

**UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU  
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, DES SCIENCES DE  
GESTION ET DES SCIENCES COMMERCIALES**

**DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION  
ET SCIENCES FINCANCIERES**



**Mémoire de Fin d'études**

En vue de l'obtention du Diplôme de Master  
Option : Gestion Des Ressources Humaines

*Thème*

**Approche théorique de la motivation du personnel  
au travail : « Quel pratique réel au service de la  
performance dans l'entreprise Algérienne » ?**

**Cas : Laiterie TASSILI de Draa-Ben-Khedda.**

**Présenté par :**

M<sup>elle</sup> AISSAT Souad

**Encadré par :**

Mme. OUAMAR Sabrya

**Membres du jury**

**Présidente :** Si MANSOUR Farida, MCB à L'UMMTO

**Examineur :** Si SALAH Karima, MAA à L'UMMTO

**Rapporteur :** OUAMAR Sabrya, MCB à L'UMMTO

**Promotion 2020/2021**

## ***REMERCIEMENTS***

Je remercie Dieu le tout puissant de m'avoir donné la foi et le courage pour réaliser ce modeste travail et qui a mis dans mon chemin les bonnes personnes en me confiant dans de bonnes mains.

Je tiens également à remercier Mme **OUMAR Sabrya** mon enseignante et encadreur pour ses encouragements, ses efforts et surtout sa confiance qu'elle a placée en moi durant la réalisation de ce travail.

Ma sincère gratitude à l'ensemble du personnel de la laiterie Tassili de DRAA BEN KHEDDA, pour leur accueil et conseils durant mon stage, en particulier Mme **BELKADI Wrida**.

Je tiens également à remercier les membres de jury, pour l'honneur qu'ils me font en acceptant de juger mon travail.

Ainsi que tous les enseignants et le personnel administratif de la Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et de sciences de Gestion.

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

# **DEDICACE**

**JE dédie ce travail ;**

**A la source de courage et d'affection mon père, qui a tout sacrifié pour que j'atteigne ce niveau.**

**A la source de tendresse et d'amour ma mère, que j'ai toujours trouvé à mes côtés.**

**A ma sœur Dihia à qui je souhaite tout le bonheur.**

**A mes frères : Jugurtha, Slimane et Amine.**

**A ma compagne, qui a su m'aider et me soutenir et d'être toujours à mes côtés.**

**A ma meilleure Nissa et à mes amies : Hayet, Sabrina et Naima.**

**A tous les camarades de la promotion Master 2 en Gestion Des Ressources Humains  
promotion 2020 /2021.**

**A. SOUAD**

## **LISTE DES ABREVIATIONS**

## Liste des abréviations

**ERD** : Existence, Rapport sociaux, Développement.

**VIE** : Valence, Instrumentalité, Expectation.

**SPA** : Société Par Action.

**ONALAIT** : l'office National Algérien du Lait.

**GIPLAIT** : Groupement Industriel des Produits Laitières.

**ORELAIT** : Office Régional de L'EST.

**ORLAC** : Office Régional du Centre.

**OROLAIT** : Office Régional de l'Ouest.

**DAIP** : Dispositif Amélioration d'insertion Professionnelle.

**CTA** : Contrat du Travail Aidé.

**PDG** : Président Directeur Générale.

**DG** : Directeur Général.

**BOG** : Bureau d'Ordre Général.

**DRH** : Directeur des Ressources Humines

**UHT** : Upérisation à Haute Température.

**L/J** : Litre par Jour.

**KM** : Kilomètre.

**M** : Mètre.

**M<sup>2</sup>** : Mètre carré.

**DBK**: Draa Ben Khedda.

**DA**: Dinars Algérien.

## Résumé

Notre travail consiste à démontrer que la motivation du personnel au travail est réellement pratiquée au service de la performance dans les entreprises. En effet, plus un salarié est motivé, plus il est productif, et s'il est productif cela signifie que l'entreprise va être performante.

La question autour de laquelle s'articule la problématique est la suivante : **Quelle pratique réelle de la motivation du personnel au travail au service de la performance dans l'entreprise Algérienne ?** les travaux entrepris dans ce mémoire ont permis de conclure que la performance dans les entreprises passe par la motivation du personnel, cela à travers le système de motivation adopté par l'entreprise à savoir : la rémunération, les conditions du travail, l'évaluation, la communication interne et la formation, Autrement dit, la motivation des salariés à travers différents facteurs permet d'améliorer leurs potentiels, d'aider l'entreprise à atteindre ses objectifs, les encourage à faire de leurs mieux et ainsi être performants .

**Mots clés :** La motivation, La performance, La communication, L'évaluation, Les conditions du travail, La rémunération, La formation.

# **SOMMAIRE**

## *Sommaire*

Introduction générale.....	01
----------------------------	----

### **Chapitre I : Revue de littérature sur la motivation au travail**

Introduction .....	04
Section 1 : La motivation au travail : Concepts fondamentaux.....	05
Section 2 : Les principales théories de la motivation .....	13
Section 3 : Les principaux facteurs de motivation du personnel .....	27
Conclusion.....	42

### **Chapitre II : La motivation et la performance du personnel : Quelle interaction ?**

Introduction .....	43
Section 1 : Evolution et définition de la performance.....	44
Section 2 : Les mesures et l'évaluation de la performance.....	50
Section 3 : L'impact des politiques de motivation sur la performance du personnel.....	61
Conclusion.....	69

### **Chapitre III : Analyse empirique du cas laiterie TASSILI de D.B.K**

Introduction .....	70
Section 1 : Présentation de l'entreprise .....	71
Section 2 : La méthodologie de l'enquête sur le terrain.....	81
Section 3 : Le questionnaire et analyse des résultats.....	83
Conclusion.....	109
Conclusion Générale .....	110

Références Bibliographies.

Annexes.

# **INTRODUCTION GENERALE**

## Introduction Générale

Aujourd'hui, la gestion des ressources humaines prend une place primordiale dans l'organisation des entreprises, elle s'intéresse à la ressource la plus importante qui est le facteur humain. L'aspect humaine constitue une véritable valeur ajoutée que cette ressource fournit à l'entreprise de la main d'œuvre et du savoir faire.

Les organisations découvrent que le potentiel humain est un atout elles ont effectivement compris que les ressources humaines peuvent représenter un avantage concurrentiel à leur organisation. En effet, le travailleur n'est plus un engrenage remplaçable pour l'organisation, mais plutôt un actif intangible que l'on veut attirer, former, motiver, engager, orienter et développer ; pour y répondre, les dirigeants doivent impliquer leurs ressources humaines dans la réalisation de leurs objectifs de plus en plus difficiles à atteindre, et les stratégies de ces entreprises sont de plus en plus élaborées et nécessitent une grande mobilisation de ses salariés.

Depuis 1930, des chercheurs en management et particulièrement en psychologie du travail ont commencé à étudier les comportements organisationnels des travailleurs, et ce, afin de les comprendre, de les expliquer, de les prédire et surtout en vue de concevoir des systèmes d'incitation, et des stratégies capable d'amener les travailleurs à donner le meilleur d'eux-mêmes. Les résultats de ces recherches affirment que la motivation des employés est un indicateur majeur de performance dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

Quel que soit le domaine d'activité, la motivation doit être la préoccupation majeure des organisations. La motivation semble être l'un des facteurs de compétitivité essentiel capable de répondre aux besoins des dirigeants. Pour cela, beaucoup d'entreprises cherchent des moyens non seulement pour motiver leur personnel, mais aussi pour maintenir la motivation à haut niveau car elles savent que plus la personne est motivée plus elle est efficace, productive majeure, et performante. En effet les salariés attendent des moyens qui les motivent d'autre part l'entreprise attend la performance, l'efficacité, l'efficience, la productivité et une valeur ajoutée.

Le concept de la performance humaine est assez récent, il a connu son apparition suite aux exigences du nouveau contexte économique, en effet, la performance du personnel signifie la réussite de l'entreprise. Autrement dit, elle présente une capacité à allouer ses ressources humaines d'une manière optimale, en ayant la bonne personne au bon poste. C'est

en toute logique que la motivation est abordée à ce stade de développement au sein des entreprises.

Nous tenterons dans cette recherche de mettre en lumière : « **Quelles sont les pratiques réelles de la motivation du personnel au travail mises au service de la performance dans l'entreprise Algérienne ?** ».

Les questions secondaires découlent de la problématique centrale :

- Quelles sont les politiques de motivation principales ?
- Comment les politiques de motivation peuvent-elles améliorer la performance du personnel dans l'entreprise ?
- Dans l'entreprise Tassili de Draa Ben Khedda, existent-ils des politiques de motivation pour atteindre la performance du personnel ?

### **Hypothèses de recherche**

Dans le cadre de notre recherche, nous allons émettre un certain nombre d'hypothèses permettant de mieux encadrer et cerner notre problématique :

- H1 : la pratique de la motivation représente un levier de performance du personnel.
- H2 : la performance du personnel est le résultat d'une meilleure pratique des facteurs de motivation.
- H3 : l'entreprise Tassili adopte des politiques de motivation qui contribuent à la performance de son personnel.

### **Méthodologie de la recherche**

En vue d'entreprendre notre travail de recherche du présent mémoire, notre méthodologie est basée sur une recherche bibliographique et des collectes d'information sur le sujet effectuées au niveau de la bibliothèque universitaires et le système national de Documentation en ligne, et sur une étude empirique, il s'agit d'une enquête (questionnaire) auprès de l'entreprise afin de vérifier nos hypothèses.

## **La structure du mémoire**

A la lumière des données recueillies, nous avons choisi de structurer notre mémoire en trois chapitres :

- Le premier chapitre porte sur une présentation de la motivation au travail en générale et ses politiques
- Le deuxième chapitre porte sur la notion de performance et sa mesure et quel est l'impact de chaque politique de motivation sur la performance du personnel.
- Le troisième chapitre, étude de la motivation et son impact sur la performance du personnel au niveau de la laiterie TASSILI de DRAA-BEN-KHEDDA.

**CHAPITRE I**  
**REVUE DE LITTÉRATURE SUR LA**  
**MOTIVATION AU TRAVAIL**

## **Introduction**

Dans sa stratégie, le manager doit prendre en considération les facteurs de la motivation des salariés vue de leur importance pour la réussite et la performance de l'entreprise d'un côté, mais également pour les fidéliser et satisfaire leurs besoins d'autre coté.

En effet, le succès de toute entreprise dépend de l'efficacité de ses stratégies, notamment, les stratégies motivationnelles, autrement dit, la motivation de ses salariés. Ainsi, en partant du principe que chaque membre a son propre potentiel qu'il doit diriger efficacement, les dirigeants doivent étudier et comprendre ce qui motive leurs salariés et les poussent ainsi à faire de leurs mieux pour contribuer au bon fonctionnement de l'entreprise.

Dans ce chapitre nous allons présenter les généralités de la motivation en tout ce qui concerne les différentes définitions présentées par différentes auteurs en répondant à la question qu'est-ce que la motivation ? Puis on présentera les principales théories portant sur la motivation et enfin les principaux facteurs de la motivation du personnel dans l'entreprise.

## Section 1 : La Motivation Au Travail : Concepts Fondamentaux

Plusieurs auteurs et sociologues ont parlé de la motivation pour sa nécessité ainsi pour sa négligence par les managers et plusieurs avis sur la désignation des facteurs motivants.

### 1. L'historique du concept de la motivation

Il est vraiment difficile de retracer l'histoire du concept général de motivation, car entre l'antiquité et le 20ème siècle il n'a pas vraiment été étudié mais, on peut faire un parallèle avec l'histoire de l'organisation du travail, qui utilise le concept restreint de motivation au travail sachant que ça ne déroule pas toujours d'une façon directe.

Au moyen âge comme aujourd'hui, le type d'organisation est en relation avec le type de métier considéré, pour l'artisan de cette époque, le savoir -faire artisanal lui donnait la possibilité d'organiser son travail comme il le souhaitait, ce qui nous pousse à penser que la motivation était donc relativement importante, par le fait que cet artisan menait son œuvre du début à la fin, et cela à son rythme par le biais de la motivation intrinsèque.

Plus tard, A la fin du moyen âge, on assiste à la création d'atelier et de grande entreprise, ce qui coïncide au passage à l'époque moderne.

Dès lors, le mode d'organisation change, et ainsi, on peut concevoir que la motivation des salariés baisse, de fait que cette dernière doit obéir à de multiples facteurs et d'indicateurs qui la régissent à partir de cet instant, l'art de l'organisation et du management devient plus qu'une nécessité.

Pendant le premier tiers du 20<sup>ème</sup> siècle, la notion de motivation n'existait pas dans les entreprises et les organisations. On parle juste d'une simple définition juridique du terme motivation. A cette époque, les dictionnaires proposaient la définition suivant « la motivation correspondante à la justification d'un acte et à l'exposé d'une décision » dans les années 1930, le concept de motivation devient pour la première fois objet de recherche. Des recherches basées au départ sur la famille, l'église, les parties politiques.

Dans le but de mieux comprendre le fonctionnement des entreprises et des organisations, les chercheurs et les managers sont focalisés sur la question qui fera émerger le concept de motivation, qu'est-ce qui pousse ou qu'est ce qui suscite la décision de l'individu de comparer de telle ou telle façon selon le contexte, d'agir dans telle direction selon sa décision ou sous pression exercée sur lui.

Au début de 20<sup>-ème</sup> siècle, avec le taylorisme, et un peu plus tard le fordisme, ont mis en place l'organisation scientifique du travail, pour Taylor, la motivation est la conséquence du salaire et il ne tient pas compte des motivations intrinsèques du salarié, ce qui déshumanise le travail.

Pendant les trente glorieuse, les travailleurs sont devenus des marchandises comme les autres, ceci n'a pas favorisé la motivation des travailleurs qui se sentent utilisés, restaient donc passif, leur travail n'était pas reconnu à leur juste valeur, c'est encore souvent le cas aujourd'hui pour les emplois précaires.

Pour parler sur la motivation, on est censé de se placer dans un cadre conceptuel ou théorique du sujet. Il faut admettre aussi que le fait de parler sur la motivation n'implique pas nécessairement qu'on est en train d'adopter une forme de réductionnisme mais assurément « d'autant d'écoles psychologiques autant de motivation ».

## 2. Définitions de la motivation

Le sens étymologique du terme motivation nous aide à comprendre les diverses définitions données à ce terme. « Le terme « motivation » dérive du latin « movere » qui signifie mettre en mouvement .la motivation désigne donc les motifs qui nous poussent à l'action. Le manager motivant est celui qui crée ou qui stimule, chez ses collaborateurs, les raisons qui les poussent à agir. »<sup>1</sup>

La motivation au travail est un processus qui implique la volonté de faire des efforts, d'orienter et de soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des objectifs et de la charge de travail, et de concrétiser cette intention en comportement effectif au mieux des capacités personnelles.

L'expression visible et la plus concrète de la motivation d'une personne est l'effort qu'elle produit régulièrement dans son travail. L'effort est défini comme le somme d'énergie physique et intellectuelle déployée dans le travail par l'individu.

