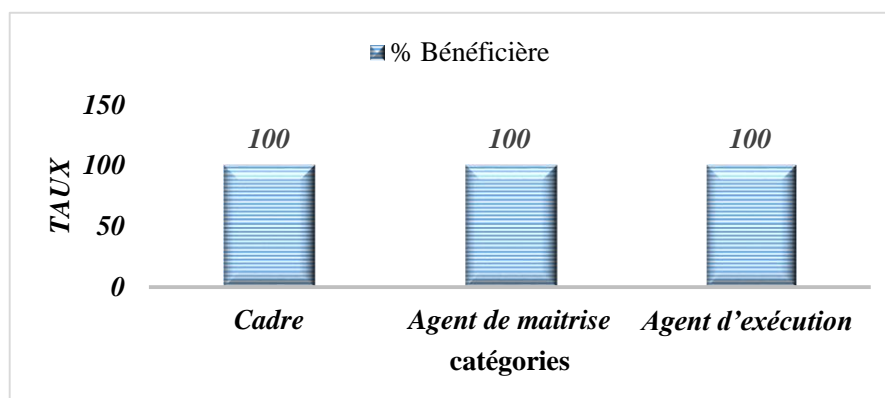
Catégorie Socioprofessionnelle		Béneficière	
		Nombre	%
Cadre	8	8	100%
Agent de maitrise	9	9	100%
Agent d'exécution	13	13	100%
Total	30	30	

Source : résultat de l'enquête

⁴Dictionnaire le ROBERT, Edition 2016, p. 175.

Chapitre III : Etude de la motivation comme levier de performance au sein de l'ADE

Figure N° 13 : Le nombre des enquêtés qui bénéficient de primes ou de compléments de salaire selon la catégorie socioprofessionnelle



Source : établie à partir des données du tableau ci-dessus

Les résultats obtenus nous montrent que l'intégralité des salariés de l'ADE touche au moins deux primes (confirmé par le responsable lors de l'entretien), mais celles-ci se différencient d'après l'enquête selon le niveau du poste occupé, la nature du travail, la situation matrimoniale ...etc.

Exemples des primes perçus par tous les salariés :

- Prime de rendement collectif et individuel ;
- Prime de transport.

Exemples des primes perçus par une partie des salariés :

- Prime de nuisance ;
- Prime d'intérim ;
- Prime de responsabilité ;
- Prime d'ancienneté.

2-2 Formation

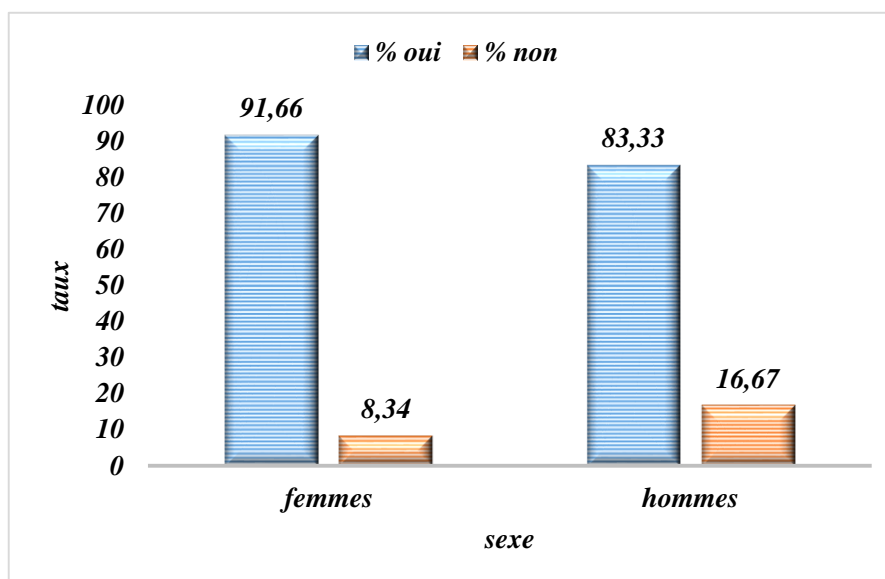
Tableau n° 11: L'avis des enquêtés sur l'influence de la formation sur la motivation au travail selon le sexe :

Désignation Sexe	Oui		Non		Total	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Féminin	11	91.66 %	1	8.34%	12	40 %
Masculin	15	83.33 %	3	16.67%	18	60 %
Total	26	86.66%	4	13.34%	30	100 %

Source : Résultat de l'enquête

Chapitre III : Etude de la motivation comme levier de performance au sein de l'ADE

Figure N°14 : L'avis des enquêtés sur l'influence de la formation sur la motivation au travail selon le sexe



Source : Etablie à partir des données du tableau ci-dessus

Les résultats de ce tableau montrent que **86.66 %** des enquêtés ont répondu que la formation a une influence sur la motivation du personnel au travail dont **91.66 %** du sexe féminin et **83.33 %** du sexe masculin, et **13.34 %** ont répondu que la formation n'a pas d'influence sur la motivation au travail avec un taux de **16.67%** du sexe masculin et **8.34 %** du sexe féminin.

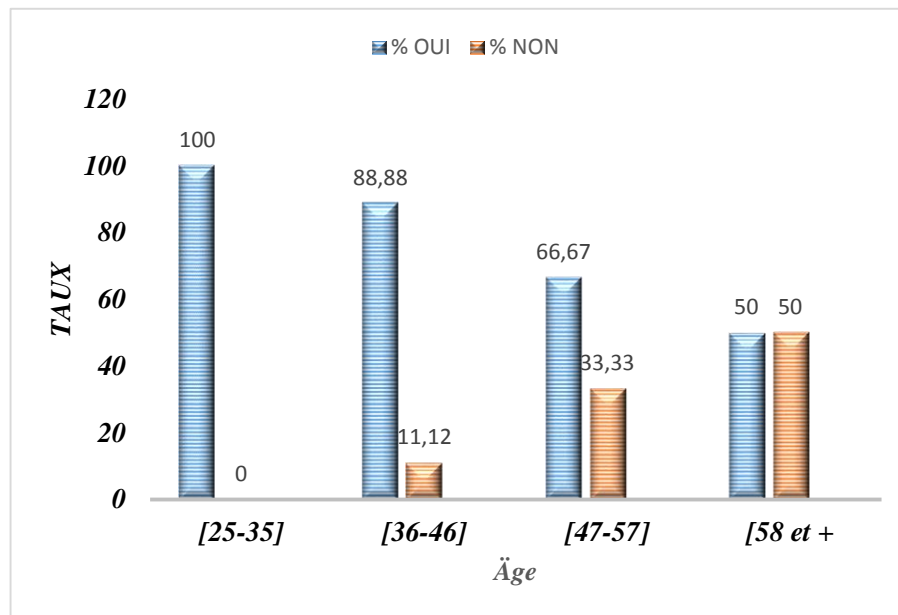
Tableau n° 12 : L'avis des enquêtés sur l'influence de la formation sur la motivation au travail selon l'âge

Désignation Âge et Nbr	Oui		Non		Total	
	N	%	N	%	N	%
[25-35]	13	100 %	0	00 %	13	43.33 %
[36-46]	8	88.88 %	1	11.12 %	9	30 %
[47-57]	4	66.67 %	2	33.33 %	6	20 %
[58ans +]	1	50 %	1	50 %	2	6.67 %
Total	26	86.66 %	4	13.34 %	30	100 %

Source : Résultat de l'enquête

Chapitre III : Etude de la motivation comme levier de performance au sein de l'ADE

Figure N°15 : L'avis des enquêtés sur l'influence de la formation sur la motivation au travail selon l'âge



Source : Etablie à partir des données du tableau ci-dessus

Nous observons que la grande majorité des enquêtés ont répondu que la formation est un facteur qui a une influence sur la motivation du personnel avec un taux de **86.66 %** dont 100% de la catégorie d'âge [25-30], 88.88% de la catégorie [36-46], 66.67% de la catégorie [47-57] et enfin 50% de la catégorie [58 ans et +].

Et **13.34 %** d'entre eux ont répondu que la formation n'est pas un facteur qui a une influence sur la motivation au travail qui sont réparti comme suit 00 % de la catégorie d'âge [25-30], 11.12 % de la catégorie [36-46], 33.33 % de la catégorie [47-57] et enfin 50% de la catégorie [58 ans et +].

D'après les tableaux n° 11 et 12, Nous pouvons déduire que la formation est parmi les facteurs clé de motivation dans cette entreprise, En effet la formation a pour objectif général l'acquisition et le renforcement des connaissances et des pratiques dans un domaine donné. Ainsi que des objectifs spécifiques qui sont définis sur la base des besoins relevés auprès des salariés, ce qui assure la satisfaction de leurs besoins de développement des connaissances et des compétences. La formation est efficace pour améliorer la gestion des carrières des salariés.

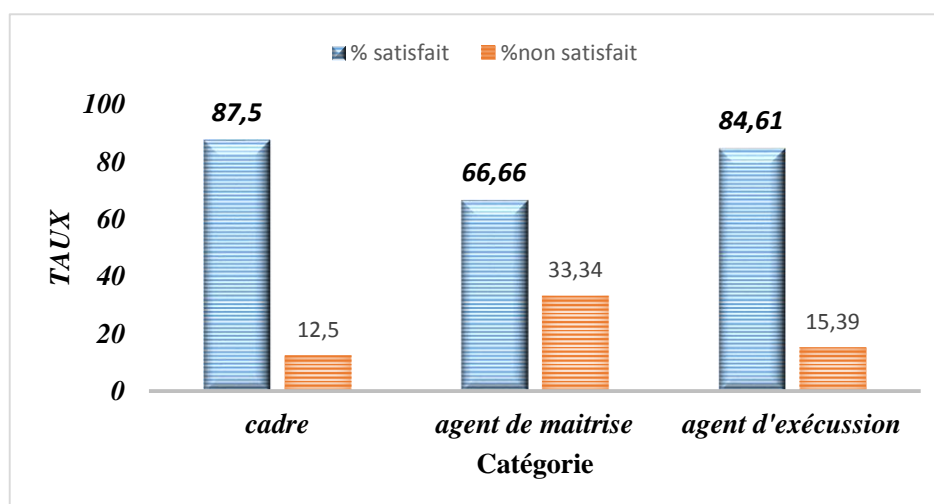
Chapitre III : Etude de la motivation comme levier de performance au sein de l'ADE

Tableau n° 13 : La satisfaction des enquêtés vis-à-vis de la formation selon la catégorie socio-professionnelle

catégorie socio-professionnelle		Satisfait		Pas satisfait	
		Nombre	%	Nombre	%
Cadre	8	7	87.5 %	1	12.5 %
Agent de maîtrise	9	6	66.66 %	3	33.34 %
Agent d'exécution	13	11	84.61%	2	15.39 %
Total	30	24	80 %	6	20 %

Source : Résultat de l'enquête

Figure N°16 : La satisfaction des enquêtés vis-à-vis la formation selon la catégorie socio-professionnelle



Source : Etablie à partir des données du tableau ci-dessus

D'après le tableau ci-dessus, nous constatons que **80 %** des enquêtés sont satisfaits des formations proposées par l'ADE avec un pourcentage de **87.5 %** de la catégorie **des cadre**, **84.61 %** de la catégorie **des agents d'exécution** et **66.66 %** de la catégorie **des agents de maîtrise**.

