

République Algérienne Démocratique Et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mouloud MAMMERY de Tizi-Ouzou

*Faculté des sciences Economiques, des Sciences de Gestion et des Sciences
Commerciales*

Département des sciences financières et comptabilité



*Mémoire de fin d'études, en vue de l'obtention du diplôme de Master
en Sciences Financières et Comptabilité*

Option : Comptabilité et Audit

Thème :

*Audit des facteurs de productivité et de motivation. Cas de
l'entreprise NCA-ROUIBA*

Présenté par :

Mlle. LAKROUZ Cylia

Mr. MENAD Tahar

Dirigé Par :

Mr. HADDADI Lounas

Membres du jury :

Président : Mr OUSSAID AZIZ. MCA UMMTO

Examineur : Mr MALEK Nadir MCB UMMTO

Rapporteur : Mr HADDADI LOUNAS MAA UMMTO

Promotion 2025

Remerciements et dédicace

Remerciements

Nous souhaitons exprimer notre sincère reconnaissance à toutes les personnes qui nous ont accompagnées et soutenues tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Nos remerciements les plus chaleureux s'adressent à Monsieur HADDADI Lounas, notre directeur de mémoire, pour sa disponibilité, ses conseils avisés, sa rigueur méthodologique et l'attention qu'il a portée à notre travail. Son encadrement a été déterminant dans l'aboutissement de cette étude.

Nous tenons également à remercier l'ensemble des enseignants et formateurs qui nous ont encadrés durant notre parcours universitaire, pour la qualité de leur enseignement et pour les compétences qu'ils nous ont transmises, en particulier dans le cadre de notre formation en Comptabilité et Audit

Nos remerciements vont aussi à Monsieur DJERIDI Housseyn et Monsieur DAHOU Abdeldjalil, pour leur accueil au sein de l'entreprise NCA Rouïba, leur accompagnement, leur disponibilité, ainsi que pour la richesse de leurs échanges tout au long de notre stage. Leur soutien a été essentiel pour la mise en œuvre concrète de notre démarche d'audit.

Nous remercions également nos camarades de promotion pour les moments de partage, de collaboration et d'entraide tout au long de notre parcours académique.

Enfin, nous adressons notre profonde gratitude à nos familles et à nos proches, pour leur soutien inconditionnel, leurs encouragements et leur patience, qui nous ont portés jusqu'à l'aboutissement de ce travail.

À tous, merci.

Dédicace

À Dieu Tout-Puissant,

Pour m'avoir accordé la force, la patience et la sérénité nécessaires pour mener ce travail à terme.

À ma chère mère,

Pour son amour inconditionnel, ses prières constantes et ses sacrifices quotidiens qui m'ont toujours portée.

À mon père,

Pour son soutien moral, ses conseils éclairés et sa présence rassurante à chaque étape de mon parcours.

À mon frère Massinissa et à mes deux sœurs Kenza et Melissa,

Pour leur tendresse, leur complicité et leurs encouragements sincères.

À toute ma famille,

Pour leur bienveillance, leur amour constant et leur foi inébranlable en moi.

À mon oncle bien-aimé,

Pour sa générosité, ses encouragements permanents et sa présence constante à mes côtés. Son affection, son écoute et sa confiance ont été pour moi une source précieuse de motivation.

À mon binôme Tahar,

Pour le travail collaboratif, la complémentarité et l'engagement partagé tout au long de cette aventure.

À mes ami(e)s, à Ferroudja, ainsi qu'à tous mes chers camarades de promotion,

pour leur présence, leur solidarité et leur soutien tout au long de ce parcours. Leur amitié et leur bienveillance ont largement contribué à faire de cette expérience humaine marquante.

Et plus particulièrement, à Monsieur HADDADI Lounas

pour son accompagnement constant, sa disponibilité et la qualité de ses conseils. Son regard professionnel et ses orientations claires ont été essentiels à la réussite de ce mémoire.

À vous tous, ce mémoire est aussi le vôtre.

Merci, du fond du cœur.

Cyha

Dédicace

À mes chers parents,

Votre amour inépuisable, vos prières discrètes, vos sacrifices silencieux et votre soutien constant ont été la source première de ma force. Ce mémoire est le fruit de votre dévouement et de votre foi en moi.

À mes frères Sofiane, Moussa et Hamza,

Merci pour votre présence, votre bienveillance, vos encouragements et ces moments de réconfort qui m'ont accompagné tout au long de ce parcours.

À ma chère grand-mère,

Pour ton amour profond, ta sagesse, tes prières constantes et ta tendresse qui m'ont toujours réconforté. Ton soutien silencieux mais puissant a nourri ma détermination à chaque étape.

À mes oncles, tantes, cousins et cousines,

Votre affection et vos pensées chaleureuses ont été un véritable appui moral.

Je vous dédie également une part de ce travail.

À toute ma famille,

Merci pour votre amour, vos encouragements et votre présence à chaque étape de ma vie.

Votre soutien m'a été précieux.

À ma binôme Cylia,

Pour ta collaboration rigoureuse, ton écoute, ton implication sans faille et ton esprit d'équipe, je te remercie sincèrement. Ce mémoire est aussi le reflet de nos efforts conjoints.

À mes amis et à toute ma promotion,

Merci pour les partages, la solidarité, les discussions enrichissantes et les souvenirs impérissables qui ont marqué ces années d'études.

À Monsieur Haddadi,

Votre accompagnement bienveillant, vos conseils avisés et votre disponibilité ont été d'une grande aide tout au long de ce travail. Recevez l'expression de mon respect et de ma reconnaissance.

À tous ceux qui, de près ou de loin, m'ont soutenu dans cette aventure,

Merci du fond du cœur.

Tahar

Sommaire

Remerciements	
Dédicaces	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des graphes	
Liste des annexes	
Introduction générale.....	1
Chapitre I.....	3
Section 01 : Les facteurs de productivité.....	3
Section 02 : Les facteurs de motivation	19
Conclusion.....	34
Chapitre II.....	35
Section 01 : Généralités sur l’audit et l’audit interne	35
Section 02 : Évaluation des facteurs de productivité et de motivation avec l’audit opérationnel et social.....	51
Conclusion.....	74
Chapitre III.....	76
Section 01 : Présentation de l’entreprise NCA-ROUIBA.....	77
Section 02 : Mise en œuvre de l’audit des facteurs de productivité et de motivation	86
Analyse croisée des caractéristiques personnelles et de la motivation des salariés.....	122
Analyse comparative synthétique des résultats	125
Conclusion.....	134
Conclusion générale	135
Bibliographie	
Annexes	

Liste des abréviations

NCA	Nouvelle Conserverie Algérienne
BLS	Bureau of Labor Statistiques
PIB	Produit Intérieur Brut
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
PGF	Productivité Globale des Facteurs
KLEMS	Capital, Travail (Labor), Énergie, Matières premières, Services Intermédiaires
R&D	Recherche et Développement
OIT	Organisation Internationale du Travail
BIT	Bureau International du Travail
SMART	Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Temporellement défini
PSA	Peugeot Société Anonyme
AFNOR	Association Française de Normalisation
IFACI	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
IIA	Institute of Internal Auditors
QQOCP	Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ?
CPA	Comptabilité Par Activité
QCI	Qualité, Coût, Délai (indicateurs de performance)
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
FRAP	Fréquence Relative des Accidents Professionnels
PESTEL	Politique, Économique, Social, Technologique, Environnemental, Légal
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
ABC	Activity-Based Costing
CDD	Contrat à Durée Déterminée
CDI	Contrat à Durée Indéterminée
CSE	Comité Social et Économique
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
RSE	Responsabilité Sociétale des Entreprises
RH	Ressources Humaines

PET	Polyéthylène Téréphtalate
PULP	Jus avec pulpe
TACTAC	Tableau de Contrôle des Tâches et Activités Chronologiques
ANEP	Agence Nationale d'Édition et de Publicité
SPA	Société Par Actions
SMI	Système de Management Intégré
SMQSESDA	Système de Management de la Qualité, Sécurité, Environnement, Santé, Éthique, Développement Durable
HSE	Hygiène, Sécurité, Environnement
PH	Potentiel Hydrogène (acidité/basicité)
SKU	Stock Keeping Unit
ACE	Appellation Contrôlée d'Excellence
ICE TEA	Thé glacé
PLMS	Product Lifecycle Management System
MP	Matière Première
S&ST	Santé et Sécurité au Travail
BFR	Besoin en Fonds de Roulement
GES	Gaz à Effet de Serre
HACCP	Hazard Analysis Critical Control Point
RTA	Revue de Travail d'Audit
DD	Développement Durable
Q, SDA, E & SS&T	Qualité, Sécurité des Denrées Alimentaires, Environnement et Santé Sécurité au Travail
DI	Demande d'Investissement
STEP	Socio-culturel, Technologique, Économique, Politique (analyse Stratégique)
TP	Travail Pratique
BPF	Bonnes Pratiques de Fabrication

Liste des tableaux

Tableau N°01 : Schéma comparatif du rendement d'un ouvrier isolé vs spécialisé (exemple des épingles, Adam Smith)	P04
Tableau N°02 : exemple sur la plus-value absolue et relative selon Marx (temps de travail nécessaire vs surtravail	P04
Tableau N°03 : Exemple d'un extrait de chronométrage d'un geste (tableau de Taylor)	P05
Tableau N° 04 : comparaison entre la productivité partielle (travail, capital) et la productivité globale des facteurs (PGF)	P07
Tableau N°05 : Les différentes notions de l'audit interne	P39
Tableau N°06 : Grille d'analyse des tâches adaptée à un service comptable et audit	P45
Tableau N°07 : Les différentes catégories d'indicateurs sociaux.....	P55
Tableau N°08 : information générale sur l'entreprise NCA-ROUIBA	P80
Tableau N° 09 : Liste des produits labélisés buvez tranquille.....	P81
Tableau N° 10 : Liste des produits finis de NCA-ROUIBA	P90
Tableau N°11 : tableau de bord ressources matériel	P93
Tableau N° 12 : Les retours de produits ayant des défauts qualité confirmés.....	P94
Tableau N°13 : les indicateurs de performance des facteurs interne de productivité	P95
Tableau N° 14 : Nombre d'actions export.....	P99
Tableau N° 15 : Comparaison cumulée besoin en fonds de roulement entre le 31/10/2023 et 31/10/2024.....	P100
Tableau N° 16 : Les indicateurs de performance des facteurs externe de productivité..	P103
Tableau N° 17 : indicateurs environnementaux pour l'année 2024	P104
Tableau N° 18 : Résultat checklist - Agents d'exécutions	P112
Tableau N° 19 : Résultat checklist - Agents de maîtrise	P115
Tableau N° 20 : Résultat checklist - Agents de cadre	P119
Tableau N° 21 : Caractéristiques personnelles des salariés de l'échantillon.....	P123
Tableau N°22 : synthèse claire des constats par catégories	P126
Tableau N°23 : Ratios RH.....	P131

Liste des figures

Figure N°01 : Temps de travail nécessaire vs surtravail	P05
Figure N°02 : Schéma du plan de la chaîne de montage mobile de l'usine Highland Park..	P06
Figure N°03 : Courbe du résidu de Solow (productivité totale des facteurs)	P08
Figure N° 04 : Boucle de faible productivité	P11
Figure N°05 : les facteurs de productivité.....	P12
Figure N° 06 : la pyramide des besoins de MASLOW	P21
Figure N° 07 : l'équation de Vroom, Porter et Lawler.....	P22
Figure N°08 : La productivité est un levier direct de la performance organisationnelle	P34
Figure N°09 : Schéma récapitulatif des grands domaines de l'audit.....	P36
Figure N°10 : diagramme des flux concernant l'inscription d'un étudiant pour une formation	P46
Figure N°11 : la matrice des risques	P47
Figure N°12 : diagramme paiement fournisseur	P48
Figure N°13 : La Fiche de Révélation et d'Analyse de Problème	P50
Figure N°14 : Processus de l'audit interne.....	P51
Figure N° 15 : les dates clés de la société « NCA-ROUIBA »	P79
Figure N°16 : l'organigramme de la NCA	P83
Figure N° 17 : cartographies des processus de la NCA-ROUIBA.....	P85
Figure N°18 : schéma du processus préparation	P89
Figure N° 19 : ENJEUX INTERNES & EXTERNES NCA-ROUIBA PESTEL.....	P98
Figure N°20 : contexte et enjeux NCA-ROUIBA Matrice SWOT volet interne	P105
Figure N° 21 : contexte et enjeux NCA-ROUIBA Matrice SWOT volet externe.....	P107

Liste des graphes

Graphe N° 1 : Répartition des taux de satisfaction par thématique – Agents d'exécution. P113

Graphe N°02 : Répartition des taux de satisfaction par thématique – Agents maitrise..... P118

Graphe N° 03 : Répartition des taux de satisfaction par thématique – Agents cadre P121

Liste des annexes

Annex N°01 : les principales causes d'anomalies et actions planifiées

Annex N°02 : checklist agents exécutions

Annex N°03 : checklist agents maîtrise

Annex N°04 : checklist agents cadre

Annex N°05 : Tableau de bord Processus Pc 11 Motivation & Bien être 2024

Annex N°06 : Tableau de bord Processus Pc 11 Motivation & Bien être 2023

Annex N°07 : Tableau de bord Processus Pc-13 Hygiène, Sécurité & Environnement

Annex N°08 : effectifs de NCA-ROUIBA

Annex N° 09 : ETAT FINANCIER

Annex N°10 : Plan d'implantation

Annex N°11 : Diagramme de flux

Introduction générale et problématique

Introduction générale

L'entreprise est au cœur de tous les débats quelque économie nationale ; et ce, de par ses attributs qui ont fait d'elle une source de progrès, de la richesse et d'inventions. Elle est aussi à l'origine de nombreux maux de notre société. C'est sans nul doute par ce qu'elle est créatrice de valeurs, et en permanence animée par deux impératifs dichotomiques : d'un côté, elle cherche à améliorer sa performance en augmentant sa productivité, sa rentabilité et sa compétitivité. De l'autre, elle doit gérer les conséquences de cette quête sur son environnement économique, social et écologique.

Sur un autre plan, l'évolution positive, en matière de management et de performance globale de ces entités, est souvent marquée par le passage fait d'une gestion passive de leur productivité vers une gestion proactive, en cherchant à optimiser leur performance au lieu de la subir. Il se trouve que cette optimisation de la productivité, qui consiste à améliorer l'efficacité des processus internes à travers des stratégies adaptées (automatisation, digitalisation, amélioration des méthodes de travail, etc.), devient un impératif dans un environnement concurrentiel marqué par la mondialisation et les avancées technologiques. Cependant, une recherche excessive de productivité peut aussi entraîner des effets négatifs, tels que la pression accrue sur les salariés, une détérioration des conditions de travail ou une baisse de la qualité des produits et services, ce qui peut impacter à la fois l'entreprise (risque de *turn-over*, perte d'engagement des employés) et sa réputation sur le marché.

Pour garantir l'équilibre entre optimisation et performance, il est essentiel d'adopter une approche stratégique, intégrant à la fois des leviers d'innovation, de formation et de gestion efficace des ressources humaines. C'est dans ce cadre que l'audit de la productivité et de la motivation joue un rôle clé, permettant d'évaluer les forces et faiblesses de l'organisation, d'identifier les axes d'amélioration et de mettre en place des systèmes de suivi et d'adaptation continus. Pour ce qui est des entreprises algériennes, la question de la productivité et de la motivation des collaborateurs demeure souvent négligée, alors qu'elle constitue un pilier essentiel de la performance organisationnelle. Une gestion proactive de ces facteurs ne peut être envisagée sans un audit approfondi, qui permettra à l'entreprise d'identifier les points de blocage, d'optimiser ses processus et de renforcer l'engagement de ses équipes. Ainsi, et dans l'objectif d'éclairer les différents aspects de cette problématique, nous orientons ce travail de recherche autour de la question suivante :

"Quel est l'impact d'un audit de productivité et de motivation, et comment les entreprises peuvent-elles optimiser ces leviers pour améliorer l'efficacité et l'engagement de leurs collaborateurs ? "

De cette problématique découle un certain nombre de questionnement subsidiaires :

- En quoi l'évaluation des facteurs de productivité et de motivation est-elle essentielle pour améliorer la performance d'une organisation ?
- Quel est l'impact d'un audit des facteurs de productivité et de motivation sur la prise de décision stratégique au sein des organisations ?
- Comment les entreprises peuvent-elles exploiter les résultats d'un audit de productivité et de motivation pour définir les stratégies de développement future ?

Pour répondre à la problématique de notre recherche, nous adoptons une méthodologie qui s'articule autour de deux types d'études : qualitative et quantitative. Cette double approche permet d'explorer en profondeur les concepts théoriques, tout en les confrontant à la réalité pratique du terrain. Ainsi, l'étude qualitative est menée dans un premier temps à travers une revue de la littérature. Cette phase permet d'explorer les concepts clés liés aux facteurs de production, à la motivation et à l'audit organisationnel. Cette approche est dite littéraire et se caractérise par son caractère intensif. Elle repose sur une récolte de données ouverte, non directive et permissive, visant à comprendre les phénomènes en profondeur sans imposer de cadre rigide.

Par la suite, une étude de terrain est conduite au sein de l'entreprise NCA-Rouïba en mobilisant plusieurs outils méthodologiques, notamment des entretiens, des questionnaires et l'exploitation de données internes. Cette démarche vise à collecter des données quantitatives auprès d'un échantillon ciblé, qui seront ensuite analysées à l'aide de méthodes statistiques descriptives et enrichies par des observations directes

En définitif, nous pouvons synthétiser les principaux objectifs par cette recherche que nous résumons autour des subséquents points : **(a)** Analyse des principaux facteurs de productivité et de motivation dans un contexte spécifique à une entreprise agro-alimentaire. Et, évaluation de l'impact d'un audit de ces mêmes facteurs sur la performance organisationnelle. **(b)** Tentative de compréhension de la manière dont ces améliorations peuvent renforcer la compétitivité et la pérennité de l'entreprise, éprise dans un environnement concurrentiel.

Chapitre I

Les facteurs de productivité et de motivation.

Introduction au chapitre

Dans un environnement économique de plus en plus compétitif, la recherche d'une performance organisationnelle impose aux entreprises d'agir simultanément sur plusieurs leviers internes. Parmi ces leviers, les facteurs de productivité et de motivation des collaborateurs occupent une place centrale. En d'autres termes, la capacité d'une entreprise à mobiliser efficacement ses ressources humaines, en stimulant leur engagement et leur efficacité, conditionne directement sa compétitivité et sa pérennité.

Dans cette logique, la compréhension fine des mécanismes de motivation, ainsi que leur interaction avec les niveaux de productivité, devient indispensable. Ces mécanismes ne relèvent pas uniquement de la gestion des ressources humaines, puisqu'ils s'inscrivent pleinement au cœur de la stratégie d'amélioration continue de la performance globale.

C'est dans ce cadre que s'inscrit l'objectif du présent travail, qui consiste à clarifier les concepts fondamentaux relatifs à la productivité et à la motivation dans l'entreprise. Il s'articule autour de trois axes principaux : la définition et la classification des facteurs de productivité ; l'analyse des déterminants de la motivation des salariés ; et enfin, la mise en lien dynamique entre la motivation, la productivité et la performance organisationnelle.

Dès lors, il est nécessaire de procéder à une évaluation rigoureuse de ces facteurs dans le cadre d'un audit interne, préalable indispensable à l'optimisation de l'efficacité collective et à la mise en place d'actions d'amélioration ciblées.

Section 01 : Les facteurs de productivité

La productivité reflète la capacité d'une entreprise à utiliser efficacement ses ressources pour générer de la valeur. Elle résulte de l'influence combinée de plusieurs facteurs, qu'ils soient internes à l'organisation ou liés à son environnement. Identifier et analyser ces facteurs permet de mieux comprendre les leviers d'amélioration de la performance globale.

1.1 L'évolution historique de la mesure de la productivité

La notion de productivité, entendue comme le rapport entre les ressources mobilisées (*inputs*) et les résultats obtenus (*outputs*), s'est progressivement construite et affinée à travers les siècles. Dans l'Antiquité et jusqu'au XVIII^e siècle, la productivité était évaluée de manière empirique, en se basant essentiellement sur des comptages physiques : quantité de biens produits par individu ou par unité de temps. Il n'existait alors aucune méthode statistique formalisée pour encadrer ces observations. C'est avec l'œuvre fondatrice d'Adam Smith dans

Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations (1776) que la productivité est théorisée pour la première fois à travers l'analyse de la division du travail, perçue comme facteur déterminant de l'efficacité économique¹.

Tableau N°01 : Schéma comparatif du rendement d'un ouvrier isolé vs spécialisé (exemple des épingles, Adam Smith).

Type d'ouvrier	Nombre d'ouvriers	Production d'épingles par jour	Explication
Ouvrier isolé	1	Environ 1 épingle	L'ouvrier réalise toutes les étapes seul, faible productivité.
Ouvriers spécialisés	10	Environ 48 000 épingles	Division du travail en tâches précises, chaque ouvrier se spécialise, productivité multipliée par 240.

Source : JEAN-LOUIS PEAUCELLE, autres temps- autres lieux, GÉRER ET COMPRENDRE, p45

Dans la continuité de cette réflexion sur l'organisation du travail, le XIX^e siècle voit émerger une approche plus critique avec Karl Marx. Dans *Le Capital* (1867), il apporte une autre lecture en montrant que l'élévation de la productivité dans le capitalisme s'accompagne d'une captation de la plus-value par le capitaliste, posant ainsi les bases d'une réflexion sur la répartition des gains issus du progrès technique. À cette époque, les premières mesures de productivité dans les manufactures apparaissent à travers des registres internes suivant la production par ouvrier².

Tableau N°02 : exemple sur la plus-value absolue et relative selon Marx (temps de travail nécessaire vs surtravail).

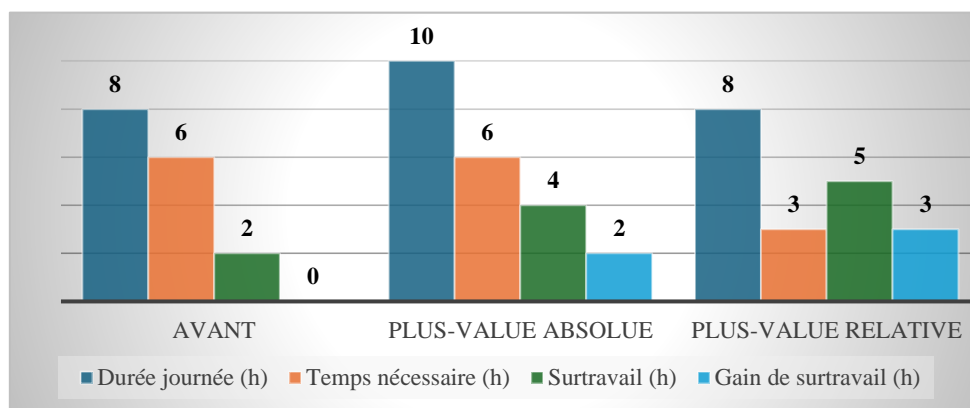
Méthode	Durée journée (h)	Temps nécessaire (h)	Surtravail (h)	Gain de surtravail (h)
Avant	8	6	2	–
Plus-value absolue	10	6	4	2
Plus-value relative	8	3	5	3

Source : Carlo Benetti et Jean Cartelier, 1979, Marchand, Salariat et capitalistes, in <https://shs.cain.info/histoire-des-idees-economiques>

¹ Adam Smith (1776), *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*. In plateforme de téléchargement numérique « Archives d'anna », chapitre 01, P03

² Ressources en sciences économique et sociale Les grands thèmes (suite), url : <https://ses.ens-lyon.fr/articles/les-grands-themes-suite--50165>

Figure N°01 : Temps de travail nécessaire vs surtravail



Source : Lefranc, G. (2012). *Une analyse marxiste de la crise économique*. Août, p. 7

Ces préoccupations autour de l'efficacité et de la performance se sont intensifiées au début du XX^e siècle, avec l'émergence du taylorisme. Frederick W. Taylor, dans *Principes de l'administration scientifique* (1911), propos alors, une méthode de mesure fondée sur les études de temps et de mouvement, en analysant les gestes des ouvriers au moyen de chronomètres pour en optimiser l'efficacité³.

Le tableau ci-après présente un extrait de cette évaluation, consistant en une analyse détaillée des mouvements d'un ouvrier, avec des relevés de temps pour chaque geste ou phase de la tâche

Tableau N°03 : Exemple d'un extrait de chronométrage d'un geste (tableau de Taylor)

Phase du geste	Description du mouvement	Temps (secondes)
Prise de l'outil	Saisir le tournevis posé à droite	1,2
Positionnement	Amener le tournevis à la vis	0,8
Vissage	Tourner le tournevis 3 fois	1,5
Repose de l'outil	Poser le tournevis sur la table	1,0
Total		4,5

Source : Organisation, méthode et catalogue des temps- Chronométrage- Document en ligne- plateforme Scribe.

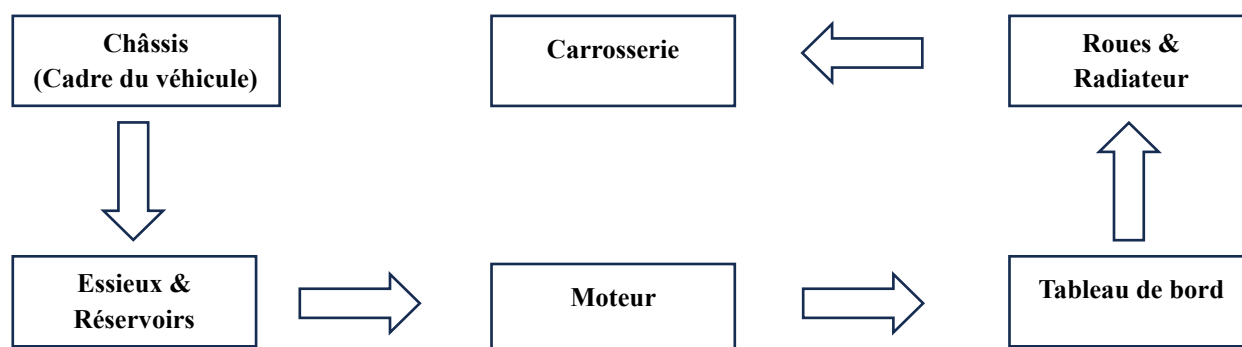
³ TEULON, F. (2024). Le taylorisme et l'Organisation Scientifique du Travail. P 3.

<https://fr.scribd.com/document/664166801/cours-chronometrage> P 45

Cette recherche de rationalisation du travail s'est poursuivie avec Henry Ford, qui introduit la chaîne de montage dans ses usines.

Dans *Ma vie et mon œuvre* (1922), il illustre concrètement les gains de productivité permis par la standardisation et la mécanisation. Le temps d'assemblage d'un modèle T passe de 12 H à moins de 2 H, ce qui représente un bouleversement industriel majeur.

Figure N°02 : Schéma du plan de la chaîne de montage mobile de l'usine Highland Park.



Source : *Du dépeçage à l'assemblage, l'invention du travail à la chaîne à Chicago et à Détroit* par Jean-Louis PEAUCELLE, professeur de gestion, à l'Université de la Réunion. PP 76-78

Quelques années plus tard, une nouvelle dimension sociale a commencé à émerger dans l'analyse de la productivité. Dans les années 1930, Elton Mayo, à travers *Problèmes humains d'une civilisation industrielle et les expériences de Hawthorne*, met en lumière le rôle des facteurs sociaux dans la performance au travail. Il démontra que la motivation, le climat social et la reconnaissance influencent directement la productivité, posant les jalons de la gestion moderne des ressources humaines⁴.

Après la Seconde Guerre mondiale, l'approche devient ensuite plus macroéconomique. Le *Bureau of Labor Statistics* (BLS) aux États-Unis publie dès les années 1950 des séries de données sur la productivité du travail, notamment dans le secteur manufacturier. Ces indicateurs, calculés comme le PIB par heure travaillée, deviennent des standards internationaux⁵.

En Europe, Eurostat développe ses propres séries à partir des années 1990, tandis que l'OCDE publie son *Manuel de mesure de la productivité* (2001), qui fixe les normes de calcul

⁴ IAE Université de La Réunion. Théorie des organisations, Chapitre 5 : L'école des relations humaines, pp. 51–54.

⁵ Boulat, R. (2005). La productivité et sa mesure en France (1944–1955). Histoire & Mesure, P 85.

des productivités partielles (travail, capital) et globale (PGF)⁶.

Tableau N° 04 : comparaison entre la productivité partielle (travail, capital) et la productivité globale des facteurs (PGF)⁷

Type de mesure de sortie	Travail	Capital	Capital et travail	Capital, travail et intrants intermédiaires (énergie, matériaux, services)
Production brute	Productivité du travail (basée sur la production brute)	Productivité du capital (basée sur la production brute)	Productivité multifactorielle capital-travail (production brute)	Productivité multifactorielle KLEMS
Valeur ajoutée	Productivité du travail (basée sur la valeur ajoutée)	Productivité du capital (basée sur la valeur ajoutée)	Productivité multifactorielle capital-travail (valeur ajoutée)	–
Mesures de productivité à facteur unique			Mesures de productivité multifactorielle (PGF)	

Source : OCDE. (2001). *Manuel de mesure de la productivité : Mesures de la performance économique*. Paris : Organisation de coopération et de développement économiques, pp. 6-7.

Sur le plan théorique, les avancées sont également poursuivies avec Robert Solow. Dans *Une contribution à la théorie de la croissance économique* (1956), il introduit la notion de résidu de Solow, interprété comme le progrès technique non expliqué par l'accumulation du capital ou du travail. Il montre que ce progrès, donc la productivité globale des facteurs, peut représenter jusqu'à 70 % de la croissance à long terme⁸.

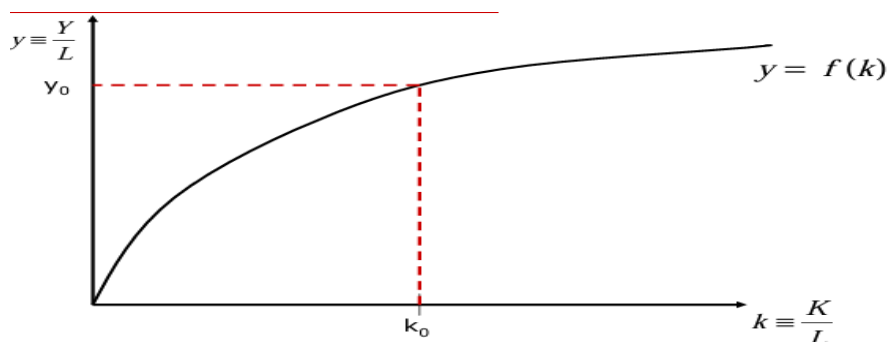
⁶ OCDE. (2001). *Manuel de mesure de la productivité : Mesures de la performance économique*. Paris : Organisation de coopération et de développement économiques.in <https://www.oecd.org/statistics/productivity-manual> P 42.

⁷ **KLEMS** : Capital (K) : services fournis par les actifs productifs (machines, bâtiments, logiciels), mesurés via le coût-utilisation (user cost) et un indice de volume du service de capital ; *Labour (L)* : services de la main-d'œuvre, évalués à partir de la rémunération totale des employés (salaires et charges sociales), parfois ventilés par catégories de qualification ; *Energy (E)* : consommation intermédiaire d'énergie (électricité, carburants), quantifiée par un indice de volume de la consommation énergétique ; *Materials (M)* : flux de biens intermédiaires (intrants agricoles, pièces, composants), capturés à travers les tableaux input-output et des indices de valeur et de volume ; *Services (S)* : services intermédiaires externes (transport, maintenance, informatique), isolés des matériaux via les classifications des comptes nationaux ; *Production brute (Gross output)* : Production totale, incluant la valeur des consommations intermédiaires.

Valeur ajoutée (Value added) : Production nette après déduction des consommations intermédiaires.

⁸ DOSTALER. G (2006). Robert Solow, pionnier de la théorie de la croissance. In la revue *Alternatives économiques*. Doi : <http://doi.org/10.3917/ae.245.0084> . P 84.

Figure N°03 : Courbe du résidu de Solow (productivité totale des facteurs).



Source : François LANGOT, La croissance Economique Théorie et évidences empiriques Ecole Supérieure de Gestion du Mans Semestre d'automne, 2007, p13

Paul Romer, dans « *Le changement technologique endogène* » (1990), enrichit ce cadre en soulignant le rôle clé de l'éducation, la R&D et l'innovation, donnant naissance à la théorie de la croissance endogène.

Dans un contexte de mondialisation et de digitalisation croissante, les années 2000 marquent une diversification des sources de données et des échelles d'analyse. La Banque mondiale, via ses « *Enterprise Surveys* », collecte des données d'entreprises pour estimer la productivité au niveau microéconomique (productivité totale des facteurs, spécification Cobb-Douglas). L'Organisation internationale du Travail (OIT)⁹, de son côté, édite un guide de mesure de la productivité pour les États, insistant sur la qualité statistique et la comparabilité des données internationales.

Enfin, malgré l'intensification de la digitalisation, un phénomène connu sous le nom de paradoxe de la productivité (Solow, 1987)¹⁰ met en évidence que les avancées technologiques n'engendrent pas toujours des gains visibles dans les statistiques officielles. Cette problématique est reprise par Brynjolfsson et McAfee dans « *La deuxième révolution des machines (2014)* », qui soulignent la difficulté de mesurer les apports réels de l'économie numérique, notamment dans les services immatériels.

⁹ PROKOPENKO. J (1990). Op. Cité. P 3

¹⁰ Idem. P 3

1.2 Définition de la productivité

La productivité peut être abordée sous plusieurs angles, en fonction du niveau d'analyse ou de l'objectif poursuivi. D'un point de vue général, elle se définit comme le rapport entre la production obtenue, qu'il s'agisse de biens ou de services, et les ressources mobilisées pour y parvenir, telles que le travail, le capital, la terre, les matières premières, l'énergie, l'information ou encore le temps. Elle exprime ainsi l'efficacité avec laquelle ces ressources sont utilisées¹¹.

En termes temporel, la productivité peut également être comprise comme la relation entre Un résultat et le temps nécessaire pour l'atteindre. Dans cette optique, moins il faut de temps pour produire un bien ou accomplir une tâche, plus le système est considéré comme productif. Le temps devient alors un dénominateur universel, échappant à la subjectivité et reflétant l'efficacité du processus.¹²

Quel que soit le système économique ou politique adopté, la notion de productivité conserve un sens fondamentalement identique : elle traduit le lien entre la quantité et la qualité des biens ou services produits, d'une part, et la quantité de ressources consommées, d'autre part. Cette constance du concept en fait un outil de comparaison privilégié pour les économistes, les décideurs politiques, les dirigeants d'entreprise ou encore les spécialistes de l'organisation.

Selon le Bureau International du Travail (BIT), « la productivité doit être envisagée dans une approche plus large, fondée sur l'utilisation efficace et efficiente de toutes les ressources disponibles. Il s'agit donc non seulement de maximiser les rendements, mais aussi de veiller à la qualité des intrants et des processus mis en œuvre. Cette perspective insiste sur la complémentarité entre performance économique et bien-être au travail ».¹³

À l'échelle de l'individu, la productivité peut être définie comme le rapport entre le volume de travail fourni et légères capacités ou les possibilités du travailleur, que ce soit en termes de coût, de temps ou d'effort. Cette approche permet de mieux cerner les limites humaines et d'éviter les confusions entre productivité et intensification du travail.

Dans le cadre de l'entreprise, et notamment dans un environnement industriel où l'on produit des biens homogènes, la productivité est généralement mesurée par le rapport entre la production physique (nombre d'unités produites, en tonnes ou en pièces) et le nombre d'heures de travail consacrées à cette production. Elle permet d'évaluer l'efficacité opérationnelle à

¹¹ Idem. P 4

¹² Idem. P 4

¹³ Idem. P 5

l'échelle d'un atelier ou d'une ligne de production.¹⁴

À l'échelle nationale, la productivité peut être appréhendée comme le rapport entre le produit national brut et la dépense totale, ou plus spécifiquement, comme le rapport entre le produit national et le coût du travail, lorsqu'on souhaite se concentrer sur la productivité du facteur travail.¹⁵

Enfin, dans une perspective plus qualitative et sociale, la productivité ne se limite plus à une simple équation économique. Elle intègre désormais des éléments immatériels tels que la stabilité du personnel, la paix sociale, l'assiduité, la satisfaction des salariés, et même celle de la clientèle. Ces dimensions reflètent une conception élargie de la performance, partagée notamment par une majorité de dirigeants et de responsables syndicaux, selon des études menées aux États-Unis. Dans cette optique, la productivité est intimement liée à la qualité de vie au travail, à la participation des salariés aux décisions, et à l'alignement des objectifs individuels et collectifs.

1.3 L'importance et le rôle de la productivité

- La productivité est un moteur essentiel de la prospérité des nations. Elle concerne toutes les activités humaines et son amélioration bénéficie à l'ensemble de la société.¹⁶
- L'efficacité et la qualité de la main-d'œuvre jouent un rôle plus déterminant dans l'augmentation du produit national que la simple mobilisation d'une quantité supplémentaire de travail ou de capital.
- Lorsqu'elle augmente, la productivité permet une hausse plus rapide du produit national que celle de la consommation des facteurs de production. Elle favorise donc une croissance économique durable.
- L'accroissement de la productivité améliore directement le niveau de vie, à condition que les fruits de cette croissance soient équitablement répartis selon les contributions.

La productivité a une forte incidence sur de nombreux phénomènes socio-économiques :

- Le rythme de la croissance économique, l'amélioration de la balance des paiements, la maîtrise de l'inflation, l'élévation du niveau de vie, la qualité et la durée des loisirs, etc ;

¹⁴ Idem. P 5

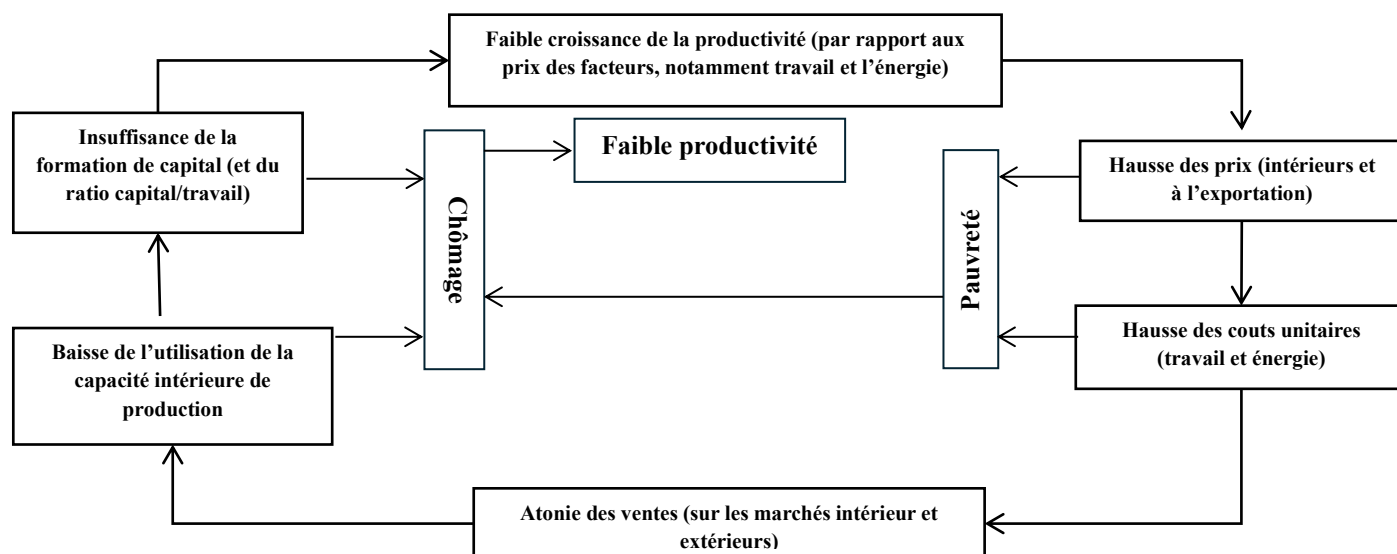
¹⁵ Idem. P 3

¹⁶ Idem P 3

- Elle influence aussi des paramètres clés, tels que : les niveaux de rémunération, le rapport coûts-prix, les besoins en investissements, le volume et la qualité de l'emploi, etc.

Une faible productivité entraîne un enchaînement négatif marqué par la pauvreté et le chômage, qui entretient à son tour la stagnation. Sortir de ce cycle nécessite des efforts pour stimuler la croissance de la productivité.

Figure N° 04: Boucle de faible productivité



Source : SCOTT. -SINK. Cité par PROKOPENKO.J. Op. Cité. P46

1.4 Productivité et notion voisines

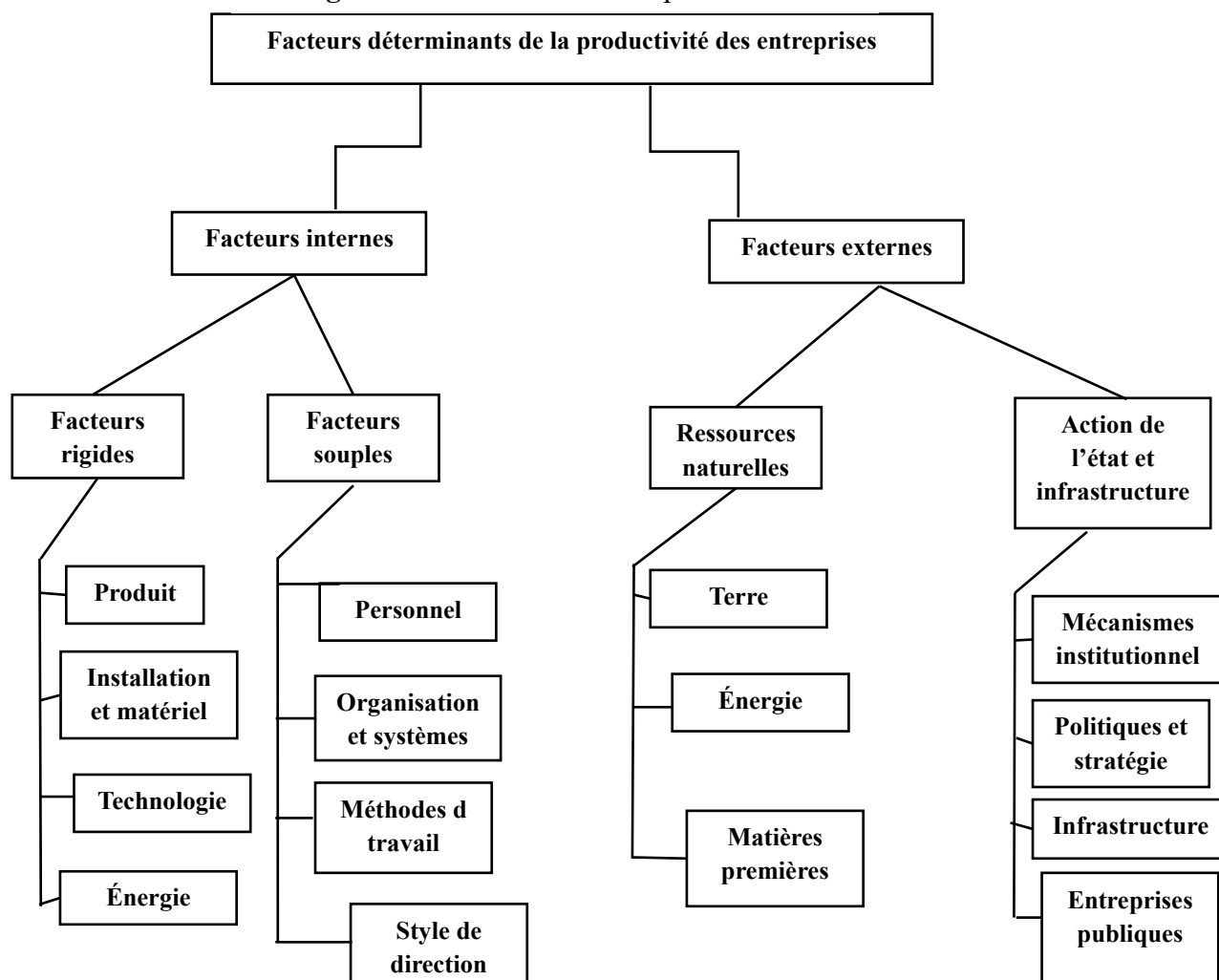
- ❖ **Rentabilité** : La rentabilité se définit comme le rapport entre un résultat obtenu et les capitaux mis en œuvre pour l'obtenir. Elle mesure l'aptitude d'une entreprise à dégager un résultat à partir de capitaux investis.
- ❖ **Valeur ajoutée** : La valeur ajoutée est la différence entre la valeur de la production de l'entreprise (chiffre d'affaires) et la valeur des consommations intermédiaires (matières premières et services consommés). Elle représente la richesse créée par l'entreprise dans son processus de production.¹⁷
- ❖ **Efficience** : L'efficience est le rapport entre les résultats obtenus et les ressources utilisées pour les atteindre. Une organisation efficace optimise l'utilisation de ses moyens pour atteindre ses objectifs.
- ❖ **L'efficacité** : L'efficacité est la capacité à atteindre les objectifs fixés. Elle se mesure par

¹⁷ OCDE. *Mesurer la productivité : Manuel de l'OCDE*. Paris : OCDE, 2011, p. 62,

l'écart entre les résultats obtenus et les objectifs préalablement définis, indépendamment des ressources mobilisées.