**Selon le dictionnaire de la langue française (le Robert) :** Donne plusieurs définitions de la motivation :

---

<sup>1</sup>Michael Aguilar : « l'art de motiver » édition Dunod, Paris, 2009, P.09.

- Relation d'un acte aux motifs qui l'expliquent où le justifient. Exposé des motifs sur lesquels repose une décision ;
- Ensemble des facteurs déterminant le comportement de l'agent économique, plus particulièrement du consommateur ;
- Action des forces (consciente ou inconsciente) qui déterminent le comportement.

**Selon, Porter et Lawler (1968) <sup>2</sup>** : C'est la manière dont le comportement est déclenché, est stimulé, est soutenu, est dirigé, est arrêté, et quel type de réaction subjective est présente dans l'organisme pendant que tout ceci se produit.

**Selon Campbell et Pritchard(1976) <sup>3</sup>**: Ils indiquent, dans un article paru dans un ouvrage de référence, que la motivation correspond aux « déterminants (a) du choix de produire des efforts sur un certain travail, (b) du choix de déployer une certaine quantité d'effort, et (c) du choix de persister à déployer des efforts au cours d'une période .c'est- à -dire, la motivation a trait à un ensemble de rapports de variables indépendantes et dépendantes qui expliquent la direction, l'ampleur, et la persistance du comportement individuel ».

**Selon Lévy-Leboyer (1984)** : Définit la motivation au travail comme étant « un processus qui implique la volonté d'effectuer une tâche ou d'atteindre un but, donc un triple choix, faire un effort, soutenir cet effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint, y consacrer l'énergie nécessaire ».

**Selon Pinder (1984)** : « La motivation au travail est un ensemble de forces énergiques qui proviennent aussi bien de l'intérieur de l'être humain que son environnement, pour susciter le comportement lié au travail, et pour déterminer sa forme, sa direction, son intensité, et sa durée ».

**Selon patrice Roussel** : « La motivation peut être envisagée soit comme une attitude, soit comme une intention, soit enfin comme un comportement. L'attitude marque la volonté de déployer des efforts pour faire du bon travail.

---

<sup>2</sup>Patrice Roussel « rémunération, motivation et satisfaction au travail » éd Economica PARIS, 1996.P.73.

<sup>3</sup>idem.

Lorsque l'intention se transforme en comportement on choisira l'indicateur d'effort pour apprécier. La motivation le comportement motivé est alors animée par une force (vroom, 1964) qui stimule l'homme au travail, et qui se traduit par une dépense d'énergie ou d'effort orientée vers la réalisation des objectifs et de la charge de travail »<sup>4</sup>.

**Selon VALERAND et THILL (1993) :** « Le concept de motivation au travail représente le construit hypothétique utiliser afin de décrire les forces internes et /ou externe produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement »<sup>5</sup>.

### **3. Les caractéristiques de la motivation**

La motivation au travail est un construit hypothétique, c'est-à-dire un concept représentant un processus physique supposé, non observable directement. Les psychologues s'accordent sur les caractéristiques de la motivation et distinguent quatre éléments distinctifs : le déclenchement du comportement, la direction du comportement, l'intensité du comportement et la persistance du comportement.

#### **3.1. Le déclenchement du comportement**

Signifie le passage de l'absence d'activité à l'exécution des tâches nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale .la motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement adapté à une situation donnée. Elle résulte d'une force interne (recherche de plaisir) ou d'une force externe (obtention d'une récompense).

#### **3.2. L'intensité du comportement**

L'intensité du comportement incite à dépenser l'énergie à la mesure des objectifs fixés et se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail.

#### **3.3. La direction du comportement**

L'énergie est orientée consciemment, volontairement, à la suite de choix vers un travail à réaliser. La motivation implique une volonté concrétisée de bien faire, de mobiliser tous ses efforts, et de réaliser de son mieux, selon ses capacités, le travail qui est confié.

---

<sup>4</sup>Roussel P.op.cit. P.74.

<sup>5</sup>Vallerand et Thill, « Introduction à la psychologie de la motivation », Edition VIGOT, 1993, P.18.

« La motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est-à-dire vers les objectifs à atteindre, les efforts pour réaliser de son mieux, selon ses capacités, le travail qui est attendu »<sup>6</sup>.

### **3.4. La persistance du comportement**

Il s'agit de la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation. Elle est la volonté concrétisée de soutenir durablement l'effort dans la direction de l'accomplissement du travail.

La motivation incite à dépenser l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectifs, à l'exécution fréquente de tâches pour atteindre les objectifs. La persistance du comportement se manifeste par la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation.<sup>7</sup>

## **4. Les types de la motivation**

Il existe plusieurs types de la motivation, il s'agit de :

### **4.1. La motivation finale**

La motivation finale se définit comme l'énergie qu'un acteur tire du résultat qu'il vise, à raison des avantages que cette finalité pourrait lui apporter. C'est l'objectif qui est en soi intéressant et qui nourrit son effort. Autrement dit, c'est le résultat qui compte, ce type de motivation reflète par exemple les entreprises voulant être leader sur un marché. Cette motivation a pour avantage de donner très rapidement lieu à de bons résultats.

### **4.2. La motivation instrumentale**

« La motivation instrumentale s'intéresser d'avantage au savoir- faire, ce type de motivation permet donc de développer des solutions techniques originales, d'inventer de nouvelles méthodes ou des procédés originaux. Cependant la motivation instrumentale se préoccupant très peu de résultat, peut parfois amener à une lenteur du travail voire à une improductivité pouvant être très handicapante dans une structure organisationnelle. C'est son intérêt pour le savoir-faire ou la technique de production qui peut pousser à l'action »<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup>Roussel P. « la motivation au travail : Concepts et théories », Ed .EMS, Paris, 2001, P.4.

<sup>7</sup>Roussel P. op, cit, P.4.

<sup>8</sup>Moucha Laura ; « La motivation des salariés et la performance des entreprise », Université de Reims, 2009-2010, P.12.

### 4.3. La Motivation de survie

La motivation de survie est plus visible dans le monde animal, car il s'agit avant toute chose de survivre, mais cette source de motivation est également présente chez les hommes. Lorsque l'on adopte une motivation de survie on agit par nécessité. Celle-ci est utile car elle est très vive et oblige l'acteur à une grande efficacité, mais elle s'avère tout de même très stressante, brutale et parfois violente notamment lorsqu'une entreprise démarre son activité, elle doit tout faire pour s'insérer et se maintenir sur le marché.

### 4.4. La motivation obsessionnelle

C'est une motivation qui conduit à tous les sacrifices, l'individu est tellement obsédé par le résultat que « la fin justifie les moyens ». Elle peut être néfaste dans la vie de la personne qui a cette motivation mais aussi pour son entourage.

« Être motivé c'est essentiellement avoir un objectif, décidé de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort »<sup>9</sup>.

### 4.5. La motivation intrinsèque ou auto-motivation

La motivation intrinsèque correspond au plaisir que l'individu peut éprouver en réalisant son travail et à la satisfaction qui en résulte. Une personne est intrinsèquement motivée lorsqu'elle effectue des activités volontairement et par intérêt pour l'activité elle-même.

Hackman et Oldham ont identifié cinq caractéristiques du travail qui influencent le niveau potentiel de motivation détenu par un emploi. Il s'agit de<sup>10</sup> :

- La variété des compétences ;
- L'identité de la tâche ;
- Le sens de la tâche ;
- De l'autonomie et du feedback.

Le potentiel de motivation lié à un emploi peut générer une motivation interne élevée lorsque trois états psychologiques se manifestent chez l'individu :

- L'individu doit se considérer responsable des résultats de son travail. Les caractéristiques du travail qui permettent à l'individu d'éprouver ce sentiment est l'autonomie ;

---

<sup>9</sup>MUCHA Laura, op, cit .P.12.

<sup>10</sup>Patrice Roussel , op, cit .P.40-42.

- L'individu doit ressentir que son travail a un sens ; cet état psychologique repose sur la perception de trois caractéristiques l'emploi : la variété des compétences requise, l'identité de la tâche et la signification de la tâche ;
- L'individu doit avoir connaissance des résultats du travail qu'il réalise ; la perception qui a de ses résultats dépend de la qualité du feed-back dans son emploi.

L'importance de ces trois états est fonction du besoin de développement éprouvé par l'individu.

Plus ce besoin est élevé, plus ces trois perceptions seront importantes dans l'appréciation du potentiel de motivation procuré par l'emploi. Ainsi, la motivation intrinsèque est supposée croître sous l'effet multiplicatif de la force des besoins de développement et de l'accomplissement d'un travail à potentiel de motivation élevé.

#### **4.6. La motivation extrinsèque**

La motivation extrinsèque provient de l'extérieur de l'être humain ; Désigne la motivation par les récompenses liées à l'exercice d'un travail, elle dépend de facteurs externes à l'apprenant, telles que des récompenses.

D'après cette définition, on comprend que la rémunération est une source de motivation extrinsèque. La qualité des relations avec les collègues, l'hygiène et la sécurité, le risque de perdre son (stabilité d'emploi) ou de perdre des opportunités de carrière sont aussi des sources de motivation extrinsèques.

### **5. Le processus de la motivation**

D'une manière simple, le processus démarre d'un besoin ou un manque qui créer une certaine tension chez l'individu. Le cycle de motivation est proposé par Szilagy et Wallace <sup>11</sup> et il est fait de neuf étapes :

- **Etape 01** : Le stimulus

Dans cette première étape l'individu se rend compte de l'existence d'un problème. L'individu lors de ses achats quotidiens se rend compte que les prix ont augmenté et qu'il ne peut pas se permettre d'acheter des produits divers.

---

<sup>11</sup> Jocelyn J et autres, « la dimension humaine des organisations », Gaëtan Morin éditeur, 1994, P.153.

- **Etapas 02** : le déséquilibre

L'individu va chercher à identifier le problème pour pouvoir trouver une solution. L'individu va voire en sa rémunération comme source du problème de son manque.

- **Etapas 03** : la prise de conscience de la solution

Une fois le vrai problème identifié, l'individu cherchera alors la solution pour satisfaire ce besoin ou ce manque. Une fois qu'il sait que c'est sa rémunération qui est le problème, il va chercher à avoir une promotion.

- **Etapas 04** : la fixation des objectifs

Une fois que l'individu a trouvé la solution pour satisfaire son besoin, cette solution devient alors son objectif.

- **Etapas 05** : le choix des moyens

Pour pouvoir atteindre les objectifs que l'individu s'est fixé il doit faire le choix des moyens pour atteindre ces objectifs.

- **Etapas 06** : l'évaluation du choix

- L'individu évolue le choix des moyens parce qu'il veut s'assurer qu'il pourra effectivement atteindre son objectif.
- L'individu évolue ses choix des moyens à utiliser pour pouvoir s'assurer que c'est les bons moyens qui vont lui permettre d'atteindre son objectif qui est la promotion.

- **Etapas 07** : la récompense ou punition

- Une fois que l'individu arrive au moment de pouvoir régler son déséquilibre alors il a atteint la solution visée il est alors récompensé, dans le cas contraire la manque est d'avantage ressentit l'individu le ressent alors comme punition.
- Une fois que ce travailleur à essayer d'avoir sa promotion il va alors soit l'avoir et donc il est récompensé soit ne pas l'avoir il ressent donc comme une punition.

- **Etapas 08** : la réévaluation

Dans cette étapes deux situation se présente : si l'individu est arrivé à satisfaire son besoin il passe alors à la neuvième étape qui est la satisfaction, sinon il retombe jusqu'à la première étape qui le stimulus.

- **Etape 09** : la satisfaction

Cette étape correspond au fait que l'individu ne ressent plus le malaise si alors il est satisfait, le manque n'est plus ressenti et l'individu cherchera d'autres objectifs et manques à satisfaire eux aussi ce qui fait du processus de la motivation un cercle vicieux.

## **Section 2 : Les Principales Théories De La Motivation**

La motivation des salariés est un élément essentiel de la réussite des entreprises. IL existe plusieurs écoles qui étudient la motivation, dans ce présent travail seules les théories de l'école de relation humaines seront évoquées.

Dans les années trente, l'école des relations humaines est apparue. Ses théories sont principalement basées sur la prise en compte des besoins des individus et leur environnement social.

Les théories de l'école des relations humaines sont constituées de deux principales théories :

- Théories du contenu
- Théories du processus

### **1. Les théories de contenu**

Les théories de contenu, elles s'intéressent comme le nom l'indique, au contenu d la motivation c'est- à-dire à l'ensemble des facteurs qui incitent l'individu à agir de telle ou telle façon. Elles tentent de répondre à la question « qu'est-ce qui motive les gens à travailler ? »<sup>12</sup>.

Les théories de contenu sont les suivantes :

#### **1.1. La théorie des besoins de MASLOW <sup>13</sup>**

Maslow développe dans les années 1940 une théorie de hiérarchie des besoins à partir d'observations cliniques (Maslow ,1943). A l'origine, elle est une théorie de la motivation humaine.

---

<sup>12</sup>Roussel P, op cit, P.33.

<sup>13</sup>Roussel P, idem, P.34-35.

Elle trouvera par la suite des applications dans le domaine de la motivation de l'homme au travail. Cette théorie apporte une réponse à la question formulée dans l'introduction précédente, qu'est-ce qui motive ? Quels sont les facteurs sources de motivation ? La motivation de tout individu est suscitée par la volonté de satisfaire des besoins, Dès lors que l'individu hiérarchise ses besoins et qu'il cherche à les satisfaire selon un ordre de priorité. Il catégorise ses besoins en cinq classes dont l'ordre priorité va de 1 à 5 :

### **1.1.1. Les besoins physiologiques**

Ce sont les besoins de manger, de boire, de respirer, de détendre, d'être au chaud, de reproduire ...ce sont des besoins de survie liés à des pulsions instinctives.

### **1.1.2. Les besoins de sécurité**

Ils expriment la volonté de vivre sans peur et de protéger contre certains dangers. Il s'agit donc de la protection de soi au niveau physique mais également moral.

### **1.1.3. Les besoins d'amour**

Ce sont des besoins de rapports sociaux, de donner et de recevoir de l'affection, de se sentir accepté et appartenir à un groupe (famille, travail, association,).

### **1.1.4. Le besoin d'estime**

Ils expriment l'envie d'être reconnu, apprécié, approuvé et d'avoir l'estime d'autrui, ils traduisent aussi l'estime de soi et goût du pouvoir.