Le salarié, par le biais de la formation, améliore ses connaissances de base indispensable pour une adaptation rapide. Chaque salarié doit pouvoir, à son initiative ou à celle de son responsable hiérarchique, améliorer la qualité de son travail, ne serait-ce qu'en fixant des normes de qualités supérieures à celles requises précédemment.

Lors de l'enquête sur le terrain, les salariés ont affirmé que les formations proposées et suivies sont satisfaisantes.

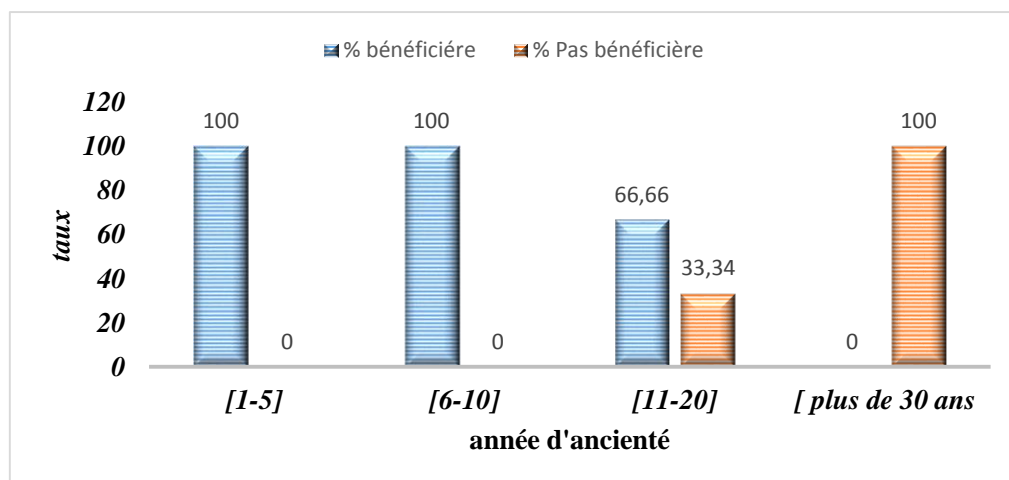
Chapitre III : Etude de la motivation comme levier de performance au sein de l'ADE

Tableau n° 14 : Le nombre des enquêtés qui bénéficient de la formation selon le nombre d'année d'ancienneté

Désignation Nombre d'année	Bénéficiaire		Pas bénéficiaire		Total	
	N	%	N	%	N	%
[1-5]	14	100 %	0	00 %	14	46.66 %
[6-10]	8	100 %	0	00 %	8	26.67 %
[11-20]	4	66.66 %	2	33.34 %	6	20 %
[plus de 30ans [0	00 %	2	100 %	2	6.67 %
Total	26	86.67 %	4	13.33 %	30	100 %

Source : Résultat de l'enquête

Figure N°17 : Le nombre des enquêtés qui bénéficient de la formation selon la catégorie socioprofessionnelle



Source : Etablie à partir des données du tableau ci-dessus

Les résultats obtenus nous montrent que la plupart des salariés à l'ADE ont suivis des formations au sein des centres de formation de l'entreprise, avec un taux **total** pour les deux catégories d'expérience [1-5] et de [6-10], ce qui montre que l'entreprise effectue un suivi minutieux vis-à-vis de la formation des nouveau salariés afin d'exploiter et d'atteindre la meilleur performance de ces derniers.

Chapitre III : Etude de la motivation comme levier de performance au sein de l'ADE

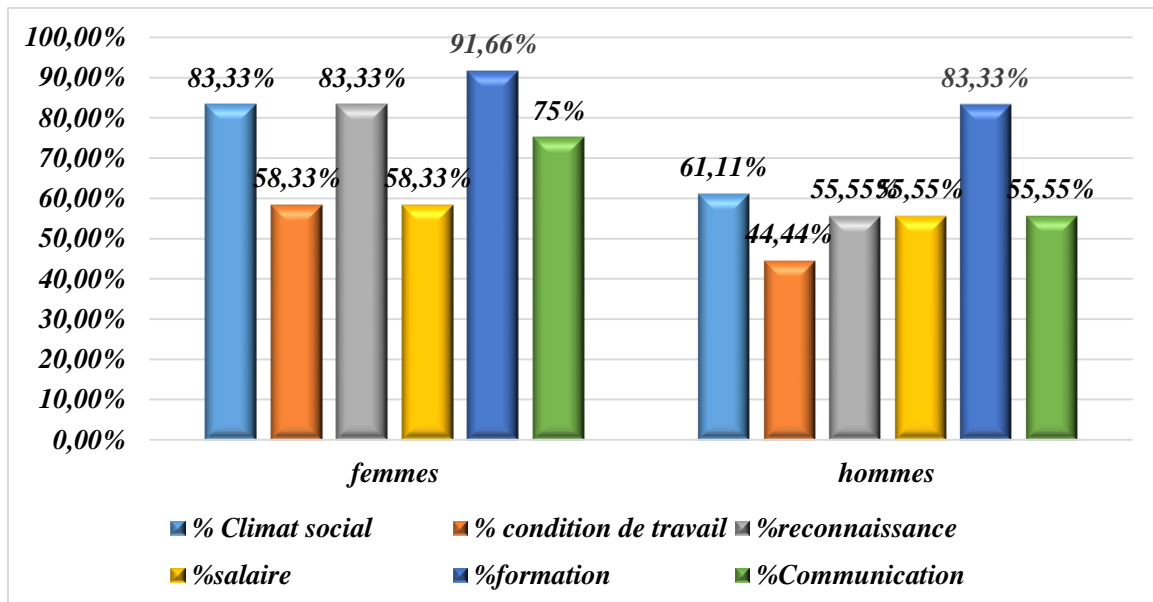
2-3- L'ensemble des facteurs employés par l'ADE pour motiver ses salariés

Tableau n° 15: La satisfaction des enquêtés sur les facteurs de motivation employés par l'ADE

Facteurs de Motivation Sexe et Nbre		Climat sociale		Condition de travail		Reconnai-ssance		Salaire		Formation		Communication	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Féminin	12	10	83.33	7	58.33	10	83.33	7	58.33	11	91.66	9	75
Masculin	18	11	61.11	8	44.44	10	55.55	10	55.55	15	83.33	10	55.55
Total	30	21	70 %	15	50%	20	66.66	17	56.66%	24	80 %	19	63.33

Source : Résultat de l'enquête

Figure N°18 : La satisfaction des enquêtés sur les facteurs de motivation employé par l'ADE



Source : Etablie à partir des données du tableau N° 15

On remarque clairement d'après le tableau N° 15 que **80 %** des enquêtés sont motivés par la formation, **70 %** sont motivés par le climat social, **66.66%** par la reconnaissance, **63.33 %** par la communication, **56.66 %** par la rémunération et enfin **50 %** par les conditions de travail.

D'après les informations recueillies, nous avons constaté que la majorité des enquêtés sont satisfaits par rapport au climat sociale car ils disent qu'il y a un bon relationnel au sein de l'entreprise, ainsi qu'une très bonne reconnaissance et tout de même une bonne rémunération, Les enquêtés qui ont répondu qu'ils sont motivés par la reconnaissance au travail s'explique par leur satisfaction envers le comportement de leurs supérieurs hiérarchiques parce que la

Chapitre III : Etude de la motivation comme levier de performance au sein de l'ADE

reconnaissance est nécessaire concernant le travail mais elle est aussi nécessaire pour créer un climat émotionnel positif et augmenter la motivation de chacun ce qui conduit à une bonne communication au sein du groupe, chose qui est confirmée par le résultat de satisfaction des enquêtés par rapport à ce facteur. Concernant les conditions de travail la moitié seulement qui sont satisfaits ce qui s'explique par le manque de moyens techniques pour les agents d'exécution dans l'entreprise.

▪ Résultats relatifs à la 1^{ere} hypothèse

Après avoir exposé les résultats obtenus, on peut confirmer la première hypothèse émise auparavant, qui suppose que «*la formation ainsi que la rémunération sont les principales techniques de motivation adoptées par l'entreprise ADE*». Quoique l'ADE ait œuvré pour la formation et la rémunération, nous avons observé d'autres formules (techniques) qui boostent aussi le personnel, à savoir : la communication, le climat social et la reconnaissance.

Sachant que les enquêtés ont confirmé l'importance du facteur de la formation dans l'entreprise, avec un pourcentage de **80 %** (tableau n°15) des enquêtés qui ont répondu que la formation est leur premier facteur motivationnel.

Nous avons ainsi constaté que **86.66%** (tableau n°12) des enquêtés ont répondu que la formation peut influencer positivement sur leur motivation au travail avec une fréquence de **26 sur 30**.

De même pour le facteur rémunération où nous avons constaté que **73.33%** (tableau n°7) des enquêtés ont répondu que la rémunération peut influencer positivement sur leur motivation au travail avec une fréquence de **22 sur 30**, ajouter à cela que **la totalité** des enquêtés témoignent qu'ils bénéficient de primes et de complément de salaire, les enquêtés ont confirmé l'importance du facteur salarial dans l'entreprise avec un ratio qui a atteint les **56.66 %** (tableau n°15).

D'après l'avis des enquêtés on peut dire que l'entreprise ADE utilise la formation et la rémunération comme techniques de motivation pour favoriser la motivation de son personnel, et également d'autres techniques comme la communication, la reconnaissance et un climat social favorable.

L'entreprise ADE utilise ces facteurs pour atteindre ses objectifs, et obtenir de ses salariés une productivité et une qualité de travail importante ainsi que pour rassembler les compétences adéquates mais surtout développer et entretenir la motivation de l'ensemble du personnel.