- ❖ **Performance** : La performance est un concept multidimensionnel qui intègre à la fois l'efficacité (atteinte des objectifs), l'efficience (optimisation des moyens) et la pertinence (adéquation entre les objectifs et les moyens). Elle représente l'évaluation ex post de résultats obtenus.

Figure N°05 : les facteurs de productivité



Source: S-K MUKHERJEE & D. SINGH 1975, p 93 in PROKOPENKO. J (1990). Op. Cité. P 10

1.5 L'amélioration des facteurs de productivité

L'amélioration de la productivité ne consiste pas uniquement à accroître l'efficacité, mais surtout à identifier clairement les leviers sur lesquels agir. La production étant un système complexe et évolutif, il est essentiel de comprendre comment les éléments qui le composent – travail, capital, organisation – interagissent entre eux. Pour mieux cibler les actions à entreprendre, on distingue généralement deux grandes catégories de facteurs de productivité :

- **Les facteurs internes**, sur lesquels l'entreprise peut intervenir directement (organisation, formation, conditions de travail, etc.),
- **Les facteurs externes**, qui relèvent de l'environnement économique, social ou politique, et sur lesquels l'entreprise n'a qu'une influence limitée.

Savoir faire la part entre ces deux types de facteurs permet aux dirigeants de concentrer leurs efforts sur les domaines maîtrisables, tout en tenant compte des contraintes extérieures. Dans cette perspective, l'identification des facteurs critiques est la première étape d'une démarche efficace d'amélioration des performances.

1.5.1 Les facteurs internes de productivité

Les facteurs internes de productivité d'une entreprise peuvent être classés en deux grandes catégories : les facteurs rigides, qui sont difficiles à modifier à court terme, et les facteurs souples, qui peuvent être ajustés plus facilement. Cette distinction permet de mieux cibler les actions à mener selon leur faisabilité, leur coût et leur impact potentiel.¹⁸

1.5.1.1 Les facteurs rigides

a. Le produit

La productivité liée au produit repose principalement sur sa conformité aux exigences de la production et sur la valeur d'usage qu'il représente pour le client. Celle-ci dépend notamment de sa qualité, de sa conception et de son adéquation avec les besoins du marché. Les entreprises les plus performantes investissent continuellement dans l'amélioration technique de leurs produits en décloisonnant les fonctions de recherche, de marketing et de vente. La disponibilité du produit au bon moment, au bon endroit, et à un prix raisonnable constitue un facteur clé de performance. Par ailleurs, la production en grande quantité permet de bénéficier d'économies d'échelle, et l'analyse du rapport coût/avantage permet de cibler les actions les plus rentables.¹⁹

b. Les installations et le matériel

Les équipements et les installations jouent un rôle fondamental dans l'amélioration de la productivité. Les principaux leviers d'action sont : **(a)** L'entretien régulier et efficace ; **(b)** L'exploitation optimale par la suppression des goulets d'étranglement ; **(c)** La réduction des temps improductifs.

¹⁸ PROKOPENKO. J (1990). Op. Cité. P. 11.

¹⁹ Idem.

Toutefois, il faudra noter que l'efficacité de l'équipement repose aussi sur la planification de la production, la gestion des stocks, la modernisation des machines, voire la fabrication d'équipements en interne. Chaque décision à ce niveau doit équilibrer le coût, la capacité, et le rendement global du système de production.²⁰

c. La technologie

L'innovation technologique constitue un puissant levier de productivité. L'automatisation et l'informatisation permettent d'augmenter le volume et la qualité de la production, de rationaliser les flux, de faciliter le stockage et la manutention, ou encore d'optimiser les communications. Par exemple, l'installation de systèmes automatiques d'enregistrement des arrêts machines ou de lubrification réduit les pertes de temps et les coûts d'heures supplémentaires.

L'intégration de nouvelles technologies s'accompagne souvent de programmes de formation et de développement des compétences.²¹

d. Les matières et l'énergie

La gestion efficace des matières premières et de l'énergie est cruciale, même dans une optique de réduction limitée. Les pistes d'optimisation sont nombreuses :

- Amélioration du rendement (quantité produite par unité consommée) ;
- Réduction des déchets et du gaspillage ;
- Choix de matières moins coûteuses ou de meilleure qualité ;
- Remplacement des importations par des sources locales ;
- Rotation optimisée des stocks pour réduire le capital immobilisé ;
- Recherche de nouvelles sources d'approvisionnement.

1.5.1.2 Les facteurs souples

a. Le personnel

Le personnel est au cœur de l'amélioration de la productivité. Deux dimensions sont à considérer, à savoir : la motivation et l'efficacité.

²⁰ Joseph PROKOPENKO (1990). Op. Cité. P 11

²¹ Idem. P 12

- La **motivation** dépend de nombreux éléments : reconnaissance, rémunération, sécurité de l'emploi, participation aux décisions, valorisation du travail, enrichissement des tâches, conditions de travail, etc. Les incitations, tant financières que non financières, jouent un rôle clé. Une motivation insuffisante peut conduire à une baisse d'engagement, même si l'employé est compétent.
- **L'efficacité** repose sur les compétences, les connaissances, l'attitude au travail, mais aussi sur les conditions d'exercice du métier. Elle peut être renforcée par la formation continue, le perfectionnement, la mobilité interne, la planification de carrière, et une organisation favorisant la responsabilisation et l'autonomie²².

Des actions comme l'amélioration des conditions de travail, la mise en place de systèmes de suggestions, la participation aux décisions ou encore la reconnaissance des efforts fournis peuvent considérablement stimuler la productivité individuelle et collective.

a. L'organisation et les systèmes

Une organisation dynamique et flexible favorise la performance. Elle repose sur des principes fondamentaux tels que : L'unité de commandement ; La délégation d'autorité ; La coordination du travail.

Les entreprises peu productives sont souvent caractérisées par une organisation rigide, une mauvaise communication, un cloisonnement entre les services²³, une faible délégation et une lenteur dans la prise de décision. Une structure rigide devient rapidement obsolète si elle ne s'adapte pas aux changements technologiques, humains ou économiques. Pour maximiser la productivité, il est essentiel que l'organisation soit révisée périodiquement pour rester en phase avec les nouveaux objectifs²⁴.

b. Les méthodes de travail

L'analyse et l'amélioration des méthodes de travail constituent un gisement important de productivité, surtout dans les pays où le capital est rare et où le travail est intensif. Les démarches de rationalisation visent à : supprimer les tâches inutiles, réduire les efforts et le temps nécessaires, optimiser les mouvements, l'usage des outils et l'agencement des postes de

²² Idem. P 13

²³ Le cloisonnement entre les services désigne une organisation interne où les différents départements fonctionnent de manière isolée, avec peu de communication ou de collaboration. Ce manque d'interaction peut entraîner des dysfonctionnements, une perte de cohérence dans les actions et nuire à la motivation comme à la performance collective.

²⁴ Idem. P 14

travail.

L'étude du travail, l'organisation industrielle et la formation sont les piliers de cette démarche. Une approche systématique permet d'améliorer la qualité, de réduire les coûts et d'augmenter l'efficacité opérationnelle.

c. Le style de direction

Le style de direction influence fortement la productivité. Selon certains experts, 75 à 85 % des problèmes de qualité et de productivité relèvent de la direction plutôt que des travailleurs. L'efficacité d'un style de gestion dépend du contexte, des individus concernés, du moment et de la manière dont il est appliqué. Le style de direction impacte : l'organisation générale ; la gestion du personnel ; les politiques d'achat, d'entretien, de gestion budgétaire ; et, le climat de travail et la motivation.

Il n'existe pas de style universel, mais une direction attentive, ouverte à la communication, favorable à la participation et à l'innovation, peut générer des gains substantiels en matière de productivité²⁵.

1.5.2 Les Facteurs Externes de Productivité

Les facteurs de productivité externes englobent l'ensemble des éléments environnementaux, institutionnels et structurels qui influencent la performance des entreprises sans être directement sous leur contrôle. Ces facteurs comprennent, la disponibilité des ressources, les infrastructures et la conjoncture internationale. Bien que les entreprises ne puissent pas les modifier directement, leur compréhension approfondie permet d'adapter les stratégies d'amélioration de productivité et d'identifier les leviers d'action à des niveaux supérieurs des structures économiques et sociales.

1.5.2.1 Les Ressources Naturelles

a. La terre

La gestion du territoire représente un enjeu stratégique majeur dans un contexte de contraintes croissantes :

- L'expansion industrielle et l'intensification des pratiques agricoles exercent une pression sans précédent sur cette ressource limitée et non renouvelable

²⁵ Idem. P 15

- La recherche de rendements agricoles toujours plus élevés accélère souvent l'érosion des sols et la dégradation des écosystèmes, créant un risque systémique pour la productivité future
- L'utilisation d'intrants agricoles à forte composante énergétique (engrais, pesticides) peut masquer temporairement les pertes de productivité naturelle des sols, mais à un coût environnemental et économique croissant
- Une approche plus intégrée et durable de l'aménagement territorial devient impérative pour concilier productivité économique et préservation du capital naturel²⁶

b. L'énergie

Les dynamiques du marché énergétique exercent une influence déterminante sur la productivité :

- Les chocs pétroliers des années 1970, avec une multiplication par douze du prix du baril entre 1973 et 1980 (de 3 à 36 dollars), ont profondément perturbé les équilibres productifs et freiné la croissance économique mondiale
- Ces variations brutales ont rendu obsolète une part importante du capital productif, nécessitant des réinvestissements massifs qui n'ont souvent que peu contribué à l'amélioration de la productivité du travail
- Les fluctuations des prix énergétiques modifient fondamentalement l'arbitrage entre capital et travail dans les choix productifs : une hausse significative des coûts énergétiques incite généralement les entreprises à privilégier l'emploi par rapport à l'investissement en équipements énergivores²⁷
- La sécurité d'approvisionnement énergétique et la transition vers des sources plus durables constituent désormais des facteurs clés de compétitivité et de résilience économique

²⁶ Idem. P 21

²⁷ Idem. P 22

c. Les matières premières

La gestion stratégique des ressources matérielles conditionne la productivité à long terme :

- L'épuisement progressif des gisements les plus accessibles et les plus riches impose l'exploitation de ressources moins concentrées et plus difficiles d'accès, nécessitant davantage de capital et de travail pour un même volume de production
- Cette dynamique freine naturellement la croissance de la productivité malgré les progrès de l'automatisation dans les industries extractives
- Les fluctuations des cours des matières premières, bien que généralement moins extrêmes que celles de l'énergie, imposent des adaptations constantes aux processus productifs
- Le recyclage et la réutilisation des matériaux deviennent économiquement plus attractifs malgré une productivité parfois inférieure en termes classiques, car ils réduisent la dépendance aux importations et les coûts environnementaux externes

1.5.2.2 L'Action de l'État et les Infrastructures

Les politiques publiques façonnent profondément l'environnement de productivité :

- L'efficacité et la réactivité des administrations influencent directement la fluidité des opérations économiques et la création de valeur
- Le cadre réglementaire (contrôle des prix, politique salariale, normes environnementales et sociales) détermine les contraintes et opportunités des acteurs économiques
- La qualité des infrastructures de transport et de communication conditionne les coûts logistiques, l'accès aux marchés et la diffusion des innovations
- Les politiques de développement et de distribution énergétique établissent le socle des capacités productives nationales
- Les instruments monétaires et fiscaux (taux d'intérêt, droits de douane, incitations fiscales) orientent les investissements et les comportements économiques

La productivité du secteur public lui-même constitue un enjeu critique, puisqu'elle détermine la capacité à fournir davantage de services collectifs avec les mêmes ressources ou à

maintenir un niveau de service équivalent à moindre coût. Les politiques mises en œuvre dans des domaines comme l'éducation, la santé, le logement ou la protection sociale exercent une influence directe et indirecte sur la productivité globale de l'économie.

En guise de conclusion à cette section, nous pouvons dire que l'étude approfondie des facteurs de productivité, qu'ils soient d'origine interne ou externe, constitue un préalable essentiel pour orienter les choix stratégiques de l'entreprise et optimiser ses résultats. Cette analyse permet non seulement de cibler les axes d'amélioration, mais aussi de renforcer la compétitivité et la résilience de l'organisation face aux évolutions de son environnement.

Section 02 : Les facteurs de motivation

De nos jours, l'un des facteurs les plus fréquemment cités concernant la baisse de la productivité et la difficulté de nouer des relations sociales en entreprise, est le manque de motivation. Il est donc important de comprendre ce que signifie ce terme et comment agir en conséquence. En effet, il y a de nombreuses façons de définir la motivation, que ce soit en terme psychologique, économique ou bien psychopédagogique

1.1 Définition de la motivation

La motivation a été étudiée par de nombreux théoriciens, ce qui explique la diversité des définitions existantes. Son rôle a évolué au fil du temps, en fonction des contextes sociaux, économiques et organisationnels. Le terme de « motivation » est d'ailleurs complexe à définir, car il est utilisé dans de nombreux domaines (psychologie, sociologie, gestion, etc.).

Dans le cadre de notre étude, nous nous intéressons spécifiquement à la motivation au travail, c'est-à-dire la motivation de l'individu dans le contexte professionnel, et plus particulièrement au sein de l'entreprise.

La motivation au travail peut être définie comme un processus dynamique qui implique :

- La volonté de fournir des efforts, de les orienter et de les soutenir durablement en vue d'atteindre des objectifs professionnels ;
- La concrétisation de cette intention par des comportements effectifs, mobilisant les capacités personnelles de l'individu.²⁸

²⁸ Patrice Roussel, « Rémunérations, Motivations et satisfaction », édition Economica, p 73 *In* A. Sabrina et M. Naima, L'impact de la motivation sur la performance organisationnelle Cas de CEVITAL d'Alger, Mémoire de fin de cycle, UMMTO 2020, P 15.

Selon Claude Lévy-Leboyer, spécialiste de la psychologie du travail, la motivation peut être décomposée en trois étapes, dans une logique de performance²⁹ :

1. Le choix de l'objectif, ou l'acceptation par l'individu d'un objectif assigné ;
2. La décision d'investissement, souvent implicite, concernant l'intensité de l'effort fourni pour atteindre cet objectif ;
3. La persévérance dans l'effort, en fonction des retours reçus sur les résultats obtenus par rapport à l'objectif fixé.

En d'autres termes, être motivé, c'est avoir un objectif clair, décider de fournir un effort pour l'atteindre, et persévérer jusqu'à ce que le but soit atteint.

De son côté, Louis Bergeron, auteur de « Satisfaction, motivation et performance au travail », définit la motivation comme³⁰ « Une force intérieure poussant l'individu à agir dans le sens des objectifs organisationnels, tels qu'il les perçoit. Il s'agit donc d'une optimisation de l'effort vers un but précis, et non d'une simple dépense d'énergie. », De manière générale, on peut dire que la motivation résulte d'un ensemble de facteurs dynamiques qui incitent un individu à agir pour atteindre un but donné

1.6 L'Évolution des Théories de la Motivation : Du Mécanisme à l'Humain :

Tout commence à la fin du XIX^e siècle, dans les usines fumantes de la révolution industrielle, où Frederick Taylor pose les bases de l'organisation scientifique du travail. Observant les ouvriers peiner dans le chaos, il imagine un monde où chaque geste est calculé, chaque tâche découpée en fragments simples (division horizontale), tandis que les ingénieurs, perchés dans leurs bureaux, conçoivent la « One Best Way » (division verticale). Pour motiver ces ouvriers, transformés en rouages, Taylor mise sur l'argent : le salaire au rendement devient le nerf de la guerre contre la « flânerie »³¹. Son disciple, Henry Ford, pousse l'idée plus loin : les chaînes de montage standardisées et le Five Dollars Day font exploser la productivité, mais enchaînent les hommes aux machines, créant une ère de progrès déshumanisé.

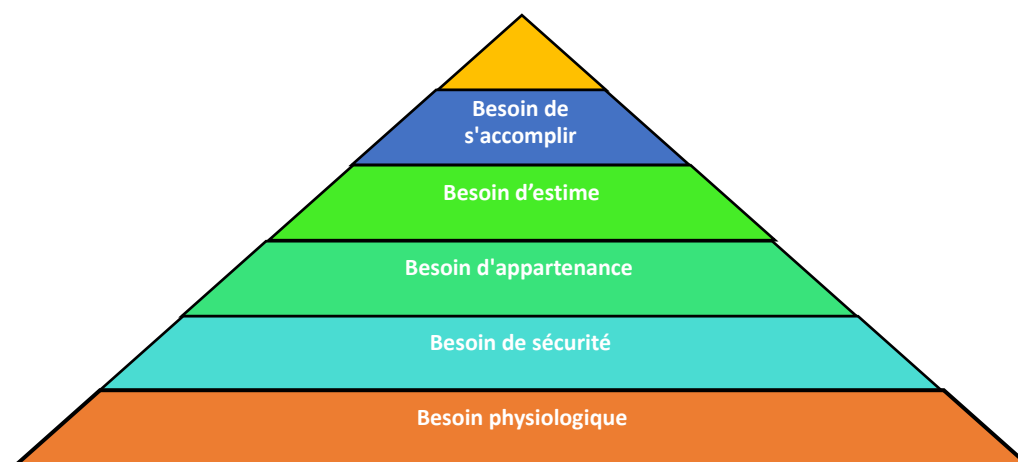
²⁹ P. Roussel, « Rémunérations, Motivations et satisfaction », édition Economica, Paris, 1996, P 73 *In* FERDI Khaoula, L'impact de la motivation du personnel sur la performance de l'entreprise, Mémoire de fin de cycle, ESGEN, Juin 2023, P 16

³⁰ Laura Mucha, La motivation des salariés et la performance dans les entreprises, 2010, p. 11

³¹ PERETTI. J-M, 2010, Gestion des ressources humaines, in FERDI Khaoula, L'impact de la motivation du personnel sur la performance de l'entreprise, Mémoire de fin de cycle, ESGEN, Juin 2023, p. 22-23

Dans les années 1930, Elton Mayo a démontré à travers l'expérience de Hawthorne que l'attention portée aux salariés et la reconnaissance sociale influencent davantage la productivité que les seules conditions matérielles de travail. Il en conclut que la cohésion, l'estime de soi et le climat psychologique sont essentiels à la performance au travail³², Cette étincelle humaine inspire Abraham Maslow, ³³ qui dresse une pyramide des besoins : l'homme ne vit pas que de pain, mais aspire à la sécurité, l'appartenance, l'estime

Figure N° 06 : la pyramide des besoins de MASLOW



Source : KOTLER.P et DUBOIS.B, « Marketing Management, 7eme Edition, ED Publi Union, Paris, 1988, p.198.in FERDI Khaoula, L'impact de la motivation du personnel sur la performance de l'entreprise, Mémoire de fin de cycle, ESGEN, Juin 2023, p 20

Enfin, l'accomplissement. Pour Herzberg, les facteurs d'hygiène (salaire, sécurité)³⁴ évitent la révolte, mais seuls les facteurs de motivation (autonomie, sens) font briller les yeux. Vient alors Douglas McGregor, qui oppose deux visions : la théorie X (l'homme fuit le Travail, il faut le contrôler) et la théorie Y (il cherche du sens, offrez-lui de l'autonomie). Le Débat est lancé : faut-il diriger avec un fouet ou une main tendue ?³⁵

Les années 1960-1970 complexifient la carte. Vroom, Porter et Lawler modélisent la motivation comme une équation : Valence (désir de récompense) × Instrumentalité (lien effort/résultat) × Expectation (confiance en soi).³⁶

³² SEMUHOZA, 2009, théorie de la motivation au travail, in FERDI Khaoula, L'impact de la motivation du personnel sur la performance de l'entreprise, Mémoire de fin de cycle, ESGEN, Juin 2023, p. 22-23, p. 21

³³ Laura Mucha, Op, cité, p 19

³⁴ SEMUHOZA Etienne Seruqia, op, cit, P.58.

³⁵ Laura Mucha. La motivation des salariés et la performance dans les entreprises. Gestion et management. 2010 p 21

³⁶ JACQUE Rojot, PATRICE Roussel, op, cit, P.206. in Mémoire de fin de cycle L'impact de la motivation du personnel sur la performance de l'entreprise CAS : La Société Nationale d'Assurance (SAA) l'Agence de N'gaous ,FERDI Khaoula, p 20

La valence : est l'importance que l'individu accorde à une récompense. Plus cette récompense a de la valeur à ses yeux, plus il sera motivé à l'obtenir.

L'instrumentalité : correspond à la perception de la personne quant à ses chances de recevoir une récompense si elle atteint les résultats attendus. Si elle pense que ses efforts seront récompensés, sa motivation augmente.

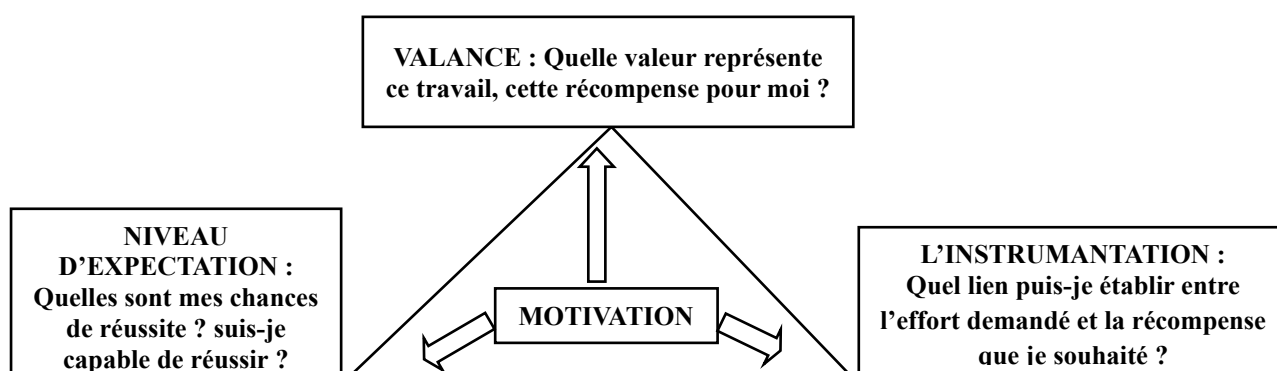
L'expectation : est la croyance de l'individu en sa capacité à atteindre un objectif grâce à ses efforts. Il est d'autant plus motivé qu'il se sent capable de réussir, en fonction de sa confiance en lui et des moyens dont il dispose.

On peut montrer cette condition sous forme d'équation telle que :

$$\text{Motivation} = V \times I \times E$$

On peut donc conclure que la motivation se trouve à l'intersection de ces trois paramètres comme nous le montre le schéma suivant :

Figure N° 07 : l'équation de Vroom, Porter et Lawler



Source : Laura Mucha, La motivation des salariés et la performance dans les entreprises, 2010, p24

John Stacey Adams ajoute une pièce maîtresse : l'équité. Les hommes comparant sans cesse leurs efforts et leurs salaires, Puis Locke et Latham codifient les objectifs SMART (Simple, Mesurable, Acceptable, Réalisable, défini dans le Temps)³⁷ : clairs, ambitieux mais réalistes, nourris par un feedback régulier. Le fait de travailler pour atteindre un objectif est une source majeure de motivation, mais cela aussi permet d'améliorer les performances de l'individu. Par la suite Locke a travaillé avec Latham en 1990. Ils ont précisé les conditions pour qu'un objectif soit motivant pour le salarié.

La fixation d'un objectif doit remplir plusieurs conditions qui sont les suivantes :

³⁷ Les méta modèles de la motivation au travail : constructions théoriques et propositions de recherche Michel Dalmas Juillet 2007, p 14

- CLARTÉ : Les objectifs doivent être clairs et mesurables.
- CHALLENGE : L'objectif doit représenter un challenge, une forme de difficulté, pour que l'individu anticipe le sentiment d'accomplissement qu'il retirera de l'atteinte de cet objectif. La motivation est renforcée lorsque l'individu comprend la signification de l'atteinte de l'objectif.
- ENGAGEMENT : Il est plus probable qu'un individu déploie des efforts pour atteindre un objectif s'il est convaincu de la pertinence de ce dernier. L'individu sera particulièrement engagé à atteindre l'objectif s'il a participé à le fixer. Le management participatif se base sur cette idée : l'individu doit être impliqué dans la prise de décision.
- FEEDBACK : Il doit être régulier et approprié. Il est indispensable pour maintenir la motivation des salariés et permet de renforcer les comportements performants.

En parallèle, William Ouche importe la sagesse japonaise avec la théorie Z : fusionner intérêts individuels et collectifs via une culture d'entreprise forte, mêlant confiance et loyauté. Ainsi, l'histoire de la motivation est un voyage de l'usine-machine vers l'écosystème humain.

Taylor et Ford ont appris à dompter le temps, mais c'est Mayo, Maslow, Herzberg et les autres Qui ont rappelé que les travailleurs ne sont pas des robots : ils ont des rêves, des peurs, et un Besoin viscéral de sens. Aujourd'hui, le défi reste d'équilibrer efficacité et épanouissement, en Sachant qu'une motivation durable naît là où le cœur rencontre la raison.

1.7 Les facteurs de motivation

Dans le domaine du management et de la gestion des ressources humaines, la motivation des employés constitue un levier essentiel de performance organisationnelle. De nombreux chercheurs ont étudié les facteurs qui influencent l'engagement et la satisfaction au travail. Herzberg (1959), à travers sa théorie des deux facteurs, distingue les éléments motivationnels (facteurs intrinsèques) comme la reconnaissance et l'accomplissement, des facteurs d'hygiène (facteurs extrinsèques) tels que la rémunération et les conditions de travail. De son côté, Maslow (1943) propose une hiérarchie des besoins où la motivation évolue selon la satisfaction de besoins physiologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime et d'accomplissement personnel. Vroom (1964) introduit la théorie des attentes, soulignant que la motivation dépend de la perception qu'a un individu du lien entre ses efforts, ses performances et les récompenses obtenues³⁸. Enfin, Deci et Ryan (1985) mettent en avant la théorie de l'autodétermination,

³⁸ JACQUE Rojot, PATRICE Roussel, op, cit, P.206

insistant sur l'importance de l'autonomie, de la compétence et de l'appartenance sociale. Ces approches théoriques permettent de structurer l'analyse des facteurs de motivation, qui peuvent être regroupés en dimensions personnelles, sociales, économiques et environnementales, influençant directement l'engagement des employés et la performance globale des organisations.³⁹

1.7.1 Définition générale des facteurs de motivation

Les facteurs de motivation désignent l'ensemble des éléments qui influencent l'engagement, la satisfaction et la performance des employés au sein d'une organisation. Dans un contexte industriel, ces facteurs se divisent en deux catégories principales :

- La motivation intrinsèque, qui provient du plaisir et de l'intérêt liés à l'exécution des tâches
- La motivation extrinsèque, qui repose sur des éléments externes tels que la rémunération, les avantages sociaux ou la reconnaissance.

Une gestion efficace de ces leviers permet d'améliorer la productivité des employés et de renforcer leur implication dans les objectifs de l'entreprise

1.7.2 Objectifs des facteurs de motivation

Dans un environnement industriel, les facteurs de motivation des employés visent à améliorer leur engagement, leur productivité et leur satisfaction au travail.

À court terme, une motivation accrue favorise une meilleure efficacité opérationnelle, une réduction des erreurs et une optimisation des processus de production. Les employés, en étant motivés, développent un intérêt accru pour leurs tâches, ce qui réduit l'absentéisme et améliore la qualité du travail fourni.

À long terme, une politique de motivation efficace permet de fidéliser les employés, de renforcer leur sentiment d'appartenance et d'assurer une meilleure rétention des talents. Cela se traduit par une main-d'œuvre plus expérimentée, plus compétente et plus engagée dans l'amélioration continue.

Par ailleurs, la motivation influence directement la performance globale de l'entreprise en réduisant les coûts liés au turnover et en améliorant la compétitivité. Une équipe motivée

³⁹ Mémoire de fin de cycle L'impact de la motivation du personnel sur la performance de l'entreprise CAS : La Société Nationale d'Assurance (SAA) l'Agence de N'gaous, FERDI Khaoula, p 23

contribue ainsi à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise, en garantissant une production efficace et une meilleure adaptation aux exigences du marché.

1.7.3 Les facteurs personnels

Les facteurs personnels sont des éléments intrinsèques liés aux aspirations, aux valeurs et aux besoins individuels des employés. Dans le secteur industriel, où les conditions de travail peuvent être exigeantes (horaires décalés, tâches répétitives, contraintes physiques), ces facteurs jouent un rôle crucial dans la motivation et l'engagement des travailleurs.

❖ Reconnaissance et appréciation du travail

La reconnaissance du travail accompli est un levier essentiel de motivation. Dans un environnement industriel, où les tâches peuvent sembler routinières, valoriser les efforts des employés renforce leur engagement. La reconnaissance peut prendre plusieurs formes : compliments de la part des supérieurs, primes pour la productivité ou encore affichage des meilleurs résultats dans l'usine. Herzberg (1959)⁴⁰ a souligné que l'absence de reconnaissance peut entraîner une insatisfaction professionnelle, alors qu'une reconnaissance bien appliquée stimule la motivation intrinsèque.

❖ Opportunités de développement professionnel

Les employés du secteur industriel recherchent des perspectives d'évolution. La mise en place de formations internes pour développer des compétences techniques (comme l'apprentissage de nouvelles machines) ou managériales (gestion d'équipe, résolution de problèmes) leur permet d'accéder à des postes plus qualifiés. Selon la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1985)⁴¹, le développement des compétences est un besoin fondamental qui renforce l'engagement au travail.

❖ Autonomie et responsabilité

L'autonomie favorise le sentiment d'implication et d'auto-efficacité. Dans une usine, permettre aux opérateurs de prendre certaines décisions (réglages de machines, organisation de leur poste de travail) peut accroître leur motivation. Hackman et Oldham (1976) expliquent dans leur modèle des caractéristiques du travail que l'autonomie est un facteur

⁴⁰ HERZBERG, Frederick., *The Motivation to Work*, in *La motivation des salariés et la performance dans les entreprises* Laura Mucha p 21

⁴¹ DECI, Edward L. & RYAN, Richard M., *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, Springer, 1985, p. 178, in *La motivation des salariés et la performance dans les entreprises* Laura Mucha p 22

clé influençant la satisfaction et la performance.⁴²

❖ **Bien-être et santé au travail**

Le bien-être est essentiel, notamment dans les environnements industriels où les conditions physiques peuvent être difficiles (bruit, températures extrêmes, postures contraignantes). L'amélioration des conditions de travail par l'ergonomie des postes, la prévention des troubles musculo-squelettiques et l'aménagement des horaires (pauses adaptées, rotations des tâches) contribue à réduire le stress et l'absentéisme.

❖ **Sentiment d'accomplissement et de progression**

Les travailleurs industriels ont besoin de ressentir que leur travail a du sens et qu'ils contribuent à un objectif plus large. L'instauration d'indicateurs de performance visibles (nombre de pièces produites, réduction des erreurs, qualité des produits) permet de donner un retour concret sur leur contribution. Locke et Latham (1990)⁴³ expliquent dans leur théorie du setting d'objectifs que des objectifs clairs et atteignables renforcent le sentiment d'accomplissement.

❖ **Passion et intérêt pour le travail**

Même dans des environnements industriels, certains employés trouvent un réel intérêt dans leur métier, que ce soit par la technicité des machines, le travail en équipe ou la satisfaction d'un travail bien fait. L'implication des employés dans l'amélioration continue (méthode Kaizen, participation aux décisions d'optimisation) permet de stimuler cet intérêt et de renforcer leur engagement.

❖ **Adéquation entre compétences et tâches**

Lorsqu'un employé est affecté à une tâche en adéquation avec ses compétences, il se sent plus compétent et motivé. À l'inverse, un décalage entre les compétences et le poste occupé peut générer frustration et baisse de productivité. L'analyse des compétences et une gestion préventive des affectations permettent d'éviter ce problème et d'améliorer la satisfaction au travail.

⁴² HACKMAN, J. Richard & OLDFHAM, Greg R., "Motivation through the Design of Work: Test of a Theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 16, no. 2, août 1976, p. 250, in La motivation des salariés et la performance dans les entreprises Laura Mucha p 23

⁴³ Laura Mucha. La motivation des salariés et la performance dans les entreprises. Gestion et management. 2010 p 26

En prenant en compte ces facteurs personnels et en les intégrant dans une politique de gestion des ressources humaines adaptée, les entreprises industrielles peuvent renforcer la motivation, l'implication et la fidélisation de leurs employés.

1.7.4 Les Facteurs Sociaux

Les facteurs sociaux désignent l'ensemble des éléments liés aux interactions humaines, aux relations interpersonnelles et à la dynamique collective qui influencent le fonctionnement, la performance et le bien-être des employés. Ils englobent les comportements, les attitudes, les valeurs et les normes partagées au sein d'une organisation. Ces facteurs jouent un rôle central dans la création d'un environnement de travail harmonieux, propice à la motivation et à la productivité.

L'importance des facteurs sociaux dans le cadre professionnel a été mise en évidence par plusieurs chercheurs. Elton Mayo (1933)⁴⁴, à travers l'expérience de Hawthorne, a démontré que les relations sociales et l'attention portée aux employés influencent positivement leur productivité.

Edgar Schein (1985)⁴⁵ souligne quant à lui l'impact de la culture organisationnelle sur le comportement des employés et leur engagement. Frederick Herzberg (1959)⁴⁶ identifie les relations interpersonnelles comme un facteur clé de satisfaction au travail dans sa théorie des deux facteurs.

❖ Communication transparente et inclusive

Une communication transparente et inclusive repose sur un partage d'informations efficace à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Elle permet d'instaurer un climat de confiance en réduisant les malentendus et les frustrations. Lorsque les objectifs stratégiques, les résultats financiers ou les décisions clés sont régulièrement communiqués aux employés, ceux-ci développent une meilleure compréhension des enjeux et se sentent davantage impliqués dans la réussite de l'entreprise. Cette transparence favorise une participation active et améliore la cohésion interne.

⁴⁴ **MAYO, Elton.** *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Routledge, 1933, p. 60, in La motivation des salariés et la performance dans les entreprises Laura Mucha p 19

⁴⁵ Laura Mucha. La motivation des salariés et la performance dans les entreprises. Gestion et management. 2010 p18

⁴⁶ La motivation des salariés et la performance dans les entreprises Laura Mucha p 21

❖ Esprit d'équipe et cohésion

Un esprit d'équipe solide encourage la collaboration et la solidarité entre collègues. En mettant en place des activités de team building⁴⁷, des séances de brainstorming⁴⁸ collectives ou des projets en groupe, l'entreprise permet aux employés de tisser des liens professionnels et personnels. Une équipe soudée crée une synergie où chacun se sent valorisé et soutenu, ce qui améliore non seulement l'ambiance de travail mais aussi la performance collective. Chez Michelin, des groupes de travail collaboratifs ont été mis en place dans les usines afin d'améliorer les processus de fabrication et favoriser l'échange entre les opérateurs et les ingénieurs.

❖ Culture d'entreprise (valeurs, vision partagée)

La culture d'entreprise repose sur des valeurs et une vision partagée qui orientent les comportements et les décisions. Une entreprise axée sur l'innovation, par exemple, encourage ses employés à expérimenter de nouvelles approches et à adopter des méthodes créatives. Lorsqu'une culture organisationnelle est clairement définie et intégrée, elle renforce l'engagement des collaborateurs en leur offrant un cadre de référence inspirant et motivant. La culture d'innovation de Tesla encourage ses ingénieurs à proposer des solutions audacieuses, favorisant ainsi la mise en œuvre rapide de nouvelles technologies.

❖ Leadership inspirant et engageant

Un leadership⁴⁹ inspirant joue un rôle déterminant dans la motivation des employés. Un bon leader montre l'exemple, reconnaît les efforts individuels et soutient ses équipes dans leur développement. Par exemple, féliciter publiquement un collaborateur pour son travail exceptionnel ne valorise pas seulement cet employé, mais renforce également la motivation et l'esprit d'équipe de l'ensemble du groupe. Un leadership positif instaure un environnement où les employés se sentent écoutés, encouragés et impliqués.

⁴⁷ **Team building** Ensemble d'activités ou de démarches visant à renforcer la cohésion, la communication et la collaboration entre les membres d'une équipe, dans le but d'améliorer le climat de travail et la performance collective

⁴⁸ **Brainstorming** : Méthode de génération d'idées qui consiste à mobiliser l'intelligence collective d'un groupe dans un cadre libre et sans jugement, afin de trouver des solutions créatives à un problème donné.

⁴⁹ Le **leadership** est la capacité d'un individu ou d'un groupe à influencer et guider d'autres individus, équipes ou organisations vers l'atteinte d'objectifs communs. Ce terme, emprunté à l'anglais, désigne également la fonction ou la position de leader, ainsi que la position dominante occupée par une personne ou une organisation dans un domaine spécifique.

Dans les usines de Toyota, le modèle de leadership participatif permet aux employés de proposer des améliorations via le système « Kaizen »⁵⁰, renforçant ainsi leur engagement.

❖ Relations avec les collègues et les supérieurs

Des relations professionnelles respectueuses et constructives sont essentielles pour maintenir un climat de travail harmonieux. Un supérieur empathique et à l'écoute des préoccupations de son équipe favorise la confiance et l'engagement.

À l'inverse, des relations marquées par des conflits ou un manque de respect peuvent nuire à la motivation et entraîner une baisse de la productivité. Encourager un dialogue ouvert et instaurer un climat de bienveillance permet d'optimiser la collaboration et le bien-être au travail.

❖ Climat social et respect au sein de l'entreprise

Le climat social d'une entreprise doit garantir un cadre de travail sain et sécurisant, tant sur le plan physique qu'émotionnel. Cela inclut la lutte contre toute forme de discrimination, de harcèlement ou d'injustice. La mise en place de politiques strictes contre le harcèlement, ainsi que des formations sur la diversité et l'inclusion, témoigne de l'engagement de l'entreprise en faveur d'un environnement éthique et respectueux. Un climat social positif améliore la satisfaction des employés et réduit le stress au travail.

Schneider Electric a mis en place des initiatives en faveur de l'inclusion et de la diversité, incluant des formations contre les discriminations et des programmes de mentorat pour les employés issus de milieux sous-représentés⁵¹.

❖ Sentiment d'appartenance à un groupe

Le sentiment d'appartenance renforce l'attachement des employés à leur entreprise et à leur équipe. Lorsqu'un employé se sent intégré et reconnu comme un membre à part entière de la communauté professionnelle, il est plus enclin à s'investir pleinement. Organiser des événements internes tels que des célébrations d'anniversaire, des déjeuners d'équipe ou des moments de convivialité autour d'un café contribue à renforcer les liens entre collègues et à réduire le taux de turnover. *Airbus* organise régulièrement des événements internes, comme des journées portes ouvertes pour les familles des employés, renforçant ainsi le sentiment de

⁵⁰ L. Mucha. La motivation des salariés et la performance dans les entreprises. Gestion et management. 2010 p 27

⁵¹ Rapport Ressources Humaines 2023 de Schneider Electric

fierté et d'appartenance à l'entreprise⁵².

1.7.5 Les Facteurs Économiques

Les facteurs économiques sont des éléments matériels et financiers qui influencent directement la satisfaction, la motivation et l'engagement des employés au sein d'une entreprise. Ces facteurs jouent un rôle crucial dans la rétention des talents, la productivité et la fidélité à l'organisation. Ils incluent des aspects tels que la rémunération, les avantages sociaux, la sécurité de l'emploi, les perspectives d'évolution salariale et la reconnaissance financière des performances.

L'importance des facteurs économiques est étudiée par plusieurs auteurs. G. Becker (1964) souligne dans sa théorie du capital humain que l'investissement dans les ressources humaines, notamment par la formation et des rémunérations attractives, impacte positivement la productivité. Edward-L DECI & Richard RYAN (1985), dans leur théorie de l'autodétermination, mettent en évidence que les incitations financières influencent la motivation extrinsèque des employés.

❖ Rémunération (salaire fixe, primes, bonus)

La rémunération est un facteur déterminant pour la motivation et la satisfaction des employés. Elle comprend un salaire fixe, garantissant une sécurité financière de base, et des primes ou bonus récompensant les performances individuelles ou collectives. Une politique de rémunération compétitive renforce l'engagement et la loyauté des collaborateurs.

❖ Avantages sociaux (mutuelle, retraite, participation, intéressement)

Les avantages sociaux améliorent la qualité de vie des employés et renforcent leur attachement à l'entreprise. Ces avantages incluent une mutuelle santé, des plans d'épargne-retraite, ou encore des dispositifs de participation et d'intéressement.

❖ Sécurité de l'emploi et stabilité financière

La sécurité de l'emploi est essentielle pour réduire l'anxiété et favoriser l'engagement des employés. Une entreprise qui assure une certaine stabilité professionnelle favorise un climat de confiance et d'investissement sur le long terme.

⁵² Article "*Airbus performs formation flypast for annual family day in Toulouse*", publié par AeroTime le 16 septembre 2024 en français

❖ Perspectives d'évolution salariale

L'évolution salariale est un levier essentiel pour la motivation à long terme. Des augmentations régulières, des promotions internes et une transparence sur les critères d'évolution stimulent l'implication des employés.

❖ Politique de rémunération équitable et compétitive

Une politique de rémunération juste et transparente est essentielle pour éviter les conflits internes et fidéliser les employés. Schneider Electric réalise des audits internes pour garantir l'équité salariale entre les différentes catégories de personnel et réduire les écarts injustifiés⁵³.

❖ Reconnaissance financière des performances individuelles et collectives :

Valoriser les contributions des employés par des primes et des bonus renforce leur sentiment d'accomplissement et leur motivation. Amazon propose des primes exceptionnelles aux employés de ses entrepôts ayant atteint des objectifs de productivité élevés.

1.7.6 Facteurs environnementaux

Les facteurs environnementaux désignent les conditions physiques, organisationnelles et technologiques du cadre de travail qui influencent le bien-être, la concentration, la collaboration et la productivité des employés

❖ Environnement de travail positif (bureaux ergonomiques, équipements modernes)

Un espace de travail bien conçu favorise le confort, la santé et la concentration des employés. Investir dans des bureaux ergonomiques ajustables permet de réduire les troubles musculo-squelettiques, tandis que des équipements modernes, comme des ordinateurs performants ou des logiciels collaboratifs, optimisent l'efficacité.

Dans l'industrie automobile, PSA Peugeot-Citroën a entrepris des rénovations significatives de ses postes de travail en usine pour améliorer les conditions de travail et optimiser l'efficacité.⁵⁴

⁵³ Le rapport de Schneider Electric. "2022 Trust Report"

⁵⁴ Article de *L'Usine : Nouvelle* rapporte que le site PSA de Poissy a été touché par 700 suppressions de postes, affectant 446 ouvriers, 189 agents de maîtrise et 67 cadres.

❖ **Flexibilité et adaptabilité (télétravail, horaires flexibles) :**

La flexibilité au travail répond aux besoins croissants des employés en matière d'équilibre entre vie professionnelle et personnelle. Proposer des horaires flexibles ou la possibilité de télétravailler certains jours facilite la gestion des contraintes familiales ou personnelles.

Chez Siemens, la mise en place du télétravail pour les ingénieurs permet de réduire la fatigue liée aux trajets et d'optimiser la productivité.

❖ **Conditions matérielles de travail (locaux, outils, technologies)**

Les infrastructures physiques et technologiques sont essentielles pour garantir un environnement fonctionnel. Des locaux bien entretenus, des outils automatisés et des logiciels collaboratifs permettent aux équipes de gagner du temps sur les tâches répétitives.⁵⁵

❖ **Qualité de l'organisation du travail (clarté des missions, gestion des charges)**

Une organisation claire des missions et une gestion équilibrée des charges de travail sont cruciales pour éviter le surmenage et maintenir un climat de travail serein.

❖ **Sécurité et hygiène au travail**

La sécurité et l'hygiène sont des priorités pour préserver la santé physique et mentale des employés. Installer des équipements de sécurité et organiser des formations régulières sur les gestes de premiers secours contribuent à créer un environnement sûr. Dans les raffineries Total Energies, des protocoles stricts de sécurité réduisent les risques d'accidents graves.

❖ **Accessibilité des lieux de travail (transport, parking, restauration)**

L'accessibilité des lieux de travail influence directement la satisfaction des employés. Offrir des solutions pratiques, comme des navettes d'entreprise ou des parkings sécurisés, simplifie la vie des collaborateurs. Nestlé propose à ses employés des parkings gratuits et des restaurants d'entreprise à tarif réduit

1.7.7 Productivité comme point de départ de la chaîne causale

❖ **Le lien entre productivité, motivation et performance**

⁵⁵ Le modèle de caractéristiques d'emploi de Hackman et Oldham (1976) identifie cinq dimensions clés du travail (variété des compétences, identité de la tâche, importance de la tâche, autonomie et feedback) qui influencent la motivation et la satisfaction des employés.