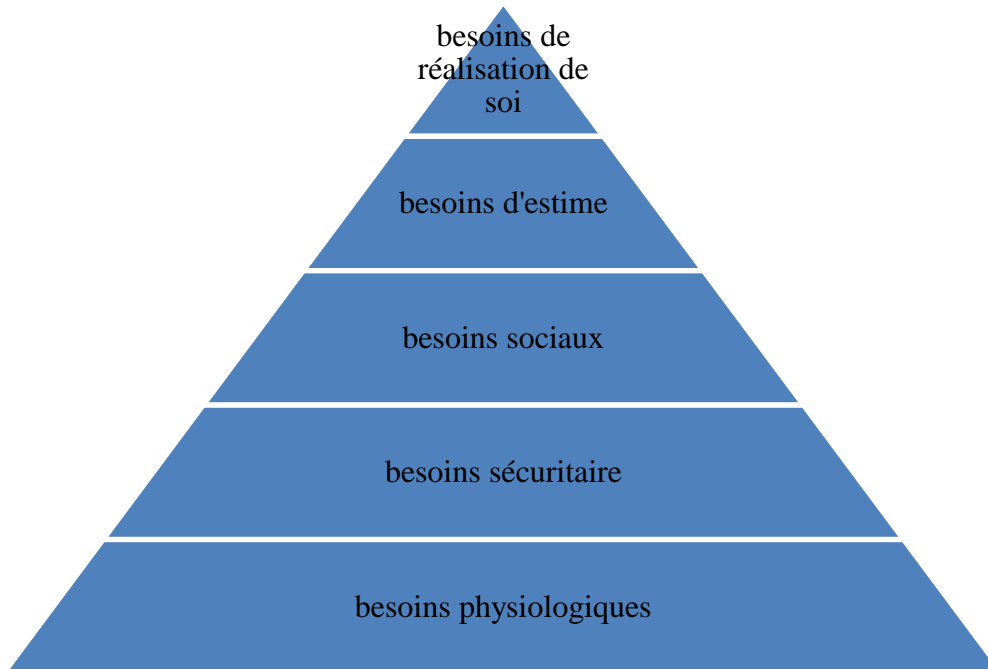
### **1.1.5. Les besoins de réalisation de soi ou d'actualisation de soi**

Ils sont liés au désir de progresser, de se développer et de s'épanouir, de créer, d'innover...etc.

Lorsqu'un type de besoin est satisfait, celui-ci n'est plus un élément de motivation. Quand les besoins physiologiques sont satisfaits, la préoccupation de l'individu est de chercher à se protéger, l'instinct de sécurité se substitue alors à l'instinct de survie. Sa motivation à assouvir ce deuxième type de besoin se prolonge tant qu'il n'est pas parvenu à le satisfaire. Lorsqu'il arrive à ses fins, il trouve comme nouvelle motivation le désir de satisfaire la troisième classe de besoin qui est constituée des besoins d'amour. Et ainsi de suite jusqu'au cinquième niveau de la hiérarchie, c'est-à-dire les besoins de réalisation de soi. Le laps de temps nécessaire pour satisfaire chaque catégorie de besoin peut être fort

long. Rares sont les personnes qui peuvent parvenir à satisfaire le besoin de réalisation de soi.

**Figure n°01** : Le pyramide des besoins selon MASLOW



**Source** : MAUGRI Salvatore, « Théories de la motivation au travail » édition Dunod, P.54.

Cette figure illustre la théorie de la hiérarchisation des besoins d'Abraham Maslow. Ce dernier a classé les besoins des individus (les facteurs de motivation) selon ordre croissant. Des besoins de rang inférieur aux besoins de rang supérieur. Pour Maslow, tant qu'un besoin n'est pas satisfait, il devient une source de motivation, et une fois ce dernier est assouvi, ce dernier prend sa capacité motivationnelle, et les besoins de rang supérieur deviennent des facteurs de motivation, et ainsi de suite.

Cette pyramide est un outil très intéressant que les managers peuvent utiliser ou pour s'y insérer pour la création d'un environnement de travail motivant pour les différentes catégories des travailleurs.

Le tableau ci-dessous représente l'application de la théorie de la hiérarchie des besoins de MASLOW.

**Tableau n°01** : L'application de la théorie de la hiérarchie des besoins de MASLOW

Niveaux des besoins	Récompenses générales	Facteurs organisationnels
1. Physiologiques	Nourriture, l'eau, le sommeil	a. Rémunération; b. Des conditions de travail agréables.
2. La sécurité	La sécurité, la stabilité et la protection	a. Des conditions de travail sûres ; b. Les sécurités du travail.
3. Sociaux	Amour, affection et appartenance	a. Groupe de travail cohésif; b. Supervision amicale; c. Associations professionnels.
4. Estime	Estime de soi, le prestige et le statut.	a. Reconnaissance sociale; b. Le titre du poste; c. Statut de travail élevé; d. Retour d'informations du poste occupé.
5. l'accomplissement	L'essor, l'évolution et la créativité.	a. Un travail à défis; b. Opportunité pour la créativité; c. l'accomplissement au travail; d. l'évolution dans l'organisation.

**Source** : Azzaz Abdallah ; « théories de la motivation au travail : éléments d'explication, De prédiction et de régulation des comportements contreproductifs des employeurs dans les sociétés de full catering et de facilities management » ; ummto, 2017, P.20.

## 1.2. La théorie ERG d'ALDERFER

ALDERFER (1969) propose la théorie ERD (ERG) comme une adaptation de la théorie des besoins aux situations de travail. Se basant sur une étude auprès de 110 employés de banque, Alderfer propose que la motivation de l'individu consiste à agir en vue de satisfaire trois catégories de besoins<sup>14</sup> :

### 1.2.1. Les besoins d'existence

Ils expriment les désirs d'ordre physiologique et matériel et correspondent aux besoins d'ordres inférieurs chez Maslow, c'est-à-dire les besoins physiologiques et de sécurité. La faim, la soif appartient à cette catégorie. Il en est de même pour le désir d'améliorer ses conditions de travail, son salaire ou ses avantages divers en milieu organisationnel.

<sup>14</sup>Roussel P, op cit, P.35-36.

### **1.2.2. Les besoins de rapports sociaux**

Il s'agit des besoins qui poussent un individu à entretenir des relations avec d'autres personnes. Ces relations sont des échanges amicaux et conflictuels entre l'individu et les personnes qu'il côtoie. Ces besoins s'expriment par le partage avec autrui de sentiments, d'émotions, de confidences, d'idées, ou au contraire de haine, de rivalité etc.

### **1.2.3. Les besoins de développement personnel**

L'individu est motivé pour satisfaire ce type de besoin afin, d'une part d'assouvir ses aspirations pour la créativité et l'innovation, et ses désirs de participer à des tâches ou des activités enrichissantes, d'autre part, d'affronter des situations de défi. Ce type de besoin s'apparente aux besoins d'ordre supérieur d'estime de soi (en partie) et de réalisation de soi tels qu'ils ont été définis par Maslow.

Le mécanisme de la motivation selon Alderfer fonctionne différemment par rapport aux propositions de Maslow. Ici, il n'existe pas de hiérarchie de préséance des catégories de besoins. Chaque besoin peut agir de manière simultanée et la motivation dépend de l'intensité d'un besoin. Cette intensité dépend elle-même du degré de satisfaction du désir : plus est satisfait, moins il est intense.

## **1.3. La théorie bi-factorielle de HERZBERG**

La théorie bi-factorielle affirme également qu'il existe des facteurs bien spécifiques qui poussent L'individu à agir, à être particulièrement motivé pour satisfaire certains de ses besoins<sup>15</sup>.

H. Herzberg est un psychologue américain célèbre pour ses travaux sur l'enrichissement des tâches au travail .IL a tenté de repérer les éléments de satisfaction et d'insatisfaction au travail. Ainsi dans sa théorie, il distingue deux types de facteurs, d'une part les facteurs d'hygiène, d'autre part les facteurs de motivation.

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

Les facteurs dit de motivation ou de satisfaction, ils incitent l'individu à faire les efforts nécessaires pour satisfaire ses besoins, ce sont entre autres :

---

<sup>15</sup>Roussel P, op cit, P.35-36.

Les accomplissements (réalisation d'un travail bien fait), la reconnaissance des accomplissements, l'intérêt du travail, la responsabilité, promotion ou avancement, la possibilité de développement.

### 1.3.2. Les facteurs d'hygiène

Le terme d'hygiène est une analogie au concept d'hygiène mentale en psychiatrie car ces facteurs correspondent à des situations nécessaires, mais pas suffisantes, pour le bon équilibre (de l'individu). Ils sont nécessaires pour empêcher l'insatisfaction au travail, mais ils ne sont pas capables de générer soit la satisfaction au travail, soit le comportement motivé. Ces facteurs sont : les qualités et les défauts du supérieur, la politique et l'administration de l'entreprise, les conditions de travail, les relations avec les collègues, les subordonnés et les supérieurs, le prestige, la sécurité de l'emploi, la rémunération et les facteurs de vie personnelle (influence de l'entreprise sur la vie personnelle, ex : mutation).

**Tableau n°02** : Les facteurs déterminent les degrés de satisfaction et d'insatisfaction professionnelle selon la théorie bi factorielle de Herzberg

<b>Facteurs d'hygiène (Insatisfaction)</b>	<b>Facteurs de motivation (satisfaction)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Les qualités et les défauts du supérieur.</li> <li>✓ La politique et l'administration del'entreprise.</li> <li>✓ Les conditions de travail.</li> <li>✓ Les relations avec les collègues, les subordonnés et les supérieurs.</li> <li>✓ Le prestige.</li> <li>✓ La sécurité de l'emploi.</li> <li>✓ La rémunération et les facteurs de vie professionnelle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Les accomplissements.</li> <li>✓ La reconnaissance des accomplissements.</li> <li>✓ L'intérêt du travail.</li> <li>✓ La responsabilité.</li> <li>✓ Promotion oû avancement.</li> <li>✓ La possibilité de développé</li> </ul>

**Source** : Tableau récapitulatif établi par nos sois.

## 1.4. La théorie X et Y de MAC Gregor

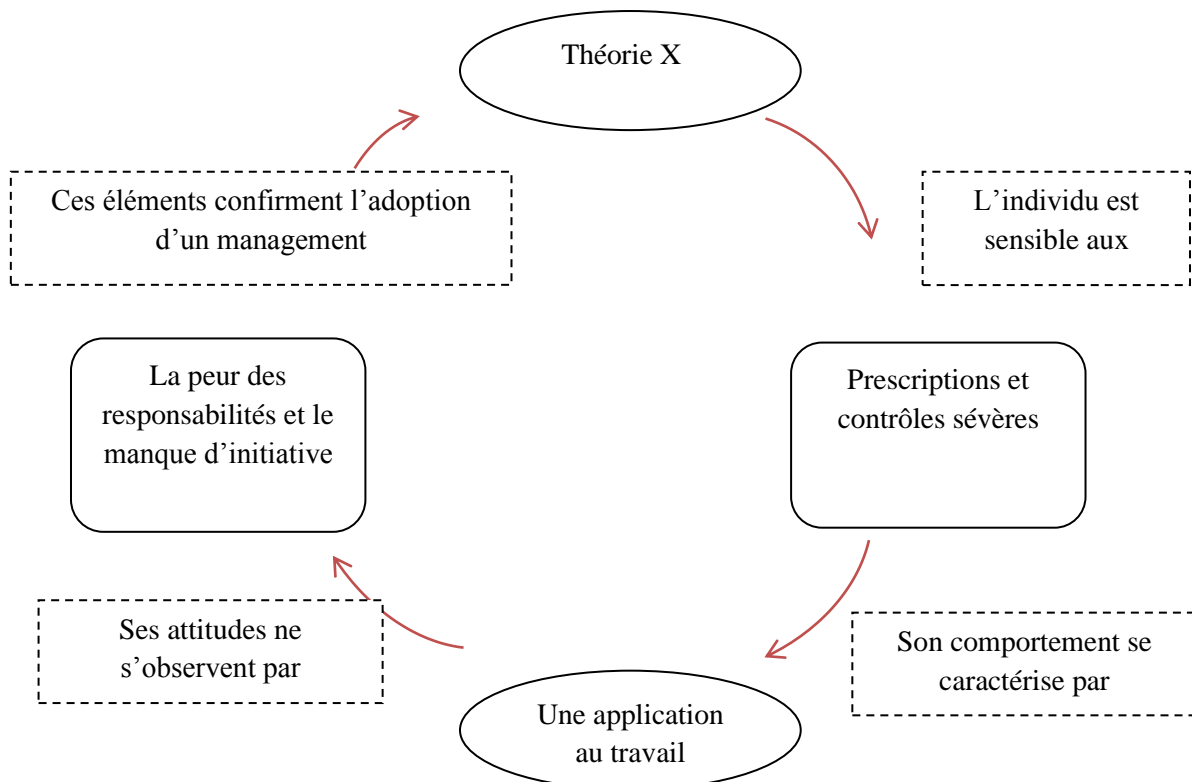
La théorie X et Y sont des théories développées dans les années 1960 par Douglas Mc Gregor utilisées en ressources humaines et en comportement organisationnel. Ces deux théories sont issues d'observations empiriques et s'opposent entre elles.

### 1.4.1. La théorie X

Considère que naturellement, l'être humain n'aime pas le travail et l'évitera s'il peut. Selon cette théorie, les individus n'aiment pas les responsabilités et désirent la sécurité avant tout. C'est pour cela que les individus doivent être contrôlés, dirigés, menacés de sanction par leurs supérieurs pour les pousser ainsi à travailler et être productifs pour l'organisation. Ainsi la théorie X conclue que l'individu moyen manque d'ambition et fuit la responsabilité et recherche juste la sécurité.

Gregor a insisté sur la satisfaction des besoins sociaux et d'accomplissement de soi comme facteurs de motivation. En revanche, la théorie X correspond à un type de management autoritaire souvent mal supporté par les salariés, tout comme cette théorie entraîne un cercle vicieux, augmentant ainsi l'aversion de l'individu envers son travail.

**Figure n°02 :** Image synthétique de la théorie X et ses fondements



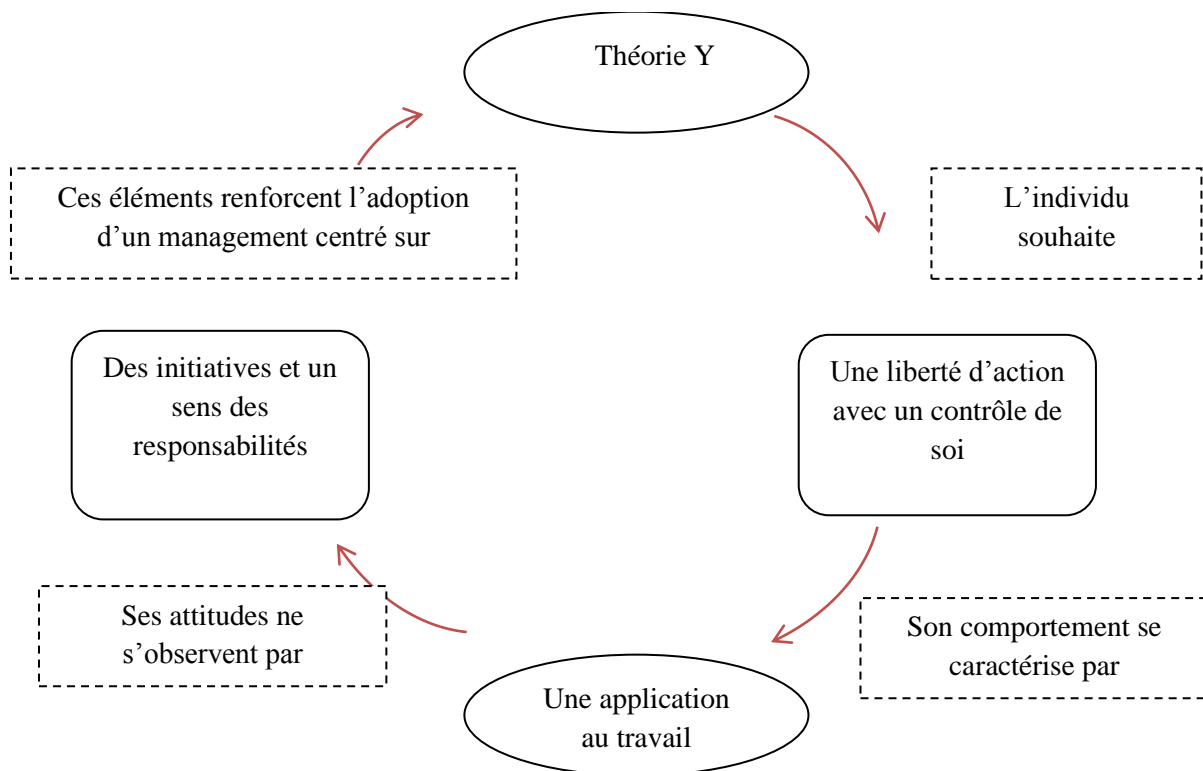
Source : [https://www.wikiberal.org/images/c/c1/Th\\_X\\_McGregor.jpg](https://www.wikiberal.org/images/c/c1/Th_X_McGregor.jpg).