Chapitre III : Etude de la motivation comme levier de performance au sein de l'ADE

3- Analyse et interprétation de la 2eme hypothèse

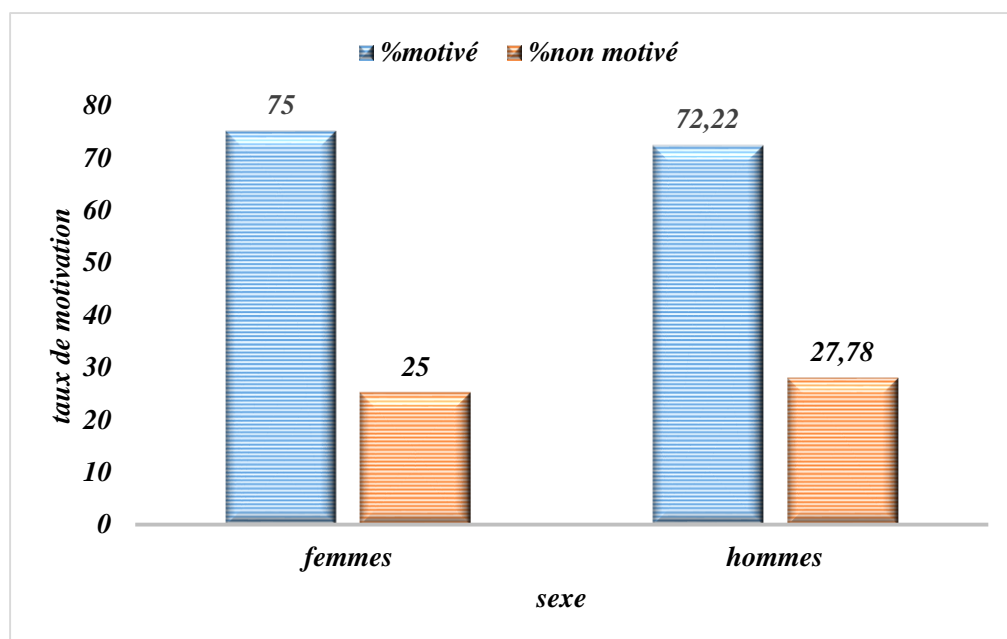
Nous présenterons dans cette partie les données recueillies sur notre deuxième hypothèse qui stipule que « *la motivation des salariés constitue un levier de performance pour l'entreprise ADE* ».

Tableau n° 16 : La motivation du personnel au travail selon le sexe :

Sexe	Motivé		Non motivé		Total	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Féminin	9	75 %	3	25 %	12	40 %
Masculin	13	72.22 %	5	27.78 %	18	60 %
Total	22	73.34 %	8	26.66 %	30	100 %

Source : Résultat de l'enquête

Figure N° 19 : La motivation du personnel au travail selon le sexe.



Source : Etablie à partir des données du tableau ci-dessus

On remarque d'après les résultats de ce tableau que **73.34 %** des enquêtés sont motivés au travail, avec un taux de **72.22 %** pour le sexe masculin et de **75 %** pour le sexe féminin, d'autre part on remarque que **26.66 %** ont répondu qu'ils ne sont pas motivés au travail avec **25%** du sexe féminin et **27.78 %** du sexe masculin, l'explication qu'on peut donner pour les enquêtés qui ne sont pas motivés au travail c'est l'insatisfaction au travail.

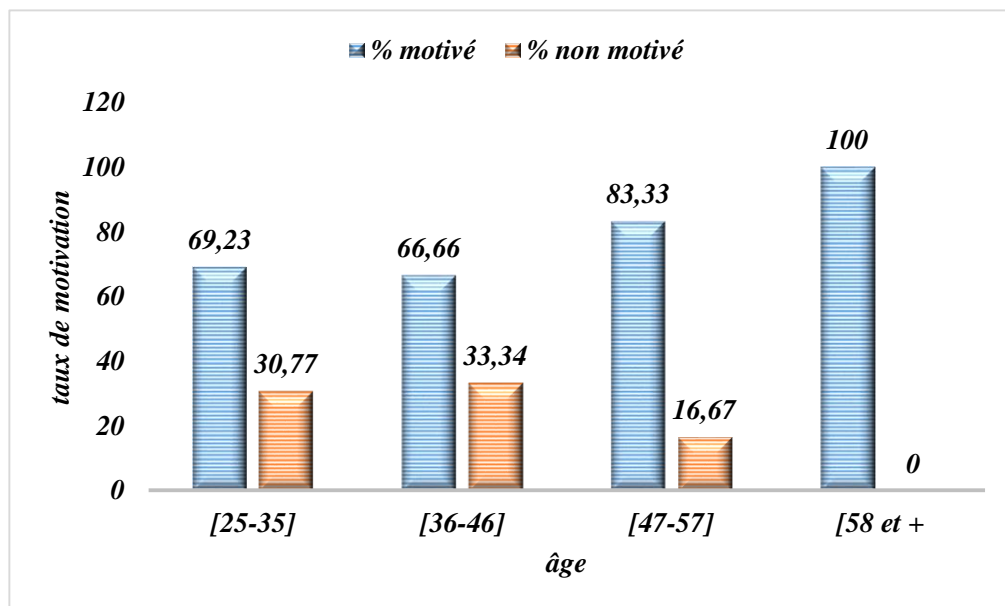
Chapitre III : Etude de la motivation comme levier de performance au sein de l'ADE

Tableau n° 17 : La motivation du personnel au travail selon l'âge

Désignation Âge	Motivé		Non motivé		Total	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
[25-35]	9	69.23 %	4	30.77 %	13	43.33
[36-46]	6	66.66 %	3	33.34 %	9	30
[47-57]	5	83.33 %	1	16.67 %	6	20
58ans et +	2	100 %	0	00 %	2	6.67
Total	22	73.34 %	8	26.66 %	30	100 %

Source : Résultat de l'enquête

Figure N°20 : La motivation du personnel au travail selon l'âge



Source : Etablie à partir des données du tableau N°17

Les résultats révèlent que dans la catégorie de [25 à 35] ans, **69.23 %** des salariés sont motivés contre **30.77 %** qui ne sont pas motivés, dans celle de [36 à 46] ans **66.66 %** des salariés sont motivés et **33.34 %** ne le sont pas, dans la catégorie [47 à 57] ans **83.33 %** de salariés motivés contre **16.67 %** qui ne sont pas motivés, enfin on constate une motivation totale de la dernière catégorie qui représente les salariés de [58 ans et plus].

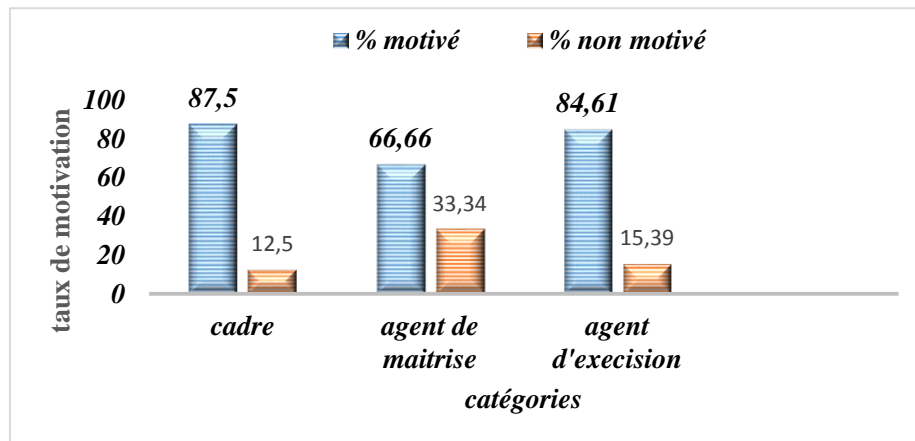
Chapitre III : Etude de la motivation comme levier de performance au sein de l'ADE

Tableau n° 18 : La motivation du personnel par la polyvalence selon la catégorie socio-professionnel

Désignation Catégorie et nbre		Motivé		Non motivé	
		Nombre	%	Nombre	%
Cadre	8	7	87.5 %	1	12.5 %
Agent de maîtrise	9	6	66.66 %	3	33.34 %
Agent d'exécution	13	11	84.61%	2	15.39 %
Total	30	24	80 %	6	20 %

Source : Résultat de l'enquête

Figure N°21 : La motivation du personnel par la polyvalence selon la catégorie socio-professionnel



Source : Etablie à partir des données du tableau N°18

D'après ce tableau on constate que **80%** des enquêtés ont répondu qu'ils sont motivés par la polyvalence, l'explication qu'on peut donner est la suivante : La polyvalence procure aux salariés de cette entreprise de la satisfaction professionnelle, elle leur permet d'occuper plusieurs poste et d'exécuter plusieurs tâches ce qui les rends satisfaits et se sentent important dans l'entreprise. La polyvalence contribue au développement de leurs compétences et pourrait contribuer à leur avancement professionnel. A noté que cette polyvalence est acquise en générale par le suivi des formations proposées par l'ADE.

Les enquêtés qui ont répondu par « Non » avec un taux de **20%** peut s'expliquer par la difficulté d'exécuter une tâche d'un autre poste à cause du manque d'expérience et voir même la nature du poste occupé.

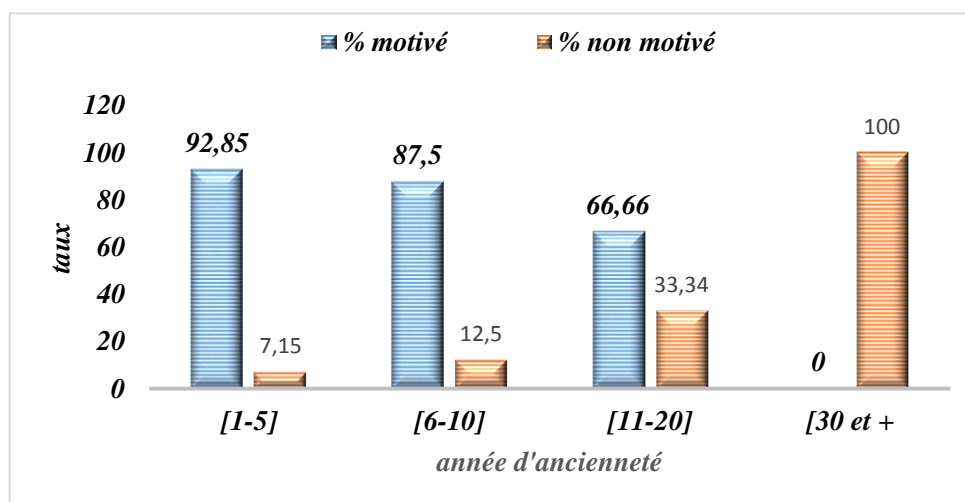
Chapitre III : Etude de la motivation comme levier de performance au sein de l'ADE

Tableau n° 19 : La motivation du personnel par l'enrichissement des tâches selon le nombre d'année d'ancienneté

Âge	Motivé		Non motivé		Total	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
[1-5]	13	92.85 %	1	7.15 %	14	43.33
[6-10]	7	87.5 %	1	12.5 %	8	30
[11-20]	4	66.66 %	2	33.34 %	6	20
[30 ans et +	0	00 %	2	100 %	2	6.67
Total	24	80 %	6	20 %	30	100 %

Source : Résultat de l'enquête

Figure N°22 : La motivation du personnel par l'enrichissement des tâches selon le nombre d'année d'ancienneté



Source : Etable à partir des données du tableau N° 19

D'après les résultats de ce tableau on voit que la plupart des enquêtés ont répondu qu'ils sont motivés au travail lorsque celui-ci est enrichit avec un taux de **80 %**, (**92.85 %** des enquêtés qui ont une ancienneté entre **[1-5]** ans, **87.5%** pour ceux qui ont une ancienneté entre **[6-10]** ans, et **66.66%** pour ceux qui ont une ancienneté entre **[11-20]** ans et de **00 %** pour les **plus de 30** ans. Par contre **20 %** seulement des enquêtés ont répondu négativement dont l'intégralité de la catégorie **[30 ans et plus]**.