La motivation, selon la théorie de l'autodétermination (DECI & RYAN, 1985) ou celle des besoins de Maslow, est un moteur fondamental du comportement au travail. Lorsqu'un collaborateur est motivé (par des facteurs intrinsèques comme l'intérêt du travail ou extrinsèques comme la reconnaissance), il investit plus d'énergie, de temps et de rigueur dans ses tâches.

Une motivation élevée favorise une implication accrue des salariés, réduisant ainsi l'absentéisme et améliorant la qualité du travail fourni.

À l'inverse, une faible motivation entraîne un désengagement, un taux de rotation du personnel plus élevé et des retards dans l'exécution des tâches

❖ La motivation influence la productivité

La productivité peut être définie comme le rapport entre les résultats obtenus (outputs) et les ressources utilisées (inputs). Un salarié motivé optimise ses efforts, collabore mieux, et fait preuve d'initiative.

Une motivation accrue se traduit généralement par une meilleure concentration, une réduction des gaspillages et une plus grande régularité dans le travail, ce qui conduit à une augmentation de la productivité.

À l'inverse, un manque de motivation peut entraîner une baisse de cadence, des erreurs fréquentes ainsi que des tensions internes, ayant pour effet une diminution significative de la productivité

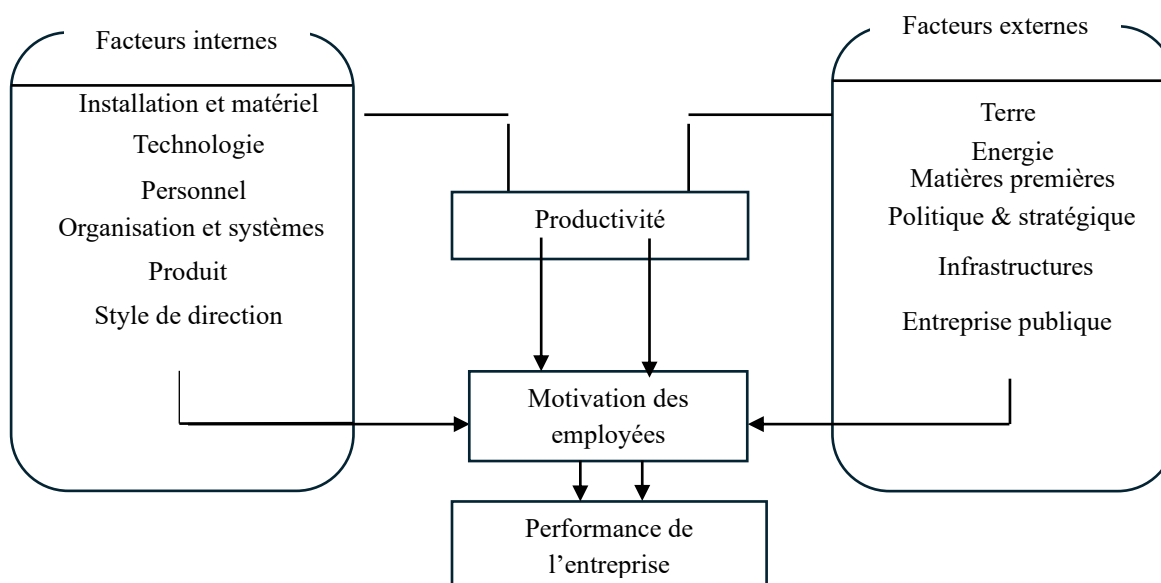
❖ La productivité et la performance organisationnelle

La performance organisationnelle repose sur plusieurs dimensions : efficacité, efficience, qualité, rentabilité, satisfaction client. Elle dépend directement de la capacité de l'organisation à produire à moindre coût tout en respectant les standards de qualité.

Une productivité élevée permet généralement de réduire les coûts, de respecter les délais et d'augmenter les volumes de production, ce qui se traduit par une amélioration de la performance économique et sociale de l'entreprise.

En revanche, une productivité instable engendre des surcoûts, des retards et une diminution de la compétitivité.

Figure N°08 : La productivité est un levier direct de la performance organisationnelle



Source : réalisé par nous-même à partir des lectures effectuées

En somme, appréhender la motivation dans ses différentes dimensions permet non seulement de mieux comprendre les comportements individuels au travail, mais aussi d'identifier les leviers sur lesquels les organisations peuvent agir pour stimuler l'engagement, renforcer la cohésion sociale et, in fine, améliorer la performance globale.

Conclusion

Les facteurs de productivité et de motivation occupent une place déterminante dans la dynamique de performance globale des entreprises. Leur compréhension, à travers une analyse rigoureuse des déterminants internes et externes, permet d'appréhender les leviers réels sur lesquels les organisations peuvent agir pour améliorer leur rendement, leur efficacité et leur compétitivité.

L'étude de ces facteurs révèle que la productivité ne dépend pas uniquement des ressources matérielles ou technologiques, mais également et surtout de l'implication humaine, des conditions de travail et du climat social. La motivation, quant à elle, agit comme un catalyseur : elle alimente la performance individuelle et collective, renforce l'engagement des salariés et participe à la création de valeur ajoutée durable.

Toutefois, ces leviers ne peuvent être mobilisés efficacement sans un suivi rigoureux, des indicateurs adaptés et une capacité d'analyse approfondie. C'est pourquoi le chapitre suivant sera consacré aux modalités d'évaluation et de mesure de la performance, avec une attention

particulière portée aux outils d'audit interne permettant de diagnostiquer les niveaux de productivité et de motivation au sein des entreprises industrielles.

Chapitre II

*Audit des facteurs de productivité et de
motivation*

Introduction

L'évaluation des facteurs de productivité et de motivation a pour but de créer un cadre de référence aux entreprises afin d'optimiser efficacement leurs performances et de faire face à l'incertitude. Les défis liés à la productivité et à la motivation sont présents dans presque toutes les activités opérationnelles et stratégiques des entreprises. Le processus d'identification, d'évaluation et de gestion de ces facteurs fait partie du développement stratégique de l'entreprise et doit être conçu et planifié au plus haut niveau, soit au conseil d'administration.

Une approche intégrée de l'évaluation par l'audit doit mesurer, contrôler et faire le suivi de tous les facteurs auxquels l'entreprise est exposée. En effet, la gestion de la productivité et de la motivation est l'une des activités essentielles des dirigeants. Les évaluations périodiques en constituent l'élément fondamental pour l'optimisation des performances organisationnelles. À partir du plan stratégique, élaboré généralement par la direction, sont réalisées des évaluations à moyen terme et court terme. Ces évaluations, qu'on va analyser, doivent, par leur qualité et leur fiabilité permettre d'assurer l'optimisation de la productivité recherchée par l'entreprise pour minimiser les coûts opérationnels ; son étude précède l'audit complet qui permet de contrôler la gestion des ressources et des procédures organisationnelles.

Toute gestion efficace des facteurs de productivité commence par une analyse approfondie des besoins. Cette base solide permettra ensuite d'anticiper les dysfonctionnements, de garantir une motivation suffisante et d'effectuer une allocation optimale des ressources. L'objet de ce second chapitre est de définir le cadre d'évaluation des facteurs de productivité et de motivation à travers leur identification, leur mesure et leur optimisation. La première section passe en revue les généralités sur l'audit ; la seconde explique l'évaluation des facteurs de productivité et de motivation dans le contexte organisationnel.

Section 1 : généralités sur l'audit et l'audit interne

Cette section a pour objectif d'exposer le concept général d'audit, en définissant le terme « Audit » ainsi que ses différentes formes. Elle s'articule autour de plusieurs axes complémentaires permettant de mieux comprendre cette démarche d'évaluation structurée. Dans un premier temps, un rappel historique mettra en lumière l'évolution de l'audit et son rôle croissant dans la gouvernance des organisations. Ensuite, les principaux types d'audit seront présentés, en lien avec les domaines dans lesquels ils s'appliquent. Les outils mobilisés par les auditeurs seront également

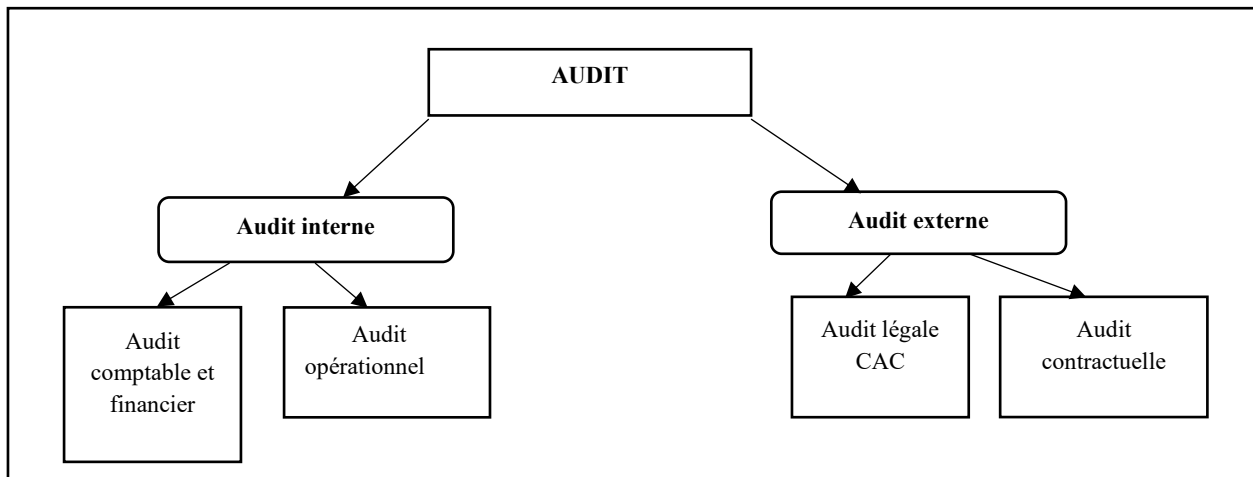
abordés, avant de conclure sur le processus d’audit, étape par étape, de la planification à la restitution des résultats.

1. Définition d’audit

Selon la définition de l’AFNOR, l’audit est un examen méthodique d’un produit, d’un processus ou d’une organisation, réalisé en coopération avec les parties concernées, visant à vérifier la conformité aux référentiels établis et leur adéquation aux objectifs fixés⁵⁶. De son côté, Alberto (2000) affirme qu’on : « peut définir l’audit comme étant une démarche d’analyse et de contrôle, s’applique désormais à l’ensemble des fonctions de l’entreprise. Ainsi, y a-t-il des audits de production, de force de vente, de qualité, des ressources humaines et des états comptables et financiers d’une société »⁵⁷.

Pour l’Association Américaine de Comptabilité, l’Audit peut être défini comme étant « un processus systématique chargé de rassembler et analyser de façon objective les preuves en ce qui concerne les affirmations et les faits ainsi que d’établir la concordance entre la réalité observée (ou les affirmations de la direction) et les critères fixés ou les normes et de communiquer le résultat de chaque mission d’audit aux intéressés » Le schéma ci-dessous explique brièvement les types d’audit :

Figure N°09 : Schéma récapitulatif des grands domaines de l’audit



Sources : Schéma proposé par Mr. ARAB Zoubir, Doctorant en sciences de gestion)

⁵⁶ AFNOR. (2018). NF EN ISO 19011 :2018 – Lignes directrices pour l’audit des systèmes de management. Paris : Association Française de Normalisation.

⁵⁷ Mighiss, S. L’audit à l’ère de la transformation digitale. Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l’Audit, 5(3), 198.

2. L'évolution historique de l'audit

L'audit puise ses racines dans l'Antiquité. Les Sumériens (III^e millénaire av. J.-C.) Contrôlaient déjà les stocks de grains, tandis que les Romains auditaient la gestion des Provinces pour l'empereur. Le terme "audit" trouve son origine dans le latin *auditus*, qui signifie « écouter » ou « entendre ». Historiquement, certaines pratiques d'audit remontent à l'Antiquité : les Sumériens procédaient au contrôle des stocks de grains, tandis que les Romains utilisaient ce terme pour désigner le contrôle de la gestion des provinces au nom de l'empereur.

Sous sa forme moderne, la fonction d'audit est apparue aux États-Unis après la crise financière de 1929, en réponse aux scandales financiers et à la nécessité d'une plus grande transparence. D'abord exercée par des cabinets externes, cette pratique s'est progressivement internalisée au sein des entreprises. En France, l'audit a émergé dans les années 1960 sous forme de contrôle comptable, avant d'évoluer vers l'audit *interne* avec ses spécificités et son rôle dans l'amélioration des processus.⁵⁸

3. Types d'audit

3.1 L'audit interne est un mécanisme mis en place au sein des entreprises afin de contrôler et d'optimiser les processus internes. Il est réalisé par des collaborateurs salariés, qui bien que dépendants de la direction, son champ d'action s'étend au-delà des aspects comptables et financiers pour englober l'ensemble des fonctions opérationnelles de l'entreprise. Son rôle consiste à assurer une révision périodique des outils de gestion et de contrôle.

3.2 L'audit externe : est une mission indépendante, réalisée par des auditeurs comptables externes. Son objectif principal est de certifier la fiabilité des états financiers, garantissant ainsi la transparence des informations communiquées aux parties. Cependant, notamment en raison du volume croissant des informations comptables et du risque accumulé d'erreur. Bien que leur rôle soit fondamentalement différent de celui des auditeurs externes.⁵⁹

⁵⁸ Jacques RENARD, Sophie NUSSBAUMER (2011), audit interne et contrôle de gestion, Eyrolles éditions d'organisation, France P 2

⁵⁹ Renard, J. (2010). Théorie et pratique de l'audit interne (7^e éd., p. 80). Paris : Eyrolles.

3.1 Définition d'audit interne

Il existe plusieurs définitions de l'audit interne. Pour L'IFACI⁶⁰ : « l'audit interne exerce à l'intérieur de l'organisation une fonction d'évaluation pour examiner et apprécier le bon fonctionnement, la cohérence et l'efficacité de son contrôle interne. A cet effet, les auditeurs examinent les différentes activités de l'organisation, évaluent les risques et les dispositifs mis en place pour les maîtriser, s'assurent de la qualité de la performance dans l'accomplissement des responsabilités confiées et font toute recommandation pour améliorer sa sécurité et accroître son efficacité ».

Selon L'IIA⁶¹, l'audit interne « est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management de risque, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité »

D'après SCHIEKN. Pierre (2015), « l'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. »⁶²

3.2 Les différentes notions de l'audit interne

L'audit interne englobe plusieurs notions connexes telles que le contrôle interne, le pilotage et le contrôle de gestion, toutes orientées vers la sécurisation des processus et l'optimisation de la performance organisationnelle. Cette distinction peut être clarifiée à travers le tableau comparatif suivant, mettant en lumière le lien entre ces fonctions et l'audit interne.

⁶⁰ Massinissa, M. & Nabil, M. (2013). *L'impact de l'audit interne sur la performance de l'entreprise : Cas de l'EPE-TRANSBOIS-SPA Béjaïa*. Mémoire de Master, Université [nom de l'université si connu], p. 4. (Citant : IFACI – Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne)

⁶¹ Renard, J. (2016). Op. cité p. 61.

⁶² JONQUIÈRES, M., & JORAS, M. (2015). *L'audit : Une même démarche intelligente pour tous* (p. 135). Cornelles-le-Royal

Tableau N°05 : Les différentes notions de l'audit interne

Fonction	Rôle de l'Audit Interne	Relations avec l'Audit Interne
Contrôle Interne	<p>- Évaluation du système de contrôle interne : L'audit interne examine la conception et l'efficacité des contrôles internes en place, identifiant les faiblesses et proposant des améliorations pour renforcer la maîtrise des risques.</p> <p>- Surveillance continue : Il assure un suivi régulier pour s'assurer que les contrôles internes fonctionnent comme prévu et restent adaptés aux évolutions de l'entreprise.</p>	<p>- Relation de surveillance : L'audit interne agit en tant que contrôleur du système de contrôle interne, évaluant sa robustesse et son efficacité.</p> <p>- Synergie opérationnelle : Les deux fonctions collaborent pour s'assurer que les procédures internes sont bien conçues et correctement appliquées, contribuant ainsi à la fiabilité des opérations et à la conformité réglementaire.</p>
Contrôle de Gestion	<p>- Analyse des outils de contrôle de gestion : L'audit interne évalue la pertinence et l'efficacité des outils et méthodes utilisés pour le suivi des performances, assurant leur adéquation avec les objectifs de l'entreprise.</p> <p>- Vérification de la fiabilité des informations : Il s'assure que les données financières et opérationnelles utilisées pour le contrôle de gestion sont exactes et complètes.</p>	<p>- Complémentarité fonctionnelle : Le contrôle de gestion fournit des données et des analyses que l'audit interne utilise pour évaluer les processus, tandis que l'audit interne apporte une assurance sur la qualité et la fiabilité des informations produites.</p> <p>- Amélioration continue : Les deux fonctions collaborent pour identifier les inefficacités et proposer des actions correctives visant l'amélioration des performances.</p>
Pilotage	<p>- Évaluation des processus de pilotage : L'audit interne analyse l'efficacité des mécanismes de pilotage stratégique et opérationnel, identifiant les axes d'amélioration pour atteindre les objectifs de l'entreprise.</p> <p>- Assurance sur la gouvernance : Il fournit une assurance indépendante sur la qualité des processus de gouvernance, contribuant à une meilleure prise de décision.</p>	<p>- Collaboration étroite : L'audit interne travaille avec les instances de pilotage pour s'assurer que les stratégies sont mises en œuvre efficacement et que les risques associés sont maîtrisés.</p> <p>- Feedback constructif : Les recommandations de l'audit interne aident à ajuster les plans stratégiques et opérationnels pour une performance optimale.</p>

3.3 Le rôle de l'audit interne

Le rôle de l'audit interne a évolué en partant d'une procédure administrative axée sur la conformité pour se muer en un élément clé de bonne gouvernance :

- L'audit interne peut analyser les points forts et les points faibles du contrôle interne d'une organisation, compte tenu de sa gouvernance, de sa culture organisationnelle ainsi que des risques liés et des opportunités d'amélioration qui peuvent avoir un impact sur la capacité de l'organisation à atteindre ou non ses objectifs.
- Elle peut aussi contribuer à la réalisation des buts et des objectifs, au renforcement du contrôle et à l'amélioration de l'efficacité et l'efficacités du fonctionnement. La distinction doit être claire : si l'audit interne apporte son soutien au contrôle interne, il n'est pas censé assurer les tâches de gestion ou des missions opérationnelles.⁶³

3.4 L'objectif d'audit interne

- **Vérification de la conformité** : S'assurer que l'entreprise respecte les exigences des référentiels applicables (normes, réglementations, cahiers des charges, spécifications clients, etc.).
- **Contrôle des dispositions organisationnelles et opérationnelles** : Vérifier que les processus organisationnels et les procédures opérationnelles sont bien définis, connus, compris et correctement appliqués par les employés.
- **Évaluation de l'efficacité des activités auditées** : Analyser la capacité du domaine audité à atteindre les objectifs fixés en termes de performance, de qualité et de rentabilité.
- **Identification des axes d'amélioration** : Détecter les dysfonctionnements et proposer des recommandations concrètes pour optimiser les pratiques et conduire l'entreprise vers une suite.⁶⁴

3.5 Les domaines d'audit

Il existe plusieurs domaines d'audit interne, qui peuvent varier en fonction des besoins spécifiques de l'entreprise et la lettre de mission⁶⁵ rédigée. Parmi ses différentes formes, on distingue notamment l'audit financier, l'audit opérationnel, l'audit de conformité, l'audit de la chaîne d'approvisionnement et l'audit social.

a. Audit financier

Cet audit vise à examiner la fiabilité et la conformité des états financiers de l'entreprise, ainsi

⁶³ BOUDRIGA, Z. (2003). L'audit interne : Organisation et pratique (p. 213). Paris : Éditions d'Organisation.

⁶⁴ CICERO, J. (2010, 8 octobre). Les objectifs de l'audit interne. Consulté le 8 avril 2022, à l'adresse : <https://qualiblog.fr/audit-interne-audit-fournisseur/les-objectifs-de-laudit-interne/>

⁶⁵ La **lettre de mission** est un document officiel qui formalise l'accord entre un auditeur et son client. Elle définit les termes de la mission d'audit, y compris l'objectif, le périmètre, les responsabilités respectives, le calendrier d'intervention et les honoraires associés. Ce document est essentiel pour établir une compréhension commune et éviter les malentendus tout au long de la mission.

que la qualité des processus financiers en place. Il comprend :

- Examen des bilans, comptes de résultats et états de flux de trésorerie pour s'assurer de leur exactitude et conformité aux normes comptables telles que les IFRS ou les GAAP.
- Analyse des procédures de gestion des risques financiers, des processus de clôture des comptes et des mécanismes de contrôle des états financiers.
- Vérification de la précision, de l'exhaustivité et de l'intégrité des informations financières.
- Assurance que l'entreprise respecte les lois et réglementations fiscales en vigueur, y compris les obligations de déclaration et de paiement des impôts.

Les résultats de l'audit financier sont généralement présentés au comité d'audit ou au conseil d'administration et servent à réduire les risques d'erreurs ou de non-conformité.⁶⁶

b. Audit opérationnel

Cet audit évalue l'efficacité et l'efficience des processus opérationnels de l'entreprise, couvrant des domaines tels que la production, les achats, les ventes et la logistique. Il inclut : Analyse des processus de production ; Qualité des systèmes informatiques ; Examen des systèmes de gestion liés aux opérations, tels que ceux dédiés à la production, aux achats et aux ventes ; Assurance que l'entreprise respecte les lois et réglementations en matière d'environnement, de travail, de santé et de sécurité. L'audit opérationnel aide ainsi la direction à améliorer les processus, la performance et à limiter les risques.⁶⁷

c. Audit de conformité :

Cet audit vérifie que l'entreprise respecte les lois, réglementations et politiques internes applicables. Il comprend :

- **Conformité légale** : en matière de santé et sécurité au travail, protection de l'environnement, protection des données personnelles et lutte contre la corruption.
- **Efficacité des contrôles internes** : des processus de clôture des comptes et des mécanismes de contrôle des états financiers.
- **Fiabilité des systèmes informatiques** : Vérification des systèmes de gestion de la conformité, des risques et de la qualité.

⁶⁶ Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès. (s.d.). Types de l'audit interne. Audit et contrôle de gestion (p. 1). Consulté sur <https://www.studocu.com/row/document/universite-sidi-mohamed-ben-abdellah-de-fes/audit-et-contrôle-de-gestion/types-de-laudit-interne/44126171>

⁶⁷ Idem

- **Intégrité des données** : Assurance de la précision et de l'exhaustivité des informations utilisées dans les processus de conformité⁶⁸.

Les résultats servent à renforcer les processus de conformité, réduisant ainsi les risques d'infractions ou de sanctions.

d. Audit de la chaîne d'approvisionnement

Cet audit évalue la conformité des relations commerciales de l'entreprise avec ses fournisseurs et partenaires, en s'assurant du respect des lois et réglementations en vigueur. Il s'assure de :

- L'examen de l'application des politiques de conformité, des procédures de gestion des risques et des protocoles de qualité au sein de la chaîne d'approvisionnement.
- L'analyse des procédures de gestion des risques, des processus de clôture des comptes et des mécanismes de contrôle financier liés aux fournisseurs.

e. Audit social

Cet audit se concentre sur les pratiques sociales de l'entreprise, notamment en matière de gestion des ressources humaines, de conformité aux obligations légales et de responsabilité sociale. Il peut inclure :

- La vérification de la conformité aux obligations légales en matière de droit du travail, de protection sociale et de conditions de travail.
- L'évaluation de la performance des pratiques en ressources humaines, y compris le recrutement, la formation, l'intégration des nouvelles recrues, l'évaluation des compétences, la rémunération et la sécurité au travail.
- L'analyse de la responsabilité sociale de l'entreprise, en évaluant l'impact de la politique sociale sur le développement de l'entreprise.
- L'identification des risques juridiques liés au non-respect du droit du travail et la prévention des conflits sociaux.

⁶⁸ Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès. Op. Cité. P 03.

f. Audit de performance

L'audit de performance vise à évaluer la rentabilité, la productivité et la qualité des activités de l'entreprise. Il permet d'identifier les axes d'amélioration pour optimiser l'efficacité globale et garantir une allocation optimale des ressources. Il :

- Compare les résultats financiers réels aux prévisions budgétaires pour identifier les écarts et leurs causes.
- Mesure de la productivité et identification des obstacles opérationnels : Évalue l'efficacité des processus en mesurant le rapport entre ressources utilisées et résultats obtenus. ⁶⁹
- Vérifie le respect des normes de qualité et analyse les retours clients, taux de réclamation et niveaux de satisfaction. Permet d'identifier les faiblesses qualitatives et d'améliorer l'offre pour renforcer la fidélité client.
- Vise l'optimisation de l'utilisation des ressources (humains, matériels, financiers) en adéquation avec l'objectifs de l'entreprise.
- Analyse des processus internes et amélioration continue : Étudie l'efficacité des processus clés (logistique, gestion des stocks, circuits de décision) et identifie les opportunités d'amélioration.

3.6 Les outils de l'audit interne

Les outils de l'audit interne servent à recueillir des informations pertinentes sur les activités du domaine audité, afin de mieux en comprendre le fonctionnement et d'identifier les éventuelles anomalies. Ils permettent également de constituer des éléments probants, indispensables pour justifier les constats et atteindre les objectifs fixés dans le cadre de la mission d'audit.

a. Entretien

L'entretien en audit est un échange structuré visant à recueillir des informations pertinentes sur un processus, un contrôle ou un risque. Pour garantir son efficacité, l'auditeur utilise différentes natures de questions, allant de celles centrées sur l'audité à celles orientées vers le thème de l'audit.

- **Les questions ouvertes** permettent à l'interlocuteur de s'exprimer librement, tandis que les questions en rebond recentrent l'échange sur les objectifs de l'entretien en approfondissant

⁶⁹ Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès. (s.d.). Types de l'audit interne. Audit et contrôle de gestion (p.4). Consulté sur, <https://www.studocu.com/row/document/universite-sidi-mohamed-ben-abdellah-de-fes/audit-et-controle-de-gestion/types-de-laudit-interne/44126171>

certaines réponses.⁷⁰

- **Les questions factuelles**, basées sur la méthode QQOCP (Qui ? Quoi ? Où ? Comment ? Pourquoi ?), servent à obtenir des informations précises.
- **Les questions à choix multiples** proposent des alternatives pour faciliter l'analyse, et les questions fermées, appelant une réponse oui/non, permettent de valider une information.

Durant l'entretien, l'auditeur doit écouter activement, reformuler les réponses pour assurer leur compréhension et s'assurer que les termes techniques sont bien compris. Une bonne conduite de l'entretien garantit la collecte d'informations fiables et exploitables pour l'audit.

b. Grille d'analyse

Une grille d'analyse des tâches est un tableau à double entrée qui permet de relier les tâches aux personnes ou aux services responsables de leur réalisation. Cet outil aide à visualiser la répartition du travail, à identifier les tâches en double, celles qui ne sont pas effectuées et les éventuelles incohérences dans l'organisation du travail. Il est également utilisé pour analyser la charge de travail par individu ou service.⁷¹

⁷⁰ IFACI. Op. Cité

⁷¹ Idem P 52

Tableau N°06 : Grille d'analyse des tâches adaptée à un service comptable et audit

Tâches	Service Comptable	Service Audit	Service RH	Direction	Observations
Saisie des écritures comptables	X				
Vérification des factures	X	X			Double vérification nécessaire ?
Élaboration des états financiers	X			X	Validation finale par la direction
Audit interne		X			
Formation du personnel comptable			X		RH en charge de la formation
Suivi des indicateurs de performance	X	X	X	X	Collaboration interservices nécessaire

Source : IFACI (2012). P 53

Interprétation de la grille

- Un "X" indique quel service est responsable de chaque tâche.
- On peut rapidement identifier les tâches partagées, les doublons ou les manques.

Par exemple, la vérification des factures est réalisée à la fois par le service comptable et le service audit, ce qui peut indiquer un contrôle renforcé ou un chevauchement à clarifier.⁷²

c. Diagramme des flux

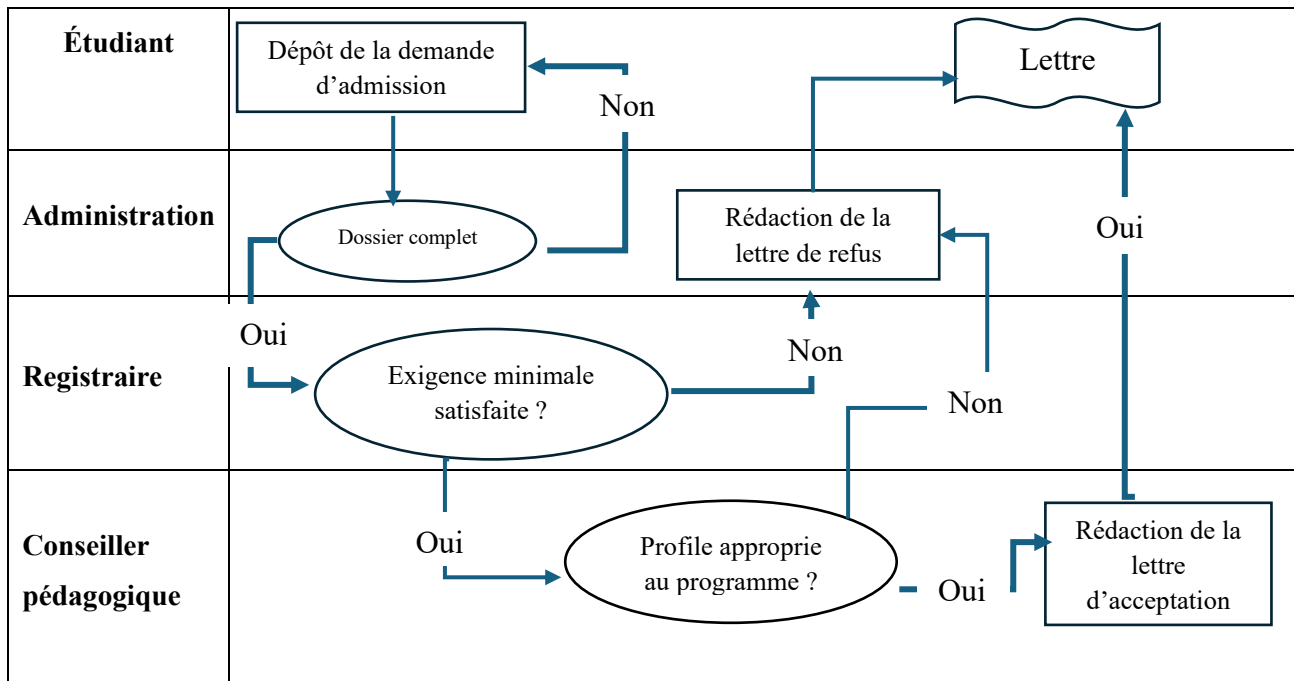
Un diagramme de flux est une représentation graphique d'un processus montrant l'enchaînement chronologique des activités, les acteurs impliqués et les flux d'informations entre les différentes étapes. Il permet de visualiser clairement les interactions entre les tâches et les services, facilitant ainsi l'analyse et l'optimisation des processus.⁷³

⁷² Idem P 53

⁷³ Idem P 54

L'exemple ci-dessous est extrait du site des Comptables Professionnels Agréés (CPA) du Canada concernant l'inscription d'un étudiant pour une formation.

Figure N°10 : diagramme des flux concernant l'inscription d'un étudiant pour une formation



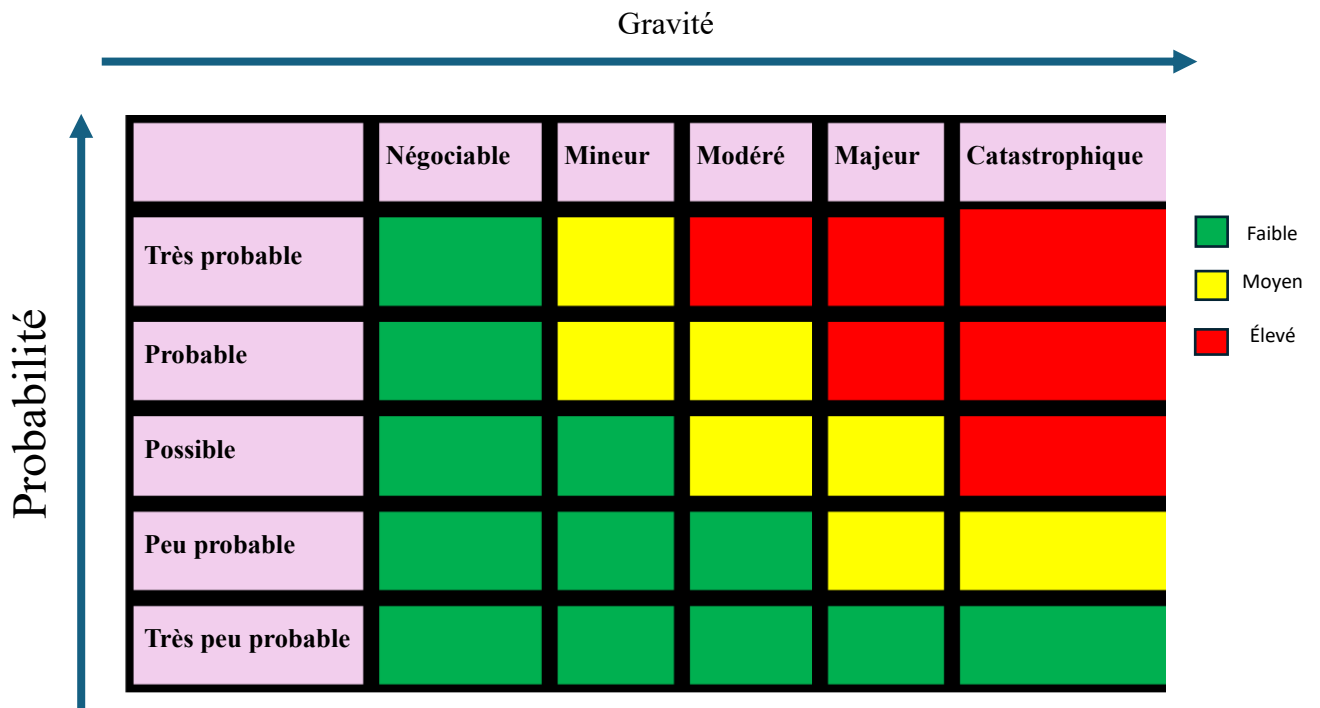
Source : L'audit, une même démarche intelligente pour tous. Op. Cité. P 122

d. Hiérarchies des risques (la criticité)

La hiérarchisation des risques consiste à classer les risques identifiés en fonction de leur probabilité de survenance et de leur impact sur l'organisation. Cette évaluation permet de déterminer quels risques nécessitent une attention prioritaire et des dispositifs de contrôle adaptés.⁷⁴

⁷⁴ Idem P 60

Figure N°11 : la matrice des risques



Source : Fabriq. (2024). La matrice des risques : quand et comment l'utiliser ? <https://fabriq.tech/2024/09/19/matrice-des-risques-quand-comment-utiliser/>

La criticité d'un risque est déterminée par la combinaison de ces deux facteurs :

- **La probabilité de survenance** : Évalue la fréquence potentielle d'apparition du risque (faible, modérée, élevée).
- **L'impact** : Mesure les conséquences du risque sur les finances, la réputation, les opérations ou la conformité réglementaire (mineur, modéré, critique)

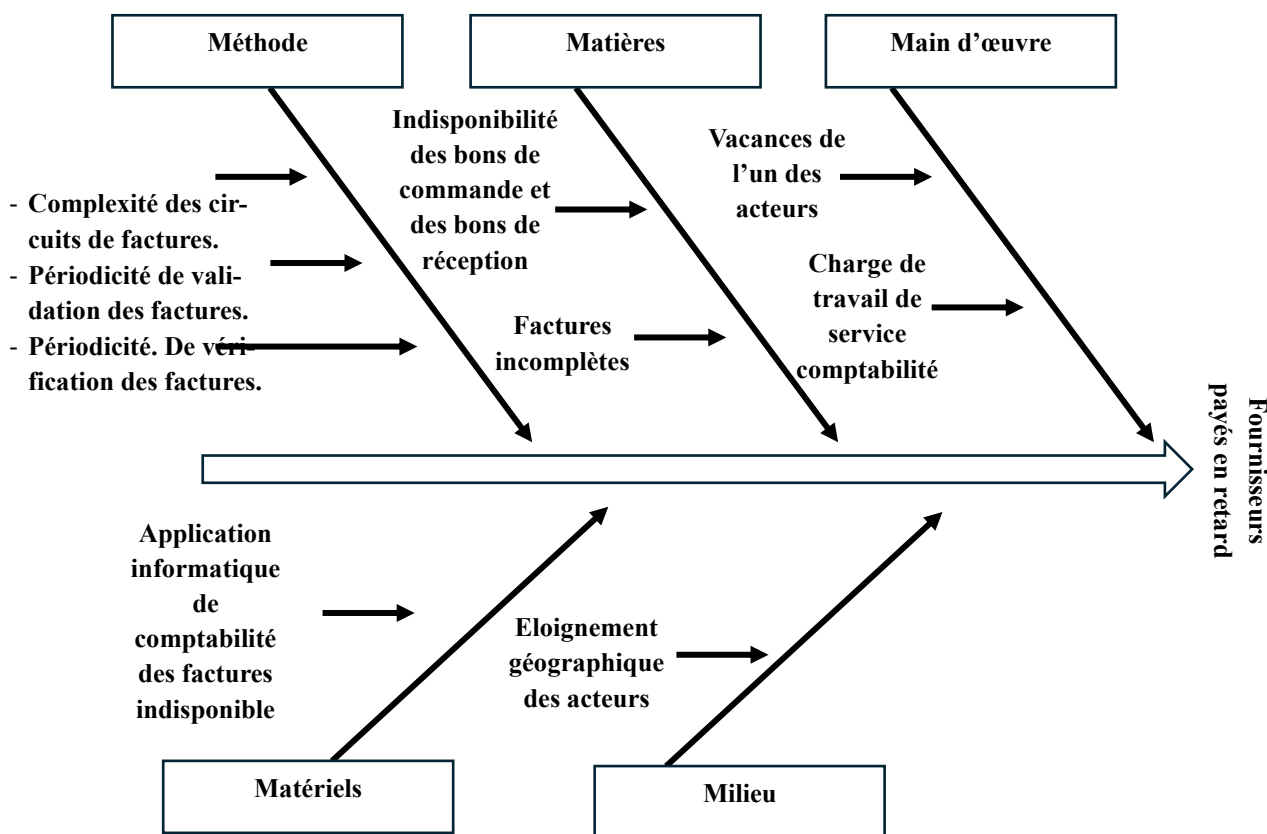
e. Diagramme cause à effet :

Un diagramme Cause-Effet, également appelé diagramme d'Ishikawa ou diagramme en arêtes de poisson, est un outil graphique permettant d'identifier et d'analyser les causes potentielles d'un problème ou d'un dysfonctionnement.

Son objectif est de structurer la réflexion des auditeurs internes et des opérationnels lors de l'analyse des causes des anomalies constatées en audit, afin de proposer des actions correctives adaptées. Il repose sur une arborescence qui relie un effet (problème constaté) à plusieurs catégories de causes, souvent classées selon la méthode des 5M : Matière, Méthode, Main-d'œuvre, Matériel, Milieu, et parfois élargies aux 7M en ajoutant Management et Moyens

financiers.⁷⁵

Figure N°12 : diagramme paiement fournisseur



Source : IFACI. Op. Cité. P 65

1.7.8 Questionnaire de contrôle interne

Le Questionnaire de Contrôle Interne (QCI) est un outil structuré permettant à l'auditeur interne d'évaluer l'efficacité des dispositifs de contrôle en place au sein d'une organisation. Il vise à vérifier l'existence et l'efficacité des contrôles, détecter les faiblesses et lacunes, et assurer une maîtrise adéquate des risques pour atteindre les objectifs fixés. Basé sur des référentiels comme le COSO, il s'articule autour de cinq axes : l'environnement de contrôle, l'évaluation des risques,

⁷⁵ Idem P 64

les activités de contrôle, l'information et la communication, ainsi que le pilotage.⁷⁶

f. L'observation physique

Est une méthode d'audit qui permet d'obtenir une preuve directe et fiable d'une situation en examinant visuellement l'état des locaux, des équipements ou le déroulement des tâches, sans interférer avec le fonctionnement normal des opérations. Par exemple, dans un audit comptable, elle peut être utilisée pour examiner la réception des factures dans le service courrier, assister à leur enregistrement en comptabilité et observer la validation des paiements par rapprochement avec les bons de commande et de réception.

g. Echantillonnages statistique

L'échantillonnage statistique est une méthode qui consiste à sélectionner un sous-ensemble représentatif d'une population afin d'en analyser les caractéristiques et d'extrapoler les résultats à l'ensemble de cette population. Il est utilisé lorsque la taille de la population est trop grande pour une analyse exhaustive. Permet de gagner du temps et des ressources, mais sa fiabilité dépend de la qualité des données, de la méthode de sélection et de la taille de l'échantillon.⁷⁷

h. La Fiche de Révélation et d'Analyse de Problème (FRAP)

La fiche FRAP est une méthode concise permettant de consigner et structurer l'analyse d'un problème. Elle aide à garder une trace de l'ensemble du processus de diagnostic en clarifiant les faits, les causes, les conséquences, et les recommandations ⁷⁸pour résoudre les problèmes identifiés. Elle permet de formaliser les résultats de l'audit de manière claire et concise, facilitant la communication des résultats aux parties prenantes.⁷⁹

Cette méthode est particulièrement utilisée en audit interne, gestion des risques et sécurité des systèmes d'information, car elle permet d'obtenir une vision claire et opérationnelle des menaces pesant sur un processus et d'y répondre de manière proactive :

⁷⁶Idem, P 66

⁷⁷ Idem P 78

⁷⁸ Jonquières, M., & Joras, M. (2015). Op. Cité

⁷⁹ Idem, P 120

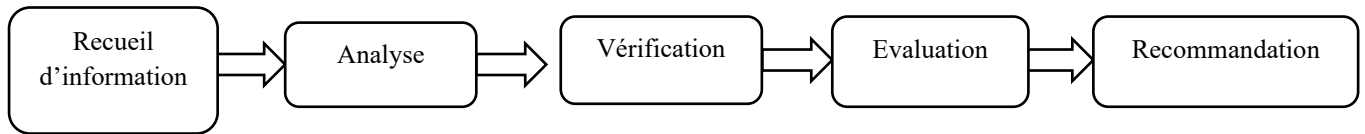
Figure N°13 : La Fiche de Révélation et d'Analyse de Problème

FRAP 01 Problème de production : Retards dans la fabrication des produits
Problème : Retards récurrents dans le processus de production impactant les délais de livraison.
Faits : Les retards sont causés par : <ul style="list-style-type: none">- Pannes fréquentes des machines de production ;- Approvisionnement irrégulier en matières premières ;- Manque de personnel qualifié sur certaines chaînes de production ;- Mauvaise planification des cycles de production ;- Absence de suivi rigoureux des indicateurs de performance.
Cause : <ul style="list-style-type: none">- Maintenance préventive insuffisante des équipements ;- Mauvaise gestion des stocks de matières premières ;- Absence d'une organisation optimale du travail et de formation du personnel.
Conséquences : <ul style="list-style-type: none">- Retards de livraison aux clients, impactant la satisfaction et la fidélisation ;- Augmentation des coûts de production et pénalités de retard ;- Baisse de la productivité et perte de parts de marché.
Recommandations : <ul style="list-style-type: none">- Mettre en place un programme de maintenance préventive des machines ;- Améliorer la gestion des stocks en adoptant des outils de suivi en temps réel ;- Renforcer la formation du personnel pour optimiser les performances ;- Planifier efficacement les cycles de production en fonction des ressources disponibles ;- Mettre en place un système de suivi des indicateurs de performance et d'alerte sur les retards ;- Se référer aux bonnes pratiques de gestion industrielle pour améliorer l'efficacité globale du processus de production.

Source : JONQUIERES, M, & JORAS, M. (2015). Op. Cité.P120.

3.7 Processus de l'audit interne

Figure N°14 : Processus de l'audit interne



Source : CANDAU, P. (1985). Audit social. Paris : Vuibert.

Pour conclure cette section, l'audit apparaît comme un outil structurant au service de la performance et du contrôle des organisations. La compréhension de ses formes, de ses outils et de son processus permet d'en mesurer l'importance dans la gouvernance actuelle.

Section 02 : Évaluation des facteurs de productivité et de motivation avec l'audit opérationnel et social.

Pour évaluer efficacement la productivité et la motivation dans une entreprise, il est nécessaire de s'appuyer sur deux types d'audit complémentaires. L'audit opérationnel et l'audit social permet d'analyser les éléments qui influencent directement la productivité, comme l'organisation du travail ou les performances des équipes.

L'audit social, quant à lui, s'intéresse aux conditions de travail et aux aspects humains qui impactent la motivation des salariés. Cette section présente ces deux approches afin de mieux comprendre comment ces facteurs peuvent être évalués et améliorés.

1 L'audit opérationnel appliqué aux facteurs de productivité

1.1 Définition de l'audit opérationnel

L'audit opérationnel est couramment défini comme une démarche indépendante et structurée visant à améliorer la performance des organisations.