### 1.4.2. La théorie Y

La théorie Y considère que l'homme cherche dans le travail une certaine satisfaction, mais également à améliorer ses résultats et à avoir des responsabilités au sein de son entreprise. Cette théorie montre également que l'individu cherche à adhérer aux objectifs de l'entreprise ainsi que développer sa créativité, le contrôle et la punition ne sont pas les seules façons de faire travaillaient les personnes. L'individu est capable de se réaliser si on l'associe aux buts de l'organisation.

La théorie Y a soutenu que les gens sont motivés par le désir de faire un bon travail et par l'opportunité de s'affilier avec leurs semblables, plutôt de simples récompenses financières.

**Figure n°03** : Image synthétique de la théorie Y et ses fondements



Source : [https://www.wikiberal.org/images/e/e1/Th\\_Y\\_McGregor.jpg](https://www.wikiberal.org/images/e/e1/Th_Y_McGregor.jpg)

En fin, la théorie Y est contraire à la théorie X, dans la mesure où elle insiste sur les notions de participation, de responsabilité et de motivation prenant en considération les évolutions sociétares, la théorie Y est basée sur le principe selon lequel l'efficacité du dirigeant est en grande partie tributaire de sa capacité à créer un environnement de travail permettant l'enrichissement et l'épanouissement de chaque individu de l'organisation.

Néanmoins, d'autres auteurs soutiennent que les individus ne sont pas uniquement motivés par la satisfaction de leur besoin en milieu professionnel. Les processus cognitifs ont un rôle très important dans la détermination des comportements organisationnels des employés. Ainsi, des théories dites « de processus » tentent de mettre en relief les relations causales existant entre les processus cognitifs et les comportements des employés.

## **2. La théorie des processus**

La théorie des processus s'intéresse à la façon dont le comportement se développe, se construit partant du principe que tout comportement est tributaire du sens donné par chacun à la situation qui est la sienne, on ne s'intéresse alors plus au « pour -quoi » mais au « comment », de la motivation.

Nous allons étudier les différents apports des chercheurs qui constituent les théories de processus.

### **2.1. La théorie des attentes (vroom) ou le modèle VIE**

Cette théorie, issue du canadien professeur de gestion et de psychologies VICTOR VROOM, a été publiée en 1964, et permet les premières théories de la motivation elle a posé la question comment se déroule le processus de motivation ? Comment atteindre un redoublement d'efforts d'un employé ?<sup>16</sup>.

Vroom, Porter et Lawler tiennent compte des interactions qui existent entre l'organisation et les individus qui y travaillent prennent en considération, non pas le contenu de la motivation mais le processus motivationnel qui se met en place chez la personne en fonction de son contexte de travail<sup>17</sup>. Le principe sur lequel repose cette théorie est que tout le comportement motivé est un choix, basé sur certaines probabilités d'atteindre des récompenses souhaitées, chaque individu entreprenant une action à partir du moment où il la perçoit comme susceptible de lui permettre d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixés et, notamment les récompenses qu'il attend.

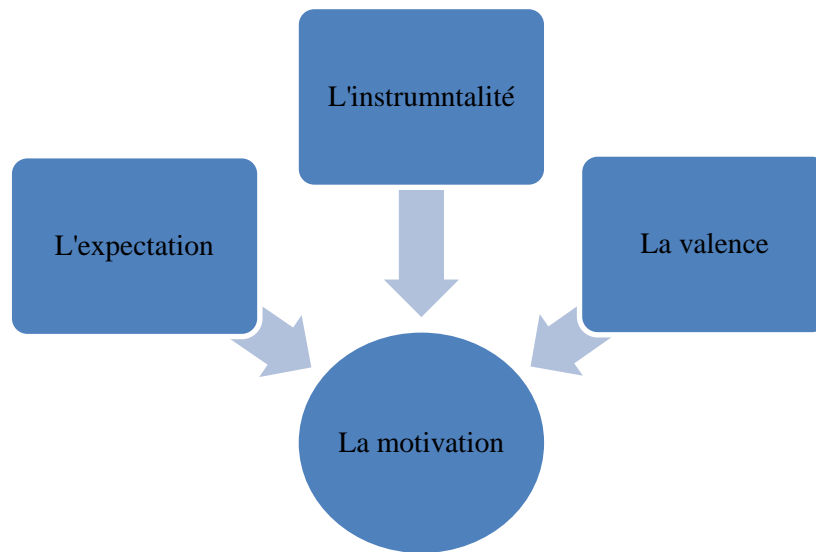
Vroom cherche à comprendre le fonctionnement du processus de la motivation au travail par l'étude de la force motivationnelle qui pousse l'individu à agir dans son travail, Cette force est déterminée par trois facteurs :

---

<sup>16</sup>MICHALA HAMLOVA « la motivation, comparaison de motivation et de satisfacteurs dans le secteur public et privé ». P.41.

<sup>17</sup>CLAUDE LEVY\_Le Boyer « la motivation dans l'entreprise modèle et stratégie » édition d'organisation 2003, Paris, P.79.

**Figure n°04** : Les facteurs de la force motivationnelle



Source : Etabli par nos mêmes

### 2.1.1. L'expectation

« Serait l'attente par rapport aux efforts que l'on pense être capable d'effectuer, c'est-à-dire les chances de réussite que l'on attribue compte tenu de ce qu'on pense de ses propres capacités (CHIFFER ET TEBOUL,1990) il s'agit de l'opinion que chacun a de lui-même de ses possibilités d'atteindre un but donné, dès lors qu'il fait les efforts nécessaires »<sup>18</sup>.

### 2.1.2. L'instrumentalité

Apparaît comme une donnée subjective qui varie selon les personnes, la représentation des relations entre performance et résultat du second niveau que sont par exemple le salaire, les primes, les promotions, les témoignages ou encouragements le sentiment d'avoir accompli quelque chose valable »<sup>19</sup>. Autrement dit, il s'agit pour l'individu d'évaluer ses chances d'obtenir une récompense (par exemple une promotion, une augmentation de salaire) s'il améliore son rendement.

### 2.1.3. La valence

Il s'agit de l'orientation effective (positive ou négative) de l'individu par rapport à un résultat de second niveau (récompense) atteint grâce à sa performance au travail et à ses efforts.

<sup>18</sup>Etienne serupia semuhoza « théorie de la motivation au travail » 2010, P.79-80.

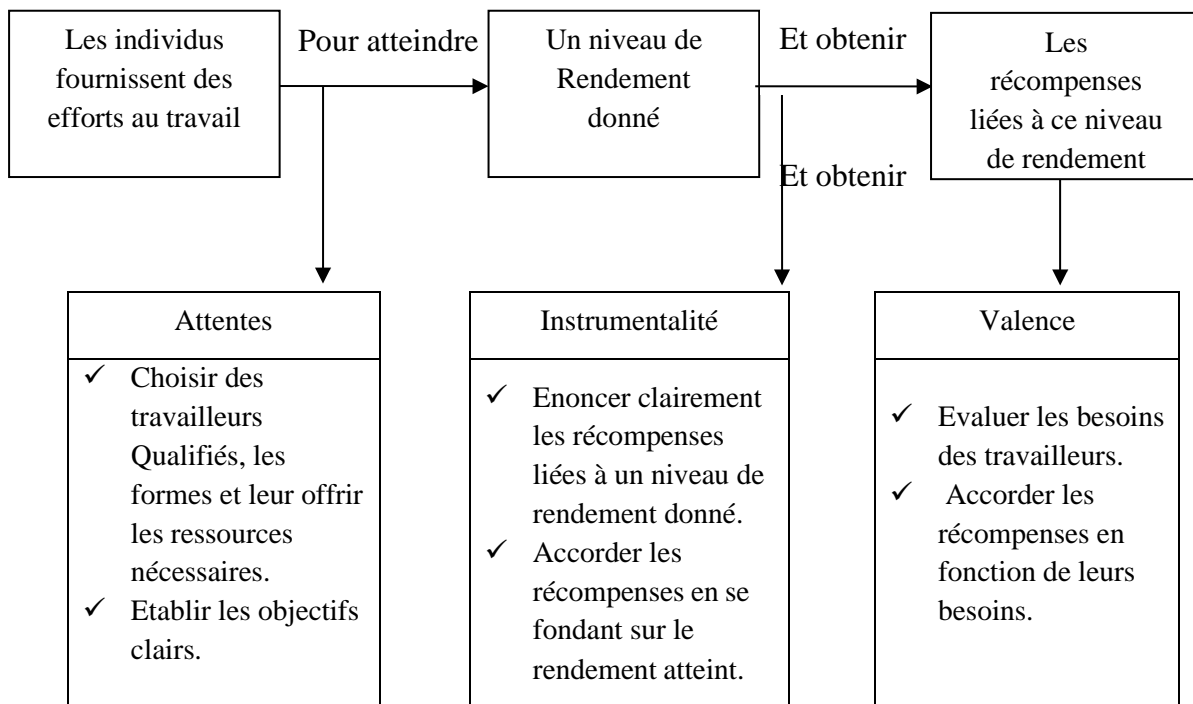
<sup>19</sup>Idem, P.80.

Lorsqu'il y a attrait pour un résultat, la valence est positive. Lorsque le résultat est Indésirable, la valence est négative, il peut s'agir du stress, de la fatigue, de la perte de temps libre, la mise à l'écart par les collègues, d'une sanction en cas d'échec dans la tentative d'atteindre le niveau de performance exigé...etc.

La valence est nulle quand la personne est indifférente face à une récompense. La valence d'une récompense dépend de la capacité de ce résultat à satisfaire les besoins que l'individu souhaite assouvir.

La motivation est le résultat du produit de ces trois perceptions .la relation entre elle étant multiplicative, il est indispensable qu'elles aient toutes les trois des valeurs positives pour que l'individu soit réellement motivé .Ainsi, plus la personne pense qu'elle est apte à faire ce que l'on attend d'elle, plus elle pense que cela va lui apporter plus de choses positives que de choses négatives, plus elle va déployer d'efforts en vue de faire ce qu'on attend d'elle .c'est à dire ,plus elle sera motivée.

**Figure n°05** : Les termes clés de la théorie des attentes et ses applications pour le gestionnaire



Source : John. R. Schermerhorn et al. « Comportement Humain et Organisation », Edition du Renouveau Pédagogique INC, (2010), P.145.

## **2.2. La théorie de l'équité (Adams) :**

La théorie de l'équité a connu ses principaux développements au début des années 1960 avec les travaux de Adams (1963,1965). Un nouvel écho lui est donné depuis le milieu des années 1980 sous l'impulsion des travaux de Greenberg sur le concept d'équité organisationnelle (Greenberg et Mc. Carty, 1990). Un retour sur les travaux d'origine est d'abord proposé, avant d'en présenter les nouvelles applications.

Adams (1963,1965) explique la motivation au travail par la disposition de l'individu à comparer sa situation personnelle par rapports à celle d'autres personnes .Dans son milieu de travail l'individu observe son environnement pour savoir s'il est traité avec équité dans son entreprise.si l'individu , à l'issue de cette comparaison, est insatisfait de sa situation ,l'iniquité qu'il perçoit crée chez lui une tension qu'il va chercher à réduire .cette tension le conduit à réagir ,à se mettre en mouvement ,à déployer les efforts nécessaires pour réduire le sentiment d'iniquité qui l'anime il est motivé. Adams précise que l'individu tend à évaluer ses contributions en faveur de son organisation de travail, comme par exemple son niveau de formation et de compétence son ancienneté, ses efforts, etc. Il évalue aussi les avantages qu'il retire de son emploi. Comme son salaire, les conditions de travail, le statut, etc. Puis,il compare ses deux évaluations, c'est-à-dire les avantages qu'il retire de son emploi par rapport à ses contributions en faveur de son entreprise <sup>20</sup>.

Adams (1963)<sup>21</sup> a développé cette théorie selon laquelle un individu est motivé lorsqu'il considère que la rétribution qu'il perçoit de son travail en ligne avec sa contribution, « elle tient compte d'une part de ses perceptions relative à des contributions et sa rétribution (pas seulement monétaire) et d'autre part, de ce qu'il perçoit des contributions / rétribution de personnes prise comme référence à l'intérieur (équité interne) et à l'extérieur de l'organisation (équité externe).

### **2.2.1. La contribution**

Se fait par le biais non seulement du travail fourni mais aussi d'autre biais tels que la compétence les aptitudes personnelles, la confiance dans le chef.

---

<sup>20</sup>Patrice Roussel, op, cit. P.42.

<sup>21</sup>S.MAUGERI. « Théorie de la motivation au travail » éd DONOD, paris 2004.P.89.

### **2.2.2. La rétribution**

Peut-être d'ordre financière (rémunération, primes) ou non (reconnaissance, fierté sécurité de l'emploi, promotion). Cette dernière continue d'être développée aujourd'hui sous le nom de justice organisationnelle.

La théorie dit la justice organisationnelle procède de ce même mécanisme d'évaluation croisée entre pairs, mais y ajoute l'évaluation que fait l'individu à propos des procédures choisies par l'entreprise pour distribuer ses récompenses (salaires, avantages, divers, statu, condition de travail etc. En particulier le sentiment de justice de l'individu touche au point de savoir s'il lui est permis d'évaluer les évaluations conduites par le management pour allouer les salaires et décerner des avantages divers <sup>22</sup>.

### **2.3. La théorie de la fixation des objectifs (Locke et Latham)**

La théorie de la fixation des objectifs <sup>23</sup> cherche à répondre à la question « comment motiver les gens ? », et propose une solution, « fixer leur des objectifs ». Cette théorie regroupe un ensemble de techniques sous-tendues par des concepts tirés des recherches sur la motivation de l'homme au travail. Aussi elle se présente comme un ensemble de techniques élaborées, élément clé du management par objectif (Locke et Latham, 1984), par conséquent, mener une recherche sur la motivation à partir d'un échantillon d'entreprises signifie, trouver des organisations appliquant ces techniques et limiter les conclusions à cet échantillon. Cela restreint la portée d'une étude sur la motivation.