Le taux de ceux qui ont répondu positivement est plus élevé que celui de ceux qui ont répondu négativement, cela s'explique par le consentement du personnel vis-à-vis de l'enrichissement des tâches dans l'entreprise, ajouter à cela que lors de l'enquête sur le terrain

Chapitre III : Etude de la motivation comme levier de performance au sein de l'ADE

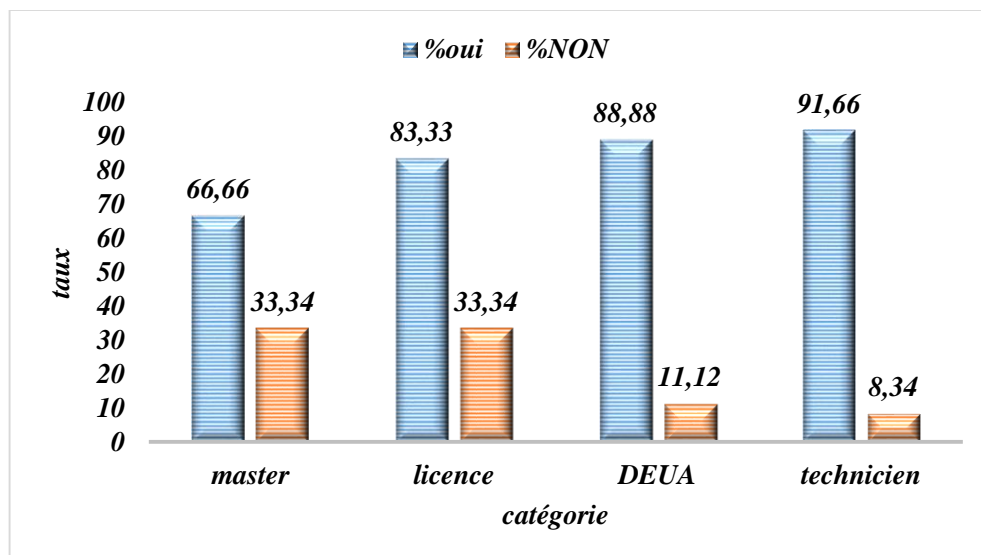
on a pu constater que les salariés préfèrent diversifier leurs tâches et donner du sens et de la qualité au travail, et avoir une certaine autonomie, sur ce point c'est HERZBERG qui a repris les convictions de McGregor pour dire que l'homme au travail a besoins de satisfaire ses besoins supérieurs et cela ne se réalise que par l'enrichissement des tâches et qui a son tour permet l'amélioration des motivations des salariés.

Tableau n° 20 : L'avis des enquêtés vis-à-vis du rapport entre la politique de rémunération et la réalisation d'objectifs selon le diplôme obtenu

Diplôme	Oui		Non		Total	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Master	2	66.66 %	1	33.34 %	3	10.00
Licence	5	83.33 %	2	33.34 %	6	20.00
DEUA	8	88.88 %	1	11.12 %	9	30.00
Technicien	11	91.66 %	1	8.34 %	12	40.00
Total	25	83.33 %	5	16.67 %	30	100 %

Source : Résultat de l'enquête

Figure N°23 : L'avis des enquêtés vis-à-vis du rapport entre la politique de rémunération et la réalisation d'objectifs selon le diplôme obtenu



Source : Etablie à partir des données du tableau ci-dessus

D'après les résultats de ce tableau on remarque que, **83.33 %** des enquêtés ont répondu qu'une bonne politique de rémunération au travail leur permet de réaliser leurs objectifs, avec **91.66 %** des Techniciens, **88.88 %** des DEUA, et **83.33 %** des Licenciés et enfin avec **66.66**

Chapitre III : Etude de la motivation comme levier de performance au sein de l'ADE

% de ceux qui ont un diplôme de Master. Alors que **16.67 %** seulement des enquêtés qui ont répondu négativement.

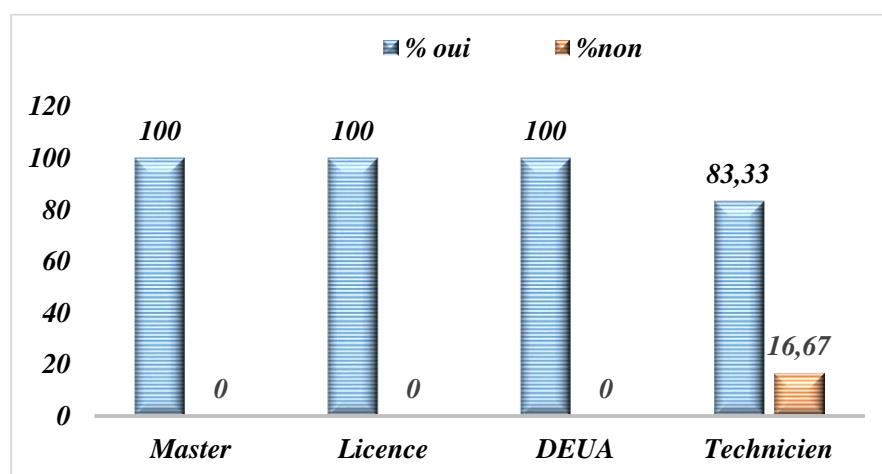
Le taux de ceux qui ont répondu favorablement est plus élevé, cela s'explique par l'importance du facteur de rémunération, le personnel de cette entreprise accorde une très grande importance au salaire, ils estiment qu'ils ne sont jamais mieux reconnus à leur juste valeur que par une bonne rémunération et que cela leur procure un sentiment d'appartenance et d'implication dans le travail, et du coût ils réalisent leur objectifs professionnels et sur ce point Maslow, considère que la réalisation de soi est l'objectif le plus important pour le travailleur.

Tableau n° 21 : L'avis des enquêtés sur l'influence de la motivation sur la performance selon le diplôme obtenu

Politique de rémunération Diplôme	Oui		Non		Total	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Master	3	100 %	0	00 %	3	10.00
Licence	6	100 %	0	00 %	6	20.00
DEUA	9	100 %	0	00 %	9	30.00
Technicien	10	83.33 %	2	16.67 %	12	40.00
Total	28	93.34 %	2	6.66 %	30	100 %

Source : Résultat de l'enquête

Figure N°24 : L'avis des enquêtés sur l'influence de la motivation sur la performance selon le diplôme obtenu



Source : Etablie à partir des données du tableau ci-dessus

Chapitre III : Etude de la motivation comme levier de performance au sein de l'ADE

D'après les résultats de ce tableau, on constate que le taux des enquêtés qui ont répondu que la motivation peut avoir une influence sur la performance au travail est majoritaire avec un taux de **93.34%**, dont **100%** des diplômés de Master de Licence et de DEUA, et **83.33 %** des techniciens.

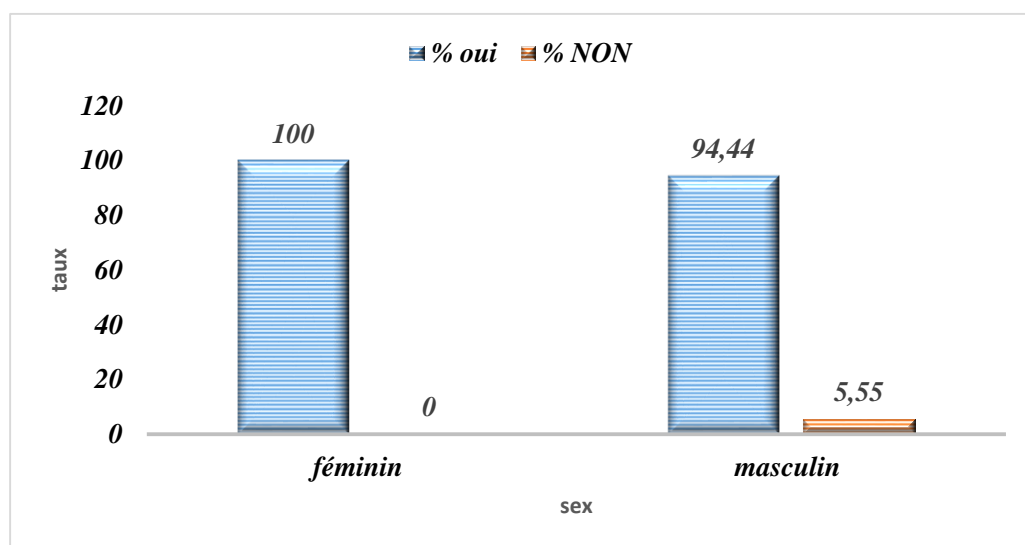
La motivation est déterminante de la performance au travail, il est important de faire évoluer les personnes dans leur travail car cela permet de faire avancer l'entreprise il est donc essentiel de faire avancer les salariés car une personne qui avance est une personne qui est motivée, elle devient alors force de propositions et engendre un véritable cercle vertueux pour l'entreprise.