Selon le Glossaire officiel de l'Institut des Auditeurs Internes (IIA), il s'agit « d'une évaluation indépendante et systématique des activités d'une organisation visant à évaluer la performance, l'efficacité et l'efficience, et à formuler des recommandations pour améliorer les opérations ». Cette définition met en évidence le rôle de l'audit opérationnel dans le pilotage de la performance globale.

Dans la même optique, l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) le définit comme une « fonction indépendante d'évaluation exercée dans une organisation pour examiner et évaluer ses activités, aider les responsables à exercer leur responsabilité et améliorer la performance », insistant ainsi sur l'utilité managériale de la démarche.

Après avoir analysé ces définitions, nous proposons la suivante : « L'audit opérationnel est un instrument de direction et de gestion et une démarche d'observation qui, à l'instar de l'audit financier ou comptable dans son domaine, tend à estimer la capacité d'une entreprise ou d'une organisation à maîtriser ses processus opérationnels, à optimiser l'utilisation de ses ressources, et à améliorer sa productivité face aux défis stratégiques qu'elle rencontre. »

1.2 Objectifs de l'audit opérationnel de la productivité

L'audit opérationnel de la productivité poursuit plusieurs objectifs spécifiques :

- Évaluer l'efficacité et l'efficience des processus opérationnels, identifier les goulots d'étranglement et les inefficiences dans les flux de travail. ⁸⁰
- Vérifier l'adéquation des ressources (humaines, matérielles, technologiques) avec les objectifs opérationnels et la conformité aux meilleures pratiques. ⁸¹
- Détecter les opportunités d'amélioration de la productivité, de réduction des coûts et évaluer la qualité des produits ou services.
- Analyser l'efficacité des systèmes de mesure et de suivi de la performance et l'alignement des objectifs de productivité avec la stratégie globale de l'entreprise. Formuler des recommandations concrètes pour optimiser la productivité, la performance et l'impact des technologies sur l'organisation.

1.3 Champs d'application d'audit opérationnel

L'audit opérationnel consiste à évaluer de manière périodique et continue l'ensemble des opérations de l'organisation, dans le but d'accompagner les gestionnaires dans l'amélioration des performances de leurs unités. Cette démarche repose sur une analyse objective des activités et la formulation de recommandations pertinentes. Elle englobe l'examen des principaux leviers de

⁸⁰ A. OUFKIR, S. ETTALHAOUI, A. SOBHI, mémoire ((Audit Stratégique Et Audit opérationnel)),2017/2018, p14

⁸¹ Idem

gestion : la planification, l'organisation, la direction et le contrôle. Concrètement, cela implique l'évaluation des objectifs, des plans d'action, des responsabilités, des structures organisationnelles, des dispositifs de contrôle ainsi que des ressources humaines et matérielles. Et cela afin d'auditer la réalité opérationnelle au-delà de sa simple traduction comptable, afin de doter l'entreprise des meilleurs outils pour affronter la concurrence

1.4 Démarche de l'audit des facteurs de productivité

Dans le cadre d'un audit opérationnel, l'évaluation des facteurs externes n'exige une approche globale structurée. Pour ce faire, des outils d'analyse stratégique comme la matrice PESTEL et la SWOT sont mobilisés comme suit :

a) Analyse des processus de production (SWOT)

L'analyse des processus de production constitue un élément fondamental de l'audit opérationnel, permettant d'évaluer méthodiquement l'efficacité organisationnelle. La méthode SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) offre un cadre structuré pour cette analyse en identifiant les forces, faiblesses, opportunités et menaces relatives aux processus de production.⁸²

- ❖ **Forces (Strengths) :** L'identification des forces d'un processus de production commence par l'évaluation des compétences techniques du personnel et de la qualité des équipements. Les forces peuvent résider dans l'optimisation de la chaîne de valeur, notamment à travers une disposition efficace des équipements ou des flux logistiques fluides. La standardisation des processus et l'application de méthodologies comme le Lean constituent des atouts majeurs pour assurer une production régulière et maîtrisée.⁸³
- ❖ **Faiblesses (Weaknesses) :** L'audit opérationnel doit mettre en lumière les faiblesses des processus. Les goulets d'étranglement représentent souvent les faiblesses principales, limitant la capacité globale malgré des performances satisfaisantes sur d'autres postes. Les taux élevés de rebuts, les temps de cycle prolongés et les ruptures dans le flux d'information sont des vulnérabilités significatives. Les procédures obsolètes ou insuffisamment

⁸² M. Chanez, mémoire (Diagnostic stratégique d'une entreprise Cas : la Sarl carrosserie industrielle HB), 2021/2022, p 25

⁸³ Idem, p27

documentées affectent également la qualité et la traçabilité.⁸⁴

- ❖ **Opportunités (Opportunities) :** Les opportunités émergent souvent de l'environnement externe. L'évolution technologique offre des possibilités d'automatisation et de digitalisation des processus manufacturiers. L'adoption d'une démarche d'amélioration continue constitue une opportunité stratégique pour renforcer progressivement l'efficacité opérationnelle. La collaboration avec les fournisseurs et l'intégration verticale peuvent optimiser la chaîne d'approvisionnement et réduire les délais.⁸⁵
- ❖ **Menaces (Threats) :** Les menaces concernent les facteurs externes pouvant compromettre les processus. L'obsolescence technologique représente une menace majeure dans un environnement industriel en constante évolution. La volatilité des marchés et les perturbations d'approvisionnement sont des risques significatifs pour la continuité des opérations. Les résistances au changement lors de la transformation des processus établis constituent également un défi critique.⁸⁶

b) Ratios clés pour un audit opérationnel industriel

L'audit opérationnel industriel repose sur l'analyse de ratios et d'indicateurs spécifiques qui permettent d'évaluer objectivement la performance opérationnelle et la productivité. Ces ratios constituent des outils essentiels pour identifier les forces et faiblesses des processus industriels et pour orienter les actions d'amélioration.

Un système de mesure équilibré est fondamental pour aligner les opérations avec la stratégie et pour suivre les progrès réalisés.

⁸⁴ Idem

⁸⁵ Idem, p26

⁸⁶ Idem

Tableau N°07 : Les différentes catégories d'indicateurs sociaux

Catégorie	Nom du ratio	Formule	Objectif	Interprétation & Seuils
Productivité	Productivité du travail	(Quantité produite) / (Quantité de travail utilisée)	Mesurer l'efficacité de l'utilisation du travail	↗ + > 1 % croissance/an : excellente ; 0-1 % : stable ; < 0 % : à améliorer
	Productivité horaire	(Valeur ajoutée) / (Heures travaillées)	Évaluer la rentabilité horaire	↗ + > 1 % croissance/an : excellente ; 0-1 % : stable ; < 0 % : à améliorer
	Productivité par tête	(Quantité produite) / (Nombre de travailleurs)	Mesurer la performance individuelle	↗ + > 1 % croissance/an : excellente ; 0-1 % : stable ; < 0 % : à améliorer
Rendement	Rendement global	(Production réelle) / (Production théorique)	Mesurer l'écart par rapport au potentiel	> 85 % : excellent ; 60-85 % : acceptable ; < 60 % : à améliorer
Qualité	Taux de conformité	(Quantité conforme) / (Quantité totale)	Évaluer la qualité globale	> 95 % : excellent ; 90-95 % : correct ; < 90 % : à améliorer
Maintenance	Taux de disponibilité machine	(Temps de fonctionnement) / (Temps total prévu)	Mesurer la disponibilité des équipements	> 90 % : bon ; 80-90 % : moyen ; < 80 % : critique
	MTBF (temps moyen entre pannes)	(Temps de fonctionnement) / (Nombre de pannes)	Mesurer la fiabilité des équipements	> 2 000 h : excellent ; 500-2 000 h : acceptable ; < 500 h : faible fiabilité
Logistique Flux	Taux de rotation des stocks	(Coût des ventes) / (Stock moyen)	Mesurer la vitesse de consommation des stocks	> 8 tours/an : performant ; 4-8 : correct ; < 4 : à améliorer
	Lead time (délai de production)	Temps entre commande et livraison	Mesurer la réactivité du processus	< 20 j : agile ; 20-30 j : acceptable ; > 30 j : trop long
Présence & Discipline	Taux d'absentéisme	(Jours d'absence) / (Jours ouvrés)	Évaluer la stabilité du personnel	< 3 % : bon ; 3-5 % : modéré ; > 5 % : alarmant
	Taux de rotation du personnel	(Départs) / (Effectif moyen)	Mesurer la fidélisation du personnel	< 5 % : bon ; 5-10 % : moyen ; > 10 % : turnover élevé
Environnement	Consommation d'eau	(Litres d'eau consommés) / (Litres produits)	Réduire les consommations et les gaspillages	↘ < 3.5 L/L : optimisé ; 3.5-4.0 : acceptable ; > 4.0 : à surveiller
	Consommation de gaz	(Thermies consommées) / (Litres produits)	Limiter les consommations énergétiques	↘ < 19 Th/L : bonne gestion ; 19-20 : moyenne ; > 20 : à réduire
	Consommation d'électricité	(kWh consommés) / (Litres produits)	Maîtriser l'usage énergétique	↔ 0.12 kWh/L stable : bon ; > 0.13 : à surveiller ; ↘ < 0.11 : très performant

Source : AFNOR, Système de management de la qualité Indicateurs et tableaux de bord, Juin 2000, ISSN 0335-3931, pp 14-15

c) Gestion des ressources

L'audit évalue l'adéquation entre les compétences et les postes ainsi que l'optimisation des effectifs à l'aide d'indicateurs de performance RH. Il analyse également l'efficacité des équipements à travers le taux de rendement synthétique (TRS) et les dispositifs de maintenance préventive.

L'évaluation des investissements s'appuie sur l'analyse du coût de cycle de vie. En ce qui concerne les matières premières, l'audit vérifie la gestion des approvisionnements et le suivi des stocks. L'objectif global est d'optimiser la productivité et de réduire les pertes.

d) Method ABC (Activity-Based Costing)

La méthode ABC constitue un outil puissant pour l'analyse de la consommation des ressources. Kaplan et Anderson, dans " La méthode ABC basée sur le temps" (2017, p. 112), expliquent que "contrairement aux méthodes traditionnelles d'allocation des coûts, l'ABC permet d'identifier précisément les activités consommatrices de ressources et d'établir un lien causal entre les coûts et les produits ou services".

Selon Cooper et Kaplan application de l'ABC révèle généralement que 20% des produits ou activités génèrent 80% des coûts, offrant ainsi des opportunités significatives d'optimisation". Miller, dans " Mise en œuvre de la gestion par activités dans les opérations quotidiennes" (2019, p. 213) propose une méthodologie en cinq étapes pour implémenter l'ABC dans un contexte d'audit opérationnel :

- Identification des activités principales
- Détermination des inducteurs de coûts
- Calcul du coût par activité
- Allocation des coûts aux produits ou services
- Analyse des écarts et identification des améliorations potentielles.

e) L'analyse des facteurs de productivité externe (macro-environnement) avec la méthode PESTL

L'analyse PESTEL constitue un cadre méthodologique puissant pour évaluer l'influence des facteurs macro-environnementaux sur la productivité organisationnelle. Selon Johnson et Scholes dans " "Explorer la stratégie d'entreprise" (2018, p. 78)", l'analyse PESTEL permet d'identifier systématiquement les forces externes susceptibles d'affecter significativement la performance opérationnelle d'une organisation, notamment sa productivité". Cette approche holistique est particulièrement pertinente dans un contexte d'audit opérationnel.

• Méthodologie d'application de l'analyse PESTEL à la productivité

Méthodologie d'application de l'analyse PESTEL à la productivité

Pour appliquer efficacement l'analyse PESTEL à l'évaluation des facteurs de productivité, une

méthodologie en quatre étapes est proposée :

- Identification systématique des facteurs PESTEL pertinents pour le secteur étudié
- Évaluation de l'impact de chaque facteur sur les déterminants spécifiques de la productivité
- Analyse des interdépendances entre facteurs et de leurs effets combinés
- Priorisation des facteurs selon leur impact potentiel et leur prévisibilité L'utilisation de matrices d'impact croisé est recommandée pour visualiser les interactions entre facteurs PESTEL et variables de productivité.

☞ **Facteurs Politiques et productivité**

Les facteurs politiques exercent une influence considérable sur la productivité organisationnelle. Les politiques gouvernementales façonnent l'environnement concurrentiel et influencent directement les facteurs de productivité à travers la réglementation du travail, les incitations fiscales et les investissements en infrastructures. La stabilité politique constitue un prérequis à la planification à long terme des investissements productifs.⁸⁷ Pour évaluer l'impact des facteurs politiques sur la productivité, l'auditeur doit examiner :

- Les politiques d'incitation à l'innovation et à l'investissement
- La stabilité réglementaire et son effet sur la planification stratégique
- Les conventions collectives et accords sociaux influençant l'organisation du travail
- Les politiques commerciales affectant l'accès aux marchés d'approvisionnement et de distribution

☞ **Facteurs Économiques et productivité**

L'environnement économique influence profondément les dynamiques de productivité. Les cycles économiques affectent l'utilisation des capacités productives et, par conséquent, la productivité apparente des facteurs. L'inflation, les taux d'intérêt et les fluctuations de change jouent un rôle central dans la compétitivité des modèles productifs.⁸⁸ cette analyse dans l'audit doit porter sur :

⁸⁷ M.chanez, Op cit, pp 56

⁸⁸ Idem, p 58

- L'impact des taux d'intérêt sur les investissements en équipements productifs
- L'influence de l'inflation sur les coûts de production et la compétitivité-prix
- Les effets des fluctuations de change sur les chaînes d'approvisionnement internationales
- Le niveau de concurrence sectorielle et son impact sur l'efficacité productive

☞ **Facteurs Socioculturels et productivité**

Les dimensions sociodémographiques et culturelles exercent une influence significative sur les modalités d'organisation du travail. Les orientations culturelles nationales façonnent les attitudes face au travail, à l'autorité et à l'innovation, créant des différentiels structurels de productivité. La diversité socioculturelle favorise l'émergence d'approches créatives et innovantes.⁸⁹L'évaluation des facteurs socioculturels inclut :

- Les normes et valeurs culturelles relatives au travail et à la performance
- L'impact des tendances démographiques sur la disponibilité des compétences
- L'influence des attentes sociales en matière d'équilibre vie professionnelle-vie personnelle
- Les effets de la diversité sur la créativité et l'innovation organisationnelles

☞ **Facteurs Technologiques et productivité**

La dimension technologique constitue un déterminant majeur de la productivité. Le progrès technique représente le principal moteur de la croissance de la productivité à long terme. L'adoption des technologies numériques génère des gains de productivité exponentiels lorsqu'elle s'accompagne de transformations organisationnelles adéquates.⁹⁰ Cette analyse elle comprend :

- L'évaluation du niveau de maturité technologique comparé aux standards sectoriels
- L'analyse du rythme d'innovation technologique et ses implications concurrentielles
- L'évaluation des capacités d'absorption technologique de l'organisation
- L'identification des technologies émergentes susceptibles de transformer les paradigmes productifs

⁸⁹ Idem, p 59

⁹⁰ Idem, p 60

☞ Facteurs Écologiques et productivité

La dimension environnementale influence de plus en plus les modèles productifs. L'innovation environnementale peut simultanément réduire l'impact écologique et améliorer la productivité à travers l'optimisation des ressources. La transition vers des modèles écologiquement soutenables constitue un impératif stratégique majeur.⁹¹

- L'analyse de l'efficacité énergétique des processus productifs
- L'évaluation des risques environnementaux et leur impact potentiel sur la continuité productive
- L'identification des opportunités d'économie circulaire et de valorisation des sous-produits
- L'anticipation des évolutions réglementaires environnementales et leurs implications productives

☞ Facteurs Légaux et productivité

Le cadre juridique façonne significativement les paramètres de productivité. Les institutions formelles, notamment juridiques, déterminent les règles du jeu économique et influencent directement l'efficacité productive. La qualité institutionnelle et juridique explique en partie les écarts de productivité entre nations. L'évaluation de l'impact de la réglementation du travail sur l'organisation productive, L'analyse des normes sectorielles et de leur influence sur les processus opérationnels ; L'identification des contraintes et opportunités liées à la propriété intellectuelle et L'anticipation des évolutions juridiques susceptibles d'affecter les modèles d'affaires et productifs

1.4.1 Importance de l'audit opérationnel des facteurs de productivité

L'audit opérationnel constitue un levier essentiel pour piloter la performance d'une organisation. Il permet une compréhension fine du fonctionnement interne, au service d'une gestion plus efficace et stratégique. Il fournit une :

- Évaluation objective et amélioration continue : Il fournit une analyse factuelle des forces et faiblesses, tout en identifiant des axes d'optimisation pour inscrire l'organisation dans une dynamique de progrès durable.⁹²

⁹¹ Idem

⁹² Bouquin. H, 1997 in B.Amina, T.Wassila, article ((L'audit opérationnel : une limite pour les dysfonctionnements de la gouvernance d'entreprise)), p145

- Mobilisation des équipes et stimulation de l'innovation : En impliquant les collaborateurs, l'audit favorise leur engagement et révèle des opportunités de renouvellement des pratiques, des méthodes de travail et de l'organisation.⁹³
- Appui à la décision stratégique : Il éclaire les choix relatifs aux investissements, à l'allocation des ressources et à la réorganisation des processus, en facilitant une meilleure gestion des priorités.⁹⁴
- Réduction des coûts et alignement stratégique : L'audit permet d'éliminer les gaspillages et inefficiences tout en s'assurant que les opérations soutiennent efficacement les objectifs globaux de l'entreprise.⁹⁵

2 L'audit social appliqué aux facteurs de motivation

Pour auditer les facteurs de motivation, il est essentiel d'adopter une approche rigoureuse en s'appuyant sur l'audit social. Elle permet d'évaluer la gestion des ressources humaines et l'impact des politiques internes sur la motivation et la productivité des employés.

2.1 Définition d'audit social

En 2000, la nouvelle version de la norme ISO9000 définit ainsi l'audit comme un « Processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfait »⁹⁶. Cette définition est très générale et renvoie à des interrogations concernant les notions de preuve et de critère.

En 2001, la commission européenne publie un livre vert intitulé promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale de l'entreprise. Ce livre proposait les deux définitions suivantes :

- « Audit social : évaluation systématique de l'impact social d'une entreprise par rapport à certaines normes et attentes.
- « Audit éthique : application des critères éthiques, non financiers, à une décision

⁹³ B. Amina, T. Wassila, article ((L'audit opérationnel : une limite pour les dysfonctionnements de la gouvernance d'entreprise)), p154

⁹⁴ Idem, p 152

⁹⁵ Idem, p 154

⁹⁶ Jacques Igalens Jean-Marie Peretti, (2017) Audit social Meilleures pratiques, méthodes, outils, P 14

d'investissement »⁹⁷

Ces deux définitions ne sont pas assez précises, car elles ne mettent pas en évidence la particularité d'un audit par rapport à d'autres pratiques telles que l'inspection ou le contrôle.

En 2006, l'institut international de l'audit social a produit un document, qui définit l'audit social comme étant un « Audit appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des individus et des groupes de ce derniers avec leurs parties intéressées interne et externe »⁹⁸.

« L'audit social est un instrument de direction et de gestion et une démarche d'observation qui, à l'instar de l'audit financier ou comptable tend à estimer la capacité d'une entreprise ou d'une organisation à maîtriser les problèmes humaine ou sociaux que lui pose son environnement, et à gérer ceux qu'elle suscite elle-même par l'emploi du personnel nécessaire à son activité. »⁹⁹

Dans « Ressources humaines (2013) » de J.-M. Peretti, précise il est que l'audit social peut définir comme étant « un examen professionnel reposant sur des référentiels pertinents, permettant d'exprimer une opinion sur les divers aspects de la participation des ressources humaines aux objectifs d'une organisation et de formuler des recommandations susceptibles d'améliorer la qualité de la gestion des ressources humaines ». C'est à partir de cette définition que les items du bilan social de l'audit du sociale ont peut-être formalisé

2.2 Définition de bilan social

Il est un outil essentiel de gestion sociale qui permet à l'entreprise d'analyser ses paramètres sociaux à différents niveaux. D'une part, il rassemble des informations permettant de cerner les évolutions sociales et de détecter des alertes en cas de dysfonctionnements. D'autre part, il s'inscrit dans une démarche de gestion qui comprend la saisie des données, le diagnostic des situations, l'élaboration de plans d'action, et le contrôle des résultats obtenus. Ce processus permet de mesurer les écarts entre les objectifs sociaux et les résultats, faisant ainsi du bilan social un instrument de contrôle de gestion. (vous trouvez l'exemple en Annex N°12)

Enfin, il joue un rôle clé dans la diffusion d'une culture de gestion sociale en décentralisant

⁹⁷ Idem P. 158.

⁹⁸ Idem

⁹⁹ Vatiez, R. (1980). Audit social, un instrument utile au pilotage des entreprises et des organisations. Enseignement et Gestion, (16), Hiver.

la responsabilité à chaque service, comme le fait par exemple Paribas. Ainsi, chaque service est invité à produire son propre bilan social, favorisant l'appropriation des enjeux sociaux par les différents acteurs. L'auditeur, dans ce cadre, doit recenser et analyser les initiatives prises par l'entreprise pour optimiser la gestion sociale, tout en évaluant leur efficacité et leur conformité avec les objectifs fixés.¹⁰⁰

2.3 Les indicateurs du bilan social

Les indicateurs du bilan social offrent une vision globale et structurée de la situation sociale de l'entreprise, facilitant ainsi le pilotage stratégique des ressources humaines. Ils sont regroupés en sept chapitres principaux, chacun fournissant des données essentielles pour évaluer et améliorer les pratiques internes :

2.3.1 L'Emploi et la Structure des Effectifs

L'évolution quantitative globale de l'emploi est mesurée par le ratio A, défini par la formule suivante :

$$A^{101} = \frac{\text{Effectif au 31/12/N+1}}{\text{Effectif au 31/12/N}}$$

Ce ratio mesure l'évolution des effectifs d'une année à l'autre. Une valeur supérieure à 1 indique une hausse des emplois, signe d'expansion ; une valeur inférieure à 1 révèle une baisse, pouvant signaler une réorganisation ou une fragilité. Toutefois, il présente certaines limites d'interprétation.

- **Nature des contrats** : Ils ne distinguent pas si les emplois sont précaires (CDD à durée déterminée) ou permanents (CDI à durée indéterminée).
- **Type d'emploi** : Ils ne tiennent pas compte du plein temps ou du temps partiel, ce qui peut artificiellement gonfler l'effectif avec des contrats à temps partiel.
- **Instantanéité** : L'indicateur (A), par exemple, ne fournit qu'un instantané à une date

¹⁰⁰ Ibidem

¹⁰¹ Idem

donnée. Une activité ponctuelle (p.ex. hausse de recrutement en fin d'année) peut fausser le constat.

- **Emploi externalisé** : Les emplois réalisés via des prestataires externes ou le travail temporaire ne sont pas intégrés, l'analyse se concentrant sur les contrats directs.

Pour mesurer la stabilité des emplois permanents, le ratio C se focalise sur l'évolution des CDI. Il se calcule ainsi :

$$C^{102} = \frac{\text{Effectif CDI au 31/12/N+1}}{\text{Effectif CDI au 31/12/N}}$$

Un ratio élevé témoigne d'une politique de maintien et de développement de l'emploi permanent, gage de stabilité. Un ratio faible, en revanche, peut indiquer un recours accru aux contrats précaires et une instabilité dans la structure des effectifs.

L'indicateur D évalue l'emploi global en intégrant également les travailleurs temporaires. Sa formule est :

$$D^{103} = \frac{\text{Effectif moyen + travailleurs temporaires au 31/12/N+1}}{\text{Effectif moyen + travailleurs temporaires au 31/12/N}}$$

Cette mesure permet d'apprécier le dynamisme global du recrutement direct de l'entreprise. Une hausse de ce ratio peut refléter une stratégie visant à utiliser la flexibilité offerte par des recrutements temporaires, bien qu'il soit nécessaire d'examiner la qualité de ces emplois dans un second temps.

Le ratio E, quant à lui, mesure le développement du recours au temps partiel. Il se définit par la formule :

$$E^{104} = \frac{\text{Effectif à temps partiel au 31/12/N+1}}{\text{Effectif à temps partiel au 31/12/N}}$$

¹⁰² Idem

¹⁰³ Idem

¹⁰⁴ Idem

L'augmentation de ce ratio indique que l'entreprise oriente ses recrutements vers des contrats à temps partiel, ce qui peut être lié à une volonté de flexibilité ou à une adaptation des effectifs aux besoins spécifiques de l'organisation. Il importe néanmoins d'analyser ces données par catégorie professionnelle afin de détecter d'éventuels déséquilibres dans la répartition de la charge de travail.

Enfin, le ratio F exprime la répartition entre embauches en CDI et CDD et se calcule avec la formule suivante :

$$F = \frac{\text{Embauches en CDI}}{\text{Embauches en CDI} + \text{Embauches en CDD}}^{105}$$

Une valeur proche de 1 signifie que la majorité des recrutements se font sous contrat à durée indéterminée, signe de stabilité et de sécurité de l'emploi. À l'inverse, un ratio faible indique une proportion importante de CDD, reflétant une politique de recrutement plus précaire.

Concernant la qualification, l'intégration et la promotion, plusieurs indicateurs (H à J) permettent d'évaluer l'évolution des effectifs en CDI par catégorie professionnelle. Par exemple, l'indicateur H, dédié aux cadres en CDI, se calcule de la manière suivante :

$$H = \frac{\text{Effectif CDI des cadres au 31/12 de N + 1}}{\text{Effectif CDI des cadres au 31/12 de N}}^{106}$$

De même, les indicateurs **I** et **J**, pour le personnel de maîtrise et le personnel d'exécution qualifié, se calculent selon la même formule.

Ces ratios révèlent l'évolution par niveau de qualification et permettent d'identifier si des mesures de formation ou de promotion sont nécessaires. Le ratio L, quant à lui, mesure l'intégration des nouveaux embauchés avec la formule :

$$L = \frac{\text{Nombre de CDI de moins d'un an}}{\text{Nombre total d'embauches en CDI sur l'année}}^{107}$$

Un ratio faible peut indiquer des difficultés d'intégration ou une forte rotation, signalant la

¹⁰⁵ Igalens, J., & Peretti, J.-M. (1re éd.). Le bilan social de l'entreprise (p. 76). Paris : Dunod.

¹⁰⁶ Idem p 77

¹⁰⁷ Idem p 79

nécessité de renforcer les dispositifs d'accueil.

Les ratios M, N et O évaluent la promotion interne dans les catégories respectives des cadres, du personnel de maîtrise et des employés ou ouvriers qualifiés. La formule générale utilisée est :

$$(M, N \text{ ou } O) = \frac{\text{Nombre de promotions dans la catégorie}}{\text{Effectif initial de la catégorie}}^{108}$$

Ces indicateurs mesurent la capacité de l'entreprise à faire évoluer ses salariés en interne. Un taux élevé traduit une valorisation des compétences internes, tandis qu'un taux faible peut indiquer une forte dépendance au recrutement externe. Le ratio S, qui combine la promotion interne et les recrutements externes, est défini par la formule :

$$S = \frac{\text{Taux de promotion interne catégorie}}{\text{Taux de promotion interne} + \text{Recrutements externes en CDI pour l'année}}^{109}$$

Il permet d'évaluer l'équilibre entre l'évolution interne et l'intégration de nouveaux profils, influençant ainsi la cohésion et la valorisation des talents internes.

L'indicateur T se focalise sur l'égalité entre femmes et hommes dans les postes de responsabilité. Sa formule est :

$$T = \frac{\text{Nombre total de femmes cadres}}{\text{Nombre total de cadres}}^{110}$$

Une valeur proche de 1 est souhaitable pour garantir une parité. Une diminution progressive du ratio avec l'augmentation du niveau de qualification signale un déséquilibre à corriger par des politiques de promotion et d'égalité.

Pour le suivi de l'emploi des personnes handicapées, le ratio U est calculé par la formule :

$$U = \frac{\text{Nombre de personnes handicapées au 31 mars}}{\text{Effectif moyen}}^{111}$$

Ce ratio permet de vérifier si l'entreprise respecte l'obligation légale, historiquement fixée autour de 6 %. Un résultat inférieur à ce seuil indique un besoin d'action pour favoriser l'insertion

¹⁰⁸ Idem

¹⁰⁹ Idem P 79

¹¹⁰ Idem P 80

¹¹¹ Idem P 81

des personnes handicapées. Le ratio W, mesurant l'accueil des stagiaires, s'exprime ainsi :

$$W = \frac{\text{Nombre de stagiaires}}{\text{Effectif moyen}} \quad 112$$

Bien que ce ratio soit influencé par la durée variable des stages, il témoigne néanmoins de l'engagement de l'entreprise dans le partenariat avec le système éducatif.

2.3.2 Rémunération

L'analyse des rémunérations repose sur la comparaison des salaires moyens par catégorie, permettant d'identifier les disparités internes. En dépit de la diversité des populations salariées qui limite la précision des moyennes, l'évolution des rémunérations dans le temps peut être suivie pour détecter des tendances. Par exemple, une baisse du salaire moyen dans une catégorie peut être liée à un renouvellement du personnel par des profils moins expérimentés ou à une politique de promotion interne. De plus, l'analyse de la structure interne des rémunérations, qui examine l'équilibre entre les fonctions, l'influence de l'ancienneté et les disparités entre groupes (hommes/femmes, nationaux/étrangers), nécessite souvent des indicateurs complémentaires afin de saisir toute la complexité de la politique salariale de l'entreprise.

2.3.3 Conditions de Travail, Sécurité et Hygiène

Les investissements dans la sécurité et l'amélioration des conditions de travail sont évalués par des indicateurs d'effort et des indicateurs de résultats. Le taux d'effort sécurité se calcule par la formule :

$$\text{Taux de sécurité} = \frac{\text{Dépenses sécurité}}{\text{Masse salariale}} \times 100 \quad 113$$

Un taux élevé témoigne d'un investissement important dans la prévention des risques. De même, le taux d'effort ACT (Amélioration des Conditions de Travail) s'exprime par :

$$\text{Taux ACT} = \frac{\text{Dépenses ACT}}{\text{Masse salariale}} \times 100$$

En additionnant ces deux dépenses, le taux d'effort global offre une vision complète de l'investissement de l'entreprise dans ces domaines. Un rapport spécifique, calculé comme :

¹¹² Idem P 82

¹¹³ Idem, P 85

$$\frac{\text{Budget sécurité}}{\text{Budget sécurité} + \text{Cotisation accident du travail}}$$

Permet d'évaluer l'orientation de l'entreprise entre prévention proactive et coûts subis en cas d'accidents. Par ailleurs, le taux de formation à la sécurité, défini par

$$\text{Taux de formation sécurité} = \frac{\text{Effectif formé a la sécurité}}{\text{Effectif moyen}} \times 100$$

Mesure la couverture des actions de formation et permet d'apprécier l'engagement de l'entreprise dans la sensibilisation aux risques.

Les résultats effectifs des efforts en sécurité se traduisent par le suivi des accidents. Le taux de fréquence, qui mesure le nombre d'accidents avec arrêt pour un million d'heures travaillées, et le taux de gravité, qui exprime le nombre de journées perdues pour 1 000 heures travaillées, fournissent des indicateurs clés. Une diminution de ces taux d'une année sur l'autre indique une amélioration des conditions de travail et de l'efficacité des mesures de prévention.

2.3.4 Aménagement du Temps de Travail

L'organisation du temps de travail est évaluée à travers plusieurs indicateurs. Le ratio des horaires hebdomadaires moyens se calcule en comparant l'horaire moyen affiché à la durée légale du travail. Cette mesure permet d'identifier des écarts éventuels, révélateurs soit d'une surcharge, soit d'aménagements spécifiques. Le taux de temps libéré par congés, défini par

$$\frac{\text{Congés} + \text{Jours fériés}}{\text{Nombre de jours ouvrables}} \times 100^{114}$$

Mesure le volume de temps de repos accordé aux salariés et constitue un indicateur important de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. D'autres indicateurs, tels que la réduction du recours aux heures supplémentaires, la régularité des repos hebdomadaires (mesurée par

$$\frac{\text{Salariés bénéficiant de deux jours consécutifs de repos}}{\text{Effectif moyen}} \times 100$$

L'adoption des horaires individualisés

¹¹⁴Idem, P. 86.

$$\frac{\text{Salariés bénéficiant d'horaires individualisés}}{\text{Effectif inscrit}} \times 100^{115}$$

Et le taux de travail en équipes

$$\frac{\text{Effectif travaillant en équipes}}{\text{Effectif moyen}} \times 100$$

Indiquent l'engagement de l'entreprise pour une organisation du travail adaptée aux besoins du personnel, favorisant ainsi une meilleure qualité de vie et une gestion optimale de la charge de travail.

2.3.5 Politique de Formation

La formation constitue un levier clé pour le développement des compétences et la mobilité. Son analyse permet d'identifier les besoins d'investissement, de repérer les inégalités d'accès entre hommes et femmes, et d'évaluer l'engagement de l'entreprise dans l'apprentissage et l'insertion professionnelle, exprimé par le ratio

$$\frac{\text{Nombre de contrats d'apprentissage conclus}}{\text{Effectif moyen}} \times 100$$

Permet d'évaluer l'importance accordée à l'insertion des jeunes par l'entreprise.

2.3.6 Politique d'Information

Souvent peu développée dans le bilan social, la communication interne est pourtant essentielle au dialogue social. Ses indicateurs permettent d'évaluer la qualité de l'information diffusée, avec un impact direct sur la motivation, la cohésion et le climat social de l'entreprise.¹¹⁶

2.3.7 Politique de Relations Professionnelles

Les relations professionnelles reflètent la qualité du dialogue social et la capacité de négociation de l'entreprise. Le bilan social recense des indicateurs quantitatifs tels que le nombre d'heures de délégation, le nombre de réunions du Comité Social et Économique (CSE) et le taux de participation aux élections professionnelles. Ces données, complétées par l'analyse qualitative des accords d'entreprise (nombre d'accords signés, contenu, mise en œuvre), permettent

¹¹⁵Idem, P. 87.

¹¹⁶ Idem, P 90.

d'apprécier l'efficacité du dialogue social. Un dialogue structuré et actif est essentiel pour résoudre les conflits et instaurer un climat de confiance au sein de l'entreprise.¹¹⁷

2.3.8 Engagements Sociaux

Les engagements sociaux traduisent l'effort global de l'entreprise pour améliorer le bien-être de ses salariés, au-delà de la rémunération directe. On mesure cet engagement à l'aide de ratios calculés par salarié, par exemple :

$$\frac{\text{Montant total des engagements}}{\text{Effectif}}$$

Ainsi qu'en pourcentage de la masse salariale :

$$\frac{\text{Montant des engagements}}{\text{Masse salariale}} \times 100$$

Ces indicateurs facilitent la comparaison avec des seuils légaux ou sectoriels, tels que 1,5 % pour la formation ou 1 % pour le logement social. De plus, en distinguant les différentes dépenses (œuvres sociales, budgets des comités, dépenses en hygiène, en ACT et en formation), il est possible d'identifier l'orientation stratégique de l'entreprise. Par exemple, un ratio élevé de dépenses en œuvres sociales par rapport aux engagements totaux suggère une politique axée sur le confort et les services annexes, tandis qu'un investissement plus marqué dans la formation et la prévention traduit une volonté de répondre à des enjeux structurels.¹¹⁸

2.4 Objectifs d'audit social

Deux objectifs essentiels sont associés à l'audit social :

- Dans une perspective à long terme, il aide à définir la politique sociale (formation, recrutement, rémunération, etc.) en cohérence avec les orientations stratégiques de l'entreprise.
- Dans une perspective à court terme, il aide à rationaliser les pratiques, à rechercher des gains d'efficacité grâce à une meilleure connaissance des performances de gestion et de la qualité du climat social.

Pour atteindre ces objectifs, l'audit social doit s'intégrer à la réflexion stratégique de l'organisation, s'appuyer sur une méthode rigoureuse et mobiliser à la fois des acteurs internes et

¹¹⁷ Idem, P. 91.

¹¹⁸ Ibidem

externes.

2.5 Champs d'intervention de l'audit social

L'audit social couvre divers domaines liés à la gestion des ressources humaines et aux relations sociales en entreprise :

2.5.1 Gestion des Ressources Humaines

L'audit évalue si les processus de recrutement sont efficaces et permettent d'attirer les bons talents. Il analyse comment les nouveaux employés sont intégrés, si les possibilités d'évolution interne sont équitables, et si les évaluations de performance sont justes et constructives. L'audit vérifie également si l'entreprise anticipe bien ses besoins futurs en compétences à travers la GPEC¹¹⁹, pour éviter les pénuries ou surplus de personnel.

2.5.2 Rémunération

Dans ce domaine, l'audit analyse si les salaires sont justes à l'intérieur de l'entreprise (entre collègues de même niveau) et compétitifs par rapport au marché. Il examine aussi les systèmes de primes, bonus et intéressement pour s'assurer qu'ils motivent réellement les employés et récompensent équitablement les performances.

2.5.3 Conditions de Travail

L'audit vérifie si l'environnement physique est adapté (mobilier, équipements, bruit, température), si les mesures de sécurité sont suffisantes pour prévenir les accidents, et si l'entreprise prend en compte les risques psychologiques comme le stress, le harcèlement ou l'épuisement professionnel.

2.5.4 Relations Sociales

Ce volet examine la qualité des échanges entre direction et employés, la transparence de la communication, l'efficacité des représentants du personnel (délégués, comités d'entreprise, syndicats) et comment les désaccords ou conflits sont gérés et résolus.

¹¹⁹ La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est une méthode pour adapter, à court et moyen termes, les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues de la stratégie des entreprises et des modifications de leurs environnements économique, technologique, social et juridique. La GPEC est une démarche de gestion prospective des ressources humaines qui permet d'accompagner le changement. Elle doit permettre d'appréhender, collectivement, les questions d'emploi et de compétences et de construire des solutions transversales répondant simultanément aux enjeux de tous les acteurs concernés : les entreprises, les territoires et les actifs.

2.5.5 Diversité et Inclusion

L'audit évalue si l'entreprise lutte activement contre toutes formes de discrimination (âge, genre, origine, handicap), si les chances de recrutement et d'évolution sont égales pour tous, et si la culture d'entreprise valorise réellement les différences.

2.5.6 Responsabilité Sociale et Environnementale

Dans ce domaine, l'audit analyse comment l'entreprise assume ses responsabilités envers la société (actions citoyennes, partenariats locaux) et l'environnement (réduction des déchets, économies d'énergie), et si ces engagements sont sincères et intégrés dans les décisions quotidiennes.

2.6 Typologie des audits sociaux

L'audit social peut être typologies selon plusieurs dimensions :

2.6.1 Selon l'origine de l'initiative

- **Audit interne** : L'audit social interne est réalisé par les propres équipes de l'entreprise. Il permet un suivi régulier des pratiques sociales, une adaptation rapide aux besoins identifiés, et bénéficie d'une connaissance approfondie des processus et de la culture organisationnelle. Il s'inscrit dans une logique d'amélioration continue et favorise une réactivité accrue dans la mise en œuvre des recommandations.¹²⁰

- **Audit externe** : L'audit social externe est confié à un prestataire indépendant. Il garantit une évaluation objective, neutre et conforme aux standards du secteur. Cet audit apporte un regard neuf, identifie des axes d'amélioration parfois invisibles en interne, et renforce la crédibilité des démarches sociales auprès des partenaires et des parties prenantes externes.¹²¹

L'audit social se décline en différents types selon les objectifs recherchés par l'entreprise :

- **Audit de conformité** : Vérifie le respect des législations, réglementations et conventions collectives. Cet audit examine les contrats de travail, la rémunération, les

¹²⁰ Renard, J. (2010). *Théorie et pratique de l'audit interne* (7e éd., p. 83). Paris : Éditions Eyrolles. Cité in : *La contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise* (Mémoire de master, École nationale supérieure de statistique et d'économie appliquée [ENSSEA], Alger, p. 46)

¹²¹ Idem P 80

conditions de santé-sécurité pour prévenir les risques juridiques et sanctions légales. C'est une démarche préventive essentielle.

- **Audit de performance** : Évalue l'efficacité des politiques sociales et RH en mesurant si elles atteignent les résultats attendus (productivité, satisfaction, réduction du turnover). Il compare les réalisations aux objectifs stratégiques à travers des indicateurs qualitatifs et quantitatifs.
- **Audit stratégique** : Analyse l'alignement des pratiques sociales avec la stratégie globale de l'entreprise. Il vérifie comment la gestion des talents, la mobilité interne et les politiques de rémunération soutiennent les objectifs à long terme de l'organisation.¹²²
- **Audit du climat social** : Mesure la qualité des relations sociales, l'ambiance de travail et l'engagement des salariés. Utilisant enquêtes, interviews et focus groups, il identifie les tensions potentielles et les leviers d'amélioration de la communication interne et du bien-être.

2.6.2 Selon l'étendue de l'audit

Dans cette configuration on détecte deux grandes catégories d'audit social :

- **L'audit global**, qui évalue l'ensemble des pratiques sociales de l'entreprise (RH, sécurité, rémunération, RSE, etc.) et convient aux contextes de transformation stratégique.
- **L'audit thématique**, ciblé sur un domaine précis (égalité, formation, risques psychosociaux...), utile pour approfondir une problématique spécifique. Cette typologie permet d'adapter l'audit aux besoins, au secteur et à la culture de chaque entreprise.

2.7 Importance de l'audit social

L'audit social joue un rôle clé dans la gestion stratégique des ressources humaines et la performance globale de l'entreprise. Ses principaux apports peuvent être résumés ainsi :

¹²² Université de Reims Champagne-Ardenne. (S.d.). Audit social p 23

- Diagnostic des pratiques RH et amélioration continue : L'audit social établit un état des lieux objectif des processus RH, identifie les bonnes pratiques et détecte les dysfonctionnements, permettant ainsi de proposer des actions correctives pour renforcer l'efficacité organisationnelle.
- Prévention des risques sociaux et climat de travail apaisé : En détectant les signaux faibles de tensions internes, il contribue à anticiper les crises sociales, à instaurer un environnement de travail plus serein et à réduire les coûts liés aux conflits.¹²³
- Appui à la décision stratégique : En fournissant des données fiables sur la gestion des talents, la politique salariale et les conditions de travail, l'audit social éclaire les choix stratégiques et facilite l'alignement de la politique RH avec les objectifs de l'entreprise.
- Renforcement du dialogue social et valorisation de la RSE : L'audit favorise une communication transparente entre la direction et les salariés, renforce l'engagement des équipes, et valorise les démarches de responsabilité sociétale, améliorant ainsi l'image externe de l'entreprise.

En définitive, l'audit social constitue un levier stratégique pour renforcer la cohésion interne, soutenir la performance durable et affirmer les engagements sociétaux de l'entreprise.

2.8 Différence entre l'audit social et l'audit opérationnel et leurs liens

L'audit constitue un outil d'évaluation et d'amélioration essentiel pour les organisations modernes. Dans le paysage complexe des démarches d'audit, deux approches se distinguent par leurs champs d'application spécifiques tout en conservant des connections fondamentales : l'audit social et l'audit opérationnel. Bien que ces deux types d'audit poursuivent l'objectif commun d'optimiser la performance globale de l'entreprise, ils abordent cette quête par des angles distincts et complémentaires¹²⁴.

L'audit social se concentre sur les aspects humains de l'entreprise :

- Évalue les politiques RH, les conditions de travail, la formation, le climat social
- Examine la conformité aux lois sociales et aux standards éthiques
- Analyse la gestion du capital humain (recrutement, rétention, développement)

¹²³ Imbert, J. (2017). L'audit de la fonction ressources humaines. Dunod, Paris, p. 142.

¹²⁴ Savall, H. et Zardet, V. (2020). Maîtriser les coûts et les performances cachés. Économica, Paris, p. 198.

- S'intéresse aux facteurs de motivation, satisfaction et engagement des employés

L'audit opérationnel se focalise sur les processus et activités :

- Évalue l'efficacité et l'efficience des opérations
- Analyse les procédures, méthodes de travail et flux d'activités
- Examine l'utilisation des ressources matérielles et l'organisation du travail
- S'intéresse aux facteurs de productivité, qualité et performance opérationnelle

2.9 Liens entre les deux types d'audit

Ces deux démarches sont complémentaires et interconnectées :

- ✓ Les facteurs humains (audit social) influencent directement la performance opérationnelle
- ✓ L'organisation du travail (audit opérationnel) impacte la satisfaction et motivation des employés
- ✓ Les deux contribuent à l'amélioration de la performance globale de l'entreprise
- ✓ Ils partagent des méthodologies similaires (collecte de données, analyse d'écart, recommandations).

En combinant ces deux démarches, l'entreprise dispose d'une vision globale et cohérente de ses forces et de ses axes d'amélioration, tant sur le plan organisationnel qu'humain. Cette double approche constitue ainsi un levier stratégique essentiel pour accroître la performance globale, en alignant les objectifs de productivité avec le bien-être et l'engagement des collaborateurs.