D'autre part, elle cherche à découvrir comment motiver les individus. Mais elle ne permet pas de comprendre comment le mécanisme de la motivation est affecté par les rémunérations, ce qui rend difficile l'évaluation de l'efficacité des rémunérations sur la motivation.

La fixation des objectifs doit remplir plusieurs conditions qui sont les suivants :

#### **2.3.1. Clarte**

Les objectifs doivent être clairs et mesurable

---

<sup>22</sup>S.MAUGERI, op, cit, P.90.

<sup>23</sup>Patrice Roussel, op, cit. P.66-68.

### 2.3.2. 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'attente de l'objectif.

### 2.3.3. 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.

### 2.3.4. Feedback

Il doit être régulier et approprié, c'est indispensable pour maintenir la motivation des salariés, le feedback permet de renforcer les comportements performants.<sup>24</sup>

Locke a également montré que les objectifs devaient être S.M.A.R.T. pour que les salariés soient motivés, en d'autres termes, les objectifs doivent répondre à plusieurs conditions telle que :

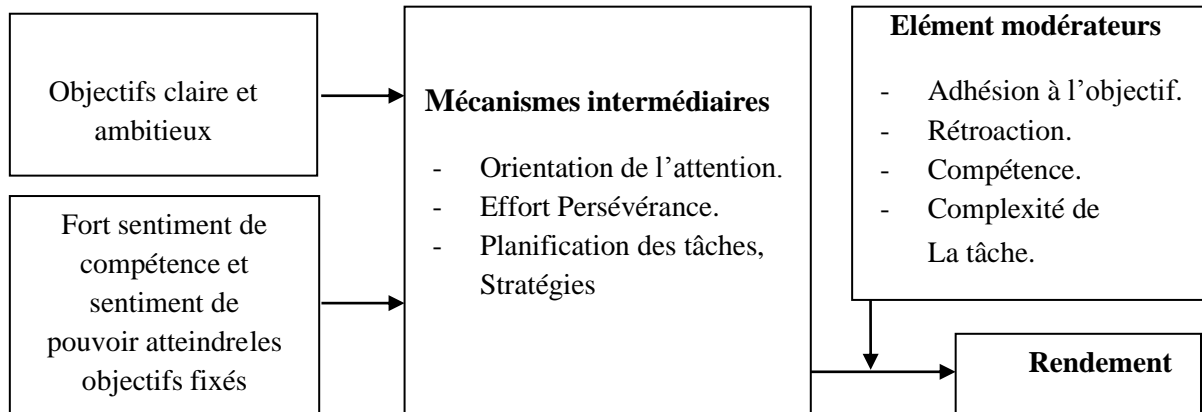
- S —————> Simple ;
- M —————> Mesurable ;
- A —————> Acceptable ;
- R —————> Réalisable ;
- T —————> Temps.

La motivation peut dans ses conditions déclencher le comportement et le diriger vers la réalisation des objectifs.

---

<sup>24</sup>MUCHA.L.op.cit.P.24-26.

**Figure n°06** : Le modèle de fixation des objectifs de Locke et Latham



**Source** : J.R, Schermerhorn et al. Comportement Humain et Organisation.2006, P.149.

On peut retenir que la théorie de fixation des objectifs implique le principe motivationnel proviendrait d'une importance fondamentale, pour motiver les individus au travail, il faut leur fixer des objectifs précis, et bien définis, le fait de travailler pour atteindre un objectif bien défini est une source majeure de la motivation permettrait aussi d'améliorer la performance.

### **Section 3 : Les Principaux Facteurs De Motivation Du Personnel**

Au niveau de la même entreprise, plusieurs facteurs de motivation peuvent être adoptés pour répondre aux attentes de chaque salarié, Ces politique sont principalement liées à la rémunération et la motivation par la gestion de formation, mais aussi, il y'a d'autre moyens de motivation tels que, les conditions de travail, l'évaluation des compétences et la motivation par la méthode de management.

#### **1. La Motivation par les conditions du travail**

Le terme des conditions du travail recouvre un contenu plus ou moins large selon les acceptions proposées par différents auteurs.

##### **1.1. Définition de condition de travail**

Selon Jean Pierre. Mouton : « la condition du travail désignent d'une manière générale, l'environnement dans lequel les salariés vivent dans leur lieu de travail, elles comprennent la pénibilité et les risques du travail affectifs ainsi que l'environnement du travail ».

L'entreprise se préoccupe des conditions de travail et le bien-être de ses salariés pour trois raisons :

- Ces responsables ;
- C'est nécessaire (dans le cadre de la réglementation) ;
- C'est rentable.

## **1.2. Les types de condition du travail**

### **1.2.1. Condition physique**

Elles sont liées à l'environnement physique qui contient le bruit l'éclairage naturel et artificiel, irritante toxique, les barations.

### **1.2.2. La condition mentale du travail**

Elles se basent sur les aptitudes et des performances des salariés pour exécuter leurs tâches.

### **1.2.3. Conditions psychosociales de travail**

Elles contiennent la relation avec la hiérarchie dans l'entreprise, la communication entre les salariés, les conditions du transport, etc.

### **1.2.4. La qualité du climat social**

Différents facteurs peuvent influencer sur le climat social d'une entreprise, d'une part des facteurs externes à l'entreprise (principalement des facteurs économique sociaux), puis d'autre part des facteurs interne à l'organisation (satisfaction des salariés, stress, malaises et conflit), il est possible pour une entreprise de mesurer et sentir le climat social, notamment par le biais des différents indicateurs, comme l'absentéisme, le turn-over, les démissions ou encore les revendications.

Par conséquent le climat social va permettre de mesurer de manière objective le ressenti, l'implication et l'engagement des salariés vis - à - vis de l'entreprise.

Un bon climat social va entraîner la motivation chez les salariés dans le sens où ils vont se sentir bien, sereins et en confiance avec l'ensemble des personnes constituant l'organisation.

Ils vont alors avoir envie de s'investir d'avenage dans leur travail, il est donc important d'avoir un climat social en interne de qualité ,si ce n'est pas le cas, c'est à la direction des ressources humaines de l'organisation d'intervenir rapidement .en effet, elle doit être capable de découvrir le problème liés au climat social ; en comprendre les raisons et proposer des solutions afin d'y remédier et améliorer le climatsocial ,l'entreprise peut par exemple mettre en place un groupe de travail en interne destiné à l'amélioration du climat social encore avoir recours à un audit du climat social .

### **1.2.5. La convivialité au travail**

L'association le printemps de la convivialité a été créé en 2007 et s'appelle depuis 2009, entreprise et convivialité, cette association répond à trois objectifs, tels que :

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

Le management par la convivialité permet de générer de bonnes relations internes, ce qui va susciter chez le salarié par la motivation et ainsi garantir un bon niveau de performance pour l'entreprise.

La convivialité au travail peut passer par différentes actions et activités proposées aux salariés, notamment, par l'organisation d'un petit déjeuner ou d'un repas. Une réunion informelle la présentation d'un service de l'entreprise, une activité ludique ou sportive pour cela, il faut proposer toutes sortes d'activité favorisant des relations plus humaines dans le monde professionnel.

### **1.2.6. La sécurité au travail**

La sécurité et les conditions du travail sont primordiales pour la protection des salariés et permettent psychologiquement la volonté de travailler et de s'accomplir si les autres besoins sont plus ou moins assouvis.

La lutte contre les accidents de travail implique des investissements dans deux directions :

- Formation du personnel
- Équipement et matériels

## **2. La Motivation par la méthode de management**

Comme source de motivation du personnel les méthodes de management s'appuient sur l'importance de la communication interne d'une part et de reconnaissance d'autre part.

## **2.1. Une communication claire et transparente**

Toutes les stratégies de motivation se basent sur une communication claire et transparente, entre collaborateurs de même statut , cette communication se passe facilement ce qui n'est pas le cas pour le dirigeant ou le manager et ses subordonnés ,En effet les managers doivent communiquer les objectifs qui ont été fixés à leur collaborateur afin que toute l'équipe avance dans le même sens ,le manager doit également veiller à ce que l'ensemble du personnel et compris leurs buts ainsi que leur enjeux ,une communication interne de qualité va permettre de motiver l'ensemble du personnel dans le sens où il saura quels sont les enjeux et les objectifs de ses taches ,Ainsi les salariés travailleront ensemble pour un but commun.

## **2.2. La reconnaissance**

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

## **3. La motivation par l'évaluation des compétences**

L'évaluation de la compétence est une démarche visant à déterminer la valeur d'une ressource, à tenter un processus dans sa pertinence ou son efficacité à mener des résultats (par rapport à des objectifs, des normes ou des bases de comparaison).

### **3.1. Les composants d'un système d'évaluation**

Le cadre d'analyse s'applique à l'appréciation, mais aussi à l'ensemble des situations d'évaluation des individus rencontrés dans les entreprises. Quelque soit la décision à prendre vis-à-vis évalués, le processus d'évaluation comporte les mêmes dimensions.

Ce cadre d'analyse se décompose en cinq éléments clés ou composants correspondant chacun à une question essentielle :

#### **3.1.1. Le visé**

De nombreux auteurs ont en évidence la pluralité et l'hétérogénéité des objectifs visés par :

- Faciliter la gestion du personnel ;
- Favoriser la communication (dialogue supérieur –subordonné) ;
- Servir de référence aux positions d'augmentation des salaires (liaison éventuelle a des systèmes d'individualisation de la rémunération) ;
- Fournir des données pour la formation (recueil, carrières, mobilité, rémunération).

### **3.1.2. L'objet : évaluer quoi ?**

Spécifier ce qui est apprécié .il s'agit de résultat, de comportement, de potentiels, de compétence de lapersonne.

### **3.1.3. Les acteurs : qui participent à l'appréciation ?**

Sont l'appréciés (individu ou un collectif) et l'appréciateur (le supérieur hiérarchique direct ou descollègues d'appréciateurs).

### **3.1.4. La procédure : évaluer avec quoi ?**

Les procédures constituent la partie technique du processus : elles regroupent l'ensemble des techniques ou d'outils utilisés, soit isolément, soit de façon combinée. Elle est prise selon quel calendrier, selon quelles étapes s'opère l'appréciation.

### **3.1.5. Le référentiel : au nom de quoi évaluer ?**

Le référentiel est le système de valeur sous-jacent aux pratiques d'appréciations. C'est ce qui rend l'appréciation légitime ou acceptable, l'appréciation cherche souvent à promouvoir de nouvelles valeurs.

## **4. La Motivation par la rémunération**

### **4.1. Définition de la rémunération**

La rémunération, selon Marcel Coté « désigne l'ensemble des avantages économiques, sociaux et autres qu'un individu retire de son emploi : à savoir le salaire et autres compensations monétaire ou nonmonétaire ».

En effet quand on parle de rémunération on ne parle pas seulement des revenus ou des primes mais aussi d'avantages non monétaires qu'on peut qualifier de « cadeaux » comme des voyages, des produits de consommation que l'entreprise produit, un véhicule de service ...etc.

Les entreprises disposent d'une large palette d'outils de rémunération pour motiver les salariés.

## **4.2. Classification des éléments de la rémunération**

### **4.2.1. La rémunération fixe**

Ensemble des rémunérations dont le montant et le versement sont garantis Le salarié connaît d'avance le montant de ces éléments de la rémunération dont est certain du versement au cours de l'année peut être ou non mensuel.

La rémunération fixe regroupe des éléments comme :

- Le salaire de base ;
- La prime d'ancienneté ;
- La prime de fin d'année ;
- Le treizième mois (14<sup>ème</sup> éventuellement) ;
- La prime de vacance.

### **4.2.2. La rémunération variable mensuelle**

Ensemble des rémunérations dont le montant varié chaque mois. Ces éléments peuvent aussi constituer des versements non mensuels selon les entreprises et, par conséquent, appartenir à la catégorie de la rémunération variable non mensuelle.

Elle regroupe :

- La prime de travail de nuit ;
- La prime de travail des weekends ;
- Les primes de risques et de danger ;
- Les primes d'assiduité et de disponibilité ;
- Les primes de rendement et de productivité ;
- La commission sur le chiffre d'affaire ;
- La rémunération variable non mensuelle.

### **4.2.3. La rémunération variable non mensuelle**

Ensemble des rémunérations non mensuelles dont le montant est variable ou dont

l'obtention est incertaine dans l'année. Elle regroupe :

- La prime d'intéressement ;
- Les primes exceptionnelles pour fête corporative, mise au point d'un appareil, anniversaire de l'entreprise ;
- Les primes de résultat et de prospérité ;
- La prime de formation ;
- La prime de bilan ;
- La prime de sécurité ;
- La prime de travail de jour férié.

#### **4.2.4. Le revenu différé**

Ensemble des sommes bloquées pendant quelques années avant d'être disponible. Ces éléments monétaires sont placés dans des réserves spéciales, des comptes d'épargne ou en titres de valeurs mobilière de placement. Les rendements différés retenus ici sont :

- La participation au résultat ou aux fruits de l'expansion ;
- Le versement de l'employeur au plan d'épargne d'entreprise ;
- Le versement de l'employeur à un compte d'épargne personnel.

#### **4.2.5. Les indemnités, remboursement, primes et participations pour frais divers**

Ces éléments ont pour fonction de couvrir partiellement ou entièrement des frais suscités par l'exercice d'une activité salariée au sein de l'organisation, ils comprennent :

- Les primes de panier et de repas ;
- Les frais de représentation ;
- Les primes mobilités, de déménagement, de réinstallation...etc. ;
- Les frais de déplacement ;
- Les indemnités et primes de transport ou de trajet.

#### **4.2.6. Les avantages en nature**

Sont les avantages en nature des biens et services fournis à un prix réduit, mis à disposition ou offerts. Ces avantages sont gérés par l'employeur, le comité d'entreprise lorsqu'il existe, des entreprises extérieures proposant des biens et des services à des prix réduits, ou encore, ils sont utilisés par le salarié sans accord explicite de l'employeur. Ils

regroupent :

- Les biens et services fournis à un prix réduit ;
- Les biens et services offerts ;
- Les biens et services mis à disposition.

#### **4.2.7. Les dépenses sociales et de loisir**

Dans cette catégorie ne rentrent en ligne de comptes que les éléments gérés par l'employeur et, éventuellement, le comité d'entreprise l'intitulé de cet ensemble d'avantage divers est formulé comme de suit :

- Dépense sociales et loisir gérés par l'employeur et /ou le comité d'entreprise ;
- Les cadeaux de fin d'année ;
- L'aide familiale ;
- Les bourses d'étude pour les enfants ;
- L'accès à un centre de vacances ;
- L'accès à une maison de retraite.