Tableau n° 22 : La motivation du personnel comme levier de performance pour l'entreprise ADE selon le sexe

Motivation Sexe	Oui		Non		Total	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Féminin	12	100%	0	00%	12	40 %
Masculin	17	94,44%	1	5.55 %	18	60 %
Total	29	96.66 %	1	3.33 %	30	100 %

Source : Résultat de l'enquête

Figure N°25 : La motivation du personnel comme levier de performance pour l'entreprise ADE selon le sexe



Source : Etablie à partir des données du tableau ci-dessus

Chapitre III : Etude de la motivation comme levier de performance au sein de l'ADE

D'après les résultats de ce tableau, on peut constater que la plupart des enquêtés ont répondu par «**Oui**», que la motivation est un véritable levier de performance pour l'entreprise, avec un taux de **96.66 %** dont **94.44 %** du sexe masculin et **la totalité** du sexe féminin.

Les salariés de cette entreprise ont confirmé que La motivation représente un véritable levier de performance pour l'entreprise. Elle permet de maintenir l'entreprise à un niveau de performance important, lutter contre la concurrence et être toujours à la pointe des nouveautés. De plus, la motivation permet au salarié de devenir acteur et force de proposition, ainsi l'entreprise profite des idées novatrices de ses salariés.

Le lien entre la motivation des salariés et la performance de l'entreprise ne fait aucun doute. En effet, un salarié motivé va travailler au-delà de ses capacités et relever les défis et les challenges qui lui sont proposés, ce qui par conséquent est très favorable pour l'entreprise. Ainsi, une personne motivée va contribuer à faire avancer de manière positive l'ensemble du groupe.

▪ Résultats relatifs à la 2eme hypothèse

Après avoir exposé les résultats obtenus, l'hypothèse suivante «*La motivation des salariés constitue un levier de performance pour l'entreprise ADE*» peut être confirmée.

Nous constatons d'une part d'après l'analyse des données recueillies que les techniques de motivation adoptées par l'entreprise ADE ont une influence positive sur la motivation du personnel de cette entreprise, sachant que **80 %** (tableau n°19) des répondants ont confirmé leur motivation vis-à-vis de l'enrichissement des tâches, et **83.33 %** (tableau n°21) des répondants ont confirmé qu'ils seront plus motivés s'il y a une révision de la politique de rémunération donc nous retenons de ce résultat que la bonne politique de rémunération pousse les salariés à une meilleure motivation et donc à réaliser les meilleures performances.

D'autre part, les enquêtés ont confirmé que les techniques de motivation adoptées par cette entreprise peuvent déterminer le niveau de performance du personnel au travail, par exemple le pourcentage de **93.34 %**(tableau n° 22) des répondants ont confirmé que la motivation a une influence sur la performance avec une fréquence de 28 sur 30 et **96.66 %**(tableau n° 23) des enquêtés ont confirmé que la motivation est un véritable levier de performance pour l'entreprise.

Enfin, on constate que les techniques de motivation adoptées par l'entreprise ADE sont consistantes à rendre les travailleurs motivés et qu'ils constituent leur source de motivation, la motivation des salariés entraîne un véritable levier de performance pour l'entreprise. « *Un salarié motivé va apporter des idées novatrices et faire avancer l'entreprise dans le bon sens* »

Chapitre III : Etude de la motivation comme levier de performance au sein de l'ADE

Conclusion

D'après notre étude empirique effectuée sur la motivation du personnel dans l'entreprise ADE, on peut confirmer nos deux hypothèses de recherche.

On a donc pu d'une part confirmer que les techniques de motivation adoptées par l'entreprise ADE sont la formation en premier lieu et la rémunération avec un taux inférieur à celui du premier facteur, ce résultat est bien justifié par les réponses des enquêtés avec un taux de **83.33 %** de ceux qui estiment qu'une bonne politique de rémunération va favoriser leur motivation au travail.

Lorsque les employés sont correctement payés, les facteurs de motivation vont au-delà d'une récompense pécuniaire (payante), bien que plusieurs théoriciens pensent que l'argent n'est pas un bon motivateur, il est par contre évident que l'absence d'une rémunération juste est un important facteur dé-motivateur.

Il faut donc mettre en place un système de rétribution économique juste et intéressant afin de motiver les employés. Il faut donc trouver la juste rémunération pour chaque employé, L'enquête démontre que le faible montant du salaire contribue au mécontentement de la population étudiée. Lorsqu'on leur soumit directement la question, les répondants considèrent le faible montant du salaire comme facteur d'insatisfaction.

Le deuxième élément révélé par notre étude, c'est le lien entre la motivation et la performance, qui ne fait aucun doute, sur ce point de nombreuses études ont démontré qu'un *«collaborateur motivé est bien plus performant qu'un collaborateur non motivé»*⁵

⁵AGUILAR Michael, Op.cit, p. 03.

L'objet de ce mémoire de recherche a porté sur la motivation du personnel dans l'entreprise comme un levier de performance au travail.

Afin de mener à bien ce travail, nous avons expliqué dans le premier chapitre les différents concepts tels que la motivation et la performance et le lien entre ces deux concepts, mais également les diverses théories relatives à la motivation ainsi qu'à la performance au travail.

Puis nous avons abordé dans le deuxième chapitre les outils de motivation dont disposent les entreprises pour booster leurs salariés, ainsi que les facteurs de démotivation de ces derniers.

Dans le troisième chapitre, nous nous sommes intéressés à la méthodologie de l'enquête empirique. Nous avons vu quelle était la stratégie d'accès au terrain d'une part, Ensuite, nous nous sommes attachés à montrer les intérêts du recours à la méthode quantitative, l'entretien et le questionnaire.

Ensuite, nous avons abordé la problématique de notre recherche, celle des techniques de motivation adoptées par l'entreprise ADE et vérifier leur impact sur la performance au travail.

Enfin, nous avons procédé à l'analyse et l'interprétation des résultats des deux hypothèses de recherche auprès des salariés dans cette enquête terrain. Ces diverses analyses nous ont permis, dans un dernier temps, d'en arriver à un constat. En effet, la motivation des salariés doit être placée au cœur de la gestion des ressources humaines pour créer un levier de performance au travail. Ce travail de recherche s'est révélé particulièrement intéressant car le fait d'interroger des professionnels mais aussi des salariés nous a permis de montrer qu'il existait des écarts de perception entre ces deux derniers quant à la question de la motivation des salariés.

En effet, nous avons pu constater que les techniques de motivation adoptées par l'entreprise ADE sont la source de motivation de ses salariés, et celles-ci à leurs tour ont une incidence positive sur la performance du personnel au travail, un personnel non motivé causent des problèmes de démotivation, nuisibles à la performance de l'entreprise.

Cette enquête de terrain nous a permis de démontrer que le lien existant entre la motivation du personnel et la performance de l'entreprise ne faisait aucun doute. Il est également important de souligner que les différentes techniques de motivation sont contingentes par nature.

Il n'existe pas de techniques universelles, ainsi les services ressources humaines doivent prendre en compte de nombreux facteurs avant de mettre en place une politique de motivation. Ces facteurs de contingence sont liés au secteur d'activité de l'entreprise, aux différentes personnalités des salariés mais également à la conjoncture économique.

A la suite des investigations menées, nous avons pu mettre en avant que la motivation liée aux conditions de la formation et rémunération, mais aussi à d'autres facteurs tels que la communication interne, le climat social, et la reconnaissance.

La réalisation de ce mémoire nous a permis d'acquérir de nombreuses connaissances au sujet de la motivation des salariés, ce qui nous sera utile pour notre future carrière professionnelle dans les ressources humaines, l'enquête de terrain nous a aidé à appréhender ce sujet de manière plus concrète notamment lors de la pré-enquête. Ces rencontres ont été très enrichissantes pour notre part, d'un point de vue personnel mais également professionnel. Même si le mémoire demande beaucoup de temps, de recherche et de réflexion, nous sommes satisfaits d'avoir mené à terme ce travail et des apports enrichissants que ce dernier nous a apportés.

Bibliographie

Ouvrage

1. AGUILAR Michael, « *l'art de motiver* », DUNOD, paris, 2009.
2. Ambrose, 2002 cités dans Roussel et al. « *Les modèles intégrateurs de la motivation au travail* ». Dans *Comportement Organisationnel, Vo! 3 : Théories des Organisations, Motivation au travail, Engagement Organisationnel*. 2009.
3. Annick COHEN, « *toute la formation ressources humaines* », édition DUNOD, paris, 2006.
4. AUBERT Nicole, « *Diriger et motiver, art et pratique du management* », édition d'organisation, paris, 2003.
5. BARABEL, M et al, « *le grand livre de la formation* », édition DUNOD, 2012.
6. CLARKE, R et al, « *doubler la performance de l'entreprise : les 7 leviers* », Edition AFNOR, 2008.
7. DAHAK, A et R, KARA. « *Le mémoire de master du choix du sujet a la soutenance* », éditions El-Amel, 2015.
8. FENOUILLET Fabien, « *la motivation* », édition DUNOD, paris, 2003.
9. GIFFARD Pierre-Olivier, OLIVIER GIFFARD-Pierre, « *les titres de services (facteurs de motivation et d'efficacité)* », édition, EYROLLES, 2012.
10. MITCHELL, T. R. « *Matching motivational strategies with organizational contexts* ». Dans *Research in Organizational Behavior*, sous la direction de L.L. Cummings ET B. M. 1997.
11. MORIN, E. ET C. AUBÉ. « *Psychologie et management* », 2e édition, 2007.
12. REUSSEL Patrice, « *rémunération motivation et satisfaction au travail* », édition ECONOMICA, 1996.
13. ROBBINS, S. et T. JUDGE. « *Comportements organisationnels* », New Jersey: Pearson Education. 2006.
14. ROJOT Jacques et autres, « *comportement organisationnelle (théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel.)* », édition De Boeck éducation, SA, Paris, 2009.
15. ROUSSEL Patrice, « *la motivation au travail – concepts et théories* », Editions EMS, collection références, paris, 2001.
16. ROUSSEL, et al. « *Les modèles intégrateurs de la motivation au travail* ». Dans *Comportement Organisationnel, Vo! 3 : Théories des Organisations, Motivation au travail, Engagement Organisationnel*, sous la direction de J. Rojot, P. Roussel et C. Vandenberghe. 2009.
17. SCHERMERHORN, et al. « *Comportement humain et organisation* », 4e édition, 2010.

18. THOMAS, L et S, MICHEAU, « *la boîte à outils de la motivation* » édition DUNOD,2014.
19. TREMBLA Y, M. et T. WILS. «*La mobilisation des ressources humaines: une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous*». Volume 30, numéro 2, 2005.

Dictionnaire

1. ALAINE Bruno, dictionnaire d'économie des sciences sociales, édition Ellipses, paris, 2005.
2. MAHE Henri de BOISLANDELLE. Dictionnaire de gestion, vocabulaires, concepts et outils, Ed ECONOMICA, paris, 1998.
3. Pierre N'GAHANE/Yves De Rongé, Dictionnaire de gestion, éd Armand Colin, paris, 1996.