Conclusion

En conclusion, l'audit opérationnel et l'audit social, une fois déployés de manière coordonnée, constituent des leviers puissants pour accroître la performance globale de l'entreprise. D'une part, l'audit opérationnel, en révélant les goulots d'étranglement, en optimisant l'allocation des ressources, en réduisant les coûts et en accélérant les délais, contribue à fluidifier les processus, à améliorer la qualité des produits et services, et à renforcer la rentabilité. La standardisation des bonnes pratiques et l'adaptation technologique instaurent une dynamique d'amélioration continue, garantissant une exécution constante et une réactivité accrue face aux évolutions du marché.

D'autre part, l'audit social, axé sur les facteurs de motivation, agit directement sur le capital

humain : la réduction de l'absentéisme et du turnover, l'augmentation de l'engagement, l'amélioration du climat social et le développement des compétences favorisent une plus grande cohésion et une intelligence collective renforcée. En valorisant les talents, en alignant les objectifs individuels sur la stratégie de l'organisation et en consolidant la marque employeur, il limite les risques psychosociaux et prévient les coûts liés aux conflits, tout en renforçant l'attractivité de l'entreprise.

En combinant ces deux approches l'analyse fine des processus et l'évaluation du climat humain l'entreprise obtient une vision globale et articulée de ses forces et de ses axes d'amélioration. Cette démarche intégrée permet de cibler avec précision les leviers opérationnels et sociaux, d'établir des plans d'actions concertés et de garantir la pérennité d'une culture d'excellence et de progrès continu. Ainsi, l'audit opérationnel et l'audit social contribuent ensemble à optimiser l'efficacité, la qualité et la performance durable de l'organisation.

Chapitre III

*Audit des facteurs de productivité et de
motivation cas de NCA-ROUIBA*

Introduction

NCA-ROUIBA, entreprise privée algérienne emblématique du secteur agroalimentaire, a longtemps fondé sa position sur un savoir-faire reconnu dans la production de jus de fruits et de boissons. Toutefois, dans un environnement de plus en plus concurrentiel, marqué par l'évolution des attentes des consommateurs, la pression sur les coûts et la montée en qualité des marques locales et internationales, l'entreprise est confrontée à la nécessité d'adapter en profondeur ses pratiques organisationnelles et managériales. Le maintien de sa compétitivité repose désormais sur sa capacité à optimiser sa performance globale en mobilisant efficacement ses ressources internes, notamment humaines. Dès lors, l'enjeu stratégique pour NCA-ROUIBA consiste à renforcer les leviers de productivité et de motivation de son personnel, à travers une démarche d'audit opérationnel rigoureuse, afin d'aligner ses standards de production, de qualité et d'engagement sur les exigences du marché.

Pour saisir le sens de tous ce que nous venons d'évoquer en introduction, nous avons scindé ce dernier chapitre en deux (02) sections, dans lesquelles : (a) nous commencerons par la présentation de l'entreprise NCA-ROUIBA ; et, par la suite, (b) nous tenterons d'évaluer les principaux objectifs de notre travail, en procédant par la mise en œuvre de la mission d'audit des facteurs de productivité et de motivation au sein de l'entreprise.

Section 1 : Présentation de l'entreprise NCA-ROUIBA.

Cette section vise à présenter de manière générale l'entreprise d'accueil, spécialisée dans la fabrication de produits agroalimentaires, en particulier des jus de fruits. Elle détaillera les différentes unités d'activité qui la composent, ainsi que l'organisation hiérarchique en place permettant d'assurer le bon fonctionnement de la chaîne de production et de distribution.

1 Présentation générale de l'entreprise d'accueil : NCA-ROUIBA

1.1 Historique de l'organisme d'accueil

Fondée le 02 Mai 1966, la NCA-Rouïba marque aujourd'hui, un point de référence dans le milieu économique Algérien. Cette entreprise familiale a le mérite d'avoir soutenu une démarche progressiste et innovatrice tout au long de son activité. Sous un rythme dynamique et professionnel, la NCA a su mériter le titre de Leader de l'Agro-alimentaire en Algérie. NCA a axé

sa première activité sur les conserves de légumes, à savoir, la tomate et sauce piquante (l'Harissa) Puis, très vite, le nombre de produits s'est multiplié pour offrir une gamme de produits en conserve de plus en plus large. Citons à titre d'exemple : les confitures de fruits variées et diversifiées.

Dans le même esprit, elle a engagé des efforts supplémentaires, en proposant des boissons et nectars de fruits dans des boîtes métalliques. Ces dernières allaient être bientôt proposées en emballage Tetra Brik Aseptique, du au souci d'obéir aux normes internationales et de fait, répondre aux nouvelles exigences du consommateur. Ce choix stratégique, intervenu en 1990, renforçait d'emblée l'image d'une entreprise Leader sur le marché des jus de fruits en Algérie. Dès 2001, l'ensemble de la gamme de jus Rouïba est conditionnée en Tetra Brik¹²⁵. La NCA a fait du jus de fruits le cœur de son activité, de la satisfaction de ses consommateurs sa priorité, et de l'innovation son credo.

Début 2010 et afin de répondre à une forte demande du marché, Rouiba lance une gamme de produit Fruits Mixés et Fresh en PET remplacée par la marque Rouiba PULP. De nos jours, ROUIBA, marque connue de toute la gamme de produits que propose NCA, est appréciée de tous algérien.

Depuis 2011, et en plus de la mise en place d'un système de management intégré – Qualité, Environnement et sécurité des denrées alimentaires (ISO9001/14001/22000), NCA-Rouiba s'est engagée dans une démarche d'implémentation des lignes directrices de la nouvelle norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale et le développement durable. Début 2017 lancement de boisson au jus de fruit gazéifié en canette sous la marque Rouïba (Fruizz).

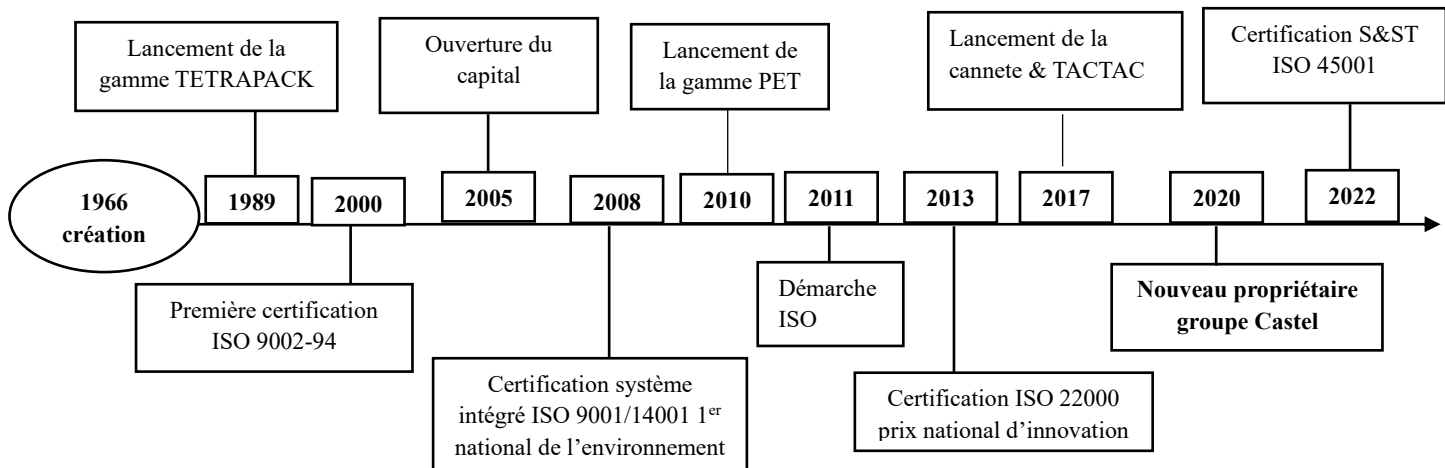
Début 2018 lancement de la gamme notre énergie sur l'emballage PET. Novembre 2018 : Labélisation de nos produits sous le label Buvez Tranquille.

2020 : rattachement de NCA-Rouiba au groupe Castel-Algérie.

2022 : lancement d'une démarche de certification du système de management de la santé et sécurité au travail selon le référentiel ISO

¹²⁵ Tetra Brik est un nom de marque pour un emballage en carton produit par la société d'emballage suédoise Tetra Pak. Sa forme est cubique ou cuboïde, et il est disponible avec ou sans un bouchon

Figure N° 15 : les dates clés de la société « NCA-ROUIBA ».



Source : documentation interne de la NCA- ROUIBA

1.2 Groupe Castel

Le groupe Castel est un groupe familial français présent dans le secteur des boissons, créé en 1949 à Bordeaux par Pierre Castel et ses 9 frères et sœurs. Castel est présent aujourd'hui dans 22 pays en Afrique, il a toujours misé sur la promotion des talents dans chaque pays avec plus de 100 usines et 35 000 salariés. En Algérie, Castel investit dans le secteur des boissons depuis 2002, le groupe est rapidement devenu l'un des acteurs majeurs sur le marché et participe à la production totale de 18 millions d'hectolitres

1.3 Situation géographique

Située à l'adresse Route nationale n° 05, la zone industrielle de Rouïba, NCA Rouïba bénéficie d'un emplacement privilégié. La zone industrielle constitue un pôle économique important dans la capitale, offrant un accès direct aux principaux axes de transport et aux infrastructures logistiques. L'entreprise est délimitée de côté nord par la route nationale n°5, une route impasse côté Sud, à l'est, par l'entreprise textile CHOSTEX et la banque Société Générale et côté Ouest par l'imprimerie ANEP.

1.4 Fiche signalétique de l'entreprise

Afin de mieux situer le cadre d'analyse de notre étude, nous présentons ci-après la fiche stratégique de l'entreprise NCA Rouïba. Elle permet de résumer les éléments essentiels liés à son positionnement.

Tableau N°08 : information générale sur l'entreprise NCA-ROUIBA.

Élément	Détail
Raison sociale	NCA-Rouïba
Statut juridique	Société par Actions (SPA)
Capital social	2.761.944.000 DA
Effectif total	438 salariés (132 cadres, 179 maîtrises, 127 exécutions)
Secteur d'action d'activité	Agro-alimentaire
Téléphone	0770 14 92 10 / 0770 18 91 35
Adresse e-mail	roui.nca@castel-afrique.com
Site internet	www.rouiba.com.dz

Source : documentation interne de la NCA-ROUIBA

1.5 La gamme des produits de la NCA

Le développement de la gamme de produits de la NCA durant les dix dernières années a influé d'une manière positive sur l'évolution du chiffre d'affaires, cette gamme très diversifiée est présentée comme suit :

- ✓ **Boissons aux fruits** : Boissons orange, citron, ananas, raisin mûr, cocktail de fruits, orange/pêche, orange/abricot, orange/ananas, goyave/ananas/orange, orange light, orange/ananas light, cocktail de fruits light ; 25% de fruits minimum telle que la quantité de concentré de fruit soit égale à la quantité de la pulpe du même fruit, ingrédients : concentré d'orange, acide citrique, sirop, pulpe, eau, arôme.
- ✓ **Nectars de fruits** : Ananas, mangue, grenade, poire ; 50% de fruits minimum telle que la quantité de concentré de fruit est plus importante que la quantité de la pulpe, ingrédients : purée de fruit, sucre et l'eau.
- ✓ **Pur jus** : Orange et raisin 100% pur fruit, ingrédients : concentré de fruits ; volume de 100 cl.
 - Boissons et nectars de fruits calibre 10 cl/20 cl/100cl (Carton)
 - Boissons et nectars de fruits 25 cl / 33cl / 50 cl /75cl /100cl / 200cl cl (PET)

Tableau N° 09 : Liste des produits labélisés buvez tranquille

Emballage	Gamme	N°	Désignation
Carton & PET	<i>Boisson</i>	1	Boisson d'orange
		2	Cocktail aux fruits
		3	Cocktail orange abricot
	<i>Excellence</i>	4	Nectatar de mangue
		5	Pur jus d'orange
		6	Pur jus raisin
		7	Nectar grenade
	<i>Light</i>	8	Boisson d'orange
		9	Cocktail aux fruits

Source : documentation interne de la NCA-ROUIBA

1.6 Les différentes parts du marché

Pour écouler ses produits, l'entreprise NCA-Rouïba s'adresse à deux types de marché : le marché local et le marché étranger.

1.6.1 Le Marché local

Le marché local de l'entreprise est structuré en trois catégories à savoir :

- ✓ **La première catégorie :** Il s'agit des ventes directes destinées à approvisionner directement les détaillants ; elles sont exclusivement destinées au marché locale de la Wilaya d'Alger. Ces ventes représentent en moyenne 25% du marché de NCA, où la clientèle est livrée par les moyens logistique de NCA à travers. Pour cette première catégorie, les commandes sont prises en charge directement par l'agent et le paiement se fait à la livraison.
- ✓ **La deuxième catégorie :** il s'agit des ventes indirectes qui représentent en moyenne 65% du marché de NCA et qui sont réparties à travers une quinzaine de Wilayas du pays. Ces clients sont dépositaires de toute la gamme des produits de l'entreprise NCA-Rouïba. Ils sont approvisionnés par les moyens de NCA et les paiements se font au comptant. Par ailleurs, l'on notera que, dans cette catégorie, une prime pouvant aller jusqu'à 4% du volume réalisé peut être octroyée au dépositaire si les objectifs négociés sont réalisés.
- ✓ **La troisième catégorie :** il s'agit des comptes clés. Cette catégorie représente en moyenne 10% du marché de NCA et concerne certaines grandes entreprises, telles que le Ministère de la défense nationale, les bases de vie du groupe SONATRACH, les grands hôtels, les restaurants universitaires, etc.

1.6.2 Le marché étranger

En plus du marché local, la société compte développer ses activités à l'exportation. À ce jour, celles-ci sont limitées à quelques opérations ponctuelles vers onze pays en Afrique, l'Europe et l'Amérique du nord (Canada).

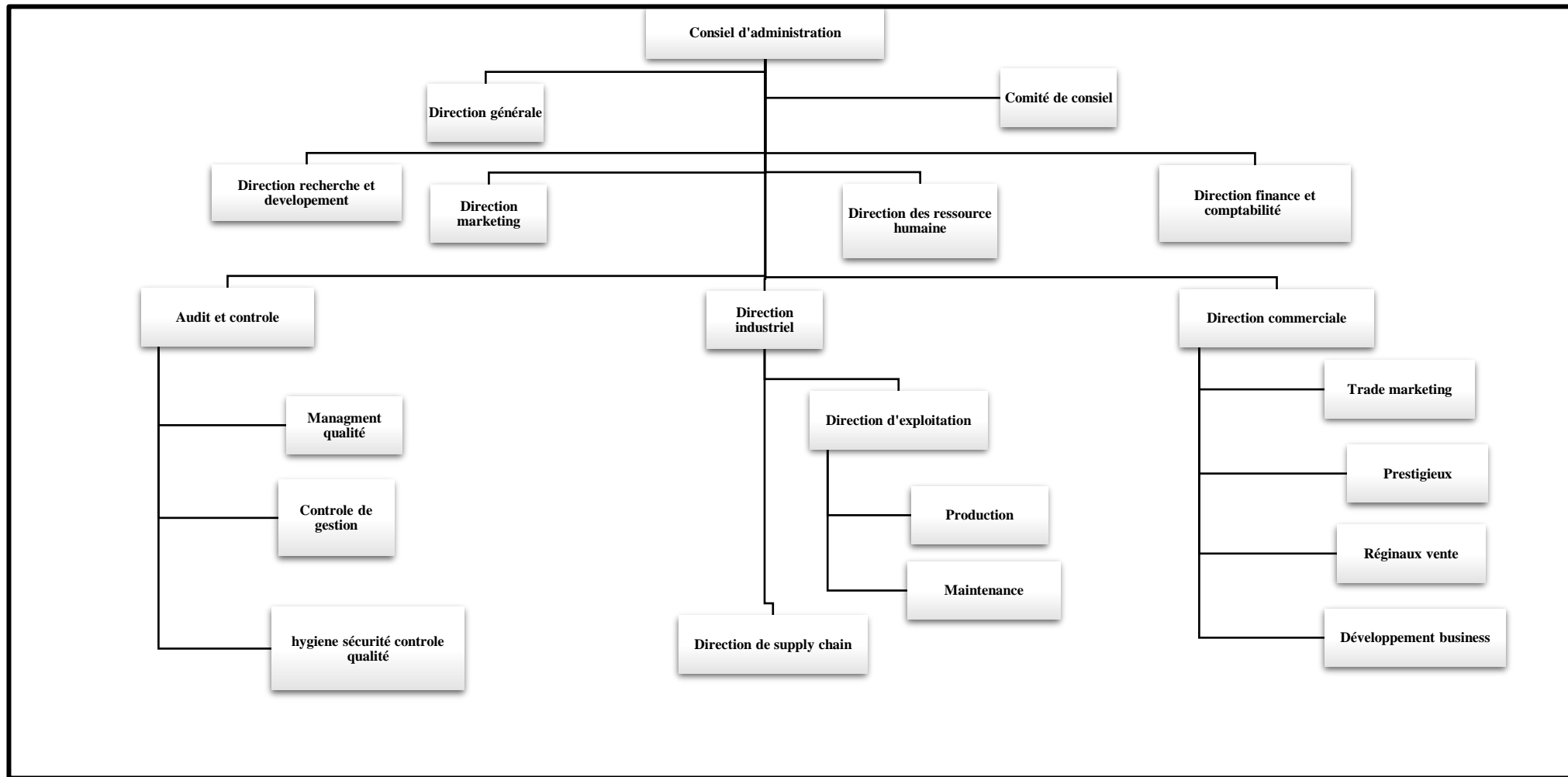
L'opportunité stratégique de faire de NCA-Rouïba un des acteurs principaux du marché maghrébin a été identifiée et se met progressivement en œuvre. La perception très positive des consommateurs marocains et tunisiens pour les produits « Rouiba » a été confirmée lors des études qualitatives menées localement.

Anticipant cette ouverture sur les marchés internationaux, la société a procédé à l'enregistrement de la marque « Rouiba » en Tunisie depuis le 1er Août 2001, au Maroc depuis le 29 mai 2000, en Europe depuis le 25 janvier 2007 et en Libye depuis le 9 juillet 2007.

1.7 Organigramme de l'entreprise

La NCA-ROUIBA est organisme fonctionnellement selon l'organigramme montré sur la figure :

Figure N°16 : l'organigramme de la NCA



Source : documantation intrene e la NCA-ROUIBA

1.8 Cartographie des processus

Les processus du système de management intégré de la NCA sont regroupés en trois catégories, sous forme d'une « cartographie des processus », qui sont :

1.8.1 Les processus de management : ils contribuent à :

- La détermination de la politique SMI et à la déclinaison des objectifs associés ;
- L'établissement des différentes planifications, qui sont : la planification du SMQSESDA, le plan et budget, le plan de communication ainsi que le programme HSE ;
- Assurer le suivi de la mise en œuvre des différentes planifications et programmes.

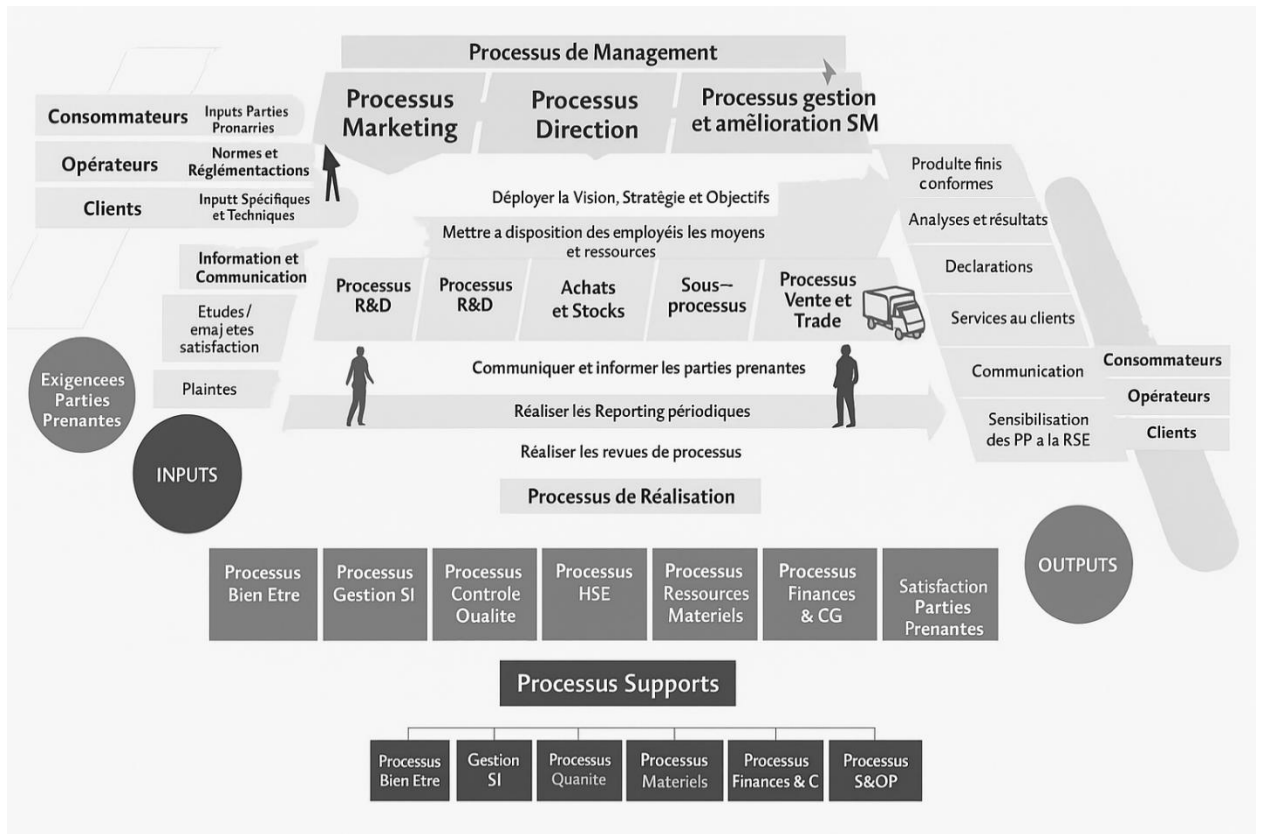
a. Les processus de réalisation :

Ils regroupent les activités d'approvisionnement, d'exploitation et de commercialisation des produits, ayant pour rôle la réalisation des produits et des prestations pour le compte des clients.

b. Les processus support

Ils contribuent au bon déroulement des processus de réalisation en leurs fournissant les ressources nécessaires.

Figure N° 17: cartographies des processus de la NCA-ROUIBA



Source : documentation interne de la NCA-ROUIBA

La cartographie des processus permet de représenter les intérêts des différentes parties prenantes de l'entreprise, les actionnaires qui cherchent plus de gains, les cadres qui s'intéressent aux postes de responsabilité, et enfin les salariés qui souhaitent une amélioration des conditions de travail et une bonne rémunération. Elle permet aussi de mieux communiquer en interne et en externe le mode de fonctionnement de l'organisation.

1.9 Les installations principales de la NCA

Le siège social de la société, couvrant des installations logistiques et industrielles, il comporte des locaux administratifs, une plateforme logistique ainsi qu'une siroperie de préparation de boissons, de nectars et de jus de fruits. NCA Rouiba possède trois (03) ateliers de conditionnement :

- Deux ateliers pour l'emballage de carton aseptique TETRA PACK ;
- Un atelier pour l'emballage plastique (PET).

En parallèle et pour satisfaire ses besoins logistiques, NCA Rouiba loue six (06) sites externes, sous forme de dépôts et de chambres froides, qui sont exploités pour le stockage de matières premières, de produits finis et de dépotage de conteneurs.

Après avoir présenté en détail l'entreprise NCA-Rouïba, ses activités et son organisation, il convient désormais d'examiner les leviers de performance à travers l'audit des facteurs de productivité et de motivation.

Section 02 : la mise en œuvre de l'audit des facteurs de productivité et de motivation.

Afin de mener à bien notre mission sur le terrain, notamment au sein de l'entreprise L'NCA-ROUIBA, nous avons adopté une démarche d'audit reposant sur une méthodologie combinant la collecte de données, l'enquête et les entretiens avec les responsables et les employés concernés. Cette approche nous a permis d'observer concrètement l'organisation du travail, de recenser les principales tâches attribuées à chaque catégorie de personnel et d'analyser les procédures internes appliquées dans l'entreprise. Cette section présente ainsi les différentes étapes de la mise en œuvre de l'audit des facteurs de productivité et de motivation, depuis la phase préparatoire jusqu'à l'analyse des données recueillies sur le terrain.

1 Audit des facteurs de productivité

L'audit des facteurs de productivité chez NCA Rouïba a pour objectif d'évaluer l'organisation de production, l'efficacité des processus et l'utilisation des ressources afin d'identifier les leviers d'amélioration de la performance.

1.1 Objectif et méthodologie d'audit des facteurs de productivité

L'objectif de l'utilisation de cette méthodologie de recherche est d'évaluer de manière rigoureuse les facteurs qui influencent la productivité au sein de NCA Rouiba, en s'appuyant sur des données concrètes issues du terrain. Il s'agit de détecter les freins à la performance, d'identifier les points d'amélioration adaptées à la réalité opérationnelle de l'entreprise. Cette démarche permet d'établir un diagnostic objectif, tout en intégrant les spécificités du secteur agroalimentaire.

La méthodologie adoptée repose sur une approche mixte, combinant des outils qualitatifs et quantitatifs, afin de garantir une analyse complète et fiable. Elle comprend les étapes suivantes :

- **Observation directe du processus de production** : cette étape permet d'analyser l'organisation du travail, les flux, les temps morts, et les interactions entre les postes. Entretiens semi-directifs avec les responsables de production, les chefs d'équipe et les opérateurs : ces échanges facilitent la compréhension des pratiques internes, des difficultés rencontrées et des perceptions liées à la performance.
- **Analyse documentaire** : l'étude des rapports de production, des plannings, des historiques de maintenance et des tableaux de bord internes permet de vérifier la cohérence entre les procédures et leur application sur le terrain. Mesure de la performance par des indicateurs clés (ratios) : les principaux indicateurs utilisés sont le taux de rendement global (TRG), la productivité du travail, le taux d'utilisation des équipements. Ces données offrent une base chiffrée pour appuyer les constats et identifier les écarts de performance.
- **Analyse PESTEL** : cette étape vise à identifier les facteurs externes (politiques, économiques, sociaux, technologiques, environnementaux et légaux) qui peuvent avoir un impact sur la productivité de l'entreprise.
- **Synthèse SWOT** : les résultats obtenus sont regroupés dans une matrice SWOT afin de mettre en évidence les forces, faiblesses, opportunités et menaces, et d'orienter les axes d'optimisation.

Après avoir défini la méthodologie d'audit et les outils mobilisés pour analyser les facteurs de productivité, il est essentiel de s'attarder sur le cœur même du système productif de NCA Rouïba. La compréhension détaillée du processus de transformation, de la matière première au produit fini, constitue un préalable indispensable pour localiser les zones à fort impact sur la performance.

1.2 Présentation du processus de transformation de la matière première au produit fini.

Avant d'entamer l'évaluation des facteurs de productivité, une cartographie détaillée du processus de fabrication a été établie à partir des documents internes (schéma de processus, diagramme de flux, plan d'implantation en Annex N°10, 11). Cette représentation visuelle a permis d'identifier les étapes critiques du flux de production, de structurer la collecte des données, et de cibler les facteurs internes influençant la performance, tels que le rendement machine, la gestion des matières premières, et les cadences de conditionnement.

Le processus de fabrication au sein de l'unité de production de NCA Rouiba suit une séquence rigoureusement structurée, assurant à la fois la qualité, la traçabilité et l'efficacité opérationnelle. Ce processus débute par la réception des matières premières (MP), telles que les concentrés de fruits, le sucre, l'eau traitée ou les arômes, généralement livrées par voie routière. Dès leur arrivée, ces matières premières sont stockées temporairement dans une zone tampon, qui fait office de sas entre la logistique externe et la zone de production. Ce stockage initial permet de réguler les flux entrants en fonction de la capacité de traitement de l'usine.

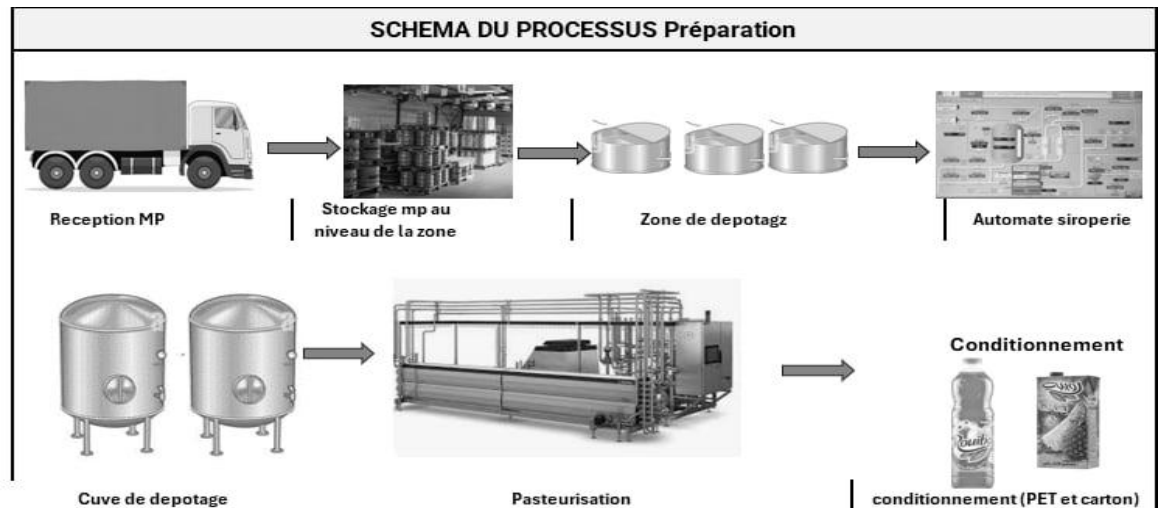
La seconde étape est celle du dépotage, c'est-à-dire le transfert du contenu des conteneurs vers les lignes de préparation. Ce processus est partiellement automatisé, notamment grâce à l'automate de siroperie, qui assure un dosage précis des ingrédients conformément aux recettes définies. Les différentes matières premières sont ensuite dirigées vers les cuves de préparation, où elles sont mélangées selon des paramètres stricts de temps, de température et de concentration (Brix). Cette homogénéisation est essentielle pour garantir la constance du goût et la stabilité du produit final. Une fois la préparation effectuée, la solution est soumise à une pasteurisation, procédé thermique permettant de détruire les micro-organismes pathogènes tout en préservant les qualités organoleptiques du jus. Cette étape critique vise à prolonger la durée de conservation des produits sans ajout de conservateurs chimiques.

Le produit est ensuite transféré vers les réservoirs de sirop fin, qui jouent un rôle tampon entre la zone de préparation et celle de conditionnement. Le conditionnement constitue l'étape suivante : le produit est acheminé vers les lignes d'embouteillage, où il est versé dans des contenants stériles (bouteilles PET, briques Tetra Pak, etc.). Ces contenants sont ensuite bouchés, étiquetés et codifiés pour garantir la traçabilité complète de chaque lot. Parallèlement, un contrôle qualité rigoureux est effectué à différentes étapes du processus, incluant des tests physico-chimiques (pH, Brix, température, densité) et microbiologiques, pour assurer la conformité aux normes en vigueur. Enfin, les produits finis sont dirigés vers la zone d'expédition ou stockés dans un entrepôt de produits finis en attendant leur distribution. Le plan d'implantation de l'usine, tel qu'affiché dans l'atelier, montre une organisation spatiale optimisée pour minimiser les déplacements, limiter les risques de contamination croisée et faciliter la maintenance des équipements.

La cartographie du processus de production a permis de dégager une vision d'ensemble du fonctionnement opérationnel de l'usine. À partir de cette base, l'analyse peut désormais se

concentrer sur les points névralgiques du flux de production, dont l'identification est cruciale pour cibler les leviers d'amélioration de la productivité.

Figure N°18 : schéma du processus préparation



Source : documentation interne de la NCA-ROUIBA

1.3 Identification des points clés qui influencent la productivité

L'analyse du processus de production de NCA Rouïba, de la réception des fruits à l'expédition des jus conditionnés, met en lumière plusieurs leviers internes de productivité liés à l'organisation, aux équipements, à la logistique et à la qualité des intrants. Toutefois, la productivité globale dépend aussi de facteurs externes, notamment les dynamiques du marché (demande, concurrence, prix) et les contraintes réglementaires imposées par l'État (normes sanitaires, fiscales ou environnementales), qui peuvent influencer significativement la performance de l'entreprise.

Parmi ces facteurs, la variabilité des goûts des produits finis se révèle particulièrement influente. Les données relatives aux volumes produits par gamme et conditionnement mettent en lumière cet impact significatif sur la productivité globale.

En effet, certains produits à fort volume nécessitent une mobilisation importante des ressources, tandis que d'autres, plus rares, entraînent une fragmentation de la production et complexifient la gestion opérationnelle. Cette variabilité impose des ajustements fréquents des lignes, rallonge les temps de changement de série et affecte la continuité ainsi que l'efficacité de la production.

Tableau N°10 : Liste des produits finis de NCA-ROUIBA

Brand	Packaging	Contenance	SKU	Somme de Volume vs Forecast (HL)
Excellence	PET	25 CL	Nectar de Poire	1697
Mon Énergie	Carton	100 CL	BOISSON ANANAS	1440
Excellence	PET	75 CL	Pur jus Orange	1374
Citronnade	PET	33 CL	Boisson Citron Fraise	1101,93
Originals	PET	200 CL	Orange	1056
Mon Énergie	Carton	100 Cl	Boisson ACE	1000
Mon Énergie	Carton	100 Cl	Cocktail multi-fruits Light	886
Originals	PET	100 Cl	Orange	885
Excellence	PET	75 CL	Nectar de Poire	869
Citronnade	PET	100 CL	Boisson Citron Fraise	726
Excellence	Carton	100 CL	Nectar de Mangue	689
Excellence	PET	25 CL	100% Pomme	654
Originals	PET	200 CL	Cocktail	615
Ice-Tea	PET	25 CL	Thé glacé Pêche	584
Originals	PET	100 CL	Cocktail	502
Excellence	Carton	100 CL	Nectar de Poire	488
Ice-Tea	PET	75 CL	ICE TEA Pêche	459
Originals	PET	33 CL	Cocktail	455
Originals	PET	200 CL	ACE	433
Originals	PET	33 CL	Cocktail fruits rouges	387
Ice-Tea	PET	25 CL	Thé Glacé Citron	374
Originals	PET	33 CL	Orange	363
Originals	PET	33 CL	ACE	339
Originals	PET	100 CL	Cocktail fruits rouges	322
Originals	PET	33 CL	Boisson Orange Pêche	321
Originals	PET	200 CL	Cocktail fruits rouges	296
Ice-Tea	PET	75 CL	ICE-TEA CITRON	236
Excellence	PET	25 CL	Pur jus Orange	182
Excellence	PET	75 CL	100% Pomme	150
Excellence	PET	75 CL	Nectar de Raisin	130
Originals	PET	200 CL	Boisson Orange Pêche	116
Mini Rouiba	Carton	10 CL	Boisson Fraise	90
Mon Énergie	Carton	100 CL	Boisson Orange Abricot	89
Originals	PET	100 CL	Boisson Orange Pêche	81
Originals	PET	100 CL	ACE	80
Citronnade	PET	100 CL	Citron menthe "MOJITO"	60
Citronnade	PET	33 CL	Citron menthe "MOJITO"	55
Citronnade	PET	100 CL	Boisson citron	48
Excellence	PET	25 CL	Nectar de Mangue	24

Source : documentation interne revue de direction 2023 de la NCA-ROUIBA

D'une part, la productivité d'usine est fortement impactée par l'état des équipements et l'efficacité des processus techniques (Annex N°01) :

- L'usure avancée des certaines machines, les dysfonctionnements répétés des convoyeurs, ainsi que les pannes liées à une maintenance insuffisante (révisions absentes, lubrification inadéquate, absence de systèmes de gestion comme un PLMS) entraînent des arrêts de production fréquents et des bourrages. Et, les conditions environnementales, telles qu'une température excessive dans les ateliers, aggravent ces problématiques en réduisant la performance des équipements.
- Sur les lignes PET, les anomalies sont multiples : mauvais réglages lors du soufflage, chutes ou blocages de bouteilles, baisse de cadence due à l'arrêt de stations de dosage, câbles de balances endommagés par infiltration, ou encore fuites nécessitant de longs nettoyages. De plus, des défaillances au niveau du rouleau de colle perturbent régulièrement l'étiquetage. Par ailleurs, le temps d'attente entre certaines étapes (notamment entre le pressage et le conditionnement) est parfois rallongé du fait d'un déséquilibre entre la cadence des machines ou d'une coordination insuffisante entre les services (production, qualité, maintenance).
- Enfin, le niveau d'automatisation inégal sur l'ensemble de la chaîne constitue un autre facteur limitant. Si certaines étapes bénéficient d'équipements performants, d'autres sont encore partiellement manuelles, créant des ralentissements et une variabilité dans les performances.

D'autre part le marché algérien des boissons est aujourd'hui largement saturé, avec des capacités de production qui excèdent significativement la demande locale. Cette surcapacité engendre une véritable guerre des prix, exerçant une pression constante sur les marges bénéficiaires de NCA Rouïba. Par ailleurs, l'entrée de nouveaux acteurs, notamment avec des produits importés à bas coût, intensifie la concurrence, obligeant l'entreprise à ajuster en permanence ses stratégies tarifaires et marketing afin de préserver sa part de marché.

À cela s'ajoutent des facteurs réglementaires et institutionnels qui freinent également la productivité et la croissance de l'entreprise. Les lenteurs administratives, l'instabilité des règles douanières et fiscales, ainsi que la complexité des démarches d'investissement compliquent la planification et ralentissent la mise en œuvre des projets stratégiques, impactant négativement la réactivité et la compétitivité de NCA Rouïba dans un environnement déjà très concurrentiel.

Tous ces constats soulignent la nécessité urgente d'optimiser les opérations de maintenance, de revoir certains processus et d'améliorer les infrastructures pour garantir un fonctionnement fluide et durable des lignes de production.

L'ensemble de ces éléments constitue des axes prioritaires d'analyse dans le cadre de l'audit interne, et justifie l'approfondissement qui sera mené dans les titres suivantes concernant les facteurs internes et externes de productivité.

1.4 L'analyse des facteurs interne de productivité

L'audit interne des facteurs productivité de NCA Rouïba met en lumière un ensemble de facteurs endogènes qui influencent significativement la performance opérationnelle de l'entreprise. Ces facteurs, directement liés aux ressources, aux processus, à la gestion et à l'organisation interne, conditionnent le rendement des équipes, la qualité des produits et la fluidité de la chaîne de production.

1.4.1 Ressources humaines et compétences

L'analyse des données RH de 2024 (Annexe N°06) met en lumière plusieurs facteurs structurels impactant directement la productivité. D'une part, le dépassement du ratio de masse salariale, qui a atteint 17,28 % en mars contre une cible de 9 %, traduit une pression budgétaire non maîtrisée. D'autre part, la baisse marquée du taux de productivité du capital humain, tombé à 4030,54 DA, révèle un déséquilibre entre coût et rendement. À cela s'ajoute un taux d'absentéisme élevé, atteignant 5,43 % en octobre, perturbant l'organisation du travail. Enfin, les retards dans la mise en œuvre des plans de formation (63 %) et de recrutement (80 %) freinent le développement des compétences internes. Ces éléments constituent des leviers critiques à surveiller pour toute stratégie visant à améliorer durablement la performance de l'entreprise.

1.4.2 Organisation du travail et flux de production

L'audit a révélé un manque de synchronisation entre certaines étapes de production, entraînant des ralentissements. Le système de planification, bien que fonctionnel, gagnerait à mieux intégrer les données de prévision et les pics saisonniers. L'absence de procédures claires pour gérer les incidents techniques freine aussi la réactivité des équipes.

La flexibilité dans l'organisation du travail est globalement bien perçue par les collaborateurs, avec un taux de satisfaction de 76,07 %. Les réponses à la question « Avez-vous la liberté d'ajuster la répartition des tâches ? (Q24) » sont majoritairement positives, ce qui souligne un réel sentiment d'autonomie au sein des équipes. Cependant, la flexibilité s'accompagne aussi de contraintes importantes, notamment en période de forte demande. Plusieurs agents ont exprimé que « la pression altère parfois la qualité » en réponse à la question

« La pression altère-t-elle la qualité ? (Q41) », ce qui indique que l'autonomie doit être encadrée par des objectifs réalistes pour préserver la performance sans générer d'épuisement. Ainsi, si la flexibilité est un facteur positif confirmé par les check-lists et entretiens, elle reste un enjeu à gérer finement pour garantir un équilibre durable entre qualité et bien-être.

1.4.3 Moyens techniques et disponibilité des équipements

L'analyse du processus ressources matériel de NCA Rouiba révèle des défaillances techniques notables, particulièrement sur les lignes de conditionnement carton et PET.

Tableau N° 11 : tableau de bord ressources matériel

NOM DE L'INDICATEUR	Cible	Jan	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.
Rendement mécanique- Carton (%)	80%	78,77	75,47	76,49	65,05	68,12	77,98	67,54	69,33	61,98
Rendement mécanique PET (%)	70%	61,45	53,77	54,81	54,4	45,26	51,73	42,42	44,62	51,22
Pertes emballage liées aux pannes techniques (%)	2%	0,95	0,81	0,75	0,8	0,83	0,69	0,82	1,09	1,2
Taux de saisie Dimomaint (%)	100%	20	18	20	8	13	11	30	27	30
Taux de réalisation préventif systématique (%)	100%	0	38	36	32	41	47	43	47	—
Coût maintenance (€/HL)	2,2	3,7	3,2	2,5	2,4	2,3	2,3	2,1	2,1	—
Niveau de stock PDR (€/HL)	4	2,3	2,3	2,2	2,2	2,2	2,2	2,1	2,3	2,2

Source : documentation interne revue de direction 20.11.2024 de la NCA-ROUIBA

1.4.4 Rendement mécanique (Carton & PET)

Les performances techniques de NCA Rouiba en 2024 révèlent plusieurs fragilités, notamment en période de forte demande. Les rendements mécaniques des lignes carton et PET restent inférieurs aux cibles, avec des chutes notables en été (jusqu'à 61,98 % pour le carton et 42,42 % pour le PET).

Les pertes liées aux pannes techniques augmentent en août et septembre, tandis que la saisie des incidents techniques demeure très faible (inférieure à 30 %), limitant la traçabilité et les actions correctives. La maintenance préventive, bien qu'en progression, reste largement insuffisante, tout comme le niveau de stock des pièces de rechange, critique en contexte de forte activité. Enfin, la baisse du coût de maintenance peut traduire une sous allocation des ressources, au risque de fragiliser les équipements.

Ces constats appellent à des ajustements urgents en matière de maintenance, de gestion des stocks et de pilotage des rendements pour sécuriser la production durant les périodes stratégiques.

1.4.5 Qualité et conformité

À la question : « Le contrôle du superviseur impacte-t-il positivement la productivité ? (Q34) », les réponses sont majoritairement favorables. Néanmoins, les agents regrettent un manque de présence en période de pic, comme en témoigne une remarque fréquente : « On n’a pas toujours le temps de tout vérifier quand la production tourne à plein régime. » Ce constat révèle une surcharge ponctuelle de responsabilités et une baisse d’efficacité des contrôles hiérarchiques lorsque la cadence s’accélère.

Tableau N° 12 : Les retours de produits ayant des défauts qualité confirmés

Mois	Total retourné (L)	Total vendu (L)	Taux de retour (%)
janv-24	6 368	5 384 355	0,12%
févr-24	2 173	5 602 640	0,04%
mars-24	3 538	3 508 500	0,10%
avr-24	3 982	6 269 474	0,06%
mai-24	10 770	6 284 353	0,17%
juin-24	4 394	5 620 209	0,08%
juil-24	16 616	6 495 821	0,26%
août-24	13 718	5 547 842	0,25%
sept-24	19 087	4 632 321	0,41%
oct-24	19 580	6 032 477	0,32%
Moyenne 2024	—	—	0,18%

Source : documentation interne revue de direction 20.11.2024 de la NCA-ROUIBA

L’analyse du taux de retours clients par litre sur la période janvier à octobre 2024 confirme cette tendance. Avec une moyenne de 0,18 %, ce taux reste inférieur à la cible de 0,30 %, indiquant un bon niveau global de conformité des produits. Toutefois, des pics ont été observés en septembre (0,41 %) et en octobre (0,32 %), mois marqués par une intensification de la production. Ces hausses ponctuelles suggèrent une fragilité du dispositif qualité en période de forte activité, possiblement liée à une baisse de vigilance, une pression sur les ressources, ou des cadences accélérées nuisant aux contrôles intermédiaires.

Ces observations qualitatives doivent maintenant être confrontées à des indicateurs chiffrés. L’analyse des ratios de productivité, de rendement, de qualité et de maintenance permettra de valider les constats précédents et d’objectiver les zones de performance comme les axes de faiblesse.