#### **4.2.8. Les régimes complémentaires de retraite et de prévoyance**

Sont pris en compte, les avantages en protection sociales pour la fraction pris en charge par l'employeur Ils correspondent aux éléments suivants :

- L'assurance retraite surcomplémentaire ;
- La retraite complémentaire obligatoire ;
- La retraite surcomplémentaire ;
- L'assurance invalidité ;
- L'assurance décès ;
- L'assurance maternité ;
- La contribution à une mutuelle.

### **4.3. Condition pour que la rémunération soit motivante <sup>25</sup>**

Lawler n'énumère que cinq conditions pour que les rémunérations soient motivantes :

---

<sup>25</sup>Patrice Roussel, op, cit. P.66-68.

- Les employés doivent attacher une valence positive élevée aux rémunérations :
- Les employés doivent croire qu'une bonne performance est réellement suivie d'une rémunération élevée ;
- Les employés doivent croire que la qualité du travail qu'ils font dépend dans une large mesure de l'effort qu'ils déploient. Cela signifie qu'ils doivent considérer qu'ils peuvent maîtriser la qualité du travail qu'ils réalisent. Si cette condition n'est pas remplie, les employés ne croiront pas que fournir des efforts dans le travail permette éventuellement d'obtenir une rémunération élevée ;
- Les employés doivent considérer que les résultats positifs attachés à une bonne performance sont plus importants que ceux négatifs. Selon la théorie des attentes, quand des conséquences négatives sont perçues comme résultat d'une action, l'effet de résultats positifs peut être annihilé. Ainsi, un plan de rémunération doit créer des conditions dans lesquelles un grand nombre de résultats ayant des valences positives et un nombre minimum des résultats ayant des valences négative sont considérés être liés à la performance :
- Les employés doivent considérer que faire du bon travail est le plus attractif de tous les comportements possibles. Seulement alors, ils seront motivés pour orienter leurs efforts vers la réalisation d'un bon travail. C'est -à -dire, la motivation pour bien travailler doit être plus forte que la motivation pour tout autre comportement.

## **5. La Motivation par la formation**

### **5.1. Définitions de la formation**

Pour mieux comprendre ce que c'est la formation, il est utile de présenter quelques définitions de celle -ci :

D'après Jean - Marie Peretti « la formation est considérée comme un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes, et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qu'ils leurs sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et accomplir leurs taches actuelles et futures »<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup>J.M. Peretti « Ressources humaines et gestion du personnel », 2<sup>ème</sup> édition, éd Vuibert, paris, 1998.P.99.

Selon LOUART Pierre : « Par la formation professionnelle, on désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs compétences au travail. Les actions proposées renforcent les aptitudes techniques et opérationnelles, elles enrichissent la personnalité en l'aidant à évoluer vers de nouveaux rôles »<sup>27</sup>.

Autrement dit la formation :

- Est un ensemble des mesures adoptées en vue de l'acquisition ou du perfectionnement d'une qualification professionnelle pour les travailleurs.
- Consiste à enseigner à un employé les connaissances et les compétences nécessaires à l'exécution de ses fonctions courantes. La formation professionnelle est généralement adoptée pour des personnes exerçant déjà une activité professionnelle, et souhaitant accroître leurs compétences.

La formation est l'action de se doter de moyens pour permettre l'acquisition de savoirs par une personne ou un groupe, dans une perspective contractuelle, en lien avec un contexte donné en vue d'atteindre un objectifs »<sup>28</sup>.

Elle est considérée comme :

- Un facteur d'efficacité : car elle permet d'accroître les compétences des personnes, qui peuvent de ce fait maîtriser de mieux en mieux leurs activités actuelles et futures.
- Un moyen de développement économique, de progrès social et d'assurance contre la perte d'emploi et l'inadaptation de l'individu au travail.
- Un facteur de motivation des salariées, car elle répond aux besoins du développement de l'individu, elle leur permet d'assurer une progression dans leurs parcours professionnel.

### **Autres appellations de la formation**

- Développement individuel ;
- Perfectionnement ;
- Recyclage ;
- Apprentissage ;
- Training.

---

<sup>27</sup> P.LOUART, «gestion des ressources humaines »édition Eyralles Paris, 1994, P.130.

<sup>28</sup>Thierry Ardouin «Ingénierie de formation pour l'entreprise » 2<sup>e</sup> édition, éd Dunod, Paris, 2003, 2006, P.10.

## **5.2. Les types de formation**

Plusieurs types de formation s'offrent à l'entreprise. Il s'agit notamment de :

### **5.2.1. La formation contenue (ou la formation sur le tas)**

La formation contenue s'agit d'une action de formation assurée quotidiennement au poste de travail par le personnel qualifié et cadre, au profit des travailleurs mis sous leurs responsabilités hiérarchique

C'est une formation d'appoint par laquelle un travailleur apprend en même temps qu'il effectue diverses tâches et se familiarise avec de nouveaux procédés et techniques utilisés dans une profession ou un métier afin d'accomplir son travail avec satisfaction.

### **5.2.2. La formation professionnelle spécialisée**

La formation professionnelle spécialisée, c'est des actions de formation visant à l'acquisition d'une qualification par le travailleur ou le futur travailleur de l'entreprise, permettant de répondre aux exigences de toute nature, nécessaire pour la maîtrise d'une poste de travail déterminer.

### **5.2.3. Le perfectionnement professionnel**

Le perfectionnement professionnel sont des sessions de formation dont l'objectifs est d'améliorer la qualification actuelle par un apport conceptuel nouveau dans les domaines du savoir, savoir-faire, et savoir être

### **5.2.4. Le recyclage**

Le recyclage c'est des actions de formation distillées à s'adapter à des nouvelles situations professionnelles ou à de nouveaux emplois qui se ne représentent de promotion

L'objectif de cette action vise à acquérir l'acquisition des aptitudes en vue de l'occupation d'une poste de travail dont les taches sont différentes de celles du poste initial mais de même niveau.

### **5.2.5. Le séminaire**

Le séminaire est un ensemble de sessions de formation comprenant un échange d'information, d'expériences sur un sujet homogène.

L'objet de ses formations est d'améliorer la qualification actuelle par un apport conceptuel nouveau dans les domaines du savoir-faire et savoir être.

### **5.2.6. La formation hors temps du travail**

Comme son nom l'indique, ce genre de formation est offert aux employés hors du cadre de leur travail, que ce soit à l'intérieur des installations de l'entreprise ou ailleurs.

Est une action de formation suivie par le salarié en dehors de son horaire de travail et pour laquelle l'employeur inscrit les dépenses dans son budget.

### **5.2.7. La formation interne**

La formation interne est celle qui est dispensée au niveau de l'entreprise en y utilisant ses moyens humains et matériels afin d'assurer son bon déroulement. Elle est assurée par l'entreprise elle-même, soit que celle-ci dispose d'un centre de formation intégré avec une équipe d'animateurs formateurs permanents, soit qu'elle mobilise ponctuellement les compétences des cadres et de ses techniciens.

### **5.2.8. La formation externe**

La formation externe est assurée, dans le cadre d'une convention de formation avec l'entreprise, par des organismes extérieurs. Les formations inter-entreprises lorsqu'elles envoient quelques salariés pour suivre un stage proposé dans le catalogue prestataire, ou la formation intra-entreprise lorsque le prestataire est sollicité pour monter une information à la carte bénéfice des seuls salariés de l'entreprise qui ont fait la demande.

## **5.3. Le plan de formation**

D'après THIERRY A, « le plan de formation est un document, plus au moins fourni et stratégiques, établi par l'employeur comprenant à minima l'ensemble des actions de formation qui sont organisées au bénéfice du personnel de l'entreprise. Il est soumis à l'avis, donc à titre consultatif, aux représentants du personnel dans le cadre du comité d'entreprise »<sup>29</sup>.

---

<sup>29</sup>Thierry Ardouin, op, cit, P.145.

### **5.3.1. La démarche générale du plan de formation**

La mise en place d'un plan de formation traduit les choix formulés au niveau de la politique de formation en termes d'action de formation.

Le plan de formation organise des actions de formation en fonction des objectifs retenus ; c'est la liste des moyens prévus pour atteindre les objectifs définis. Il compte :

- Les objectifs ;
- Les priorités ;
- Le contenu ;
- La pédagogie ;
- Le budget ;
- La durée, le calendrier ;
- Les catégories des bénéficiaires ;
- La manière dont ces actions évaluées.

### **5.3.2. Les acteurs du plan de formation**

#### **5.3.2.1. La direction :**

Lorsque l'entreprise assure l'efficacité des moyens de formation, elle va orienter sa politique de formation vers des objectifs à long terme, car la direction va mettre à la disposition de la politique de formation tous les moyens importants sur le plan financière ou en matière de formation.

#### **5.3.2.2. Les responsables des ressources humaines et formation :**

Leurs rôles sont les suivants

- Contrôler la réalisation du plan ;
- Proposition des arbitrages budgétaires ;
- Rechercher et sélection des formations qui vont être effectuées ;
- Validation des programmes pédagogiques des formations.

#### **5.3.2.3. Les partenaires sociaux :**

Leurs rôles sont :

- Exprimer leur point de vue ;
- Faire part de la législation nationale.

#### 5.3.2.4. Le responsable hiérarchique

Cet acteur va apprécier l'atteinte des objectifs opérationnels d'une part, et la politique sa formation va démontre l'importance du rôle managériale dans la gestion du changement, d'une autre part.

- Définissent les compétences requises pour avoir accès à une formation donnée ;
- Identifier les besoins de formation des employés ;
- Elaborer les demandes de formation quand l'initiative vient de l'employé ...etc.

#### 5.3.2.5. Les employés

- Formulent les projets individuels de la formation ;
- S'entraînent à agir avec compétence ;
- Participent activement à l'évaluation des effets de la formation suivie.

### 5.4. Les Objectifs de la Formation

« La formation a pour objet de permettre l'adaptation des travailleurs au changement des techniques et des conditions du travail, de favoriser leur promotion sociale par l'accès aux différents niveaux de la culture et de qualification professionnelle et leurs contributions au développement culturel, économique et social »<sup>30</sup>.

La formation a pour but de donner à une personne la qualification requise pour l'accès à un emploi productif. Elle est également un instrument au service du développement économique et social de l'organisation

Elle consiste à<sup>31</sup> :

- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des employés ;
- Adapter les employés à des tâches bien déterminés et au changement dans les emplois ;
- Maintenir un degré de compétence nécessaire au progrès de l'organisation ;
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux employés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs ;

---

<sup>30</sup>Thierry Ardouin, op, cit, P.8.

<sup>31</sup>ZERROU.N et ZERROUKI.S « la contribution de la formation au développement des compétences » mémoire master en science de gestion option GRH, 2018, P.23-24.

- Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les couts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits ;
- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant ;
- Développer les capacités de jugement des formés ;
- Réaliser des projets étatiques afin de résoudre des problèmes ;
- Créer un sentiment d'appartenance des employés envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de lieu de travail ;
- Accroître l'estime de soi chez chaque employé ;
- Aide au développement de la prévention et à la protection des employés dans des situations spécifiques ;
- Améliorer les expressions orales des employés et leur faire perdre leur stress quand ils font un exposé professionnel ;
- Favoriser les relations interpersonnelles et l'analyse des situations organisationnelles.

## **Conclusion**

Vu l'importance de la motivation sur les personnels, l'entreprise cherche à améliorer les facteurs de motivation au travail (la rémunération, les conditions du travail, le climat social, la communication ...) pour conserver son effectif et attirer de personnel compétent, pour atteindre ses objectifs et assurer sa survie. On peut donc, déduire que si ces facteurs sont satisfaisants, cela induit à une performance du personnel dans cette entreprise.

Les théories de motivation au travail fournissent aux managers des savoirs dont ils ont besoin pour savoir comment obtenir la coopération de leurs collaborateurs, et comment orienter leurs efforts vers la réalisation des objectifs et les buts de leurs organisations.

La motivation comme on l'a vue durant ce premier chapitre, est une énergie que l'entreprise se doit s'entretenir et satisfaire afin que le salarié continu à donner le rendement attendu et visé la meilleure allocation possible.

## **CHAPITRE II**

### **LA MOTIVATION ET LA PERFORMANCE DU PERSONNEL : QUELLE INTERACTION ?**

## **Introduction**

La motivation est aujourd'hui une clé importante dans la compétitivité des entreprises. Elle constitue un levier décisif de la performance qui est une notion fréquemment évoquée dans la vie professionnelle.

La performance est au cœur des organisations. Les organisations ont besoin que leurs employés soient performants pour atteindre les objectifs fixés, délivrer leurs produits et services et en définitif, maintenir ou développer ; leur avantage concurrentiel.

Dans ce chapitre nous allons aborder dans la première section l'évolution et les différentes définitions de la performance, dans la deuxième section nous présenterons les mesures de la performance et l'évaluation de cette dernière, puis dans la troisième section on présentera l'impact des politiques de motivation sur la performance du personnel.

## **Section 1 : Evolution et Définition De La Performance**

### **1. Evolution de la performance**

Le concept performance a connu une évolution de ses grilles de lecture. Saulquin et al (2007), présentent trois grandes évolutions qui permettent d'appréhender clairement les différentes grilles de lecture de la performance.

#### **1.1. De la performance financière à la performance organisationnelle**

La performance a longtemps été un concept unidimensionnel, mesuré par le seul profit, en raison notamment, du poids des propriétaires dans le processus de décisions. Dans cette perspective, la mesure de la performance vise essentiellement la création de valeur pour les actionnaires. Donc, le management de l'entreprise est centré sur cette création de valeur et la manière de la piloter.

Malgré ce constat, notons à ce stade que cette logique purement financière fait l'objet de fortes critiques dans la littérature existantes, car elle n'intègre pas les différents acteurs qui participent au développement de l'entreprise (dirigeants, salariés, clients, etc.) .Ainsi ,pour mieux appréhender toute la complexité et la richesse du concept de la performance organisationnelle ,certains auteurs proposent une vision plus large de la notion de résultat ,en proposant d'intégrer des indicateurs variés tels que ,la qualité du produit et du service ,la mobilisation des employés ,le climat du travail ,la productivité et la satisfaction de la clientèle ,etc.

La performance devient un concept multidimensionnel qui intègre différentes dimensions pour la définir et différentes indicatrices de mesure.

#### **1.2. De la performance objective à la performance en tant que construit social subjectif**

Dès lors que l'hypothèse de divergence des objectifs et des participants à l'entreprise est acceptée, le concept de performance possède autant de significations qu'il existe d'individus ou de groupes qui l'utilisent. La performance devient donc subjective, et le concept possède autant de significations qu'il existe d'individus ou de groupes qui l'utilisent. La perception de la performance change ainsi radicalement si on se place du point de vue des dirigeants, des salariés, les clients.

La performance a autant de facettes qu'il existe d'observateurs à l'intérieur et à

l'extérieur de l'organisation .Elle est ainsi définie par ceux qui vont utiliser l'information, elle n'a d'importance (de valeur ) que par rapport à ce que l'utilisateur de cette information va en faire .la performance reste une affaire de perception ,et c'est pour cela que, dans les moments difficiles ,les individus s'affrontent sur ce qu'elle est .Comme il est difficile d'être en bonne position sur tous les critères à la fois ,il s'agit donc avant tout pour les managers et les dirigeants de parvenir à gérer des exigences et des attentes parfois contradictoires.