Thèse et mémoire

1. Mlle ANDOME Sarah « *La contribution de la formation dans la performance de l'entreprise* », Mémoire de Magister en sciences de gestion, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou 2009.
2. Mr MEKSEM Amine« *La formation, un outil de développement des compétences et de réalisation des objectifs des entreprises publiques algériennes* », Mémoire de Magister en sciences économiques Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou 2008.
3. Mme OUCHALAL.H « *Adaptation professionnelle des cadres formes à l'université, au sein des entreprises publiques Algériennes* », Mémoire de Magister, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou 1997.

Webographie

1. <http://www.techno-science.net/?onglet=glossaire&definition=741>.
2. <http://www.aideochoix.com/quels-sont-les-risques-de-la-demotivation-des-salaries-pour-une-entreprise/>
3. <https://www.muse-motivation.fr/blog/motivation-force-de-vente/quest-demotive-vos-collaborateurs/>
4. « *comment donner du sens au travail et motiver les salariés ?* » par VIVIANT Celine, WESFORD GRENOBLE, 2005, en ligne, disponible sur : <http://www.google.fr>
5. « *la motivation au travail* » par Michel DENJEAN, France, décembre 2005, en ligne, disponible sur : <http://www.google.fr>
6. <https://fr.linkedin.com/in/detrie>
7. <https://www.liaisons-sociales.fr/Content/IndexLSQ.aspx?params=H4s>

PLANNING DE FORMATION 2012

-2/20-

MOIS	SEMAINE	N° SESSION	DUREE	THEME	GROUPE	UNITES - ZONES	Nbr. STAG. INSCRIT.	ANIMATEURS
J A N V I E R	29 JANV	07	5 j	T-11 Traitement des eaux de surface	1 ^{er} Gr.	TILESDIT TLEMCEN MASCARA MOSTAGANEM TIARET ANNABA / Z SKIKDA OUARGLA CHLEF RELIZANE A-DEFLA A-DALIA BEJAIA S-B-ABBES E-BAYADH	6 3 2 2 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	FORMATEUR
	au 02 FEV.	08	5 j	T-15 Les aspects juridiques et réglementaires dans la gestion du service public de l'eau	Gr. Unique	CHLEF RELIZANE TISSEMSILT OUARGLA JIJEL S-AHRAS TEBESSA K-MDEOUER KHENCHLA E-BAYADH TIARET B-B-ARRERIDJ E-OUED DJELFA LAGHOUAT TAMANRASSET ILLIZI ADRAR	2 4 1 4 2 2 3 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	FORMATEUR
F E V R I E R	12 au	09	5 j	T-22 Les normes de qualité des eaux de consommation et responsabilité du distributeur	1 ^{er} Gr.	OUARGLA GUELMA B-B-ARRERIDJ BEJAIA SETIF BATNA RELIZANE E-OUED ADRAR DJELFA TEBESSA	4 3 3 3 2 2 1 1 1 1 1 1	FORMATEUR
	16	10	5 j	T-5 Exploitation des réseaux d'eau potable	1 ^{er} Gr.	MILA T-OUZOU / U T-OUZOU / Z BOUMERDES TIARET MOSTAGANEM BATNA / U K-MDEOUER CHLEF / Z TISSEMSIT SAIDA / Z NAAMA ALGER / Z SEACO	3 3 1 2 2 2 1 1 1 1 1 1 1 1 2	FORMATEUR



REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DES RESSOURCES EN EAU

**CENTRE DE FORMATION AUX METIERS DE L'EAU
EP. ALGERIENNE DES EAUX - ZONE DE TIZI OUZOU**

ATTESTATION DE STAGE

Attestons que :

Mr/Mme/Mlle :

Né(e) le :

A suivi un stage ayant pour thème :

Qui s'est déroulé du :

Fait à Tizi Ouzou le ;

CENTRE DE FORMATION
AUX METIERS DE L'EAU
DE TIZI-OUZOU

DATE.....
NOM.....
PRENOM.....
UNITE.....

EVALUATION GLOBAL DU SEMINAIRE DE FORMATION

1. EVALUATION DU PROGRAMME DE FORMATION

1.1 Les objectifs du programme ont-ils été atteints

PAS DU TOUT		TROP GENERAUX			EXPLICITE	
1	2	3	4	5	6	7

2. EVALUATION DES METHODES PEDAGOGIQUE

2.1 Comment notez – vous en termes de clarté les méthodes pédagogiques ?

	PAS CLAIRE		ASSEZ CLAIRE			TRES CLAIR	
	1	2	3	4	5	6	7
a) Théorie, Concepts	1	2	3	4	5	6	7
b) Exemples, Discussions, Articles, Exercices	1	2	3	4	5	6	7
c) Supports Visuels, Audio Visuels	1	2	3	4	5	6	7
d) Dossier Pédagogique	1	2	3	4	5	6	7
e) Instruction (Pour Travaux De Groupe, Etude De Cas)	1	2	3	4	5	6	7
f) Etude De Cas Réels	1	2	3	4	5	6	7

ZONE DE TIZI-OUZOU
CENTRE DE FORMATION
AUX METIERS DE L'EAU

FICHE D'INSCRIPTION
استمارة التسجيل

THEME الموضوع	
SESSION دورة	DU من
UNITE وحدة	AU الى
NOM اللقب	
PRENOM الاسم	
Date Et Lieu De Naissance تاريخ و مكان الميلاد	/ / في A

COORDONNEES PROFESSIONNELLES المعلومات المهنية

Etablissement..... مؤسسة
Adresse..... عنوان
Direction de l'unité dont vous dépendez..... إدارة وحدتك
Votre numéro de téléphone..... رقم هاتفك
Fonction actuelle..... المهنة الحالية

NIVEAU DE FORMATION مستوى التكوين

ES	DEA	DOCTORAT	INGENIEUR
ICENCE	MAITRISE	DUEA	BTS
P	BAC	BT	CAP
EG	BEM	BEF	
YCLE PRIMAIRE			

INDIQUER VOTRE SPECIALITE

يرجى تحديد تخصصك

Si vous avez suivi des stages au centre de formation de Tizi-Ouzou, veuillez les préciser
إذا تابعت تربيصات في مركز التكوين بتيزي وزو , يرجى تحديدها

E T 03

A/ INTITULE

REALISATION D'UN AUTOMATISME A CONTACTEURS (CABLAGE D'ARMOIRES ELECTRIQUES)

B/ OBJECTIFS

A l'issue de la formation et à l'aide d'un schéma électrique, l'apprenant sera capable de :

- Procéder au câblage d'un équipement automatique à contacteurs et procéder au diagnostic des pannes pouvant y survenir et y remédier.

C/ CONTENU DU PROGRAMME

1. implantation du matériel et calcul de l'encombrement
2. câblage de l'équipement au moyen du schéma des circuits (exemple d'application)
3. mise en service d'un équipement - réglage des différentes protections
4. diagnostic des pannes - dépannage des circuits
5. maintenance des équipements électriques

D/ DUREE ET LIEU DE LA FORMATION : 5 jours - Lieu : Tizi-Ouzou

E/ PERSONNEL CIBLE : Techniciens, TS et Ingénieurs

F/ NIVEAU REQUIS : BAC + 2 ou CAP avec longue expérience

Observation : ce module ne s'adresse qu'aux personnes ayant suivi le module I du thème II.

**G/ FORMATEURS : OUMOHAND Amar
ASSAD Sil'Hadi**

... EN TERME DE :

	Faible Compétence		Compétence Moyenne			Haute Compétence	
	1	2	3	4	5	6	7
a) Connaissance approfondie du sujet, métier	1	2	3	4	5	6	7
b) Capacité à stimuler et à conduire les discussions	1	2	3	4	5	6	7
e) Utilisation d'exemples clairs, vécus professionnellement	1	2	3	4	5	6	7

4. EVALUATION GLOBALE

4.1. En général, vous estimez qu'avec ce séminaire de formation vous avez appris professionnellement

TRES PEU		MOYENNEMENT			BEAUCOUP	
1	2	3	4	5	6	7

COMMENTAIRE :

.....

.....

.....

.....

4.2. VOS IMPRESSIONS :

Qu'est-ce qui vous a plu le plus dans le programme ? Quelques explications S.V.P

.....

.....

.....

DIVERS

Comment estimez-vous le confort des lieux : Les locaux de formation

FAIBLE		MOYEN			EXCELLENT	
1	2	3	4	5	6	7

Comment estimez-vous le confort des lieux : Les locaux d'hébergement et restauration

FAIBLE		MOYEN			EXCELLENT	
1	2	3	4	5	6	7

Table des matières

Remerciements.....	I
Dédicace	II
Liste des abréviations	III
Liste des tableaux	IV
Liste des figures	V
Sommaire	VI
Introduction générale.....	9
Chapitre I le lien entre la motivation et la performance au travail	
Introduction	14
Section préliminaire: définition des concepts de base	14
1-la Motivation.....	14
2- La motivation au travail	14
3- Entreprise	14
4-La satisfaction	15
5- La satisfaction au travail	15
6-La performance	15
Section 1 : la motivation.....	16
1. Histoire de la motivation	16
2. Définition de la motivation	16
2.1 Qu'est-ce que la motivation ?	16
2.2 Différences avec d'autres concepts semblables	17
a. la mobilisation	18
b. l'engagement	18
3. Sources de la motivation	19
3.1 La motivation intrinsèque.....	19
3.2 La motivation extrinsèque	19
4. Les théories de la motivation	19
4.1 Théories de contenu.....	20
a. La théorie de la hiérarchisation des besoins (MASLOW)	20
b. La théorie des besoins acquis (McClelland).....	21
c. La théorie ERD (Alderfer)	22
d. La théorie bi factorielle (Herzberg)	22
e. La théorie X et la théorie Y (McGregor)	24
4.2 Théories des processus	25
a. La théorie de l'équité (Adams)	25
b. La théorie des attentes (Vroom).....	26
c. La théorie de la motivation par la fixation des objectifs (Locke et Latham)	27
Section 2 : la performance au travail	28
1. Définition de la performance.....	28
2. Les différentes théories sur la performance au travail	29
3. Les mesures de la performance au travail	31
4. Identification des facteurs qui ont un impact sur la performance	32
Conclusion	33