1.5 Les indicateurs de performance interne

Des indicateurs ont été utilisés pour évaluer l’impact des facteurs externes sur la productivité, à l’aide des données interne (Annex N°09) en identifiant les contraintes et opportunités liées à l’environnement de l’entreprise :

Tableau N°13 : les indicateurs de performance des facteurs interne de productivité

Catégorie	Ratio	Formule	Calcul Détaillé	Valeur	Objectif & Interprétation
Productivité	Productivité du travail	Quantité produite / Heures travaillées	2023: 660 438 HL / 98 921 452 h = 0.0067 HL/h 2024: 784 908 HL / 96 113 974 h = 0.0082 HL/h	2023 : 0.0067 2024 : 0.0082	↗ +1 %/an → +22% : Excellente croissance
	Productivité horaire	Valeur ajoutée / Heures travaillées	2023: 1 396 660 643 DA / 98 921 452 h = 14.11 DA/h 2024: 1 384 055 724 DA / 96 113 974 h = 14.40 DA/h	2023 : 14.11 2024 : 14.40	↗ +1 %/an → +2% : Amélioration modérée
	Productivité par tête	Quantité produite / Nombre de travailleurs	2023: 660 438 HL / 428 = 1 543 HL/pers 2024: 784 908 HL / 438 = 1 792 HL/pers	2023 : 1 543 2024 : 1 792	↗ +1 %/an → +16% : Excellente évolution
Rendement	Rendement global	Production réelle / Production théorique	2023 : 660 438 / 880 970 = 74.97% 2024 : 784 908 / 808 486 = 97.08%	2023 : 75% 2024 : 97%	Objectif >85% → 2023 : Insuffisant, 2024 : Excellent
Qualité	Taux de conformité	Quantité conforme / Quantité totale	2023 : Carton 97%, PET 99% 2024 : Carton 97%, PET 99%	Carton : 97% PET : 99%	Objectif >95% → Carton : Bon, PET : Excellent
Maintenance	Taux de disponibilité	Temps de fonctionnement / Temps total prévu	2023 : Carton 92%, PET 92% 2024 : Carton 82%, PET 83%	2023 : 92% 2024 : 82–83%	Objectif >90% → 2023 : Bon, 2024 : Moyen

Source : Réaliser par nous-même d’après les données de la revue de direction NCA-ROUIBA

1.5.1 Productivité du travail

Les résultats montrent une nette amélioration de la productivité du travail sous ses différentes dimensions. La productivité globale (quantité produite par heure travaillée) a connu une progression significative, passant de 0,0067 HL/h en 2023 à 0,0082 HL/h en 2024, soit une hausse de 22 %, bien au-delà de l’objectif annuel d’augmentation de 1 %. Cette évolution témoigne d’un gain d’efficacité notable dans l’exploitation des ressources humaines.

La productivité horaire, mesurée par la valeur ajoutée par heure travaillée, s’est également améliorée, passant de 14,11 DA/h à 14,40 DA/h, soit une progression de 2 %. Bien que plus

modérée, cette amélioration reste conforme aux objectifs de croissance continue. La productivité par tête a fortement progressé, atteignant 1 792 HL par travailleur en 2024 contre 1 543 HL en 2023 (+16 %), traduisant une meilleure organisation du travail et une montée en compétence probable des effectifs

1.5.2 Rendement global

Le rendement global a enregistré une nette progression, passant de 75 % en 2023 à 97 % en 2024, dépassant largement l'objectif de 85 %. Cette performance remarquable indique une réduction des pertes, une meilleure maîtrise des procédés de production et une optimisation des ressources. Il s'agit ici d'un levier stratégique de compétitivité.

1.5.3 Qualité de production

Le taux de conformité reste stable entre les deux exercices, avec 97 % pour les emballages en carton et 99 % pour ceux en PET, soit des résultats très satisfaisants, largement supérieurs au seuil minimal de 95 %. Ces taux reflètent un bon respect des standards de qualité, bien que la stagnation puisse également signaler un plafond de performance à dépasser par des actions d'amélioration continue plus ciblées.

1.5.4 Maintenance et disponibilité technique

Le taux de disponibilité des équipements a diminué, en passant de 92 % en 2023 à environ 82–83 % en 2024. Ce seuil est en deçà du seuil recommandé de 90 %. Cette baisse peut s'expliquer par une usure accrue des équipements, une maintenance insuffisamment préventive ou des délais de réparation trop longs. Cette tendance constitue un point de vigilance, dans la mesure où elle peut compromettre la durabilité des gains de productivité.

Dans le cadre de cet audit des facteurs de productivité, il est primordial de comprendre l'environnement externe qui façonne les défis et les opportunités de NCA-ROUIBA. C'est pourquoi une analyse PESTEL sera détaillée ci-dessous

1.6 Analyse des facteurs externes de productivité (PESTEL) :

Dans le cas de NCA Rouïba, cette analyse permet de mettre en lumière les contraintes et opportunités liées aux dimensions Politique, Économique, Sociale, Technologique,

Environnementale et Légale, susceptibles d'impacter la performance globale.

Figure N° 19 : ENJEUX INTERNES & EXTERNES NCA-ROUIBA PESTEL

<p>Politique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contexte politique à l'international (guerre, Ukrano-Russe, Palestine, Liban-Israel). • Dégradation des relations avec la France. • L'instabilité politique régionale et continentale affecte de développement à l'export • Reprise des relations avec l'Espagne 	<p>Economique</p> <ul style="list-style-type: none"> • La crise économique inflation et changement climatique (pénurie et flambé des prix de MP). • Offre sur le marché local sur capacitaire : parts de marché et marges ; • Marché international offre des opportunités. • Développement de la concurrence • La demande se maintient avec des niches de croissance à l'intérieur du pays : renforcer la distribution régionale. • Les enjeux d'image sur les réseaux sociaux sont plus importants : renforcer la présence et la réactivité. • Finance : enjeux liés au BFR et aux comptes client : maîtrise BFR et compte client. 	<p>Social</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relation et condition de travail : dialogue social et conduite du changement, gestion des carrières, évaluation des performances. • Réponse aux besoins et compétence. • Amélioration continue du management S&ST. • Bien-être au travail : offrir un cadre d'épanouissement au personnel. • Renforcer la culture d'entreprise et améliorer la communication interne.
<p>Technologie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacité de réponse aux besoins et attentes : améliorer la flexibilité industrielle notamment sur les produits PET. • Arrêts et pertes de production : réétudier le lay-out. • Dysfonctionnement de production (technique liée aux enjeux de compétences. • Qualité et SDA : besoin de renforcer la sensibilisation du personnel • Systèmes d'information : alourdissement des systèmes. • Support de communication : réseaux et nouvelles technologies. 	<p>Environnemental</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre de la station d'épuration des rejets liquides. • Gestion des déchets. • Nuisances dues aux bruits et émanations de produits chimiques. • Consommations eau et énergie • Emissions GES supply chain • Achats durables et consommations MP 	<p>Legal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Complexité des démarches administratives d'autorisations et agréments (produits chimiques, ...) • Nouvelle réglementation relative aux boissons (RTA-Règlement technique algérien-), certification halal des MP. • Mise en conformité aux exigences de traçabilité PF. • Mise en œuvre du DE 17/140 (HACCP)

a. Politique

La structure politique actuelle, marquée par des tensions géopolitiques internationales (guerre en Ukraine, conflit israélo-palestinien, etc.) et une instabilité régionale, impacte directement la productivité de NCA Rouïba à travers la hausse des coûts des matières premières, les perturbations logistiques et l'incertitude économique. La dégradation des relations avec la France représente un risque stratégique, notamment en raison du partenariat avec le groupe Castel, tandis que l'instabilité politique dans certaines régions freine les ambitions d'exportation.

Tableau N° 14 : Nombre d'actions export

Pays	Activité	Devise	Valeur	Volume (HL)	CA (DZD)
France - Pas de Calais	Export Direct	Euro	10 540,00 €	198	1 573 200 DZD
France – Lyon	Export Intermédiaire	DZD	824 904 DZD	108	824 904 DZD
Mauritanie	Export Direct	Euro	11 900,00 €	163	1 776 194 DZD
Tunisie	Export Direct	Euro	22 949,60 €	439	3 425 457 DZD
Canada	Export Direct	USD	17 334,68 €	227	2 354 916 DZD
France – Paris	Export Intermédiaire	DZD	201 115 DZD	27	201 115 DZD
Tunisie	Export Direct	Euro	36 552,00 €	655	5 373 144 DZD
France - Perpignan	Export Intermédiaire	DZD	1 223 502 DZD	144	1 223 502 DZD
France – Lyon	Export Direct	Euro	13 061,80 €	225	1 920 085 DZD
Total				2 186	18 672 518 DZD

Source : documentation interne revue de direction 20.11.2024 de la NCA-ROUIBA

La France est un pilier des exportations de NCA Rouïba, mais cette relation est actuellement sous tension en raison du contexte politique. Cela crée une vulnérabilité stratégique pour l'entreprise, qui doit naviguer entre la nécessité de maintenir ses marchés existants et les défis posés par des relations diplomatiques et commerciales dégradées. La situation suggère une urgence pour NCA Rouïba de surveiller attentivement l'évolution des relations franco-algériennes et de potentiellement diversifier ses marchés d'exportation afin de réduire sa dépendance et ses risques.

En revanche, la reprise des relations avec l'Espagne ouvre des perspectives positives en matière d'échanges commerciaux, d'accès à la technologie et de nouveaux débouchés, contribuant à renforcer l'efficacité et la compétitivité de l'entreprise.

b. Économique

L'environnement économique de NCA Rouïba influence fortement sa productivité. La crise, l'inflation et le changement climatique augmentent les coûts de production et fragilisent l'approvisionnement. La concurrence locale accrue due à une offre surcapacitaire oblige l'entreprise à optimiser ses processus.

Toutefois, des opportunités existent à l'international et dans certaines régions nationales encore peu exploitées. L'innovation, une meilleure gestion des réseaux sociaux et une communication réactive peuvent stimuler la demande. Aussi la maîtrise du besoin en fonds de roulement et des créances est cruciale pour garantir la continuité de la production.

Tableau N° 15 : Comparaison cumulée besoin en fonds de roulement entre le 31/10/2023 et 31/10/2024

Rubrique	2023 Jours	2023 Valeur (KDA)	2024 Jours	2024 Valeur (KDA)	Écart Jours	Écart Valeur (KDA)
Stock	128	2 366 269	105	1 584 623	-23	-781 646
Clients	139	3 047 677	178	3 191 822	39	144 145
Autres actifs	11	264 485	11	155 096	0	-109 389
Fournisseurs	86	1 628 081	89	1 339 257	3	-288 824
Autres passifs	16	290 822	15	231 398	-1	-59 424
Total BFR	176	3 759 528	190	3 360 886	14	-398 642

Source : documentation interne revue de direction 20.11.2024 de la NCA-ROUIBA

Stocks : amélioration notable avec un raccourcissement de 23 jours, signe d'une gestion plus efficace, contribuant directement à l'augmentation de la productivité.

Clients : allongement de 39 jours des délais de paiement, créant des tensions de trésorerie qui peuvent freiner les investissements et perturber la chaîne de production.

Fournisseurs : augmentation légère de 3 jours, apportant une petite marge de flexibilité financière mais avec un impact limité.

BFR global : allongement de 14 jours (+398 MDA), reflétant un ralentissement du cycle d'exploitation. Toutefois, cet allongement reste maîtrisé et ne pèse pas excessivement sur la capacité de financement.

Une gestion optimisée des stocks renforce la productivité, mais les tensions liées aux délais clients nécessitent une vigilance accrue pour éviter des effets négatifs sur la performance globale

c. Social

Sur le plan social, plusieurs leviers influencent positivement la productivité de NCA Rouïba. Un dialogue social constructif, accompagné d'une gestion efficace du changement, renforce la confiance entre la direction et les salariés, favorisant leur motivation, leur engagement et leur fidélisation. La gestion des carrières et l'évaluation des performances permettent une meilleure adéquation entre les compétences et les postes, rendant l'organisation plus agile et performante. Par ailleurs, l'identification précise des besoins en compétences et l'adaptation des missions ou formations renforcent l'efficacité des équipes et réduisent les erreurs. L'amélioration continue des pratiques managériales en matière de sécurité et de santé au travail (S&ST) contribue à créer un environnement plus stable, limitant les accidents et l'absentéisme, et assurant la continuité des activités. De plus, le bien-être au travail, en valorisant l'épanouissement personnel, l'équilibre vie professionnelle/vie privée et la reconnaissance, stimule la motivation, la créativité et la coopération entre collègues. Enfin, une culture d'entreprise partagée et une communication interne fluide renforcent la cohésion des équipes et l'alignement stratégique, ce qui accroît la réactivité, l'efficacité collective et, in fine, la productivité globale de l'entreprise.

d. Technologique

Plusieurs leviers permettent d'améliorer la productivité de NCA Rouïba. La flexibilité industrielle, notamment pour les produits en PET, facilite l'adaptation à la demande et optimise les ressources. La révision du lay-out des équipements réduit les arrêts et fluidifie les flux. La formation continue renforce les compétences, diminue les erreurs et améliore la maintenance. La sensibilisation à la qualité et à la sécurité des denrées alimentaires limite les rejets. L'optimisation des systèmes d'information et des supports de communication améliore la coordination, la réactivité et la performance globale. L'investissement dans la technologie et la gestion stratégique des compétences s'avère donc essentiel pour accroître durablement la productivité.

e. Environnementale

Sur le plan environnemental, NCA Rouïba met en œuvre plusieurs actions qui allient respect de l'environnement et amélioration de la productivité ; parmi ces dispositifs, nous citons :

- La station d'épuration des rejets liquides permet de se conformer à la réglementation et d'assurer la continuité des activités industrielles.

- Une bonne gestion des déchets, incluant leur tri et leur valorisation, réduit les coûts, améliore l'organisation des espaces et renforce la sécurité.
- La diminution des nuisances sonores et des émanations chimiques crée un environnement de travail plus sain, ce qui réduit l'absentéisme et favorise l'efficacité des salariés.
- La maîtrise de la consommation d'eau et d'énergie permet de limiter les charges et d'optimiser les processus.
- La réduction des émissions de gaz à effet de serre dans la *supply chain*, grâce à l'optimisation logistique et au recours à des fournisseurs locaux, améliore la résilience et réduit les coûts.
- Enfin, les politiques d'achats durables et la consommation raisonnée des matières premières sécurisent l'approvisionnement et assurent une production stable et rentable. Ces pratiques environnementales représentent ainsi de véritables leviers de productivité pour l'entreprise

f. Légal

Chez NCA Rouïba, le respect des exigences légales joue un rôle essentiel dans la performance de l'entreprise. La gestion des démarches administratives complexes, comme les autorisations liées aux produits chimiques, permet d'éviter les retards et les interruptions. L'adaptation aux nouvelles réglementations, notamment le Règlement Technique Algérien (RTA) et la certification halal, garantit l'accès aux marchés et la conformité des produits. La mise en place de la traçabilité des produits finis renforce la sécurité et la transparence des processus. Enfin, l'application du décret exécutif 17/140 (HACCP) permet de maîtriser les risques sanitaires et d'assurer une production continue et fiable. Ces actions légales permettent de stabiliser la chaîne de production et de soutenir la productivité globale de l'entreprise.

1.7 Les indicateurs de performance externe

Tableau N° 16 : Les indicateurs de performance des facteurs externe de productivité

Logistique/ Flux	Taux de rotation des stocks	Coût des ventes / Stock moyen	2023 : $4\,851\,716\,397 / [(1\,653\,562\,028 + 2\,589\,938\,288) / 2] = 2.3$ 2024 : $4\,965\,499\,481 / [(2\,589\,938\,288 + 1\,653\,562\,028) / 2] = 2.4$	2023 : 2.3 2024 : 2.4	Objectif >8 → Insuffisant
Envir	Consommation d'eau	Litres d'eau / Litre produit	2023 : 3.95 L/L 2024 : 3.54 L/L	2023 : 3.95 2024 : 3.54	∨ Réduction maîtrisée : Optimisation réussie (nettoyages ciblés, moins de gaspillage)
	Consommation de gaz	Thermies / Litre produit	2023 : 18.99 Th/L 2024 : 18.74 Th/L	2023 : 18.99* 2024 : 18.74	∨ Légère amélioration
	Consommation d'électricité	KWh / Litre produit	2023 : 0.12 kWh/L 2024 : 0.12 kWh/L	2023 : 0.12 2024 : 0.12	→ Stabilité malgré la climatisation estivale → Bonne maîtrise

Source : Réaliser par nous-même d'après les données de la revue de direction NCA-ROUIBA

a. Logistique et rotation des stocks

Le taux de rotation des stocks reste faible, avec une légère amélioration de 2,3 à 2,4 entre 2023 et 2024, mais très en deçà de l'objectif fixé à 8. Ce ratio indique une faible efficacité dans la gestion des stocks, susceptible de générer des coûts de stockage élevés, des risques d'obsolescence, voire des tensions de trésorerie. Il s'agit d'un axe prioritaire d'optimisation des flux logistiques.

b. Performance environnementale

Tableau N° 17 : indicateurs environnementaux pour l'année 2024

	CIBLE	Jan	Fév.	Mar	Avr	Mai	Jui.	Juil	Août	Sept	Oct	Moy-24
Consommation Eau (L/L produit)	3,2	3,32	3	3,85	3,59	3,35	3,59	3,79	3,72	3,57	3,79	3,54
Consommation Gaz (Th/litre produit)	22	17,15	15,7	20,67	20,26	18,12	17,6	21,31	17,68	20,61	18,53	18,74
Consommation Électricité (kWh/L produit)	0,12	0,1	0,09	0,12	0,11	0,11	0,12	0,14	0,13	0,13	0,12	0,12

Source : Documentation interne revue de direction 20.11.2024 de la NCA-ROUIBA

Les indicateurs environnementaux traduisent des efforts visibles de rationalisation des consommations :

- La consommation d'eau par litre produit est passée de 3,95 L/L à 3,54 L/L, marquant une amélioration notable grâce à une gestion plus ciblée des nettoyages et une réduction du gaspillage.
- La consommation de gaz a également légèrement diminué, de 18,99 Th/L à 18,74 Th/L, traduisant un gain d'efficacité énergétique.
- En revanche, la consommation d'électricité reste stable à 0,12 kWh/L, ce qui, dans un contexte de pics climatiques estivaux, traduit une bonne maîtrise énergétique.

L'analyse PESTEL ayant permis de décrypter les influences externes majeures, il convient maintenant de croiser ces éléments avec les forces et faiblesses internes dans une synthèse stratégique. C'est l'objet de l'analyse SWOT, qui propose une vision globale de la position de NCA Rouïba face à ses enjeux de productivité.

1.8 Analyse SWOT

L'analyse SWOT est une méthode stratégique fondamentale qui permet d'évaluer la position d'une entreprise en identifiant ses atouts et ses lacunes internes, ainsi que les opportunités et les menaces présentes dans son environnement externe. Cet outil offre une vue d'ensemble cruciale

pour la prise de décision et l'élaboration de stratégies de développement efficaces.

1.8.1 Volet interne

Les facteurs internes sont essentiels car ils impactent directement la productivité de l'entreprise. Les forces renforcent la performance et la compétitivité, tandis que les faiblesses peuvent freiner la production et engendrer des inefficiences :

Figure N°20 : contexte et enjeux NCA-ROUIBA Matrice SWOT volet interne

DIMENSION	FORCES	FAIBLESSES
Client	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Image de marque et notoriété ▪ Position de leader historique ▪ Réseau de distribution DD sur le centre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestion de la relation client ▪ Réseau et présence commerciale Est et Ouest ▪ Retard d'adaptation aux évolutions de la demande
Financier		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestion de BFR et marges
Processus internes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maturité des systèmes et du management (Q, SDA, E & SS&T) ▪ Culture et valeurs d'entreprise ▪ Qualité intrinsèque du produit ▪ Gamme de produits assez diversifié ▪ Maîtrise de la consommation d'eau ▪ Traitement des rejets liquides 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Segmentation insuffisante du marché DI ▪ Maîtrise des coûts ▪ Communication interne entre les processus ▪ Parc industriel vétuste ▪ Efficacité des processus ▪ Maîtrise de la consommation d'énergie ▪ Maîtrise insuffisantes des arrêts industriels ▪ Organisation inadéquate du lay-out ▪ Absence de démarche achats durables et écologiques ▪ Systèmes de sécurité vétuste (réseau incendie, système de détection...)
Relation au travail, apprentissage organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Installation d'une section syndicale et comité de participation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formation insuffisante sur les processus techniques ▪ Faible culture S&ST

Source : QHSE-Revue de direction -2024-

a. Forces

NCA Rouïba bénéficie d'un ensemble de forces qui consolident sa position sur le marché national. Son image de marque forte et sa notoriété en font une référence dans l'esprit des consommateurs. L'entreprise capitalise également sur sa position de leader historique et sur un réseau de distribution bien implanté, notamment dans la région Centre. Elle dispose d'une maturité avérée dans ses systèmes de management (qualité, sécurité, environnement, santé), ce qui lui confère une organisation structurée et conforme aux normes. La qualité intrinsèque de

ses produits, sa culture d'entreprise, ainsi qu'une gamme relativement diversifiée représentent des atouts importants. Sur le plan environnemental, la maîtrise de la consommation d'eau et le traitement des rejets liquides témoignent d'un engagement responsable. De plus, la présence d'une section syndicale et d'un comité de coordination favorise un bon climat social, propice à la stabilité et à la performance collective.

b. Faiblesses

Cependant, NCA Rouïba présente également plusieurs faiblesses internes susceptibles de limiter son développement. La gestion de la relation client et la couverture commerciale dans les régions Est et Ouest demeurent insuffisantes. L'entreprise accuse un retard dans l'adaptation aux évolutions du marché et peine à segmenter efficacement le canal direct to trade. La gestion des coûts, aussi bien globaux qu'industriels, restent un défi, tout comme la maîtrise de la communication interne entre les processus. Par ailleurs, le parc industriel vieillissant, l'organisation logistique peu optimisée, et l'absence de démarche écologique durable affaiblissent son efficience. Les faiblesses concernent aussi la sécurité des installations (réseau incendie, détection), la formation technique des employés et une faible culture en santé, sécurité et environnement. Ces éléments nécessitent des actions correctives afin de renforcer la résilience et la compétitivité de l'entreprise.

1.8.2 Volet externe

Le volet externe de l'analyse SWOT se concentre sur les facteurs qui échappent au contrôle direct de l'entreprise mais qui peuvent influencer significativement sa performance et son évolution.

Figure N° 21 : contexte et enjeux NCA-ROUIBA Matrice SWOT volet externe

DIMENSION	MENACES	OPPORTUNITÉS
Politique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contexte politique à l'international (guerre Ukrano-Russe, Palestine, Liban-Israël) ▪ L'instabilité politique régionale et continentale affecte le développement à l'export. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reprise des relations avec l'Espagne.
Économique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Offre sur le marché surcapacitaire ▪ Développement de la concurrence (Ifriut, Ramy, Bifa, tazej....) ▪ Baisse de la demande sur les zones couvertes par NCA ▪ Flambé des prix d'achat des MP et logistiques 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développement du marché international ▪ Maintien de la demande sur des régions et sur certains segments de marché ▪ Développement de nouveaux acteurs de distribution ▪ Demande importante sur des produits de diversification horizontale
Technologique et environnement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Attaques sur les réseaux sociaux. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ STEP ▪ Consommation d'eau (récupération des eaux de rinçage TP et PET). ▪ Introduction des énergies renouvelables (photovoltaïque) et hybridation des installations
Légal et réglementaire	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instabilité et complication du cadre réglementaire d'autorisations 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'entrée en vigueur de la réglementation HACCP, guide BPF, BPH.

Source : QHSE-Revue de direction -2024

a. Opportunités

NCA Rouïba bénéficie de plusieurs opportunités externes susceptibles de renforcer sa performance. Sur le plan politique, la reprise des relations diplomatiques avec l'Espagne peut ouvrir de nouvelles perspectives d'exportation et de partenariats, facilitant l'accès à de nouveaux marchés. D'un point de vue économique, le développement du marché international et l'émergence de nouveaux acteurs de distribution représentent des relais de croissance. De plus, certaines zones géographiques ou segments de produits conservent une demande soutenue, ce qui constitue un levier de stabilité des ventes.

La demande croissante pour des produits de diversification horizontale (ex. boissons fonctionnelles, naturelles, etc.) offre à NCA Rouïba l'opportunité d'élargir sa gamme et d'augmenter sa capacité de production à valeur ajoutée.

D'un point de vue technologique et environnemental, l'entreprise peut tirer parti de la station d'épuration (STEP) et de la récupération des eaux de rinçage pour améliorer son efficacité hydrique. L'introduction des énergies renouvelables (photovoltaïque, hybridation des installations) permettrait également de réduire la dépendance énergétique et les coûts, renforçant ainsi la résilience productive.

Enfin, sur le plan réglementaire, l'application progressive de normes comme le HACCP, les BPF et BPH incite à structurer davantage les processus, ce qui améliore la qualité, la traçabilité et la productivité globale.

b. Menaces

En parallèle, NCA Rouïba fait face à plusieurs menaces externes pouvant entraver sa compétitivité. Le contexte politique international instable (conflits en Ukraine, au Proche-Orient) et régional nuit à la fluidité des exportations et à la stabilité des approvisionnements, affectant les prévisions et les capacités de production. Sur le plan économique, le marché est saturé (surcapacitaire), tandis que des concurrents locaux agressifs (Ifriut, Ramy, Bifa, tazej...) intensifient la pression sur les prix et les parts de marché. À cela s'ajoutent une baisse de la demande dans certaines zones et une flambée des prix des matières premières et de la logistique, qui alourdissent les coûts de production et réduisent les marges.

Sur le plan technologique et médiatique, les attaques ou campagnes négatives sur les réseaux sociaux peuvent nuire à l'image de marque, influençant indirectement la productivité par la baisse des ventes ou la démobilisation des équipes. Enfin, la complexité croissante du cadre réglementaire et l'instabilité des procédures d'autorisations freinent l'innovation, allongent les délais de mise en marché et génèrent des risques de non-conformité, impactant l'efficacité globale de l'entreprise.

Cette analyse approfondie des facteurs internes et externes de la productivité de NCA Rouïba, à travers la matrice SWOT, a permis de dresser un panorama complet des éléments qui influencent la performance de l'entreprise. Si des forces significatives et des opportunités prometteuses ont été identifiées, les faiblesses structurelles et les menaces persistantes soulignent la nécessité d'actions ciblées. Au-delà des aspects purement organisationnels et techniques de la

productivité, il est désormais impératif de se pencher sur un autre levier fondamental de la performance : la motivation des collaborateurs. En effet, l'engagement et le bien-être du personnel sont des catalyseurs essentiels qui peuvent transformer les potentiels en résultats concrets. La section suivante se consacrera donc à l'audit des facteurs de motivation, afin de comprendre comment les leviers humains peuvent être activés pour renforcer durablement l'efficacité collective au sein de NCA Rouïba.

À ce stade, l'audit a permis de cerner les dimensions structurelles, techniques et organisationnelles de la productivité. Toutefois, un facteur transversal reste encore à explorer : celui du capital humain. La performance d'une entreprise ne peut être durable sans une dynamique de motivation, d'implication et de bien-être de ses collaborateurs. C'est pourquoi l'analyse se poursuivra par l'étude approfondie des facteurs de motivation au sein de NCA Rouïba.

2 Audit des facteurs de motivation

Dans le cadre de l'audit des facteurs de motivation au sein de NCA Rouïba, le diagnostic social a pour objectif d'analyser de manière approfondie l'environnement humain, organisationnel et psychosocial de l'entreprise.

2.1 Méthodologie de recherche

Cette démarche s'inscrit dans une logique d'évaluation globale des conditions de travail et de leur influence sur l'engagement des collaborateurs. L'étude a été menée auprès d'un échantillon de 60 salariés, répartis équitablement entre les trois grandes catégories de personnel :

- 20 agents d'exécution,
- 20 agents de maîtrise,
- 20 agents cadres.

Afin de croiser les regards et d'objectiver les constats, trois outils méthodologiques complémentaires ont été mobilisés :

- **Check-lists de satisfaction** : Adaptées à chaque catégorie de personnel, elles permettront de quantifier le ressenti à partir d'une échelle de 1 (pas du tout satisfait) à 4 (très satisfait), en couvrant différents facteurs de motivation. Cette organisation thématique permettra une lecture fine des attentes exprimées. (Annexe N°02, 03, 04)
- **Entretiens semi-directifs** : Réalisés parallèlement aux check-lists, ils permettront de recueillir des données qualitatives précises sur le climat social, en identifiant des enjeux psychosociaux non perceptibles dans les seules données chiffrées.
- **Indicateurs sociaux clés** : Dérivés des données internes de l'entreprise, ces ratios permettront de valider ou de relativiser les constats formulés, et d'objectiver les écarts par rapport aux bonnes pratiques.

L'analyse débutera par une phase de collecte de données rigoureuse, intégrant les check-lists et les entretiens de manière simultanée pour assurer une compréhension exhaustive.

Les données issues des check-lists seront effectuées méticuleusement sous Excel pour garantir la fiabilité et la traçabilité des calculs. Chaque question conservera initialement sa note brute (de 1 à 4) afin de préserver la granularité des évaluations. Cette échelle brute sera ensuite convertie en un pourcentage, où une note de 1 correspondra à 25% et une note de 4 à 100%, simplifiant ainsi l'interprétation des résultats.

Pour chaque volet thématique et groupe de 20 répondants, le score maximal théorique sera calculé comme suit :

$$\text{Max échelle} = \text{Nombre de questions} \times 4(\text{note maximale}) \times 20(\text{nombre de répondants})$$

La somme des notes réellement obtenues par les participants sera ensuite agrégée pour chaque volet. Ces sommes brutes seront ensuite converties en pourcentages pour simplifier leur compréhension et leur interprétation. Cela permettra de dériver plusieurs indicateurs clés :

- Le taux de satisfaction, mesurant le rapport entre le total constaté et le score maximal théorique :

$$\text{Taux de Satisfaction (\%)} = \frac{\text{Max échelle}}{\text{Somme des notes constatées}} \times 100$$

- L'écart, quantifiant la marge de progression nécessaire pour atteindre une satisfaction totale :

$$\text{Écart} = \text{Max échelle} - \text{Somme des notes constatées}$$

- Enfin, le taux de non-satisfaction, complémentaire au taux de satisfaction :

$$\text{Taux de Non-Satisfaction (\%)} = 100\% - \text{Taux de Satisfaction (\%)}$$

Ces calculs seront complétés par une mise en forme conditionnelle dans Excel, facilitant l'identification rapide des catégories de question dont la note moyenne sera faible, et qui contribueront de manière significative au taux de non-satisfaction global. Cette approche permettra de cibler les priorités d'action.

Enfin, les résultats de cette analyse quantitative seront systématiquement comparés et interprétés au regard des ratios et tableaux de bord de motivation et de bien-être fournis par l'entreprise (Annexe N°05, 06). Cette confrontation des données permettra de clarifier les observations, d'identifier les causes profondes et de valider les conclusions. L'analyse croisée, structurée par niveau hiérarchique, reliera les perceptions subjectives aux données factuelles, afin de faire émerger des constats intégrés sur les leviers et freins de la motivation, de la performance sociale et du climat interne chez NCA Rouïba.

Dans ce qui suit, une présentation détaillée des résultats sera proposée pour chaque catégorie de personnel, en distinguant les constats à dominante motivationnelle

2.2 Présentation et Analyse des Résultats du Diagnostic

L'analyse des données collectées révèle des tendances significatives dans la perception des conditions de travail chez NCA Rouïba. Notre approche méthodologique combinée nous permet d'établir un diagnostic précis pour chaque catégorie professionnelle. Pour commencer cette analyse détaillée, nous allons d'abord nous intéresser aux agents d'exécution, dont la perception est fondamentale pour comprendre les dynamiques à la base de la

structure organisationnelle de l'entreprise.

2.3 Agent d'exécutions

Situés à la base de la structure organisationnelle, les agents d'exécution jouent un rôle fondamental dans le bon déroulement des activités de production. Leur perception des conditions de travail, de l'organisation et des dispositifs de reconnaissance constitue un indicateur clé de leur niveau d'engagement.

Le tableau ci-après présente les résultats de la check-list, regroupés par thématique, en détaillant les scores observés ainsi que les taux de satisfaction et de non-satisfaction correspondants.

Tableau N° 18 : Résultat checklist - Agents d'exécutions

Catégorie	Nombre de questions	Max échelle	Pourcentage max	Constaté	Taux de satisfaction	Écart	Taux de non satisfaction
Santé, sécurité et bien-être	13	1040	100,00%	597	57,40%	443	42,60%
Ressources humaines et reconnaissance	11	880	100,00%	494	56,14%	386	43,86%
Organisation de la production	4	320	100,00%	119	67,50%	201	32,50%
Conditions matérielles de travail	21	1680	100,00%	1129	67,20%	551	32,80%
Avantages sociaux et aides	13	1040	100,00%	480	46,15%	560	53,85%
Totaux	62	4960	100,00%	2819	58,88%	2141	41,12%

Source : Établi d'après les résultats de notre enquête

2.4 Analyse des résultats - Agents d'exécutions

L'analyse des facteurs de motivation des agents d'exécution à NCA Rouïba, met en lumière un niveau de satisfaction global de 58,88 %. Cette moyenne cache des contrastes significatifs entre les différentes dimensions du climat social, et reflète des perceptions nuancées selon les thématiques abordées.

2.4.1 Les avantages sociaux et aides

En ce qui concerne les avantages sociaux et aides, le score s'élève à 46,15 %. Les réponses aux check-lists révèlent une insatisfaction généralisée face à l'absence de participation aux bénéfices et au manque de soutien au logement ou à la mobilité.

À la question de savoir si « L'entreprise verse-t-elle une part de participation aux bénéfices

(Q-30) », la majorité a répondu par la négative, ce qui traduit un sentiment d'inégalité perçue en matière d'avantages sociaux. Les retours d'entretien soulignent cette perception, plusieurs agents exprimant une attente forte vis-à-vis d'aides concrètes qui amélioreraient leur situation financière et leur stabilité.

2.4.2 Santé, sécurité et bien-être

La thématique de la santé, de la sécurité et du bien-être obtient un score de satisfaction de 57,40 %, reflétant une préoccupation notable chez une partie des agents. Plusieurs aspects suscitent des réserves, en particulier ceux liés à la prévention des risques et à la promotion du bien-être.

À la question « L'entreprise fournit-elle des programmes de bien-être (sport, nutrition, gestion du stress) ? (Q-33) », les réponses indiquent que de telles initiatives sont rares ou peu visibles. De même, à la question « Votre emploi présente-t-il un danger pour votre santé ? (Q-54) », certaines réponses révèlent un sentiment d'exposition à des risques professionnels, notamment sur les postes techniques ou en lien avec la manutention. Ces perceptions sont largement reprises dans les entretiens, où les agents expriment le besoin d'un environnement de travail plus sécurisé, plus ergonomique et mieux encadré sur le plan de la santé au travail.

2.4.3 Ressources humaines et de la reconnaissance

Sur le plan des ressources humaines et de la reconnaissance, le score atteint 56,14 %. Les réponses à des questions telles que « Avez-vous déjà reçu des augmentations salariales régulières ? (Q-28) » ou « Votre salaire reflète-t-il l'ampleur de votre travail ? (Q-53) » sont très majoritairement négatives. Cette insatisfaction traduit un besoin de reconnaissance plus formalisé. Lors des entretiens, les agents ont largement exprimé le souhait de bénéficier d'une grille salariale plus lisible, de mécanismes clairs d'évolution interne, et d'un meilleur équilibre entre effort fourni et récompense perçue.

2.4.4 Conditions matérielles de travail

Les conditions matérielles de travail affichent le taux de satisfaction le plus élevé parmi l'ensemble des thématiques évaluées, avec un score global de 64,20 %. Ce résultat, bien que relativement modeste, reflète une appréciation globalement positive des équipements mis à disposition des agents. En effet, la majorité des répondants reconnaissent l'existence d'un matériel

de travail généralement fonctionnel et suffisant pour accomplir leurs tâches quotidiennes.

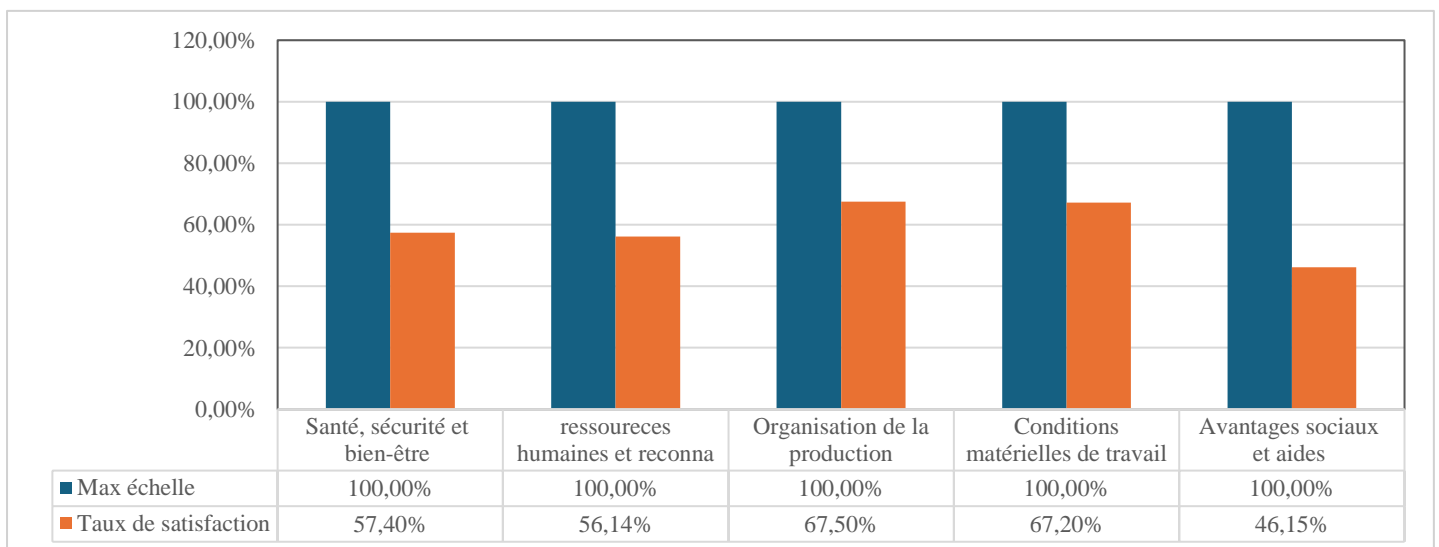
Cependant, une minorité d'agents fait état de manques persistants concernant certains aménagements liés au confort et à la sécurité du poste de travail. C'est notamment le cas pour les questions relatives à la présence d'un système d'aération et de ventilation efficace (Q-20), ou à l'ergonomie des postes, comme les chaises adaptées ou les tapis anti-fatigue (Q-18).

Ces lacunes sont également soulignées dans les entretiens, en particulier pour les postes les plus exposés aux contraintes physiques ou environnementales.

Au totale, le croisement des résultats issus des check-lists et des entretiens dessine un paysage motivationnel marqué par des attentes fortes en matière de reconnaissance, de soutien matériel, de conditions de travail et de perspectives d'évolution. La mise en œuvre de réponses ciblées, notamment autour de la formation, de la rémunération et d'un dialogue renforcé avec les équipes, apparaît indispensable pour améliorer l'engagement des agents d'exécution et renforcer leur contribution à la performance globale de l'entreprise.

Afin de visualiser plus clairement les écarts de satisfaction selon les thématiques, le graphique suivant illustre la répartition des scores obtenus par les agents d'exécution

Graphique N° 1 : Répartition des taux de satisfaction par thématique – Agents d'exécution



Source : Établi d'après les résultats de notre enquête

Après cette première analyse centrée sur les agents d'exécution, la partie suivante on s'intéressera aux agents de maîtrise afin de poursuivre la lecture croisée des perceptions internes.

2.5 Agents de maîtrise

Les agents de maîtrise occupent une position stratégique entre la direction et les équipes de terrain, assurant la transmission des objectifs, l'encadrement opérationnel et le suivi de la performance. Leur niveau de satisfaction reflète directement l'efficacité du management intermédiaire et la cohésion organisationnelle. Le tableau suivant synthétise les résultats obtenus, répartis par thématique, en précisant les scores relevés pour cette catégorie.

Tableau N° 19 : Résultat checklist - Agents de maîtrise

Catégorie	Nombre de questions	Max échelle	Pourcentage max	Constaté	Taux de satisfaction	Écart	Taux de non satisfaction
Sécurité & Maintenance	4	320	100,00%	178	55,63%	142	44,38%
Ressources & Environnement	6	480	100,00%	308	64,17%	172	35,83%
Qualité & Conformité	5	400	100,00%	227	56,75%	173	43,25%
Flexibilité de Production	7	560	100,00%	426	76,07%	134	23,93%
Encadrement d'Équipe	12	866	100,00%	536	61,89%	330	38,11%
Conditions & Reconnaissance	9	640	100,00%	371	57,97%	269	42,03%
Communication Interne	4	320	100,00%	177	55,31%	143	44,69%
Totaux	47	3586	100,00%	2223	61,11%	1363	38,89%

Source : Etabli d'après les résultats de notre enquête

2.6 Analyse des résultats - Agents maitrise

Le taux global de satisfaction enregistré pour cette catégorie s'élève à 61,11 %, traduisant un niveau de bien-être professionnel mitigé, à mi-chemin entre adhésion et frustration. Plusieurs axes de fragilité se dégagent, notamment en matière de communication, de reconnaissance, et d'opportunités de développement professionnel, qui semblent affecter leur implication et leur projection dans l'entreprise.

2.6.1 Communication interne

Sur ce volet, les résultats révèlent un taux de satisfaction limité à 55,31 %. La majorité des agents interrogés déclarent ne pas être régulièrement consultés par la direction avant la prise de décisions impactant leur équipe, comme le confirment les réponses aux questions : « Participez-vous régulièrement à des réunions avec la direction ? (Q-16) » et « La direction vous consulte-t-elle avant de prendre des décisions qui impactent votre équipe ? (Q-17) ». Sur les retours des

entretiens, plusieurs agents ont exprimé un sentiment de mise à l'écart : « On est souvent informés après coup, sans possibilité de donner notre avis sur des changements importants ». Ce manque de dialogue nuit directement à la motivation, en diminuant le sentiment d'appartenance à la stratégie globale de l'entreprise.

2.6.2 Reconnaissance et conditions de travail

Concernant la reconnaissance et les conditions de travail, le taux de satisfaction est, à 57,97 %. De nombreux agents estiment que leur rôle n'est pas suffisamment reconnu par la direction. En réponse à la question « Pensez-vous que votre rôle de chef d'équipe est reconnu (primes, encouragements, avantages) ? (Q-04) », les réponses sont majoritairement négatives. Lors des échanges, certains ont indiqué : « Nos efforts ne sont pas valorisés, même quand on dépasse les objectifs », ou encore « Il faudrait revoir les primes, on a les responsabilités mais pas les avantages qui vont avec ». Ce manque de reconnaissance constitue un frein important à la motivation : les agents ont exprimé le besoin d'une réévaluation des salaires, des primes, et d'un système d'incitation équitable. Ils demandent également plus d'opportunités d'évolution et une échelle de grades claire, avec des perspectives visibles de carrière, car l'absence de perspectives limite fortement l'investissement à long terme.

2.6.3 Ressources & Environnement

Sur le plan des ressources matérielles et de l'environnement de travail, les résultats sont plus positifs, avec un taux de satisfaction de 64 %. Les agents de maîtrise estiment globalement disposer d'outils adaptés pour le suivi de la performance et d'espaces de travail adéquats.

Les questions comme « Disposez-vous d'outils pour suivre la performance ? (Q-22) » et « Les espaces de travail sont-ils adaptés ? (Q-10) » ont reçu des réponses largement positives. Néanmoins, certains nuancent : « Le matériel est bon, mais parfois insuffisant en période de pic », révélant des tensions sur les ressources en haute saison. Un environnement bien équipé contribue à renforcer la motivation, mais l'insuffisance ponctuelle de ressources peut créer du stress et de la frustration.

2.6.4 Sécurité & Maintenance

Les aspects liés à la maintenance et à la sécurité obtiennent une satisfaction moyenne de 55 %. Bien que les procédures soient respectées en temps normal, la question « Les procédures de maintenance sont-elles respectées même en période de forte demande ? (Q-44) » a mis en évidence des écarts de rigueur. Un agent précis : « Quand la cadence augmente, on reporte les petites vérifications, ce qui peut poser problème à terme ».

Cette situation, bien qu'apparemment tolérée, peut générer un climat d'incertitude ou d'insécurité qui affecte négativement la motivation, notamment lorsque les agents se sentent contraints de faire des compromis sur la qualité ou la sécurité.

2.6.5 Qualité & Conformité

Le taux de satisfaction de 56 % relatif au contrôle qualité reflète également l'impact de ce dispositif sur la motivation des agents. En effet, lorsque les tournées de supervision sont régulières et perçues comme constructives, elles contribuent à valoriser les efforts individuels, renforçant ainsi le sentiment de reconnaissance. À l'inverse, l'absence de retour ou le manque de présence du management dans les ateliers peut engendrer un sentiment de relâchement, voire d'indifférence, affectant négativement l'engagement des équipes. Une présence managériale plus visible et un feedback structuré apparaissent ainsi comme des leviers importants pour stimuler la motivation au travail.