### **1.3. De la performance ' outil de mesure ' à la performance 'outil de management'**

Cette troisième évolution pose la question centrale sur la finalité de la performance. En effet, la performance apparaît souvent comme un mythe mobilisateur au niveau du discours managérial ; mais il n'est pas certain qu'elle soit vécue par le salarié comme un objectif individuel satisfaisant. D'un point de vue sociologique, Ehrenberg évoque le « culte de la performance » dans la société Contemporaine ; et Dejours (1998) précise que la performance est un concept « rationalisateur » qui permet de tout justifier même des licenciements.

L'analyse de la performance comme un simple « outil de mesure » semble donc être assez réductrice car elle s'inscrit dans une optique statique de l'entreprise, et vise prioritairement à évaluer la performance économique (Saulquin et al .2007).

Utilisé comme « outil de management », précisent que les modèles d'évaluation de la performance reposent sur une relation positive entre les pratiques managériales et des indicateurs de la performance intermédiaire.

Dans ce cadre la performance sociale et la performance économique de l'entreprise sont deux notions indissociables. On rejoint ici le point de vue développé dans l'analyse socioéconomique qui évalue la performance globale de l'entreprise en associant la performance économique à court terme (résultat immédiats), à moyen terme (création de potentiel) et la performance social (Svall, 1989).

De plus, il est important de constater qu'au-delà de la performance sociale, émerge dans la littérature le concept de performance sociétale de l'entreprise (Germain et Trébuq, 2004)<sup>1</sup>, définit comme « un concept fédérateur, une synthèse conceptuelle et une réconciliation des approches jusqu'alors disjointes au sein du champ de recherche.

La performance consiste à obtenir un certain résultat à partir d'objectifs donnés, avec des moyens forcément limités et dans un environnement soumis des changements

imprévisibles Comme les moyens sont toujours limités, il s'agit de faire mieux que la moyenne, mieux que la concurrence, avec les ressources dont dispose l'entreprise et dont elle assure le contrôle, Au fond, la performance est un résultat optimal obtenu par l'utilisation la plus efficiente possible des ressources mises en œuvre.

Très couramment utilisée dans la vie des affaires, la notion de la performance semble bien difficile à définir de manière concise et précise. Cela se comprend assez aisément lorsque l'on songe aux multiples dimensions qui caractérisent la performance globale de l'entreprise.

Le concept est donc très fréquemment cité et même peut-être quelques fois galvaudé .On l'associe à la productivité du travail, à l'efficacité boursière, à la rentabilité commercial, mais dans la plupart des cas, la notion de performance est définie comme étant la réalisation de bons résultats financières, ce qui constitue une vue restrictive .En fait, il s'agit d'un concept beaucoup plus large, comme le définit d'ailleurs clairement Lorino (1996) « est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre des objectifs stratégiques ».

## 2. Définitions de la Performance

Etymologiquement, le mot « performance » vient du verbe anglais « to performe » lui-même issu du vieux français qui signifie accomplir.

Le concept de performance est utilisé dans différents domaines de la vie quotidienne et ce que ce soit dans la vie privée ou dans la vie professionnelle, l'individu recherche toujours des résultats meilleurs et remarquable pour se qualifier ainsi de « performant » dans un domaine précis.

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

**Selon LORINO** : la performance est définie comme étant « l'ensemble des éléments qui contribue à la création de la valeur de l'entreprise. En plus exactement, à l'amélioration de la valeur nette de cette dernière par la contribution de chaque individu ou groupe d'individu ».

Elle fait référence, non seulement à un jugement sur un résultat, mais également à la façon dont ce résultat est atteint, compte tenu des conditions et des objectifs de réalisation. IL recouvre alors deux aspects distincts, en l'occurrence, l'efficacité et l'efficience car on peut bien être efficace sans être efficient et inversement .On peut évoquer également le concept de pertinence pour ce qui concerne le choix des objectifs en fonction des moyens et des caractéristiques de l'environnement.

### **La performance est définie selon Michel Lebas comme suit : <sup>32</sup>**

« La performance n'est pas une simple constatation, elle construit » ;

- Elle est le résultat d'un processus de causalité ;
- Elle est une indication d'un potentiel du résultat futur ;
- Elle se définit par un vecteur de paramètres reflétant le modèle de causalité dans l'espace et dans le temps ;
- Elle n'a de sens que par rapport à une prise de décision ;
- Elle est relative à un contexte choisi en fonction de la stratégie ;
- Elle est spécifique à un utilisateur et à une stratégie ;
- Elle correspond à un domaine d'action et à un horizon de temps ;
- Elle résulte de la définition d'un champ de responsabilité et de défini en retour ».

### **Le dictionnaire de management de projet définit la performance comme :**

« Le concept de performance d'un projet regroupe la recherche d'efficience, comprise comme l'optimisation des activités du projet en fonction des ressources disponibles et mises en œuvre, et celle de l'efficacité, comprise comme le degré de réalisation des exigences du projet (contenu, coûts et délai...) »<sup>33</sup>.

**Pour BOURGUIGNON<sup>34</sup> :** la définition de la performance est articulée autour de trois sens, à savoir le succès, le résultat et l'action.

---

<sup>32</sup>M.LEBAS, « oui, il faut définir la performance », édition, Chronique comptabilité de gestion, Paris, 1995, P.87.

<sup>33</sup>Dictionnaire de management de projet : Editions AFNOR, 2010, P.191.

<sup>34</sup>BOURGUIGNON, A, « la performance, essais de définition », in Revue française de comptabilité, n 269, juillet août, 1995, P60-65.

**La performance est succès :** la performance n'existe pas en soit, elle est en fonction des représentations de la réussite. Pour l'entreprise le succès ne dépend pas uniquement de sa productivité. Dès lors, la satisfaction de la clientèle est une des dimensions de succès organisationnel. Le succès est généralement mesuré à partir du concept de la compétitivité.

Afin d'être compétitive, l'entreprise doit maîtriser ses facteurs Clés de Succès (FCS), qui lui permettant de préserver sa position et ses avantages par rapport à la concurrence.

**La performance est résultat de l'action :** la performance s'assimile à la réalisation des résultats, voire à atteinte des objectifs de l'organisation

**La performance est l'action :** la performance est un processus et non un résultat qui apparait à un moment dans le temps.

La performance signifie aussi donner entièrement forme à quelque chose. La performance du personnel d'une organisation consiste à donner forme et réalité au système de normes projeté et planifié par les dirigeants.

D'une manière générale, la performance correspond à un résultat lié à un objectif balisée par une période de temps et par diverses caractéristiques comportementales attendues. Ce résultat peut être bon et peut être mauvais. On cherche habituellement à évaluer de manière objective la performance. Par contre, à cause des différences de l'environnement, des normes et les facteurs subjectifs reliés aux gens. En général, pour développer et maintenir son avantage concurrentiel, l'organisation souhaite établir un système d'évaluation des performances, permettant l'évaluation et l'amélioration des performances du personnel, pour améliorer ainsi sa performance globale.

**Nous définissons la performance comme la somme Efficacité +Efficience.**

### **3. Les critères de la performance**

La performance possède plusieurs critères, on citera les trois suivants : efficacité, efficience et pertinence.

#### **3.1. L'efficacité (résultat)**

Dans le domaine de la gestion, l'efficacité traduit la capacité d'une organisation à atteindre le résultat attendu. Elle est ainsi, la liaison entre les résultats obtenus et les objectifs fixés. Être efficace et aller vers la performance signifie pour une entreprise, qu'elle puise

produire les résultats escomptés et réaliser les objectifs fixés...Que ces objectifs soient définis en termes qualité, de coût ou même de rentabilité. Ainsi, on pourra par exemple dire que l'entreprise a été efficace, si elle arrive à produire la quantité de biens prévue dans les objectifs de départ.

### 3.2. L'efficience (effort) :

« C'est un concept qui se rapproche plus au moins de l'efficacité, mais qui désigne l'optimisation des outils mis en œuvre pour atteindre un résultat »<sup>35</sup>. En d'autres termes, être efficace pour une entreprise signifierait être efficace, tout en utilisant rationnellement les ressources en sa disposition. A cet effet, la performance se mesure sous forme d'un rapport entre les ressources utilisées et les résultats obtenus.

Pour une appréciation plus complète de la performance BRULHARTE F, FAVOREU C, et BOYER-ALLIROL B, adjoint à l'efficacité et à l'efficience un troisième critère qu'est la pertinence.

### 3.3. La pertinence

Ce critère traduit, l'articulation entre les moyens alloués par l'organisation et les objectifs qu'elle s'est fixés : « les moyens mis en œuvre s'accordent-ils aux objectifs ? »

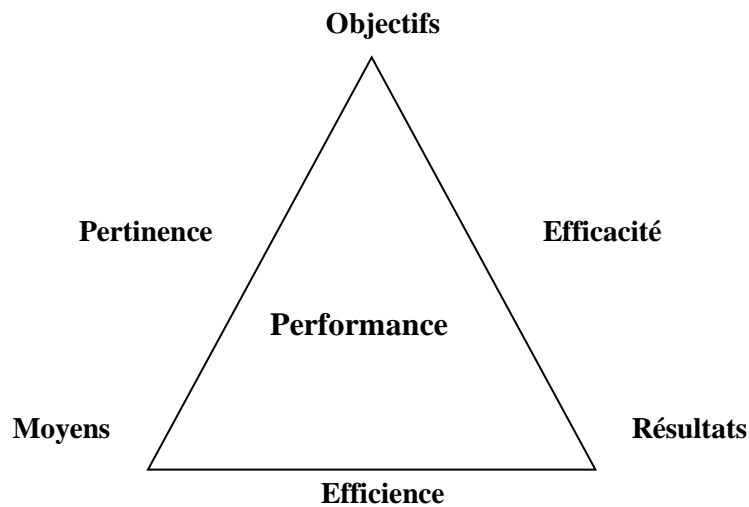
Ainsi, on dira d'une entreprise qu'elle est performante, si elle arrive en dépit des exigences et des contraintes de l'environnement auxquelles elle est confrontée, à établir une adéquation entre les éléments de l'offre et les attentes du marché.

- Segment entre objectifs et résultats définit l'efficacité et permet de savoir si l'entreprise est suffisamment efficace pour atteindre ses objectifs.
- Le segment entre résultats et moyens définit l'efficience et permet de savoir si l'entreprise arrive à atteindre ses objectifs avec moins de coûts et de moyens
- Le segment entre moyens et objectifs désigne la pertinence et permet de savoir si l'entreprise s'est munie des bons moyens pour atteindre ses objectifs.

---

<sup>35</sup>BOUZIDA ZAHIA « l'impact de la démarche qualité sur la performance des entreprises industrielles Algériennes Cas : ENIEM et CONDOR Electronics, thèse de doctorat en science commerciale à l'université mouloud Mammeri de tizi Ouzo, 2019.P.86.

**Figure n°07** : Le triangle de la performance



Source : [https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management\\_de\\_la\\_performance\\_-\\_des\\_concepts\\_aux\\_outils.pdf](https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_-_des_concepts_aux_outils.pdf).

## **Section 2 : Les Mesures Et L'évaluation De La Performance**

Le système de mesure de performance (SMP) se trouve au centre des préoccupations de la gestion de la performance. Le système de mesure de performance est défini comme un outil de gestion qui permet à une entreprise de fournir une évaluation de l'efficacité et l'efficience des actions, ainsi qu'une meilleure compréhension du progrès et des gains réalisés.

### **1. Définition de la mesure de la performance**

La mesure de la performance est l'évaluation du résultat d'une action qui elle-même consécutive à une décision et un choix d'objectifs. Elle consiste à savoir si on a atteint les objectifs, après on peut toujours y effectuer un pourcentage, comme par la mesure des écarts entre objectifs et résultats de ces dernier.

La mesure de la performance constitue un aide ou bien un guide pour la planification d'une activité au sein d'une entreprise, ainsi qu'elle porte un jugement objectif sur l'efficience et l'efficacité avec lesquelles elle accomplit ses tâches.

La mesure de la performance est donc un mécanisme de contrôle qui sert à attirer l'attention des responsables de l'entreprise sur les éléments de la situation qui ont été contrôlés.

## 1.1. Les critères de la performance

Un critère est une valeur fixe qui est utilisée pour calculer et évaluer les résultats d'une ou plusieurs actions. Ils aussi faire-il possible de surveiller l'évolution des performances et analyser la situation actuelle<sup>36</sup>.

### 1.1.1. Les critères quantitatifs

La mesure quantitative de la performance économique reste l'étape principale qui guide l'évaluation de l'entreprise, se sont en effet construits (mesure quantitatives) autour des critères financiers et surtout comptables à court terme comme le chiffre d'affaire et le bénéfice annuel.

**Exemple :** la comptabilité (le bénéfice réaliser), la richesse boursière (l'enrichissement des actionnaires), la valeur de l'entreprise (les ressources matérielles et immatérielles de l'entreprise), les données économiques (parts de marché, catalogue de produit).

### 1.1.2. Les critères qualitatifs

L'utilisation des critères non financiers pour déterminer les performances et de plus en plus courante.

**Exemple :** le climat social (implication des salariés dans l'entreprise, turn-over, conflit), les produits (qualité, innovation, positionnement), l'image de l'entreprise (image de la marque de l'entreprise, les technologies (maîtrise des technologies nouvelles).

## 2. Les outils de mesure de la performance

La performance se mesure par le contraste entre les objectifs fixés par la direction ou identifiés par un groupe et les résultats obtenus en utilisant au mieux les moyens disponibles et en respectant les exigences de temps et de qualité.

### 2.1. Le tableau de bord

Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs qui informent le responsable d'un centre de responsabilité sur l'état du système qu'il pilote et sur le degré de réalisation de ses objectifs.<sup>37</sup>.

---

<sup>36</sup>LAHOUAZI W, RADRI F « la politique de formation comme levier de performance du personnel » mémoire de Master, Bejaia, 2019/2020, P.40, 41.

<sup>37</sup>Brigitte D.Christian G, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance » 3 eme Edition, DUNOD, Paris, 2007.P.284.

**Alain Meignant**<sup>38</sup> nous rappelle qu'un tableau de bord est un moyen de mise sous contrôle d'un processus et de pilotage d'une action. Il est composé d'un nombre limité d'indicateurs concernant des points sur lesquels le destinataire de l'information a effectivement un pouvoir de décision, ou moins d'influence.

C'est donc un instrument qui fournit des informations dans le but d'aider le manager à prendre rapidement et efficacement des décisions.

### **2.1.1. Objectifs du tableau de bord**

Le tableau de bord est un outil<sup>39</sup> :

- D'information ;
- De gestion ;
- De pilotage d'action ;
- De communication.

Le tableau de bord doit donc contenir les informations nécessaires pour agir. C'est un outil d'aide à la décision à tout moment de l'action :

En amont dans le choix de stratégie de formation, pendant l'action comme moyens d'analyse d'une situation et mise en application de mesures correctrices, et enfin d'action pour mesurer et /ou évaluer l'impact. Le tableau de bord n'est pas un ensemble de données éparses et exhaustives, mais bien une sélection stratégique et pertinente d'indicateurs au regard des critères pris en compte.