Table des matières

Chapitre II : Les outils de motivation et facteurs de démotivation des salariés

Introduction	
Section 1 : <i>les outils à la disposition des entreprises pour motiver les salariés</i>	
1- La motivation par les méthodes de management	
1.1 Une communication interne claire et transparente	
1.2 La reconnaissance au travail.....	
a. Reconnaître la personne.....	
b. reconnaître les résultats	
c. reconnaître l'effort	
d. reconnaître les compétences	
2- La motivation par les conditions de rémunération.....	
2.1 Les conditions de rémunération directe.....	
2.2 Les conditions de rémunération indirecte.....	
3- La motivation par les conditions de travail.....	
3.1 La qualité du climat social.....	
3.2 La convivialité au travail	
4-la motivation par La formation	
5-la motivation par l'évolution de carrière.....	
Section 2 : <i>Facteurs de démotivation des salariés : les causes et les conséquences</i>	
1. Les causes de la démotivation	
1.1 La démotivation liée à l'individu	
1.2 La démotivation liée aux relations de travail	
1.3 La démotivation liée à l'organisation et au travail	
2. Les conséquences de la démotivation	
2.1 Le désengagement du salarié.....	
2.2 La démotivation nuit à la bonne marche de l'entreprise	
Conclusion	
Chapitre 3 : étude de la motivation comme levier de performance au sein de l'ADE	
Introduction	
Section 1 : méthodologie et techniques d'investigation	
1-Entretien.....	
1-1 La méthode et la technique appliquée	
2-1 <i>La méthode appliquée</i>	
2-2 <i>La technique utilisée</i>	
3- L'échantillon d'étude	
Section 2 présentation de l'entreprise « ADE »	
1-présentation de l'entreprise« ADE »	
1-1 L'évolution historique de l'entreprise ADE.....	
1-2- Missions et objectifs de l'entreprise ADE	
a. missions de l'entreprise ADE	
b. objectifs de l'entreprise ADE	
1-3- Organisation de l'ADE	
1-4- La description générale de l'unité de TIZI-OUZOU	
a- Département finance et comptabilité	
b- Département administratif et moyens	

Table des matières

c- Département commercial	
d- Département exploitation	
e- Laboratoire a pour mission principale	
f- Département ressources humaines	
2- présentation du service d'accueil (service gestion des RH) au sein de l'ADE	
2.1 Organigramme du département des ressources humaines	
2.2 Description du département ressources humaines	
2-3 Sa composition	
a- le service paie et social	
b- Le service formation	
c- Le service gestion du personnel	
2-4 Délimitation du champ d'étude	
a- Positionnement	
b- Compétences	
3- les outils de motivation des salariés à l'ADE	
3-1. La formation	
a- Détermination d'un besoin de formation	
b- établissement d'un plan de formation	
c- Les actions à mettre en place	
d- construction d'un plan de formation	
e- La durée de la formation	
f- Types d'évaluation	
❖ <i>L'évaluation à chaud</i>	
❖ <i>L'évaluation à froid</i>	
3-2. La rémunération	
A- Définition de la rémunération « Art.80 » du code de travail	
B- Les composantes du salaire	
a. le salaire de base	
b. les indemnités	
c. les primes	
d. l'intéressement	
C- Elaboration de la paie	
D- Les objectifs de la rémunération	
3-3. Autres outils	
a- La reconnaissance au travail	
b- Le climat social	
c- La communication interne	
d- Les conditions de travail	
Section 3: présentation des principaux résultats de l'enquête	
1. Caractéristiques personnelles de l'échantillon	
🚩 Discussion des caractéristiques personnelles de l'échantillon	
2. Analyse et interprétation de la 1ere hypothèse	
2-1 Rémunération	
2-2 Formation	
2-3 Ensemble des facteurs employé par l'ADE pour motiver ses salariés	

Table des matières

2-4 Discussion des résultats relatifs à la 1ere hypothèse.....	
3. Analyse et interprétation de la 2eme hypothèse.....	
✚ Discussion des résultats relatifs à la 2eme hypothèse	
Conclusion	
Conclusion générale	
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	
Résumé	

République algérienne démocratique et populaire
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Université Mouloud MAMMERRI de Tizi-Ouzou
Faculté des sciences de gestion, économiques, commerciales
Département des sciences de gestion et sciences

Questionnaire

Mémoire de fin de cycle

Sous le thème : *la motivation comme levier de performance pour l'entreprise*

En vue de l'obtention d'un diplôme de master II en GRH

Ce questionnaire est destiné aux salariés de l'entreprise ADE dans le but de vérifier l'impact des techniques de motivation adoptées par celle-ci sur la performance au travail, il nous semble utile de vous rassurer que l'anonymat est garanti, et que les informations ne seront utilisées que pour des fins purement scientifiques.

Pour cette raison, nous vous prions de bien vouloir répondre avec sincérité pour que notre étude atteigne son cadre objectif et scientifique.

Nous vous remercions par avance pour votre collaboration, veuillez croire l'expression de notre grand respect.

Réalisé par : BESSAIH Bessai
YAKOUBI Dyhia

Questions :

1. Sexe :

Masculin

Féminin

2. Age :

[25-35]

[36-46]

[47-57]

[plus de 58 ans]

3. Niveau d'instruction :

Moyen

Secondaire

Universitaire

4. Catégorie socioprofessionnelle :

Agent d'exécution

Agent de maîtrise

Cadre

5. Nombre d'année d'ancienneté

[1 an à 5ans]

[6ans à 10 ans]

[11 ans à 20 ans]

]21 ans à 30 ans]

[Plus de 30 ans]

6. Diplôme obtenu.....

7. Pensez-vous que la rémunération peut influencer sur la motivation au travail ?

Oui Non

8. Les conditions de rémunération dans votre entreprise sont-elles satisfaisantes ?

Oui Non Pas assez

9. Recevez-vous des primes ou des compléments de salaire ?

Oui Non

10. Pensez-vous que la formation peut influencer sur la motivation au travail ?

Oui Non

11. Les formations proposés au sein de l'ADE vous apportent telles des améliorations au travail ?

Oui Non

12. Estimez-vous que la formation au sein de l'ADE ait un impact sur votre performance ?

Oui Non

13. Avez-vous pu appliquer les connaissances que vous avez acquises lors des formations ?

Oui Non

14. Etes-vous satisfait par l'ensemble des facteurs de motivation proposé par votre entreprise ?

- climat sociale.....	Oui <input type="radio"/>	Non <input type="radio"/>
- condition de travail.....	Oui <input type="radio"/>	Non <input type="radio"/>
- reconnaissance	Oui <input type="radio"/>	Non <input type="radio"/>
- salaire.....	Oui <input type="radio"/>	Non <input type="radio"/>
- formation.....	Oui <input type="radio"/>	Non <input type="radio"/>
- communication.....	Oui <input type="radio"/>	Non <input type="radio"/>

15. Au travail êtes-vous motivé ? :

Motivé Non Motivé

16. Avez-vous occupé le même poste depuis votre recrutement à l'ADE jusqu'à ce jour ?

Oui Non

17. êtes-vous motivé par la polyvalence ?

Oui Non

18. Avez-vous déjà exécuté une tâche d'un autre poste ?

Oui Non

19. Une bonne politique de rémunération vous permet-elle de réaliser vos objectifs ?

Oui Non

20. L'augmentation du salaire, vous permet-elle d'être plus performant au travail ?

Oui Non

21. La motivation est-elle déterminante de votre performance au travail ?

Oui Non

22. Selon vous la motivation du personnel, entraîne-t-elle un véritable levier de performance ?

Oui Non

Résumé

Notre travail consiste à démontrer que la motivation des salariés constitue un véritable levier de performance pour l'entreprise. En effet, plus un salarié est motivé, plus il est productif, et si il est productif cela signifie que l'entreprise va être performante. Et pour que le salarié soit motivé il faut mettre à sa disposition plusieurs outils, contrairement à ce que l'on croit la rémunération n'est pas la seule source de motivation, il existe pleins d'autres outils qui suscite la motivation chez l'employé comme : la formation, la communication, le climat social, la reconnaissance et bien d'autre. L'Algérienne Des Eaux n'hésite pas à utiliser la grande majorité de ses outils pour motiver ses salariés, elle mise beaucoup sur la formation professionnelle pour permettre à ses salariés d'approfondir leurs connaissance ainsi améliorer leurs savoir-faire, elle essaye d'avoir une bonne politique de communication elle fait tout pour que personne ne soit mis à l'écart du groupe, elle offre à ses salariés beaucoup d'avantages comme : la gratuité de l'eau, elle améliore a chaque fois leurs conditions de travail en leurs offrant par exemple une voiture de fonction pour les déplacements, du matériels informatique neuf...etc. donc pour que l'entreprise soit performante elle devra mettre tout en œuvre pour motiver ses salarié c'est grâce à ça qu'elle atteindra son niveau d'excellence.

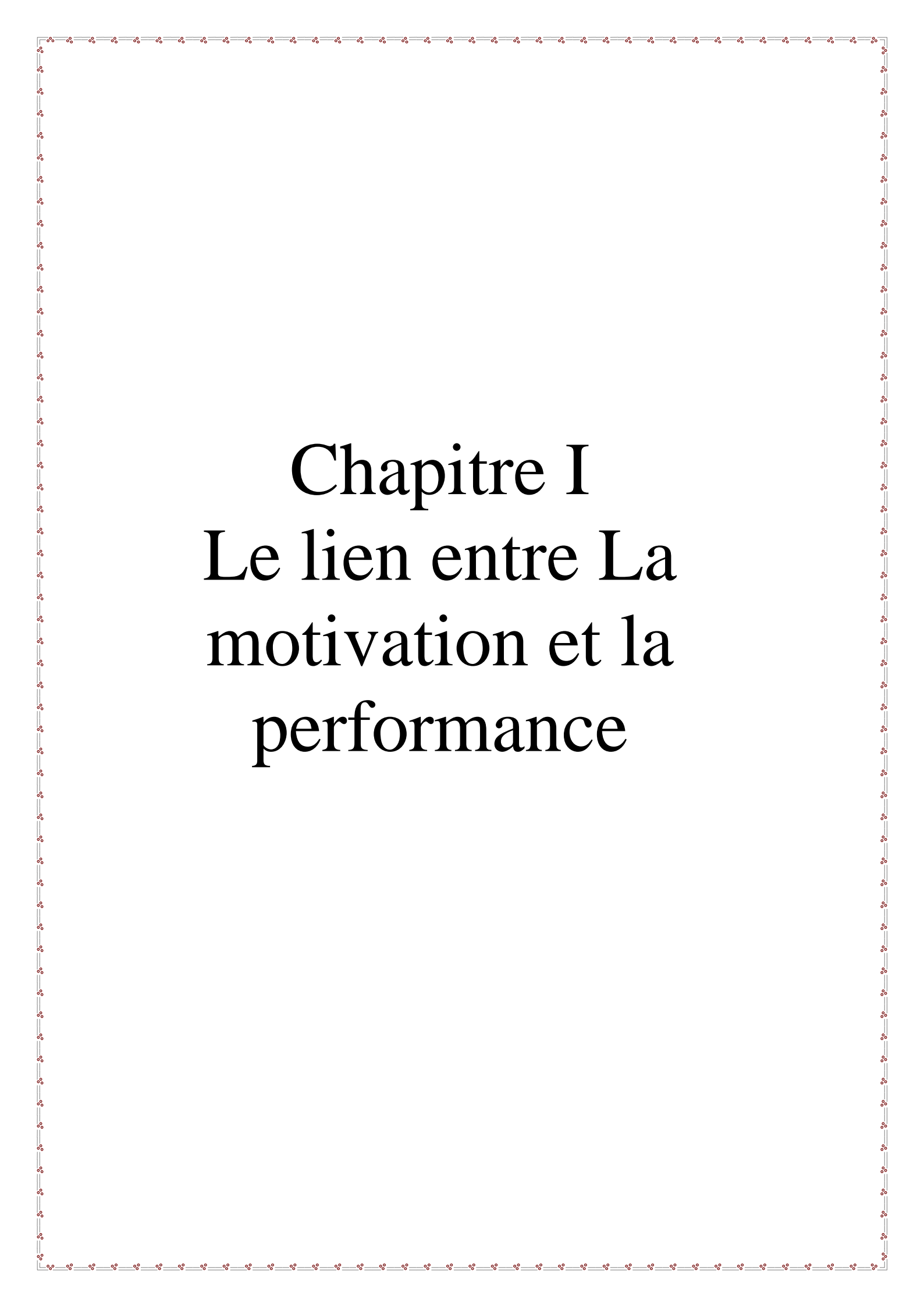
Mots clefs : motivation, performance, objectifs de l'entreprise