2.6.6 Flexibilité de Production

Le taux de satisfaction relatif à la flexibilité de la production atteint 76,07 %, ce qui en fait l'un des scores les plus élevés parmi les thématiques évaluées. Ce résultat témoigne d'une perception globalement positive de la capacité d'adaptation des équipes face aux exigences de la production.

Les retours issus de la check-list et des entretiens indiquent que les agents perçoivent une certaine souplesse dans l'organisation du travail, notamment en ce qui concerne les ajustements horaires ou la réactivité en période de forte activité. Toutefois, quelques limites persistent quant à l'autonomie dans la répartition des tâches au sein des équipes. Cette autonomie reste partielle et encadrée, ce qui peut réduire l'initiative individuelle dans certains contextes opérationnels. Il

ressort ainsi que, bien que la flexibilité soit globalement appréciée, un renforcement de la délégation et de la confiance organisationnelle pourrait encore améliorer la motivation et l'efficacité collective.

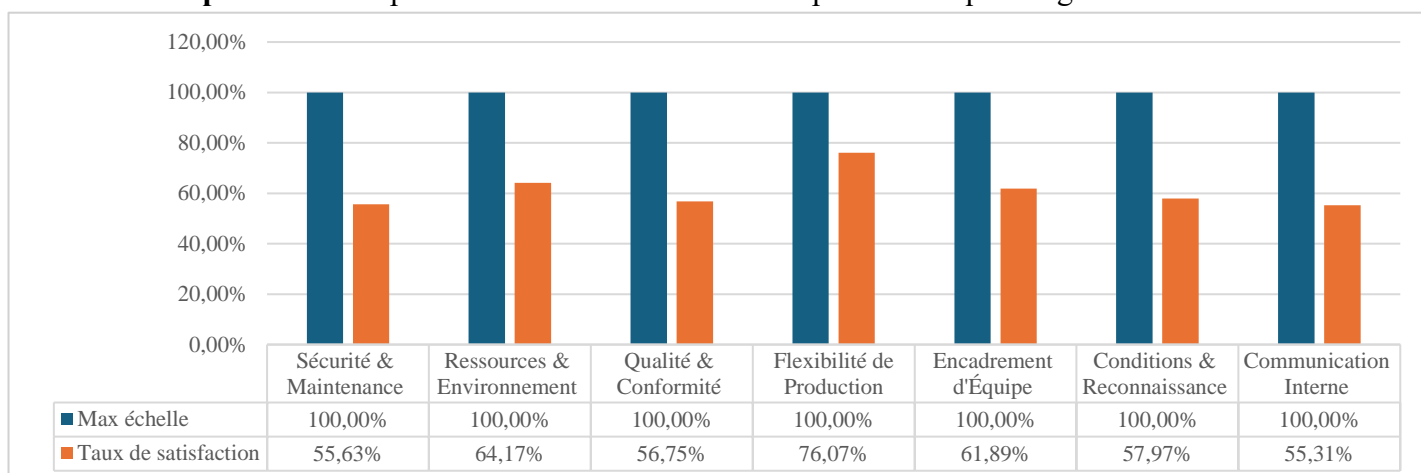
2.6.7 Encadrement d'Équipe

Avec un taux de satisfaction de 61 %, la thématique de l'encadrement et de la formation révèle des lacunes ayant un impact direct sur la motivation des agents. Le manque de formation perçu engendre un sentiment de stagnation professionnelle et une perte de confiance quant à la valorisation des compétences individuelles. Plusieurs agents expriment le besoin d'un accompagnement plus structuré et de perspectives d'apprentissage plus claires, conditions essentielles pour maintenir l'engagement et nourrir l'envie de progresser au sein de l'entreprise. Un dispositif de formation plus actif et plus équitablement déployé renforcerait le sentiment de reconnaissance et d'utilité au travail.

En tous, les agents de maîtrise sont investis dans leur mission, mais attendent davantage en matière de reconnaissance, communication et perspectives d'évolution. Les pourcentages relevés dans les différentes catégories de questions mettent en lumière des points de vigilance clairs. Les recommandations issues des entretiens – telles que la révision des salaires et des primes, l'amélioration du dialogue hiérarchique, ou encore la mise en place d'un plan de carrière structuré – doivent être prises en compte pour renforcer la motivation et consolider le rôle central des agents de maîtrise dans la dynamique de performance de l'entreprise.

Pour conclure l'analyse de cette catégorie, une représentation graphique des taux de satisfaction par catégorie de question permet de visualiser plus clairement les écarts entre les différents axes évalués chez les agents de maîtrise.

Graph N°02 : Répartition des taux de satisfaction par thématique – Agents maîtrise



Source : Établi d'après les résultats de notre enquête.

Et en dernier, il est pertinent de s'intéresser à la perception des agents cadres, dont le rôle décisionnel et stratégique influe de manière significative sur l'organisation du travail, la performance collective et la dynamique de motivation à tous les échelons.

2.7 Agents cadre

À un niveau plus stratégique, les cadres jouent un rôle central dans la définition des orientations de l'entreprise, la prise de décision, le pilotage de la performance et la coordination interservices. Leur niveau de satisfaction est un indicateur clé de l'efficacité de la gouvernance, de la cohérence des politiques internes, et du climat managérial. L'analyse de leurs réponses au questionnaire permet donc de mieux comprendre les attentes à ce niveau hiérarchique, ainsi que les éventuelles tensions entre la stratégie définie et sa mise en œuvre sur le terrain.

Le tableau ci-après présente de manière synthétique les résultats du questionnaire, regroupés selon les principales thématiques abordées.

Tableau N° 20 : Résultat checklist - Agents de cadre

Catégorie	Nombre de questions	Max échelle	Pourcentage max	Constaté	Taux de satisfaction	Écart	Taux de non satisfaction
Reconnaissance & Valorisation	9	720	100,00%	383	53,19%	337	46,81%
Pilotage de la Productivité	8	584	100,00%	416	71,23%	168	28,77%
Évolution & Compétences	5	400	100,00%	220	55,00%	180	45,00%
Bien-être au Travail	4	320	100,00%	192	60,00%	128	40,00%
Autonomie & Décision	6	480	100,00%	318	66,25%	162	33,75%
Totaux	32	2504	100,00%	1529	61,14%	975	38,86%

Source : Établi d'après les résultats de notre enquête

2.8 Analyse des résultats - Agents cadre

Le taux global de satisfaction des cadres de NCA Rouïba est de 61,14 %, ce qui montre un niveau moyen, révélant à la fois un certain engagement mais aussi des points à améliorer. Ce résultat indique la nécessité d'une analyse précise pour comprendre ce qui freine leur motivation et leur performance, surtout que les cadres ont un rôle stratégique dans la gestion et le développement de l'entreprise.

2.8.1 Reconnaissance & Valorisation

Dans la catégorie Reconnaissance & Valorisation, le taux de satisfaction est de 53,19 %, ce qui reste relativement faible au regard des attentes des cadres, généralement très engagés dans leur travail.

Les questions comme « L'entreprise met-elle en place des mécanismes de reconnaissance spécifiques (primes, distinctions, avantages) ? (Q-03) », « Êtes-vous satisfait(e) des primes et bonus liés à votre performance ? (Q-12) » ou encore « Pensez-vous que les augmentations salariales sont justes et transparentes ? (Q-14) » révèlent un manque de reconnaissance perçue.

Lors des entretiens, plusieurs cadres ont fait part d'un sentiment de ne pas être suffisamment valorisés, ce qui impacte leur motivation intrinsèque, c'est-à-dire la motivation qui vient de l'intérieur. Ce déficit de reconnaissance peut mener à un désengagement progressif et freiner la créativité. Il devient donc essentiel de mettre en place des dispositifs concrets pour mieux valoriser leurs efforts, notamment à travers des retours réguliers, justes et personnalisés.

2.8.2 Pilotage de la Productivité

Le taux de satisfaction atteint 71,23 %, traduisant une perception globalement positive du suivi du travail et des outils mis en place pour piloter la production. Néanmoins, certaines questions issues de la check-list – telles que « Les outils de pilotage de la production permettent-ils d'anticiper les problèmes ? (Q-26) », « Les principaux freins à la productivité sont-ils identifiés et analysés ? (Q-27) » ou encore « L'entreprise adopte-t-elle une gestion proactive des goulots d'étranglement ? (Q-29) » – révèlent un manque de clarté dans la priorisation des tâches et des zones d'ombre dans l'utilisation optimale des outils.

Il apparaît nécessaire de structurer davantage les processus de pilotage, en clarifiant les objectifs et les indicateurs associés, afin de garantir une compréhension partagée et une action plus efficace à tous les niveaux.

2.8.3 Évolution & Compétences

La catégorie Évolution & Compétences affiche un taux de satisfaction de 55 %, ce qui montre une situation partagée. Beaucoup de cadres pensent que leurs parcours professionnels ne sont pas assez soutenus, notamment en termes de formation et de visibilité sur les opportunités d'évolution. Lors des entretiens, ils ont parlé d'un accès limité aux formations adaptées et d'un manque de plan clair pour leur développement professionnel. Il serait donc important d'instaurer une politique de formation et d'accompagnement plus structurée et personnalisée.

2.8.4 Bien-être au Travail

Concernant le Bien-être au Travail, le taux de satisfaction est de 60 %, ce qui reste encore en deçà du niveau souhaité pour garantir un environnement sain et durable. La question « Avez-vous accès à des dispositifs de soutien pour réduire le stress et améliorer votre bien-être au travail ? (Q-22) » révèle qu'une partie des cadres ressent une pression importante, liée à une charge de travail excessive et à un manque de soutien hiérarchique.

Les témoignages recueillis évoquent du stress, un certain isolement et une absence d'écoute. Pour y remédier, il conviendrait de renforcer les dispositifs d'accompagnement, de mettre en place des espaces de parole, et de promouvoir un management plus humain et à l'écoute.

2.8.5 Autonomie & Décision

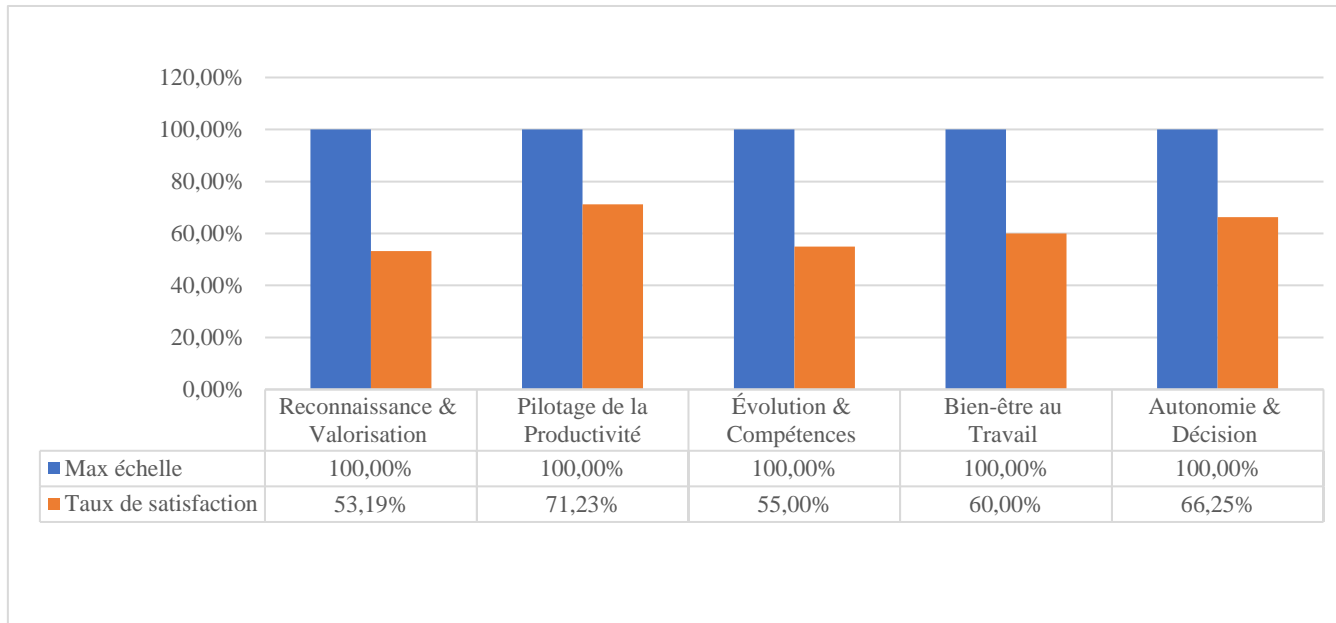
La catégorie Autonomie & Décision affiche un taux de satisfaction de 66,25 %, le deuxième plus élevé parmi les thématiques étudiées. Néanmoins, la question « Ressentez-vous des freins administratifs ou hiérarchiques qui limitent votre autonomie ? (Q-08) » indique que plusieurs cadres se sentent encore limités dans leur capacité à agir librement et à contribuer aux décisions importantes.

Cette sensation d'être écarté des choix stratégiques peut avoir des effets négatifs sur leur engagement et réduire leur capacité à innover. Il serait donc bénéfique d'impliquer davantage les cadres dans les processus de décision, afin de valoriser leurs compétences et renforcer leur

sentiment d'appartenance.

Le diagramme suivant illustre de manière claire et comparative les taux de satisfaction des cadres supérieurs selon les cinq thématiques clés évaluées. Cette visualisation facilite la compréhension des différences de perception entre les domaines.

Graphique N° 03 : Répartition des taux de satisfaction par thématique – Agents cadre



Source : Établi d'après les résultats de notre enquête

Pour compléter cette perspective et affiner notre compréhension des dynamiques de motivation au sein de NCA Rouïba, il est désormais impératif de croiser ces constats avec les caractéristiques personnelles de l'échantillon de 60 salariés interrogés.

Cette démarche nous permettra de mettre en lumière d'éventuelles corrélations entre le profil des collaborateurs et leurs motivations, et ainsi de proposer des ajustements plus ciblés et pertinents pour la politique des ressources humaines.

3 Analyse croisée des caractéristiques personnelles et de la motivation des salariés

Dans le cadre de notre audit des facteurs de motivation au sein de NCA Rouïba, il est crucial d'analyser en profondeur les caractéristiques personnelles de l'échantillon de 60 salariés interrogés.

Cette démarche, essentielle pour comprendre les dynamiques internes de motivation, croise les données démographiques et sociales avec les constats issus de nos outils d'audit (questionnaires, entretiens). Elle permettra d'identifier des corrélations clés pour l'ajustement des politiques RH, en vue d'optimiser l'engagement et la performance globale de l'entreprise.

Tableau N° 21 : Caractéristiques personnelles des salariés de l'échantillon

Caractéristique	Répartition observée	Constats liés à la motivation
Sexe	52 hommes (86,7 %), 8 femmes (13,3 %)	Minorité féminine dans l'échantillon → à valoriser pour promouvoir l'égalité et la mixité.
Tranche d'âge dominante	45-54 ans (46,7 %), suivie de 35-44 ans (30 %)	Salariés expérimentés et proches de la fin de carrière → attentes accrues en reconnaissance.
Niveau d'instruction	Niveau secondaire (48,3 %), Bac+2 (28,3 %)	Niveau moyen à élever → volonté de progression, besoin de formation continue et de valorisation.
Situation familiale	75 % mariés	Stabilité sociale → ancrage fort dans l'entreprise, besoin de sécurité professionnelle.
Ancienneté	>15 ans (41,7 %), 10-15 ans (33,3 %)	Expérience importante → savoir-faire transmis, formation sur le terrain effective.

Source : Etabli d'après les résultats de notre enquête

L'analyse des caractéristiques personnelles de notre échantillon révèle une structure stable, dominée par une majorité de salariés hommes, expérimentés et ayant une ancienneté significative au sein de l'entreprise. Ce profil, bien que porteur d'atouts en termes de savoir-faire, présente également des défis en matière d'usure ou de stagnation si les politiques RH ne sont pas suffisamment dynamiques.

➤ **L'expérience comme facteur de motivation implicite**

Les salariés les plus anciens, représentant une part prépondérante de l'échantillon, ont majoritairement acquis leurs compétences par l'expérience directe. Cette expertise, particulièrement forte en production, est un capital précieux pour NCA Rouïba. Sa valorisation, par la reconnaissance symbolique (respect, statut) ou fonctionnelle (tutorat, transmission des compétences), est essentielle pour renforcer leur motivation et leur engagement.

➤ Une population stable mais en quête de reconnaissance

Les tranches d'âge dominantes (35 à 54 ans) correspondent à un personnel mature, dont les attentes évoluent au-delà de la simple sécurité de l'emploi vers une quête de reconnaissance personnelle, d'une meilleure qualité de vie au travail et d'une participation accrue aux décisions. Ces aspirations corroborent les résultats de nos questionnaires, qui ont mis en évidence un besoin marqué de pilotage, d'autonomie et de valorisation.

➤ Mixité et diversité : une marge de progrès

La faible proportion de femmes dans l'échantillon (13,3 %) souligne une opportunité d'amélioration en matière de diversité de genre. Une plus grande mixité est généralement associée à une dynamique sociale enrichie et à une performance accrue. L'intégration réussie des femmes nécessite des politiques spécifiques (formation, sensibilisation, équité dans l'accès aux postes de responsabilité).

➤ Niveau d'instruction et attentes en montée en compétences

Les salariés ayant au minimum un niveau secondaire ou Bac+2 constituent une population prédisposée à la formation continue, à l'autonomie et à la mobilité interne. Tirer parti de cette réalité par des plans de développement personnel et une valorisation du capital humain est un levier d'engagement significatif.

En synthèse le portrait des salariés de NCA Rouïba, tel qu'il ressort de cet échantillon, met en lumière un personnel fidèle et expérimenté, dont les attentes se concentrent sur la valorisation, l'autonomie et la reconnaissance. Ces observations devront guider l'entreprise vers des politiques de motivation qui incluent :

- La valorisation de l'ancienneté par la transmission du savoir-faire et la reconnaissance formelle.
- L'ouverture à une plus grande diversité pour stimuler la dynamique sociale.
- Le renforcement d'une offre de formation continue adaptée aux aspirations et aux niveaux d'instruction.

Après cette analyse spécifique de chaque catégorie hiérarchique, il est important de réaliser une analyse croisée qui confronte les perceptions selon les niveaux et les caractéristiques

personnelles (âge, sexe, ancienneté, niveau d'instruction). Cette synthèse permet de mieux comprendre les leviers de motivation et les tensions au sein de NCA Rouïba, en associant les résultats qualitatifs aux données démographiques et contractuelles.

4 Analyse comparative synthétique des résultats

L'analyse comparative des trois niveaux hiérarchiques, croisée avec les caractéristiques personnelles des salariés, révèle des perceptions différenciées du climat de travail chez NCA Rouïba, structurées autour de dynamiques à la fois sociales et organisationnelles.

Les agents d'exécution, majoritairement masculins, faiblement diplômés et concentrés dans les services de production, affichent le taux de satisfaction le plus bas (51,33 %), traduisant un malaise palpable à la base de l'entreprise. Leur perception est particulièrement négative en matière d'organisation de la production (37,19 %) et d'avantages sociaux (46,15 %), ce qui suggère un sentiment d'injustice et de négligence.

Chez **les agents de maîtrise**, globalement plus qualifiés et occupant des fonctions transverses, le taux de satisfaction atteint 61,11 %, mais laisse transparaître des frustrations liées à la reconnaissance (prime peu valorisante, équilibre effort-récompense à 52,23 %) et à la communication managériale (55,31 %), qui fragilisent leur position d'interface.

Les cadres, bien qu'en majorité diplômés du supérieur et impliqués dans la gestion stratégique, ne sont pas épargnés par le doute : leur score global (61,14 %) masque une remise en question des dispositifs de valorisation (53,19 %) qu'ils jugent trop formels, peu adaptés à leur implication réelle.

Sur le plan démographique, l'ancienneté élevée des salariés dans toutes les catégories, couplée à une moyenne d'âge relativement stable, semble accentuer la recherche de reconnaissance durable, notamment chez les agents d'exécution (76 % ont plus de 10 ans de service). Les jeunes cadres, souvent mieux formés, expriment quant à eux un besoin plus fort d'évolution et de perspectives claires.

Par ailleurs, le niveau d'instruction influence nettement la perception des outils de gestion : les cadres se montrent plus satisfaits des indicateurs de pilotage (71,23 %), tandis que les agents de maîtrise valorisent la flexibilité (76,07 %) offerte dans l'organisation du travail. Pour les exécutants, ce sont les conditions matérielles (59,76 %) et le bien-être physique (57,40 %) qui restent les principaux repères positifs, bien que perfectibles.

Ces résultats traduisent des convergences autour du besoin de reconnaissance et de clarté dans la gestion des carrières, mais aussi des divergences selon les profils et les responsabilités. À défaut d'un management différencié et d'une stratégie RH adaptée aux attentes de chaque segment, ces écarts de perception risquent de fragiliser la cohésion interne, d'entretenir des frustrations invisibles et, in fine, de freiner les performances collectives de NCA Rouïba.

Pour répondre à ces enjeux, il conviendra d'articuler des actions spécifiques à chaque catégorie : optimiser l'organisation de la production et renforcer les avantages sociaux pour les exécutants ; formaliser le dialogue et valoriser les agents de maîtrise par un dispositif de primes et de reconnaissance structurées ; personnaliser les retours et améliorer les dispositifs de bien-être pour les cadres.

Le tableau suivant propose une synthèse claire des constats, des leviers de performance pour chaque catégorie de personnel. Il permet de visualiser les écarts hiérarchiques et d'identifier des actions ciblées pour renforcer la motivation et la performance chez NCA Rouïba :

Tableau N°22 : synthèse claire des constats par catégories

Catégorie	Constats principaux (points faibles & tensions)	Leviers et atouts identifiés
Agents d'exécution	<ul style="list-style-type: none"> - Avantages sociaux jugés insuffisants (46,15 %) - Manque de reconnaissance et de soutien 	<ul style="list-style-type: none"> - Conditions matérielles correctes (67,20 %) - organisation de la production (67,50 %) - Santé-sécurité-bien-être appréciés (57,40 %)
Agents de maîtrise	<ul style="list-style-type: none"> - Reconnaissance jugée faible (prime peu valorisante) - Déséquilibre effort/récompense - Communication interne défailante (55,31 %) 	<ul style="list-style-type: none"> - Forte flexibilité de production (76,07 %) - Autonomie dans le travail
Cadres	<ul style="list-style-type: none"> - Mécanismes de valorisation perçus comme trop formels (53,19 %) - Dialogue peu nourri et reconnaissance impersonnelle 	<ul style="list-style-type: none"> - Bon niveau d'outils de pilotage (71,23 %) - Autonomie stratégique

Source : Etabli d'après les résultats de notre enquête

Ces orientations serviront de base au déploiement d'une analyse des ratios clés, car la mise en place d'un tableau de bord d'indicateurs est essentielle pour transformer les constats de notre audit en une démarche d'amélioration continue et mesurable ; loin d'être une simple énumération de chiffres, ce tableau tisse un lien indispensable entre les perceptions qualitatives – recueillies via nos check-lists et entretiens – et les données factuelles et objectives de NCA Rouïba, cette confrontation rigoureuse des informations étant cruciale pour affiner nos observations, identifier les causes profondes des leviers et freins à la motivation, et valider nos conclusions.

Cette analyse s'articulera autour des indicateurs de suivi internes déjà existants au sein de NCA Rouïba, complétés par des ratios spécifiques calculés à partir de notre analyse.

4.1 Analyse Comparative et Validation des Constats via les Indicateurs Internes Fournis par l'Entreprise

Le tableau de bord interne de NCA Rouïba de 2023 et 2024, axé sur la "Motivation & Bien-être" (détail complet en Annexe N°06, 07), ainsi que quelques résultats dans le "Tableau de bord Processus Pc-13 Hygiène, Sécurité & Environnement" (Annexe N°07), présente un ensemble d'objectifs et d'indicateurs fondamentaux pour le développement du capital humain. L'analyse de ces données objectives en regard de nos résultats subjectifs permet de valider et d'approfondir nos observations :

- **Taux de réalisation des entretiens d'évaluation des collaborateurs :** En 2024, l'entreprise a enregistré un taux de réalisation des entretiens d'évaluation de 100 %, marquant une nette amélioration par rapport à 2023, où plusieurs catégories, notamment les agents d'exécution, en avaient été partiellement exclues. Ce progrès s'inscrit pleinement dans la stratégie de développement du capital humain. Cette évolution est confirmée par les données des check-lists, qui relèvent une satisfaction accrue concernant la tenue régulière des entretiens. De plus, les entretiens semi-directifs font apparaître une reconnaissance explicite de cette démarche, notamment chez les cadres, qui saluent la structuration du processus via la plateforme SuccessFactor. Toutefois, certains agents d'exécution soulignent que, malgré la tenue effective de ces entretiens, le contenu reste souvent formel et peu impactant sur leur parcours professionnel, mettant en évidence un écart entre réalisation administrative et utilité perçue. L'analyse comparative montre donc une amélioration en termes de couverture, mais une marge de progression quant à la qualité du feedback et à son effet sur

la motivation.

- **Nombre de mobilités internes :** Le taux de mobilité interne, avec 11 cas enregistrés en 2024, reste relativement stable mais modeste, au regard de l'effectif global. Ce ratio traduit une certaine volonté d'ouvrir des parcours évolutifs, mais reste en décalage avec les attentes exprimées sur le terrain. Les check-lists indiquent un niveau de satisfaction limité sur la clarté des opportunités d'évolution interne, en particulier chez les agents de maîtrise. Cette perception est renforcée par les propos recueillis lors des entretiens, où plusieurs salariés, notamment des cadres, expriment leur frustration face à un manque de transparence dans les critères de mobilité. À l'inverse, quelques agents d'exécution notent des affectations ponctuelles vers d'autres postes, mais sans plan d'évolution formalisé. Cette stabilité du ratio d'une année à l'autre valide donc partiellement les constats des outils d'enquête, et souligne que la mobilité existe mais reste mal pilotée et peu structurée, ce qui limite son effet sur la fidélisation et la motivation.
- **Ratio Masse Salariale & Taux de réalisation de la masse salariale :** le ratio masse salariale sur valeur ajoutée, qui a connu une hausse de +11,8 % en juillet 2024, soulève une alerte sur le pilotage des charges. Cette évolution confirme certaines inquiétudes exprimées par les cadres dans les entretiens, notamment sur la non-maîtrise des coûts liés aux recrutements temporaires ou aux primes exceptionnelles. Les agents de maîtrise et d'exécution n'ont pas perçu directement cet impact, se focalisant davantage sur la régularité de la paie. Cependant, ce déséquilibre structurel pourrait à terme affecter les marges de manœuvre pour les augmentations collectives ou les investissements sociaux, ce qui pourrait nuire à la motivation si le sentiment d'injustice salariale émerge.
- **Taux de productivité du capital humain (non atteint globalement) :** Cet indicateur objectif renforce significativement les constats qualitatifs des agents d'exécution sur les contraintes d'organisation de la production et des agents de maîtrise sur la surcharge de travail en période de forte demande. Il établit un lien direct entre les problèmes organisationnels et une performance moindre, confirmant que ces dysfonctionnements sont des freins à la motivation par la pression et la frustration qu'ils génèrent.
- **Taux de réalisation du plan de recrutement :** Le déficit de recrutement et le gel des embauches confirment l'impact direct sur la charge de travail des équipes existantes. Cette situation contraint les collaborateurs à compenser les manques d'effectifs, alimentant de manière vérifiable la frustration et la démotivation observées, et validant les plaintes de surcharge de travail.

- **Taux de réalisation du plan de formation** : La réalisation du plan de formation, en recul à 63,41 % en 2024 contre un taux plus élevé en 2023, constitue un point de rupture important dans la dynamique RH. Ce recul, dans un contexte stratégique axé sur le développement des compétences, a été largement perçu par les salariés, comme en témoignent les données des check-lists et les retours qualitatifs. Les agents de maîtrise, en particulier, ont exprimé dans les entretiens un sentiment d'abandon ou de stagnation professionnelle, du fait de formations annulées ou reportées. Certains cadres ont évoqué un manque de suivi et de priorisation dans la planification des actions de formation, impactant directement leur performance et leur engagement. Ce ratio vient donc corroborer et approfondir les constats négatifs exprimés, illustrant un déficit d'investissement stratégique dans les compétences, susceptible d'affecter durablement la motivation des équipes.
- **Taux de satisfaction employé (Globale 69% ; Cadre : 66%, Maîtrise : 69% ; Exécution 79%)** : Le taux de satisfaction globale de 87 % en 2024 montre une nette amélioration par rapport à 2023, validant les progrès relevés dans le bien-être et les relations au travail, comme indiqué par les check-lists. Notre check-liste interne révèle cependant un taux global de satisfaction plus modéré, autour de 60 %, ce qui traduit des disparités importantes selon les catégories de personnel. Cette différence s'explique en partie par la taille et la composition des échantillons : le taux global s'appuie sur une population plus large et parfois plus favorable, tandis que la check-liste porte sur un échantillon plus restreint et représentatif des catégories socio-professionnelles clés.

La nette disparité entre les taux de satisfaction internes de l'entreprise et nos calculs (Exécution 58,88 %, Maîtrise 61,11 %, Cadres 61,14 % contre des chiffres plus élevés) est un point de vigilance majeur de notre audit. Cette divergence, potentiellement due à des méthodologies d'enquête différentes, souligne l'importance d'investiguer pour comprendre la perception réelle de la satisfaction et assurer l'efficacité des actions.

Les entretiens confirment cette réalité nuancée : les agents d'exécution rapportent une stabilité dans leur confort de travail, alors que cadres et agents de maîtrise évoquent une pression accrue et un manque de reconnaissance managériale. Ainsi, la différence entre ces taux souligne la nécessité d'un croisement rigoureux des données quantitatives et qualitatives afin de cibler efficacement les actions à mettre en œuvre.

- **Taux d'absentéisme** : Concernant le taux d'absentéisme, resté autour de 5 %, l'analyse comparative montre une stabilité apparente entre 2023 et 2024. Toutefois, cette constance ne reflète pas l'ensemble des dynamiques en jeu. Les check-lists ne relèvent pas d'alerte majeure sur ce point, mais les entretiens révèlent un malaise plus diffus, notamment chez les cadres, qui évoquent des formes de présentéisme désengagé, non détectées par ce ratio. De plus, certains agents de maîtrise évoquent des absences ponctuelles masquant une surcharge non assumée. Ainsi, si ce ratio semble satisfaisant en surface, il ne rend pas compte de certains signaux faibles de démotivation ou d'épuisement, révélés uniquement par l'analyse qualitative.
- **Le taux d'hygiène du personnel**, bien qu'élevé (98,55 % en 2024), a connu une baisse temporaire suite au changement de méthode de test, révélant des failles dans l'évaluation antérieure. Ce changement méthodologique est salué comme un progrès qualitatif, renforçant la crédibilité des mesures d'hygiène. Cependant, les agents d'exécution continuent de signaler, à travers les check-lists, des défauts persistants dans les installations (sanitaires, vestiaires), ce qui réduit la portée positive de cet indicateur et souligne la nécessité d'améliorer l'environnement matériel.
- **Le taux d'entretien des bâtiments** : est en progression, mais reste insuffisant au regard des réclamations qualitatives des agents d'exécution. Ces derniers évoquent, dans les entretiens et check-lists, de nombreuses défaillances : sanitaires dégradés, fuites d'eau et d'huile, réfectoires inadaptés, présence de nuisibles. Cette situation génère un inconfort quotidien, nuisant au bien-être général et à la motivation. La cause semble résider dans un budget insuffisant, un manque de personnel dédié à la maintenance, ou une priorisation des investissements ne tenant pas compte des besoins de base.

En complément précieux aux indicateurs internes déjà en place, les ratios que nous avons calculés à l'aide des données interne (Annex N°08) dans le cadre de cet audit vont nous offrir une perspective affinée et cruciale.

Tableau N°23 : Ratios RH

Ratio	Formule / Calcul détaillé	Valeur (2024)	Objectif & Interprétation
Taux de stabilité global	Effectif 2024 / Effectif 2023 = 438 / 428	102,3%	≥ 100 % – Légère hausse (+2,3 %) portée par les CDD, mais recul des CDI (-5). Consolider les emplois permanents.
Taux de stabilité CDI	CDI 2024 / CDI 2023 = 389 / 394	98,7 %	≥ 100 % – Baisse de 1,3 % : gel des recrutements CDI ou départs non remplacés. Renforcer la politique de rétention.
Taux de promotion interne	Internes / (Internes + Externes) = 8 / (8 + 9) ≈ 47 %	47 %	≥ 50 % – Minorité des promotions internes. Développer les parcours de mobilité ascendante.
Mixité cadres (femmes %)	(Femmes cadres / Total cadres) × 100 = 8 / 132 × 100	6,06 %	≥ 30 % – Très faible représentation féminine. Lancer un plan « diversité et inclusion ».
Taux de formation sécurité	(Formés sécurité / Effectif total) × 100 = 221 / 438 × 100	50,45 %	100 % – Seule la moitié des salariés formés. Généraliser un programme obligatoire annuel.

Source : Etabli d'après les résultats de notre enquête

4.2 Analyse Complémentaire des Ratios Sociaux

L'étude des ratios sociaux vient approfondir les constats qualitatifs précédemment établis, en apportant un éclairage quantitatif sur certaines tensions structurelles internes. Loin de se limiter à des données statiques, ces ratios mettent en évidence des dynamiques de gestion du personnel qui appellent des réajustements ciblés.

➤ Le taux de stabilité global

Le taux de stabilité global, bien qu'en légère hausse (102,3 %), masque un déséquilibre dans la nature des contrats. Cette progression est essentiellement portée par une hausse des recrutements en CDD, alors même que les CDI diminuent. Ce choix révèle une stratégie de flexibilité accrue mais aussi un certain renoncement à l'investissement durable dans les

ressources humaines. Derrière cette orientation, on peut relever une prudence financière excessive, un manque d'anticipation des besoins à long terme, voire une réponse bénéficière à des fluctuations de production. Cela fragilise l'ancrage des salariés dans l'entreprise et limite la construction d'une culture de stabilité.

➤ **Taux de stabilité des CDI**

La baisse du taux de stabilité des CDI (98,7 %) révèle une dynamique préoccupante de désengagement vis-à-vis des emplois permanents. Plusieurs causes peuvent expliquer cette érosion : d'abord, le gel ou la suspension des campagnes de recrutement en CDI, souvent observés en contexte de maîtrise des coûts. Ensuite, le départ non remplacé de collaborateurs expérimentés, en particulier chez les cadres et agents de maîtrise, peut être lié à une absence de perspectives d'évolution, de politiques de fidélisation insuffisantes (formation, reconnaissance, mobilité interne), voire à une usure professionnelle non traitée.

➤ **Le taux de promotion interne**

Le taux de promotion interne, à 47 %, traduit une valeur stratégique insuffisante accordée à la mobilité ascendante. Cette faiblesse s'explique par plusieurs facteurs structurels : absence de référentiel de compétences, inexistence d'une cartographie des potentiels internes, et surtout culture managériale encore centrée sur le recrutement externe pour les fonctions clés. Cette logique court-circuite la reconnaissance des compétences acquises en interne et alimente une frustration légitime chez les collaborateurs non promus malgré leur ancienneté et leurs performances.

➤ **La mixité dans l'encadrement**

En ce qui concerne la mixité dans l'encadrement, le taux extrêmement faible de femmes cadres (6,06 %) est révélateur de freins systémiques non traités. Le plafond de verre est ici évident : critères de sélection implicites peu inclusifs, absence de dispositifs d'accompagnement des carrières féminines, et une probable sous-estimation du potentiel managérial des femmes. Ce déséquilibre ne peut être corrigé que par une action volontariste structurée autour d'un plan diversité, au-delà des déclarations de principe.

➤ Le taux de formation sécurité

Enfin, le taux de formation sécurité (50,45 %) constitue une faille critique dans la gestion des risques humains. Le fait que près de la moitié du personnel ne soit pas formée témoigne d'un pilotage lacunaire de la prévention, possiblement lié à une priorisation des objectifs de productivité sur ceux de sécurité. Ce ratio confirme aussi une gestion peu inclusive des publics non permanents (CDD, intérimaires), souvent exclus des parcours de formation, alors même qu'ils sont les plus exposés. La perception d'un traitement différencié renforce les tensions sociales et la défiance vis-à-vis des dispositifs internes.

En résumé, l'analyse des indicateurs sociaux, des retours des employés et de l'organisation interne chez NCA Rouïba révèle un climat de travail fragile. La précarité des statuts, le manque de reconnaissance, l'insuffisance des actions de prévention et l'inégalité d'accès aux responsabilités affaiblissent l'engagement des équipes et nuisent à la cohésion globale.

Au terme de cette étape, l'audit réalisé a permis de mettre en lumière les principaux déterminants organisationnels et humains influençant la productivité et la motivation au sein de NCA-Rouïba. Les constats issus de cette analyse constituent une base essentielle pour identifier les leviers d'amélioration et guider les recommandations futures en matière de performance et d'engagement des collaborateurs.

Conclusion

L'audit réalisé chez NCA-Rouïba met en évidence l'interdépendance entre productivité et motivation. Il révèle que la performance de l'entreprise repose sur un équilibre entre les exigences techniques du système de production et la dynamique humaine qui le soutient. Grâce à une méthodologie rigoureuse combinant données de terrain, indicateurs, check-lists et entretiens, les leviers de performance et les freins structurels ont été identifiés.

Les indicateurs clés montrent une amélioration du rendement, de la productivité horaire et de la conformité qualité. Toutefois, ces progrès sont limités par des faiblesses récurrentes : équipements vieillissants, coordination perfectible, maintenance réactive et faible rotation des stocks. Cela souligne le besoin d'une structuration plus solide des processus.

Sur le plan humain, les services les plus performants sont aussi ceux où règnent un bon climat social, une certaine autonomie, un encadrement clair et une reconnaissance des efforts. À l'inverse, les tensions et le manque de perspectives freinent l'engagement, avec des effets visibles sur la qualité et la stabilité de la production.

Ainsi, motivation et productivité doivent être abordées conjointement. Valoriser les ressources humaines, prévenir les risques psychosociaux et intégrer les attentes du personnel sont des conditions clés de performance. Les écarts de satisfaction selon les catégories hiérarchiques et les indicateurs sociaux (absentéisme, mobilité, satisfaction) confirment ce lien.

In fine, améliorer la productivité ne se limite pas à l'optimisation technique : cela implique de mobiliser le capital humain, d'adopter un management participatif, de renforcer la reconnaissance et d'ajuster l'organisation aux réalités du terrain. Pour une entreprise en transformation comme NCA-Rouïba, cette synergie entre motivation et performance est un enjeu stratégique.

Conclusion générale

Conclusion générale

L'étude menée dans le cadre de ce mémoire a permis de démontrer que l'optimisation de la performance globale d'une entreprise repose aujourd'hui sur une compréhension fine et intégrée des leviers de productivité et de motivation. L'approche adoptée, croisant les dimensions théoriques et pratiques, a mis en évidence la pertinence d'un audit approfondi comme outil stratégique de pilotage, de transformation et de développement durable de l'organisation.

Dans ce cadre, les constats issus de l'audit réalisé au sein de NCA-Rouïba révèlent que la productivité ne peut être appréhendée de manière isolée ou strictement technique. Elle est intimement liée à la qualité des processus organisationnels, à la disponibilité des ressources matérielles, mais aussi – et surtout – à la mobilisation du capital humain. L'amélioration des indicateurs de rendement, de productivité par tête et de conformité des produits montre qu'une entreprise, même confrontée à des contraintes structurelles, peut enregistrer des avancées significatives si elle engage une réflexion stratégique sur ses pratiques internes.

Cette dynamique met en lumière l'importance de la dimension humaine comme facteur décisif dans la quête de performance. En effet, les résultats des questionnaires et entretiens ont révélé des attentes récurrentes en matière de reconnaissance, de communication, de gestion des carrières et de conditions de travail. L'absence ou l'insuffisance de réponses à ces attentes peut engendrer des dysfonctionnements coûteux, tels que le désengagement, l'absentéisme ou une faible implication dans l'atteinte des objectifs. À l'inverse, lorsque les collaborateurs se sentent valorisés, écoutés et associés aux projets de l'entreprise, leur niveau d'engagement augmente, avec des répercussions positives sur la productivité, la qualité, et la cohésion organisationnelle.

Ainsi, en réponse à la problématique centrale, il ressort que l'audit représente un levier stratégique permettant à la fois de diagnostiquer les dysfonctionnements internes, d'objectiver les axes de progrès, et d'activer des mécanismes de changement favorables à l'efficacité opérationnelle et à la motivation des équipes. L'impact de l'audit est d'autant plus significatif qu'il favorise une vision transversale et systémique de l'organisation, reliant les dimensions techniques et humaines.

En lien avec cette réflexion, l'étude a également permis de confirmer que l'évaluation des facteurs de productivité et de motivation est essentielle à l'amélioration de la performance. Elle permet d'identifier les leviers réels de création de valeur, de mieux comprendre les attentes du personnel, et d'ajuster les stratégies managériales en conséquence. Une performance durable ne peut se construire sans une attention constante portée aux dynamiques humaines.

Par ailleurs, les résultats obtenus montrent que l'audit influence positivement la prise de décision stratégique. Grâce aux données mesurées et analysées (ratios, entretiens, questionnaires), les dirigeants sont en mesure d'orienter leurs décisions vers des actions concrètes, hiérarchisées et adaptées aux besoins réels. Dans le cas de NCA-Rouïba, cela s'est traduit par la priorisation de certaines actions telles que le renforcement de la maintenance préventive, l'amélioration de la planification RH et la valorisation des compétences internes.

De plus, il apparaît que les résultats d'un audit peuvent être exploités de manière proactive pour construire des stratégies de développement à long terme. Ces stratégies reposent sur une approche participative, intégrée et évolutive, qui vise à instaurer un climat de confiance, à professionnaliser les pratiques internes, et à mieux anticiper les mutations de l'environnement.

Au-delà de l'analyse spécifique à cette entreprise, les enseignements tirés sont transposables à d'autres organisations, en particulier dans le contexte économique algérien. Il apparaît que le succès durable d'une entreprise ne dépend plus uniquement de ses choix techniques ou de ses investissements financiers, mais également de sa capacité à créer un environnement de travail stimulant, à instaurer une gouvernance participative, et à mesurer de manière régulière l'efficacité de ses dispositifs internes. L'audit, en ce sens, devient un véritable levier de modernisation managériale, au service de la performance globale.

En définitive, cette recherche souligne la nécessité pour les entreprises de passer d'une logique de gestion passive à une logique d'anticipation et de pilotage proactif. Cela implique une volonté de changement, une ouverture à la critique constructive, et une démarche d'amélioration continue intégrant à la fois les dimensions économiques, sociales, organisationnelles et humaines. C'est dans cette convergence que se dessine aujourd'hui la voie vers une performance équilibrée, durable et responsable

Bibliographie

Références bibliographiques

I. Ouvrages et publications académiques

- Adam Smith (1776). Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations, Chapitre 1. Archives d'Anna, p. 3.
- Boudriga, Z. (2003). L'audit interne : Organisation et pratique. Paris : Éditions d'Organisation, p. 213.
- Bouquin, H. (1997). Cité in Amina, B. & Wassila, T. L'audit opérationnel : une limite pour les dysfonctionnements de la gouvernance d'entreprise, p. 145.
- Dalmas, M. (2007). Les méta-modèles de la motivation au travail : Constructions théoriques et propositions de recherche, p. 14.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Le modèle de caractéristiques de l'emploi.
- Igalens, J., & Peretti, J.-M. (2017). Audit social : Meilleures pratiques, méthodes, outils. Paris : Dunod, p. 14.
- Imbert, J. (2017). L'audit de la fonction ressources humaines. Paris : Dunod, p. 142.
- Jonquières, M. & Joras, M. (2015). L'audit : Une même démarche intelligente pour tous. Cormelles-le-Royal, pp. 120, 135.
- OCDE (2001). Manuel de mesure de la productivité : Mesures de la performance économique. Paris : OCDE, p. 42.
- OCDE (2011). Mesurer la productivité : Manuel de l'OCDE. Paris : OCDE, p. 62.
- Peretti, J.-M. (2010). Gestion des ressources humaines. In Ferdi, K. L'impact de la motivation du personnel sur la performance de l'entreprise, ESGEN, juin 2023, pp. 22–23.
- Prokopenko, J. (1990). La productivité et sa mesure. Genève : BIT, pp. 3, 11.
- Renard, J. (2010). Théorie et pratique de l'audit interne (7e éd.). Paris : Eyrolles, pp. 80, 83.
- Renard, J., & Nussbaumer, S. (2011). Audit interne et contrôle de gestion. Paris : Éditions d'Organisation, p. 2.
- Roussel, P. (1996). Rémunérations, motivations et satisfaction. Paris : Économica, p. 73.
- Roussel, P. & Rojot, J. (s.d.). Cité in Ferdi, K. L'impact de la motivation du personnel sur la performance de l'entreprise, ESGEN, p. 20.
- Savall, H. & Zardet, V. (2020). Maîtriser les coûts et les performances cachés. Paris : Économica, p. 198.

- Teulon, F. (2024). Le taylorisme et l'Organisation Scientifique du Travail, p. 3.
- Vatiez, R. (1980). Audit social, un instrument utile au pilotage des entreprises et des organisations. Enseignement et Gestion, (16), hiver.

II. Articles scientifiques et de revues académiques

- Boulat, R. (2005). La productivité et sa mesure en France (1944–1955). Histoire & Mesure, p. 85.
- Mucha, L. (2010). La motivation des salariés et la performance dans les entreprises. Gestion et management, pp. 11, 18, 19, 21, 26, 27.

III. Normes et documents institutionnels

- AFNOR. (2018). NF EN ISO 19011 :2018 – Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management. Paris : AFNOR.
- OCDE (s.d.). Statistiques sur la productivité. <https://www.oecd.org/statistics/productivity-manual>
- IFACI. Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne. (Cité dans plusieurs sources).
- Schneider Electric. R-apport RH 2023.
- Schneider Electric. 2022 Trust Report.

IV. Mémoires, thèses et travaux universitaires

- Amina, B. & Wassila, T. (s.d.). L'audit opérationnel : une limite pour les dysfonctionnements de la gouvernance d'entreprise.
- Chanez, M. (2021/2022). Diagnostic stratégique d'une entreprise – Cas : la Sarl carrosserie industrielle HB, pp. 25, 56.
- Ferdi, K. (2023). L'impact de la motivation du personnel sur la performance de l'entreprise. Mémoire de fin de cycle, ESGEN.
- Khaoula, F. & Sabrina, A. (2020). L'impact de la motivation sur la performance organisationnelle – Cas de CEVITAL. UMMTO.
- Massinissa, M. & Nabil, M. (2013). L'impact de l'audit interne sur la performance de l'entreprise : Cas de l'EPE-TRANSBOIS-SPA Béjaïa. Mémoire de Master.

- Mémoire (2023). La contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise. ENSSEA, Alger, p. 46.
- OUFKIR, A., ETTALHAOUI, S. & SOBHI, A. (2017/2018). Audit stratégique et audit opérationnel. Mémoire.
- Université de Reims Champagne-Ardenne (s.d.). Audit social, p. 23.
- SEMUHOZA, E. (2009). Théorie de la motivation au travail, cité dans Ferdi, K. (2023). ESGEN, pp. 21–23.

V. Sites web et articles en ligne

- AeroTime (2024, 16 septembre). Airbus performs formation flypast for annual family day in Toulouse. Consulté en français.
- CICERO, J. (2010, 8 octobre). Les objectifs de l'audit interne. Qualiblog. Consulté sur : <https://qualiblog.fr/audit-interne-audit-fournisseur/les-objectifs-de-laudit-interne/>
- L'Usine Nouvelle. Le site PSA de Poissy touché par 700 suppressions de postes.
- Ressources SES – ENS Lyon. Les grands thèmes (suite). Consulté sur : <https://ses.ens-lyon.fr/articles/les-grands-themes-suite--50165>
- Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès (s.d.). Types de l'audit interne. Audit et contrôle de gestion. Consulté sur : <https://www.studocu.com/row/document/universite-sidi-mohamed-ben-abdellah-de-fes/audit-et-contrôle-de-gestion/types-de-laudit-interne/44126171>

Annexes

Annex N°01 : les principales causes d'anomalies et actions planifiées

Indicateurs	Ecarts / Anomalies constat	Causes	Actions	Quand
Rendement Mecanique Carton	Usures avancés	Efficacité des revisions	Maintenance systematique 2000H et 3000H ,VD et mise à niveau gamepack	FEV 2025
Rendement Mecanique Carton	Acces aux dysfonctionnements	Manque acces PLMS	Installation de PLMS On Line.	JAN 2025
Rendement Mecanique Carton	Bourrage convoyeurs	Dysfonctionnement lubrification	L'installation d'unité de lubrification centralisée pour l'Helix et le convoyeur.	R1 2025
Rendement Mecanique Carton	Arret cause temperature speed hors normes	Temperature excessive atelier speed	Installation d'une centrale de climatisation	AVR 2025
Rendement Mecanique Carton	Panne paletiseur	Chuttes barquettes au niveau paletiseur	revision complète	FEV 2025
Rendement Mecanique PET	PET souffleuse	Paramètres d'exploitation (défauts process)	Former les operateurs ET Les techniciens maintenance	JAN 2025
Rendement Mecanique PET	PET serac	Blocage Bouteilles	Réaliser les opérations de maintenance préventive selon le PMP	FEV 2025
Rendement Mecanique PET		Chute de Bouteilles	Remise en état de l'ensemble des pinces	FEV 2025
Rendement Mecanique PET		Baisse de cadence Defaut dosage (station desactivée)	Remplacement de l'ensemble des cables des becs et connecteurs.	DEC 2024
Rendement Mecanique PET		Les câbles balances abîmés (infiltration des solutions de	Remplacement des joints sur les balances. (Joint du support + joint torique vis)	DEC 2024
Rendement Mecanique PET		Fuites ,vapeur,air ,eau,solution de nettoyage,(Nettoyage long et arrêts repetitifs) difficulté d'exploitation de la	Planifier le preventif de tout les Module SERAC CIP SIP	FEV 2025
Rendement Mecanique PET	Etiqueteuse	Dysfonctionnement rouleau de colle	Etude de faisabilite cout realise pour un nouveau rouleau de colle	R1 2025



CHECKLISTE

Dans le cadre de notre recherche de fin d'études portant sur la motivation des employés au sein de NCA Rouiba, nous sollicitons votre participation à cette enquête. Vos réponses nous aideront à mieux comprendre les facteurs influençant la motivation au sein de l'entreprise et à proposer des améliorations adaptées.

1. genre : Homme Femme

2. La tranche d'âge :

Mois de 25 ans

De 25 à 45 ans

De 46 à 60 ans

Plus de 60 ans

3. Le niveau d'instruction : Primaire Moyen Secondaire Universitaire

4. Situation familiale : Célibataire Marié Autre

5. Ancienneté :

De 1 à 5 ans

De 5 à 10ans

De 10 à 15 ans

De 15 ans et plus

6. à quelle équipe appartenez-vous :

Marketing

Ressources humaines

Produit

Vente

Service client

Gestion / Management

Informatique

Finance

Taux de satisfaction Questions	1 Pas du tout satisfait	2 Peu satisfait,	3 Satisfait	4 Très satisfait
1. Aimez-vous votre poste ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Pensez-vous que votre formation est en adéquation avec votre poste ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Vous sentez-vous valorisé(e) dans votre poste ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. L'entreprise fournit-elle les machines industrielles nécessaires (tours, fraiseuses, CNC) ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. L'entreprise met elle a jours régulièrement les équipements pour suivre les évolutions technologiques ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Les employés ont-ils reçu une formation pour utiliser les machines en toute sécurité ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Les problèmes techniques sont-ils résolus rapidement ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Disposez-vous d'outils manuels adaptés (clés, tournevis) ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Les systèmes de levage (ponts roulants, palans) sont-ils disponibles ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Disposé vous des Gants adaptés (anti-coupure, thermiques, chimiques) ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Disposé vous Protection de la tête : casque de sécurité, bouchons d'oreille ou casque anti-bruit ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Protection des yeux et du visage : lu- nettes de sécurité, visières est-elle of- ferte par l'entreprise ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. NCA ROUIBA vous garantit des Pro- tection respiratoire : masques filtrants ou à ventilation assistée ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Vêtements de travail : combinaison, blouse, chaussures de sécurité sont- elles procurées par l'entreprise ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Avez-vous accès aux instruments de métrologie (pieds à coulisse, micro- mètres) ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Les logiciels de gestion (ERP, GPAO, SCADA) sont-ils disponibles ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Automates programmables industriels (API/PLC) pour le contrôle des ma- chines sont-elles disponibles ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Avez-vous des postes de travail ergo- nomiques : chaises adaptées, tapis anti- fatigue ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Existe-il un espace fumeur dans votre entreprise ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Votre espace de travail dispose-t-il d'un système d'aération et de ventilation pour limiter l'exposition aux particules et vapeurs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. L'entreprise garantit-elle des Outils de signalisation et de prévention : extincteurs, marquage au sol ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Les zones de travail sont-elles bien rangées et dégagées pour éviter les accidents ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Les sols sont-ils propres et non glissants pour prévenir les chutes ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Les déchets et produits dangereux sont-ils stockés et éliminés selon les normes en vigueur ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Avez-vous déjà été victime d'un accident de travail ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Si oui, avez-vous bénéficié d'une pension ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Constatez-vous avoir reçu des Primes et bonus (primes de rendement, de présence, de fin d'année) ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Avez-vous déjà reçu Augmentations salariales régulières ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. Vous avez déjà bénéficié d'un Aides financières (prêt à taux réduit, avance sur salaire) ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. L'entreprise vous verse-elle une part de participation aux bénéfices ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Disposé Vous d'un Accès à des cliniques ou médecins d'entreprise ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. L'entreprise vous garantit-elle une prise en charge partielle des soins médicaux ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. L'entreprise fourni-elle des programmes de bien-être (sport, nutrition, gestion du stress) ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. NCA ROUIBA assure-elle des navette gratuite pour les employés ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. Avez-vous déjà reçu des Indemnité de transport ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vous avez Accès à des tarifs préférentiels pour les transports publics ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36. Bénéficiez-vous d'un espace de restauration adapté ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. Le prix des repas proposés est-il abordable ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

38. Aimeriez-vous des améliorations dans l'offre de restauration ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39. L'entreprise vous aide à se loger (prêts immobiliers à taux préférentiel) ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40. Vous avez une possibilité de logements de fonction ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41. Avez-vous déjà reçu une Subvention pour le loyer ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42. Avez-vous déjà reçu un Aide pour la scolarité des enfants (bourses, frais scolaires pris en charge) ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43. L'entreprise vous garantit des Congés parentaux supplémentaires ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44. RCA ROUIBA vous donne accès à des crèches d'entreprise ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45. Vous avez déjà reçu un chèques cadeaux pour les fêtes et les naissances ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46. NCA ROUIBA met à votre disposition Des Formations gratuites pour améliorer les compétences ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
47. NCA ROUIBA garantit-elle une Formations de secourisme ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
48. Des exercices d'évacuation sont-ils organisés régulièrement ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

49. Les issues de secours sont-elles bien signalées et dégagées en permanence ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
50. Il y a-t-il des Possibilités de promotion interne ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
51. L'entreprise prend en charge financièrement des formations employées d'obtenir des certifications professionnelles reconnues (diplômes, badges, titres, etc.) ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
52. Votre salaire reflète-t-il adéquatement l'ampleur de votre travail ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
53. Votre emploi présente-t-il un danger pour votre santé ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
54. Si oui, recevez-vous une prime de risque ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
55. Ressentez-vous de la fatigue ou de l'épuisement à cause de vos horaires de travail ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
56. Préférez-vous travailler en groupe ou individuellement ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
57. Supportez-vous le stress lié à votre poste ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
58. Avez-vous déjà participé à une grève ?				
59. Avez-vous un délégué qui vous représente ?				

60. Participez-vous aux événements organisés par NCA Rouïba ?
61. Acceptez-vous de travailler en horaires décalés ou en heures supplémentaires si nécessaire ?
62. Y a-t-il des moments où la production est bloquée ou ralentit à cause d'un problème ?
63. La maintenance des machines est-elle réalisée régulièrement pour éviter les arrêts de production ?
64. Y a-t-il un plan d'urgence en cas de surcharge ou d'imprévus majeurs ?
65. Les consignes de tri et de recyclage des déchets sont-elles respectées ?
66. Avez-vous déjà observé une augmentation du taux d'erreurs ou de défauts en période de forte production ?

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Citez trois choses que vous aimeriez changer chez l'entreprise.

1)

2)

3)

Merci de votre participation ! Vos réponses sont essentielles pour nous aider à mieux comprendre les besoins des employés et à proposer des améliorations adaptées.



CHECKLISTE

Dans le cadre de notre recherche de fin d'études portant sur la motivation des agents de maîtrise au sein de NCA Rouïba, nous sollicitons votre participation à cette enquête.

Vos réponses nous permettront d'analyser les facteurs influençant votre motivation en tant que superviseur et d'identifier des axes d'amélioration spécifiques à votre rôle. Votre contribution est essentielle pour mieux comprendre vos besoins et proposer des solutions adaptées à votre réalité professionnelle.

1. Genre : Homme Femme

2. La tranche d'âge :

3. Mois de 25 ans
De 25 à 45 ans
De 46 à 60 ans
Plus de 60 ans

4. Le niveau d'instruction : Primaire Moyen Secondaire Universitaire

5. Situation familiale : Célibataire Marié Autre

6. Ancienneté :

De 1 à 5 ans
De 5 à 10ans
De 10 à 15 ans
De 15 ans et plus

7. à quelle équipe appartenez-vous :

Marketing

Ressources humaines

Produit

Vente

Service client

Gestion / Management

Informatique

Finance

<div style="text-align: right;">Taux de satisfaction</div> <div style="text-align: left;">Questions</div>	1 Pas du tout satisfait	2 Peu satisfait	3 Satisfait	4 Très satisfait
1. Êtes-vous satisfait(e) de votre poste ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Pensez-vous que votre expérience et vos compétences sont bien utilisées dans votre fonction ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Vous sentez-vous valorisé(e) par la direction dans votre rôle de supervision ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Pensez-vous que votre rôle de chef d'équipe est reconnu par la direction (primes, encouragements, avantages) ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Votre salaire reflète-t-il votre niveau de responsabilité et votre charge de travail ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. L'entreprise propose-t-elle des formations adaptées pour votre évolution professionnelle ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Avez-vous accès à des avantages sociaux suffisants (mutuelle, transport, logement, etc.) ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Avez-vous les ressources nécessaires pour bien encadrer votre équipe ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Disposez-vous d'équipements et d'outils adaptés (machines en bon état, logiciels de gestion) ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Les espaces de travail (bureaux, salles de réunion, zones de stockage) sont-ils adaptés ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. L'effectif sous votre responsabilité est-il suffisant pour accomplir les tâches demandées ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Vos collaborateurs ont-ils reçu une formation adéquate pour exercer leurs fonctions ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Avez-vous la possibilité de déléguer certaines tâches pour éviter la surcharge de travail ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Disposez-vous d'un planning clair et d'outils efficaces (ERP, tableaux de suivi) ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Les instructions et procédures de travail sont-elles bien définies pour éviter les erreurs ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Participez-vous régulièrement à des réunions avec la direction ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. La direction vous consulte-t-elle avant de prendre des décisions qui impactent votre équipe ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Les ordres que vous recevez sont-ils clairs et cohérents entre les différents responsables ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Avez-vous accès à des supports écrits ou visuels pour mieux comprendre les instructions ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Recevez-vous des encouragements lorsque vous accomplissez un bon travail ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Votre charge de travail vous permet-elle de consacrer du temps au suivi des équipes ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Disposez-vous d'outils ou de logiciels pour suivre la performance de votre équipe ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Avez-vous déjà dû prolonger vos horaires pour respecter un objectif ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Avez-vous la liberté d'ajuster la répartition des tâches en fonction des compétences de votre équipe ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Avez-vous le pouvoir de prendre des décisions rapides en cas d'imprévus ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Votre hiérarchie vous fait-elle confiance pour ajuster les processus de travail ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Avez-vous déjà proposé une amélioration qui a été refusée sans explication ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Votre équipe travaille-t-elle en bonne collaboration ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Y a-t-il parfois des tensions ou des conflits au sein de votre équipe ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. L'entreprise met-elle en place des activités pour renforcer l'esprit d'équipe ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Les conditions de travail sur votre site respectent-elles les normes de sécurité ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Inspectez-vous régulièrement les conditions de travail et l'état des équipements ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

33. Les méthodes de contrôle permettent-elles d'éviter des erreurs répétitives ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. Pensez-vous que le contrôle du superviseur impacte positivement la productivité de votre équipe ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. Effectuez-vous des tournées régulières pour observer le travail des équipes ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36. Réalisez-vous des tests aléatoires sur les produits pour vérifier leur conformité ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. Disposez-vous d'indicateurs précis pour suivre la productivité et la qualité du travail ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. Des audits internes sont-ils réalisés pour évaluer le respect des procédures ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39. Utilisez-vous des logiciels de suivi en temps réel pour surveiller la production ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40. Disposez-vous d'un système d'alerte pour anticiper les problèmes techniques ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41. La pression liée aux périodes de forte demande altère-t-elle la qualité de production ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<p>42. La gestion des stocks et des matières premières est-elle adaptée aux variations saisonnières ?</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>43. Existe-t-il un plan de recyclage ou de réutilisation des déchets industriels ?</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>44. Les procédures de maintenance sont-elles respectées même en période de forte demande ?</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>45. Les objectifs de production sont-ils adaptés en fonction des capacités réelles des équipes ?</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>46. Les rotations d'équipe sont-elles bien planifiées et équilibrées ?</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>47. Avez-vous constaté une augmentation de l'absentéisme en période de forte charge de travail ?</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>48. Les pauses sont-elles suffisantes pour prévenir la fatigue excessive des employés ?</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>49. Avez-vous déjà observé une baisse de motivation ou une hausse du turn-over en période de forte cadence ?</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Citez trois choses que vous aimeriez changer chez l'entreprise.

<p>1)</p> <p>2)</p> <p>3)</p>

Merci de votre participation ! Vos réponses sont essentielles pour nous aider à mieux comprendre les besoins des employés et à proposer des améliorations adaptées.



CHECKLISTE

Dans le cadre de notre recherche de fin d'études sur la motivation des employés au sein de **NCA Rouïba**, nous sollicitons votre participation à cette enquête spécifiquement destinée aux **agents cadre**. Vos réponses nous permettront d'identifier les facteurs ayant un impact sur votre motivation au travail et d'élaborer des recommandations adaptées pour améliorer vos conditions et votre engagement au sein de l'entreprise

1. genre : Homme Femme

2. La tranche d'âge :

Mois de 25 ans
De 25 à 45 ans
De 46 à 60 ans
Plus de 60 ans

3. Le niveau d'instruction : Primaire Moyen Secondaire Universitaire

4. Situation familiale : Célibataire Marié Autre

5. Ancienneté :

De 1 à 5 ans
De 5 à 10ans
De 10 à 15 ans
De 15 ans et plus

6. à quelle équipe appartenez-vous :

Marketing <input type="radio"/>	Ressources humaines <input type="radio"/>
Produit <input type="radio"/>	Vente <input type="radio"/>
Service client <input type="radio"/>	Gestion / Management <input type="radio"/>
Informatique <input type="radio"/>	Finance <input type="radio"/>

Questions / Taux de satisfaction	1 Pas du tout satisfait	2 Peu satisfait,	3 Satisfait	4 Très satisfait
	1. Vous sentez-vous reconnu(e) et valorisé(e) par la direction pour votre contribution ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Recevez-vous des encouragements ou des feedbacks positifs de la part de votre hiérarchie ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. L'entreprise met-elle en place des mécanismes de reconnaissance spécifiques (primes, distinctions, avantages) ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Pensez-vous que vos réussites et vos efforts sont suffisamment mis en avant dans l'entreprise ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Avez-vous l'impression que votre travail impacte directement la performance de l'entreprise ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Disposez-vous d'une autonomie suffisante dans la gestion de vos projets et décisions stratégiques ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. La direction vous accorde-t-elle une confiance totale dans la gestion de votre périmètre d'activité ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Ressentez-vous des freins administratifs ou hiérarchiques qui limitent votre autonomie ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Avez-vous la liberté de proposer et de mettre en place des initiatives innovantes ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Estimez-vous que votre prise de décision soit respectée et soutenue par la direction ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Pensez-vous que votre salaire est en adéquation avec vos responsabilités et votre charge de travail ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. L'entreprise favorise-t-elle un environnement de travail stimulant et motivant pour les cadres supérieurs ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Pensez-vous que la culture d'entreprise favorise l'engagement et la motivation des cadres ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Disposez-vous d'un plan d'action pour optimiser la productivité en cas de forte demande ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Les outils de pilotage de la production permettent-ils d'anticiper les problèmes ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Les principaux freins à la productivité sont-ils identifiés et analysés ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. L'entreprise dispose-t-elle de solutions alternatives en cas de déséquilibre entre l'offre et la demande ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. L'entreprise adopte-t-elle une gestion proactive des goulots d'étranglement ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Un audit interne est-il régulièrement mené pour identifier les sources de gaspillage et d'inefficacité ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. L'entreprise a-t-elle une politique claire pour la gestion et la réduction des déchets industriels ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Les conditions de travail des employés sont-elles considérées comme un facteur clé dans la gestion de la productivité ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Citez trois choses que vous aimeriez changer chez l'entreprise.

1)

2)

3)

Merci de votre participation ! Vos réponses sont essentielles pour nous aider à mieux comprendre les besoins des employés et à proposer des améliorations adaptées.

Annex 05 : Tableau de bord Processus Pc 11 Motivation & Bien être 2024

Objetif	Nom de l'indicateur	Cible	janv-24	févr-24	mars-24	avr-24	mai-24	juin-24	juil-24	août-24	sept-24	oct-24	Nov-24
Développer un modèle de référence en matière de développement du capital humain.	Taux de réalisation des entretiens d'évaluation des collaborateurs	100%	100%										
	Nbr de mobilité interne	10	11										
Optimiser la masse salariale.	Ratio Masse Salariale	9%	11,06	10,96	17,28	8,2%	8,8%	11,3%	11,8%	9,8%	13%		
	Taux de réalisation de la masse salariale	100%	86%	91%	91%	87%	86%	116%	94%	100%	98%		
	Taux de productivité du capital humain	10 000 DA	6298,62	6399,33	4030,54	6561,16	5874,77	7458,13	7458,13	6480,36	5191,50		
Développer et mettre à disposition les compétences.	Taux de réalisation du plan de recrutement	100%	80%										
	Taux de réalisation du plan de formation	100%	63%										
Optimiser les conditions de préservation du capital humain	Taux des visites médicales réalisées	100%	95%										
	Taux de satisfaction employé	70%	63%										
	Taux d'absentéisme	3%	3,75%	3,50%	3,59%	4,05%	4,48%	4,18%	4,13%	4,69%	3,53%	5,43%	
	La prise de congé	<45j	111 collaborateurs										
Soutenir le développement des compétences nationales....	Nbre de stagiaire encadré par an	100/ an	80 stagiaires										

Annex N°06 : Tableau de bord Processus Pc 11 Motivation & Bien être 2023

Objectif	Nom de l'indicateur	Cible	janv-23	févr-23	mars-23	avr-23	mai-23	juin-23	juil-23	août-23	sept-23	oct-23
Développer un modèle de référence en matière de développement du capital humain.	Taux de réalisation des entretiens d'évaluation des managers	100%	100%									
	Nbr de mobilité interne	10	09									
Optimiser la masse salariale.	Ratio Masse Salariale	9%	11,59	11,06	9,77	10,2%	8,0%	7,4%	10,5%	7,1%	10,8%	7,83%
	Taux de réalisation de la masse salariale	100%	95%	105%	90%	92%	96%	75%	162%	80%	87%	92%
	Productivité du capital humain	10 000 DA	5420,16	5584,18	6503,33	6374,37	8210,99	8679,76	10084,76	9158,21	5740,11	8313,65
Développer et mettre à disposition les compétences.	Taux de réalisation du plan de recrutement	100%	81,97%									
	Taux de réalisation du plan de formation	100%	84,22%									
Optimiser les conditions du capital humain	Taux de visite médicale	100%	31,50%									
	Taux d'absentéisme		4,95%	4,25%	4,78%	3,60%	5,12%	5,11%	5,47%	4%	5,12%	4,98%
	La prise de congé		/									127,91
	Taux de satisfaction employé	70%	/									
Soutenir le développement des compétences nationales....	Nbre de stagiaire encadré par an	100	91									

Annex N°07 : Tableau de bord Processus Pc-13 Hygiène, Sécurité & Environnement

Objectif	Nom de l'indicateur	Cible	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout	Sept	Oct.	Moyenne/Cumulé
Offrir les conditions d'un bien-être au travail.	Taux de fréquence	TF<2,2	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	12,22	0,00	0,98
	Taux de gravité	TG<33	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	48,86	0,00	12,93
Assurer la disponibilité des équipements et l'environnement de travail.	Taux hygiène du personnel %	95%	/	100%	100%	100%	100%	98%	100%	93%	96%	100%	98,55%
	Taux d'Entretien des bâtiments et locaux %	80%	81%	80%	80%	79%	80%	78%	79%	76%	81%	83%	77%
Assurer la sécurité des biens et des personnels	nombre de signalement (vol, alerte,..)	0	1	1	0	0	0	0	2	0	0	1	/

Annex N°08 : effectifs de NCA-ROUIBA

Année 2024		Total	Homme	Femme
CADRES		132	124	8
EXECUTANTS		127	122	5
AGENTS DE MAITRISE		179	169	10
CDI		389	368	21
CDD		49	47	2
APPRONTIS		19	13	6

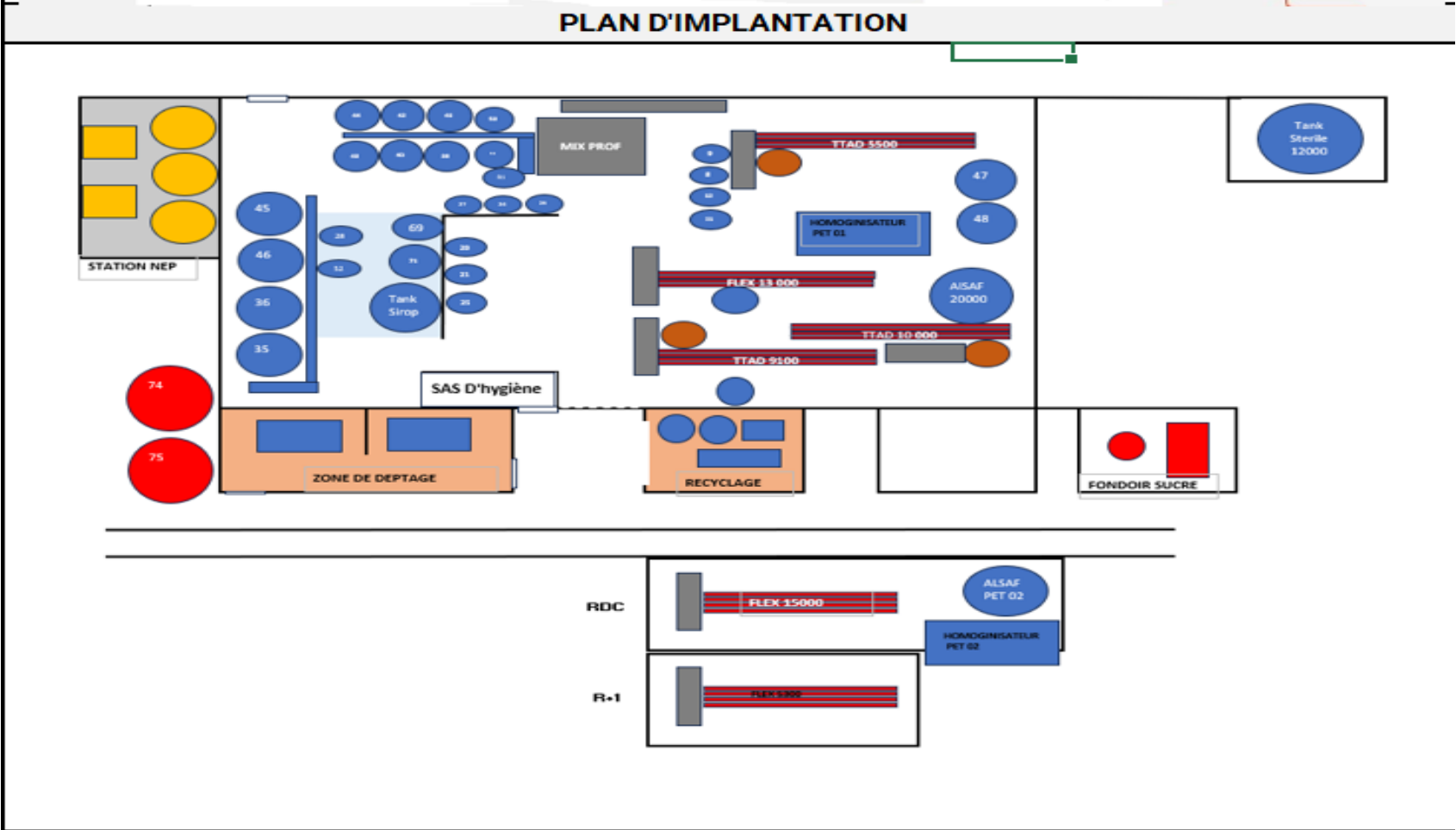
Année 2023			Total	Homme	Femme
CADRES			132	126	6
EXECUTANTS			125	118	7
AGENTS DE MAITRISE			171	162	9
CDI			394	374	20
CDD			34	32	2
APPRONTIS			23	15	8

Annex N° 09 : ETAT FINANCIER

En DZD

ACTIF	2023			2022
	Brut	Amo & Prov	Net	Net
ACTIF NON COURANT				
Immobilisations incorporelles	120 710 782	107 917 542	12 793 241	16 169 584
Immobilisations corporelles	9 569 416 975	4 491 911 714	5 077 505 261	5 094 557 253
Terrains	2 625 000 000	-	2 625 000 000	2 625 000 000
Bâtiments	1 094 961 302	521 111 557	573 849 745	431 068 948
Autres immobilisations corporelles	5 383 312 468	3 970 800 158	1 412 512 310	1 820 182 086
Immobilisations en concession	-	-	-	-
Immobilisations encours	466 143 205	-	466 143 205	218 306 219
Immobilisations financières	434 971 124	-	434 971 124	557 688 539
Autres participations et créances rattachées	-	-	-	-
Autres titres immobilisés	-	-	-	-
Prêts et autres actifs financiers non courants	4 614 735	-	4 614 735	4 714 735
Impôts différés actif	430 356 390	-	430 356 390	552 973 804
TOTAL ACTIF NON COURANT	10 125 098 882	4 599 829 256	5 525 269 626	5 668 415 376
ACTIF COURANT				
Stocks et encours	2 769 154 631	179 216 343	2 589 938 288	1 653 562 028
Créances et emplois assimilés	2 983 325 753	2 349 099 794	634 225 959	1 036 080 468
Clients	2 620 865 842	2 349 099 794	271 766 048	359 631 883
Autres débiteurs	229 164 530	-	229 164 530	510 305 180
Impôts et assimilés	112 044 236	-	112 044 236	161 673 915
Autres créances et emplois assimilés	21 251 145	-	21 251 145	4 469 490
Disponibilités et assimilés	399 674 621	-	399 674 621	84 483 015
Placements et autres actifs financiers courants	-	-	-	-
Trésorerie	399 674 621	-	399 674 621	84 483 015
TOTAL ACTIF COURANT	6 152 155 005	2 528 316 137	3 623 838 868	2 774 125 511
TOTAL GENERAL ACTIF	16 277 253 887	7 128 145 393	9 149 108 494	8 442 540 887

Annex N°10 : Plan d'implantation



Annex N°11 : Diagramme de flux

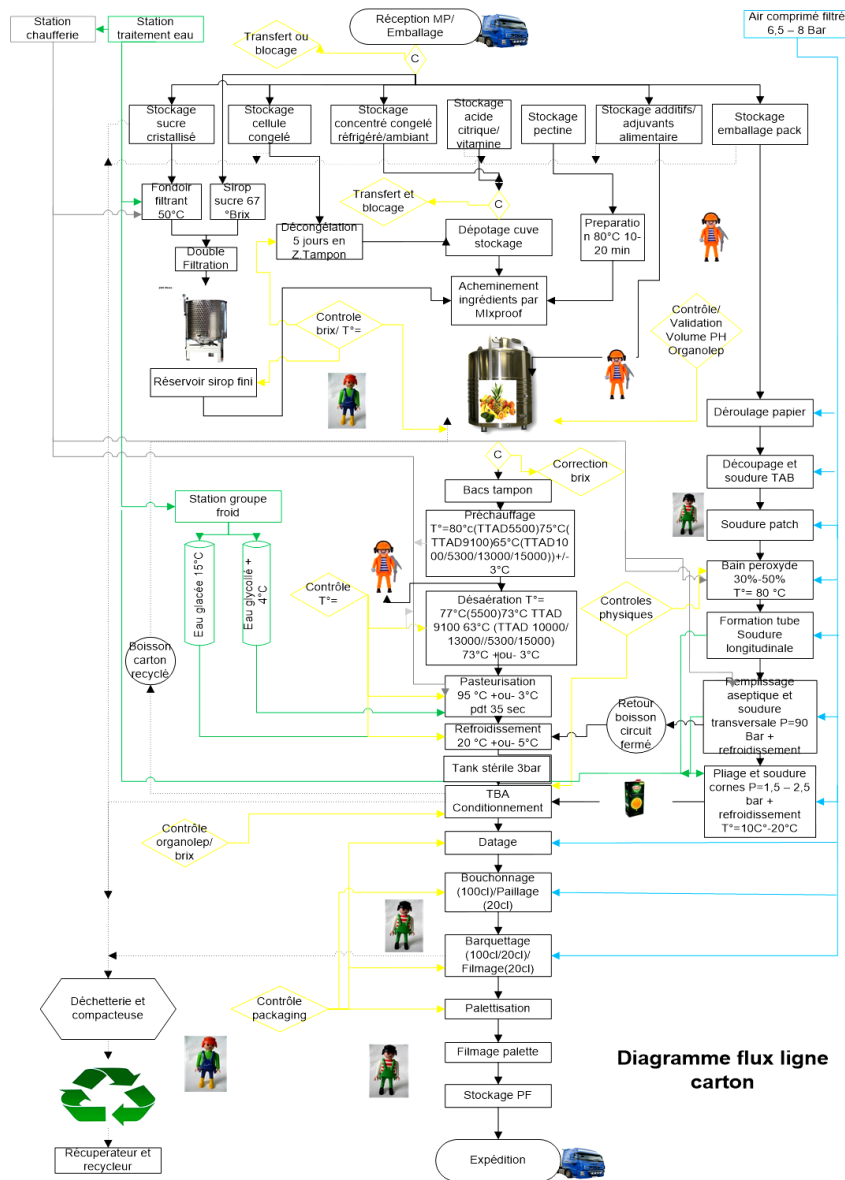


Diagramme flux ligne carton

- Connexion des opérations
- Station traitement eaux
- Tests de contrôle
- Air comprimé filtré
- Station chaufferie

Annex N°12 : Exemple d'un bilan social

<p>11. Effectifs 12. Travailleurs extérieurs 13. Embauche 14. Départs 15. Promotion 16. Chômage 17. Handicapés 18. Absentéisme</p>	<p>21. Montant des rémunérations 22. Hiérarchie des rémunérations 23. Mode de calcul 24. Charges accessoires 25. Charges salariales globales 26. Participation financière des salariés</p>	<p>31. Accidents du travail et de trajet 32. Répartition des accidents par élément matériel 33. Maladies professionnelles 34. CHS 35. Dépenses en matière de sécurité.</p>	<p>41. Durée et aménagement du temps de travail 42. Organisation et contenu du temps de travail 43. Conditions physiques de travail 44. Transformation de l'organisation du travail 45. Dépenses d'ACT 46. Médecine du travail 47. Travailleurs inapte</p>	<p>51. Formation professionnelle continue 52. Congés formation 53. Apprentissage</p>	<p>61. Représentants du personnel et délégués syndicaux 62. Information et communication 63. Différences concernant l'application du droit du travail</p>	<p>71. Œuvres sociales 72. Autres charges sociales</p>
--	--	--	--	--	---	--

Source : IGALENS (J.) et PERETTI (J.-M.), *Le Bilan social de l'entreprise*, PUF, coll. « Que sais-je ? », Paris, 3e Ed., 1997

Table des matières

Sommaire	1
Liste des abréviations.....	7
Liste des tableaux.....	9
Liste des figures	10
Liste des graphes	11
Liste des annexes.....	12
Introduction générale	1
Chapitre I.....	3
Section 01 : Les facteurs de productivité	3
1.1 L'évolution historique de la mesure de la productivité	3
1.2 Définition de la productivité	9
1.3 L'importance et le rôle de la productivité	10
1.4 Productivité et notion voisines.....	11
1.5 L'amélioration des facteurs de productivité.....	12
1.5.1 Les facteurs internes de productivité.....	13
1.5.2 Les Facteurs Externes de Productivité	16
Section 02 : Les facteurs de motivation	19
1.1 Définition de la motivation	19
1.6 L'Évolution des Théories de la Motivation : Du Mécanisme à l'Humain :	20
1.7 Les facteurs de motivation.....	23
1.7.1 Définition générale des facteurs de motivation.....	24
1.7.2 Objectifs des facteurs de motivation	24
1.7.3 Les facteurs personnels	25
1.7.4 Les Facteurs Sociaux.....	27
1.7.5 Les Facteurs Économiques.....	30
1.7.6 Facteurs environnementaux	31
1.7.7 Productivité comme point de départ de la chaîne causale.....	32
Conclusion.....	34
Chapitre II	3
Section 1 : généralités sur l'audit et l'audit interne.....	36
1. Définition d'audit	37
2. L'évolution historique de l'audit	38
3. Types d'audit	38
3.1 Définition d'audit interne.....	39
3.2 Les déférentes notions de l'audit interne	39
3.3 Le rôle de l'audit interne.....	40

3.4	L'objectif d'audit interne	41
3.5	Les domaines d'audit	41
a.	Audit financier	41
b.	Audit opérationnel	42
c.	Audit de conformité :	42
d.	Audit de la chaîne d'approvisionnement	43
e.	Audit social	43
f.	Audit de performance	44
3.6	Les outils de l'audit interne	44
a.	Entretien.....	44
b.	Grille d'analyse.....	45
c.	Diagramme des flux.....	46
d.	Hiérarchies des risques (la criticité).....	47
e.	Diagramme cause à effet :	48
1.7.8	Questionnaire de contrôle interne	49
f.	L'observation physique	50
g.	Echantillonnages statistique.....	50
h.	La Fiche de Révélation et d'Analyse de Problème (FRAP)	50
3.7	Processus de l'audit interne	52
Section 02 : Évaluation des facteurs de productivité et de motivation avec l'audit opérationnel et social.		52
1	L'audit opérationnel appliqué aux facteurs de productivité	52
1.1	Définition de l'audit opérationnel	52
1.2	Objectifs de l'audit opérationnel de la productivité	53
1.3	Champs d'application d'audit opérationnel	53
1.4	Démarche de l'audit des facteurs de productivité.....	54
1.4.1	Importance de l'audit opérationnel des facteurs de productivité	60
2	L'audit social appliqué aux facteurs de motivation	61
2.1	Définition d'audit social	61
2.2	Définition de bilan social	62
2.3	Les indicateurs du bilan social.....	63
2.3.1	L'Emploi et la Structure des Effectifs	63
2.3.2	Rémunération	67
2.3.3	Conditions de Travail, Sécurité et Hygiène.....	67
2.3.4	Aménagement du Temps de Travail.....	68
2.3.5	Politique de Formation.....	69
2.3.6	Politique d'Information.....	69
2.3.7	Politique de Relations Professionnelles	69

2.3.8	Engagements Sociaux	70
2.4	Objectifs d'audit social	70
2.5	Champs d'intervention de l'audit social	71
2.5.1	Gestion des Ressources Humaines	71
2.5.2	Rémunération	71
2.5.3	Conditions de Travail	71
2.5.4	Relations Sociales	71
2.5.5	Diversité et Inclusion	72
2.5.6	Responsabilité Sociale et Environnementale	72
2.6	Typologie des audits sociaux	72
2.6.1	Selon l'origine de l'initiative	72
2.6.2	Selon l'étendue de l'audit.....	73
2.7	Importance de l'audit social.....	73
2.8	Différence entre l'audit social et l'audit opérationnel et leurs liens.....	74
2.9	Liens entre les deux types d'audit	75
	Conclusion.....	75
	Chapitre III.....	77
	Section 1 : Présentation de l'entreprise NCA-ROUIBA	77
1	Présentation générale de l'entreprise d'accueil : NCA-ROUIBA	77
1.1	Historique de l'organisme d'accueil	77
1.2	Groupe Castel	79
1.3	Situation géographique	79
1.4	Fiche signalétique de l'entreprise	79
1.5	La gamme des produits de la NCA.....	80
1.6	Les différentes parts du marché	81
1.6.1	Le Marché local	81
1.6.2	Le marché étranger.....	82
1.7	Organigramme de l'entreprise	82
1.8	Cartographie des processus.....	84
1.8.1	Les processus de management : ils contribuent à :	84
a.	Les processus de réalisation :.....	84
b.	Les processus support	84
1.9	Les installations principales de la NCA.....	85
	Section 02 : la mise en œuvre de l'audit des facteurs de productivité et de motivation.....	86
1	Audit des facteurs de productivité.....	86
1.1	Objectif et méthodologie d'audit des facteurs de productivité	86
1.2	Présentation du processus de transformation de la matière première au produit fini.	87

1.3	Identification des points clés qui influencent la productivité	89
1.4	L'analyse des facteurs interne de productivité	92
1.4.1	Ressources humaines et compétences	92
1.4.2	Organisation du travail et flux de production.....	92
1.4.3	Moyens techniques et disponibilité des équipements	93
1.4.4	Rendement mécanique (Carton & PET).....	93
1.4.5	Qualité et conformité.....	94
1.5	Les indicateurs de performance interne	95
1.5.1	Productivité du travail.....	95
1.5.2	Rendement global	96
1.5.3	Qualité de production.....	96
1.5.4	Maintenance et disponibilité technique.....	96
1.6	Analyse des facteurs externes de productivité (PESTEL) :	96
a.	Politique	99
b.	Économique	100
c.	Social	101
d.	Technologique.....	101
e.	Environnementale	101
1.7	Les indicateurs de performance externe	103
a.	Logistique et rotation des stocks.....	103
b.	Performance environnementale	104
1.8	Analyse SWOT	104
1.8.1	Volet interne	105
1.8.2	Volet externe.....	106
a.	Opportunités	107
b.	Menaces	108
2	Audit des facteurs de motivation.....	109
2.1	Méthodologie de recherche.....	109
2.2	Présentation et Analyse des Résultats du Diagnostic.....	111
2.3	Agent d'exécutions	112
2.4	Analyse des résultats - Agents d'exécutions.....	112
2.4.1	Les avantages sociaux et aides	112
2.4.2	Santé, sécurité et bien-être	113
2.4.3	Ressources humaines et de la reconnaissance.....	113
2.4.4	Conditions matérielles de travail.....	113
2.5	Agents de maîtrise	115
2.6	Analyse des résultats - Agents maîtrise	115

2.6.1	Communication interne.....	115
2.6.2	Reconnaissance et conditions de travail.....	116
2.6.3	Ressources & Environnement.....	116
2.6.4	Sécurité & Maintenance.....	117
2.6.5	Qualité & Conformité	117
2.6.6	Flexibilité de Production.....	117
2.6.7	Encadrement d'Équipe.....	118
2.7	Agents cadre	119
2.8	Analyse des résultats - Agents cadre.....	120
2.8.1	Reconnaissance & Valorisation.....	120
2.8.2	Pilotage de la Productivité	120
2.8.3	Évolution & Compétences	121
2.8.4	Bien-être au Travail.....	121
2.8.5	Autonomie & Décision	121
3	Analyse croisée des caractéristiques personnelles et de la motivation des salariés.....	122
4	Analyse comparative synthétique des résultats	125
4.1	Analyse Comparative et Validation des Constats via les Indicateurs Internes Fournis par l'Entreprise	127
4.2	Analyse Complémentaire des Ratios Sociaux	131
	Conclusion.....	134
	Conclusion générale	135
	Bibliographie.....	
	Annexes.....	

Résumé

Dans un contexte économique où les exigences en matière de performance, de compétitivité et de rentabilité ne cessent de croître, de nombreuses entreprises se heurtent à des freins internes et externes qui affectent durablement leur productivité. C'est dans ce cadre que l'audit des facteurs de productivité et de motivation s'impose comme un levier stratégique essentiel. Le présent travail de recherche met en évidence le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la performance globale des organisations, à travers une démarche rigoureuse d'évaluation des leviers humains, organisationnels et techniques. En s'appuyant sur une étude de cas concrète, il démontre que l'audit, lorsqu'il est bien structuré, permet d'identifier les sources de sous-performance, de renforcer la motivation des collaborateurs, et d'optimiser l'allocation des ressources. L'audit des facteurs de productivité et de motivation constitue un outil de pilotage efficace, orienté vers l'efficacité, l'adaptabilité et la création de valeur durable.

Mots clés

Audit interne ; Productivité ; Motivation ; facteurs internes ; facteurs externes ; gestion proactive ; Performance organisationnelle.

Abstract

In an economic context where performance, competitiveness, and profitability requirements are constantly increasing, many companies face internal and external obstacles that significantly hinder their productivity. Within this framework, auditing productivity and motivation factors emerges as a key strategic lever. This research highlights the role of internal audit in enhancing overall organizational performance through a rigorous evaluation of human, organizational, and technical drivers. Based on a concrete case study, it demonstrates that a well-structured audit helps identify sources of underperformance, strengthen employee motivation, and optimize resource allocation. Auditing productivity and motivation factors thus proves to be an effective management tool, focused on efficiency, adaptability, and sustainable value creation.

Keywords

Internal audit ; Productivity ; Motivation ; Internal factors ; External factors ; Proactive management ; Organizational performance.