Abstract: our job is to demonstrate that employee motivation is a real performance driver for the company. In fact, the more motivated a wage earner is, the more productive he is, and if he is productive that means the company will perform well. In addition, for the wage earner to be motivated, several tools must be put at his disposal, contrary to what is believed that remuneration is not the only source of motivation, there are many other tools that give motivation to people. Used as training, communication, social climate, recognition and many others. The "ADE" does not hesitate to use the vast majority of its tools to motivate its employee, it relies heavily on professional training to allow employees to deepen their knowledge and improve their skills, she tries to have a good communication it does everything so that nobody is left out of the group, it offers its employee a lot of advantages such as: free water, it improves each time their working conditions in offering them for example a company car for travel, new computer equipment...etc. so for the company to be successful it will have to make every effort to motivate its employees is because of that it will reach its level of excellence.

Keys words: motivation, performance, business goals.

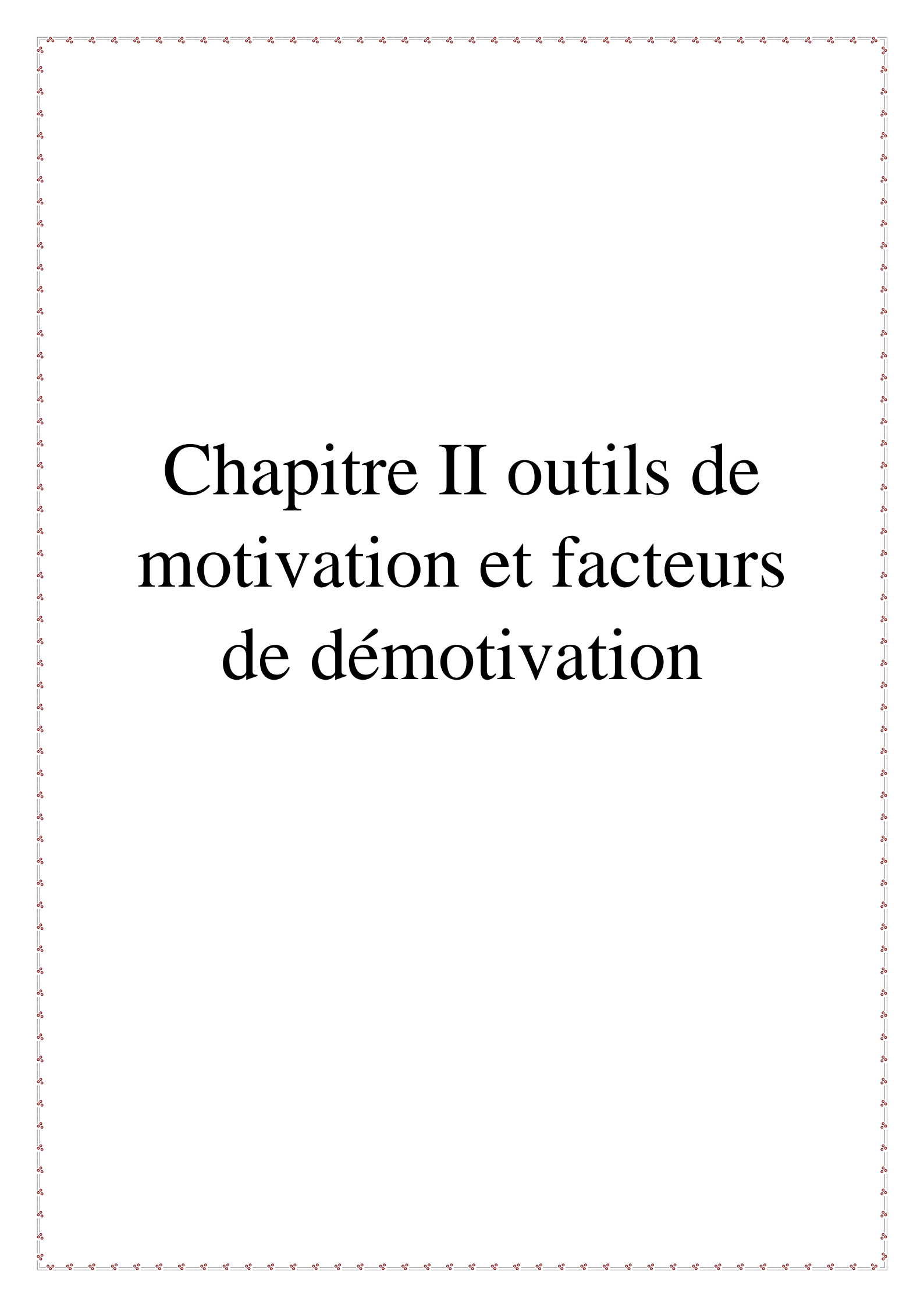


Introduction générale

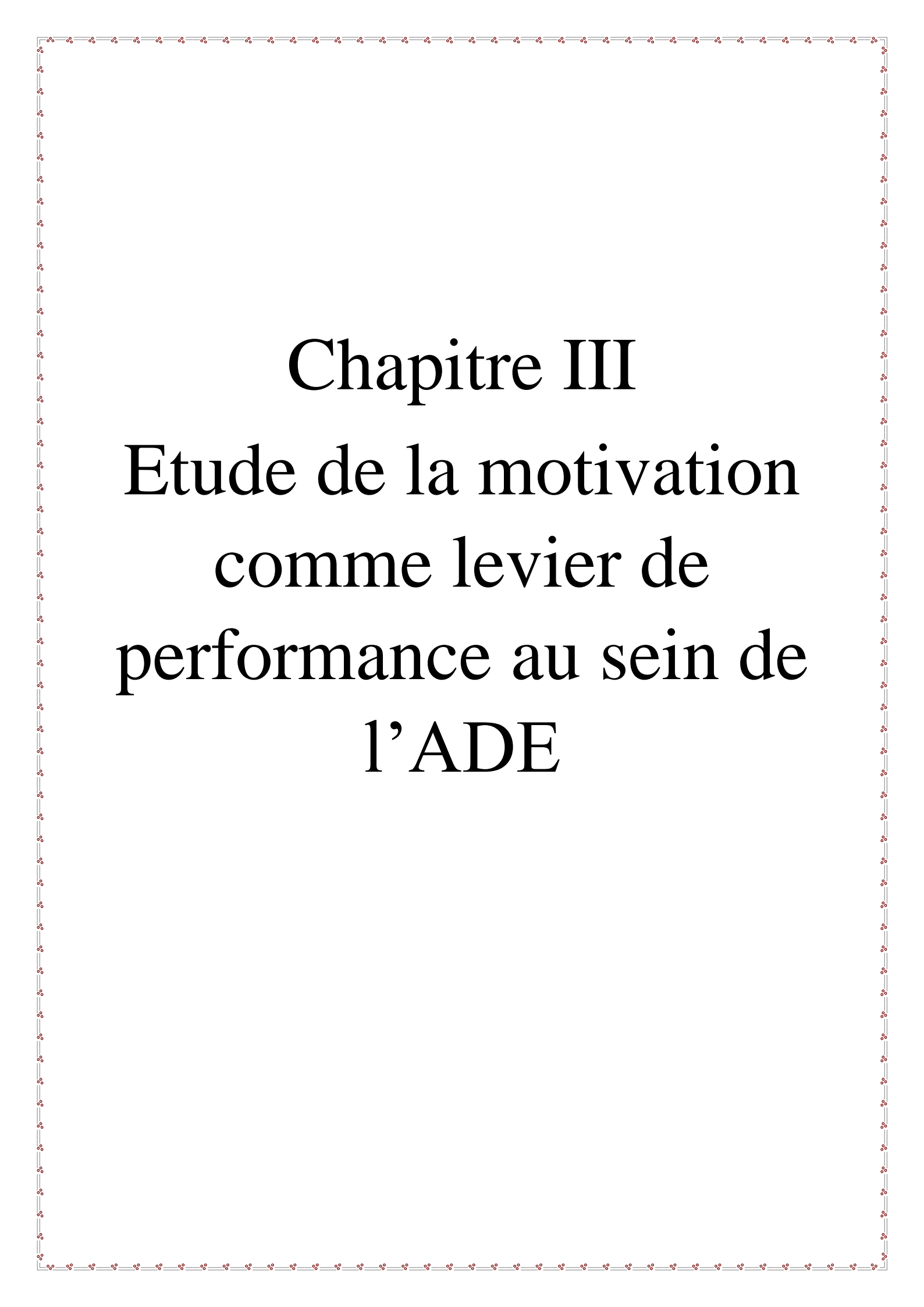


Chapitre I

Le lien entre La motivation et la performance



Chapitre II outils de motivation et facteurs de démotivation



Chapitre III

Etude de la motivation comme levier de performance au sein de l'ADE



Conclusion



Bibliographie



Table des matières



Annexes