Le tableau de bord est un instrument logique de pilotage. Ainsi, en ingénierie de la formation, il est important de ne pas limiter à renseigner les tableaux de bord n'a d'intérêt que s'il participe à la conduite et au pilotage de l'action.

### **2.2. Système d'information**

C'est l'ensemble des procédures organisées qui permettent de fournir l'information nécessaire à la prise de décision, ou au contrôle de l'organisation.

---

<sup>38</sup>Thierry Ardouin « Ingénierie de formation pour l'entreprise » 2<sup>e</sup> édition, éd Dunod, paris, 2003, 2006, P.169.

<sup>39</sup>Idem.

A travers cette définition on peut aisément comprendre que l'objectif crucial du système d'information est de produire et de fournir aux décideurs de l'organisation les informations essentielles dont ils ont besoin pour contrôler, décider et agir<sup>40</sup>.

### 2.3. La gestion budgétaire

Elle est définie comme étant « un mode de gestion constituant à traduire en programmes d'action chiffrés, appelés « budgets » les décisions prises par la direction avec la participation des responsables ». Donc elle consiste d'établir des budgets et de les comparer périodiquement avec des réalisations dans le but de mettre en œuvre des actions correctives si nécessaire.

### 2.4. La comptabilité de gestion

C'est un outil de management qui sert à répondre au besoin d'information chiffrées externe et interne des dirigeants, et cela dans le but de mesurer la performance de l'organisation et d'aider à la prise de décisions à partir de certains données.

## 3. Les buts de la mesure de la performance <sup>41</sup>

- **De piloter** : Un instrument d'aide à la réflexion qui permet d'avoir une vision globale d'un système, dans la mesure où il en est une représentation réduite
- **D'animer** : Une bonne occasion pour développer une réflexion collective.
- **D'organiser** : Un reflet du niveau de la performance d'un service, les indicateurs alertent sur les domaines problématiques.
- **Aide à la réflexion** : Un support d'information qui permet d'orienter l'action, elle ne dit pas comment agir mais incite à se poser les bonnes questions.

Ajoutant que l'objectif principal de la mesure est d'aider les dirigeants à la prise de décision et l'établissement des plans d'actions correctives. Ils doivent être construits à la prise de décision et l'établissement des plans d'action corrective.

Ils doivent être construits à l'aide d'outils rationnels et en s'appuyant sur des données faibles, non pas sur des opinions ou intuitions.

---

<sup>40</sup>LUCAS H.C, « système d'information pour le management », édition DAVIS, 1986, P.86.

<sup>41</sup>KHOUNI H, AMROUCHE R « l'impact de la culture organisationnelle sur la performance de l'organisation », mémoire master en science de gestion, option management stratégique ummto, 2018, P.69.

Enfin, le but d'une bonne mesure de performance est de clarifier les responsabilités de chacun au sein de l'organisation et entre l'entreprise et ses partenaires d'une part, et d'assurer la motivation de chacun pour réaliser les objectifs de l'organisation d'autre part. La notion de la performance est donc polysémique et ne prends son sens que dans son contexte, ce qui rend cette dernière une question d'actualité pour toutes équipes dirigeantes.

### **4. L'évaluation des performances**

Selon Maurice T « l'évaluation de la performance revoie aux résultats, cela suppose donner que des objectifs soient préalablement définis. Or ceux-ci, dépendent souvent des départements et des fonctions dans lesquels sont les salariés ». L. CADIN et al dans leur ouvrage « la gestion des ressources humaines » parlent de l'évaluation des résultats. Selon lui l'évaluation est mise à l'honneur par la direction par les objectifs et qu'elle s'effectue en deux temps, en début de période par la négociation des objectifs c'est –à-dire la reformulation des résultats attendu, et en fin de période par la mesure des performances c'est-à-dire les écarts des réalisations par rapport aux objectifs.

L'évaluation de la performance renvoie en premier lieu à définir la performance individuelle et collective, ensuite dans un deuxième lieu à interroger sur les mesures de la performance et les outils nécessaire.

#### **4.1. La performance individuelle**

Elle est définie comme les compétences d'un individu à obtenir un résultat, ses compétences permettant d'atteindre les résultats souhaités et les objectifs fixée.

#### **4.2. La performance collective**

Au niveau de groupe ou du collectif, la performance est évaluée à un niveau semi-collectif : le groupe d'une dizaine de salarié auxquels est assignée une mission spécifique. L'intérêt est de valoriser à la fois la solidarité de l'équipe pour développer ses résultats et visibilité que chacun de ses membres aura de son apport au résultat collectif.

Le développement de la performance collective nécessite d'abord le développement de la performance individuelle. Donc au sein de l'entreprise il faut d'abord assurer la performance individuelle puisque c'est la conséquence de la performance collective.

## 5. Les objectifs de l'évaluation du personnel

L'évaluation de la performance a pour objectif d'évaluer la performance obtenue par le salarié, afin de le comparer soit à une norme établie, soit à la performance d'autres salariés occupant des postes équivalents. Cette évaluation permet par la suite aux services des ressources humaines des entreprises de déterminer différents plans de formation des salariés, et de prendre plus efficacement des décisions administratives, (promotion, rémunération, etc.).

### 5.1. Selon PERETTI, J

Le système d'évaluation des performances doit permettre de mesurer la contribution de chacun, de favoriser l'accroissement de cette contribution et de garantir un lien avec la rétribution pour PERETTI toute mise en œuvre d'un système rationnel d'évaluation des performances doit viser les objectifs tels que<sup>42</sup> :

- Améliorer la gestion du potentiel humain ;
- Améliorer l'attention d'encadrement ;
- Mobiliser l'attention d'encadrement ;
- Rendre plus rationnels les décisions prises à l'égard du personnel tel que mutation et promotion ;
- Situer les capacités, les aptitudes actuelles, et futures et évaluer le potentiel de la courbe des performances ;
- Analyser la situation dans le poste en prenant en compte l'efficacité, les reconnaissances les méthodes de travail et la personnalité.

### 5.2. Selon P. Caspar

L'évaluation sert à :

- Réaliser un bilan formel des activités accomplies et des résultats obtenus sur une période donnée ;
- Gérer les ressources humaines en situant plus précisément les individus en termes de compétences de performance et de potentiel ;
- Développer la clarté des relations interpersonnelles et transparence de la firme.

---

<sup>42</sup>OUACHEK D, OUGHLIS A « Contribution à l'amélioration du Système d'évaluation des Compétences et des Performances du Personnel » Mémoire master option Management des Ressources Humaines, Bejaia, 2019, P.13-14.

L'évaluation permet à l'entreprise de faire le point sur sa situation et notamment les compétences dont elle dispose, elle permet aussi d'obtenir les informations en ce qui concerne l'ensemble de ses salariés, à savoir leurs points forts et leur points faibles, elle peut ainsi se fixer des objectifs au niveau :

### **5.3. Objectifs Organisationnels**

Une entreprise, pour mieux atteindre ses objectifs, devrait, au moyen de l'évaluation du rendement, fixer des objectifs spécifiques à chaque salarié afin que ces buts puissent correspondre à ceux de l'entreprise. En d'autres termes, si l'évaluation permet à l'organisation de pouvoir remplir ses obligations et atteindre les buts qu'elle s'est fixée en donnant des directives spécifiques aux employés, elle ne se portera que mieux. C'est en ce sens que Campoy (2008) déclare « la procédure d'évaluation permet d'abord d'aligner les efforts individuels sur les objectifs généraux de l'entreprise ». Donc il est question de l'intérêt de l'entreprise lorsqu'on parle d'évaluation du personnel car des employés compétents et performants équivalent une entreprise performante et concurrentielle.

Campoy (2008) poursuit en déclarant « l'évaluation permet ainsi de donner à la juxtaposition des efforts de chacun (salariés et hiérarchie) une orientation commune en cohérence avec la stratégie de l'entreprise décidée par la direction .Ainsi ,les critères mis en avant lors de l'évaluation reflètent des réalités stratégiques de l'entreprise ,ce qui permet de les diffuser rapidement auprès de l'ensemble des salariés » Si l'organisation change de stratégie ,il est nécessaire pour les RH de modifier quelques critères d'évaluation pour que cette évaluation soit mieux acceptée et soutenue par la direction .

### **5.4. Objectifs psychologiques**

Le salarié a besoin de situer sa contribution par rapports aux normes de réussites et aux attentes de la hiérarchie, d'où l'intervention de la motivation qui est désignée comme étant « le processus psychologique qui incite un individu, ou un groupe à consentir des efforts ».

Le tableau ci-dessus présente plusieurs objectifs particuliers visée par l'évaluation de la performance et liés à la fois aux salariés et à l'organisation.

**Tableau n°03** : Les objectifs visés par l'évaluation de la performance

A l'avantage du salarié	A l'avantage de l'employeur
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire savoir au salarié comment il peut progresser dans l'organisation.</li> <li>- Permettre au salarié de s'ajuster à son travail.</li> <li>- Accroître le sens de la responsabilité du salariés.</li> <li>- Permettre au salarié d'obtenir une rétroaction au sujet de la façon dont il s'acquitte dans son travail.</li> <li>- Intégrer les besoins du salarié et les buts de l'organisation.</li> <li>- Faire l'inventaire des points forts et faibles du salarié par rapport à la fonction qu'il exerce.</li> <li>- Permettre à chaque subordonné d'être au courant de ce que son supérieur immédiat pense de lui.</li> <li>- Déceler les besoins individuels et identifier les services nécessitant une aide spécifique.</li> <li>- Fournir un outil au salariés pour l'aider à s'améliorer lui-même.</li> <li>- Notifier à certains salariés qu'ils doivent absolument faire mieux.</li> <li>- Fournir l'occasion de créer une communication entre les supérieurs et les subordonnés.</li> <li>- Permettre de découvrir les éléments qui affectent les salariés et qui nuisent à un rendement satisfaisant.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etablir une base pour la recherche et la construction de programmes en GRH afin de rendre les RH plus efficaces.</li> <li>- Servir à justifier les décisions de transferts, de suspensions, de licenciement, de rétrogradation et d'attributions de statut permanent.</li> <li>- Favoriser la promotion et l'augmentation des salaires fondés sur les résultats de l'évaluation.</li> <li>- Connaitre l'efficacité des RH et les besoins en matière de divers programmes de formation et de perfectionnement.</li> <li>- Identifier les salariées les plus performants afin de les récompenser plus justement.</li> <li>- Aider la direction générale à se procurer des éléments nécessaires pour juger de l'équité, du sérieux ou de l'indulgence à partir desquels les supérieurs immédiats évaluant leurs subordonnés.</li> <li>- Vérifier la qualité du développement et de la sélection, de l'analyse et de l'évaluation des emplois.</li> <li>- Assurer à l'organisation la main – d'œuvre compétente qui lui permettra de faire face à la concurrence dans son secteur d'activité.</li> <li>- Valider toute la procédure des élections.</li> </ul>

Source : OUACHEK D, OUGHLIS A. op. Cit. P.16.

## **6. Les méthodes d'évaluation**

De nombreuses méthodes d'évaluation peuvent être distinguées :

### **6.1. L'évaluation annuelle**

C'est la méthode la plus utilisée par les entreprises, elle concerne l'ensemble du personnel, du simple salarié à temps partiel au cadre dirigeant.

Cette méthode a pour objectif de « Faire un bilan de l'année passée (point positifs et négatifs) et de fixer des objectifs pour l'année à venir »

L'évaluation porte sur le travail accompli par le collaborateur. Elle n'est pas un jugement, mais une évaluation, pas sur ce qu'il est mais, uniquement sur ce qu'il fait dans le cadre professionnel. La fiche d'évaluation annuelle est une méthode qui permet de :

- Faire le point sur le travail accompli et les compétences mise en œuvre ;
- Fixer de nouveaux objectifs ;
- Connaître des sources de motivation ou de mécontentement ;
- Identifier les besoins en formation et les perspectives de promotion ;
- Mieux préparer l'entretien d'évaluation annuel.

### **6.2. L'entretien individuel**

IL s'agit d'un entretien face à face entre le salarié et son supérieur hiérarchique pour seul objectif de faire un bilan sur les tâches effectuées par le salarié durant l'année écoulée à savoir les points positifs et les points négatifs pour ainsi fixer des objectifs pour l'année à venir.

En effet, l'entretien individuel est aujourd'hui largement répandu dans la plupart des entreprises quelle que soit leur taille ou leur secteur, et peu importe le poste ou la fonction occupée dans l'entreprise. Cet entretien permet au supérieur d'exprimer son jugement sur le salarié. Il permet au salarié de donner son point de vue et de faire connaître ses souhaits en ce qui concerne son évolution ou sa formation.

### **6.3. L'entretien collectif**

Cet entretien correspond mieux dans le cadre d'un projet ou pour une équipe autonome de travail. Cette pratique est encore rare, mais se développe. Elle aide à faire le point de manière collective sur le fonctionnement et la performance et la performance d'une équipe ou

la gestion d'un projet. Cette technique présente des limites telles que la difficulté de tenue de cet entretien, son cout et le temps important que cela nécessite mise en place assez complexe et son manque d'exhaustivité pour l'évaluation de l'individu.

### **6.4. La méthode du 360°**

Il s'agit d'une méthode d'évaluation qui se développe fortement dans les grandes entreprises, et un système par lequel les compétences du salarié seraient évaluées non seulement par le manager, son responsable hiérarchique, mais aussi par lui-même à travers une auto évaluation. Le 360° permet d'identifier la capacité d'adaptation, le sens de l'innovation et les compétences. Cette méthode consiste à recueillir l'avis d'un certain nombre de collaborateurs dans l'entreprise sur la façon dont le poste est tenu par le salarié qu'il s'agit d'évaluer.

La démarche de mise en œuvre d'une 360° efficace s'effectue en plusieurs étapes :

- Présenter aux salariés les finalités et le mode de fonctionnement du système ;
- Sensibiliser les participants à l'importance du 360° feed-back dans le développement du personnel ;
- Elaborer un questionnaire ;
- Réaliser les évaluations ;
- Traiter les questionnaires ;
- Suivi et mise en place de plan de progrès.

Le 360 se présente sous forme d'un questionnaire structuré par thème, comportant quelque dizaine de question présenter auprès d'un nombre restreint de personne (11,15 ou 20) ces réponses sont choisies par les pratiques quotidiennes de la personne à évaluer. Le temps de réponse est en générale de vingt minutes par questionnaire.<sup>43</sup>

### **6.5. L'auto-évaluation du personnel**

Cette méthode consiste à ce que chaque salarié fasse le point sur sa situation pour déterminer son efficacité que ce soit à travers le rendement ou la qualité du travail effectué. L'auto évaluation est souvent mise en place dans les entreprises qui n'ont pas le temps de procéder à la fois aux évaluations annuelles et aux entretiens.

---

<sup>43</sup>Marie tresanini « évaluer les compétences du recrutement à la gestion des carrières », édition EMS, Paris, 2004, P.202.

## 6.6. Acensement Center

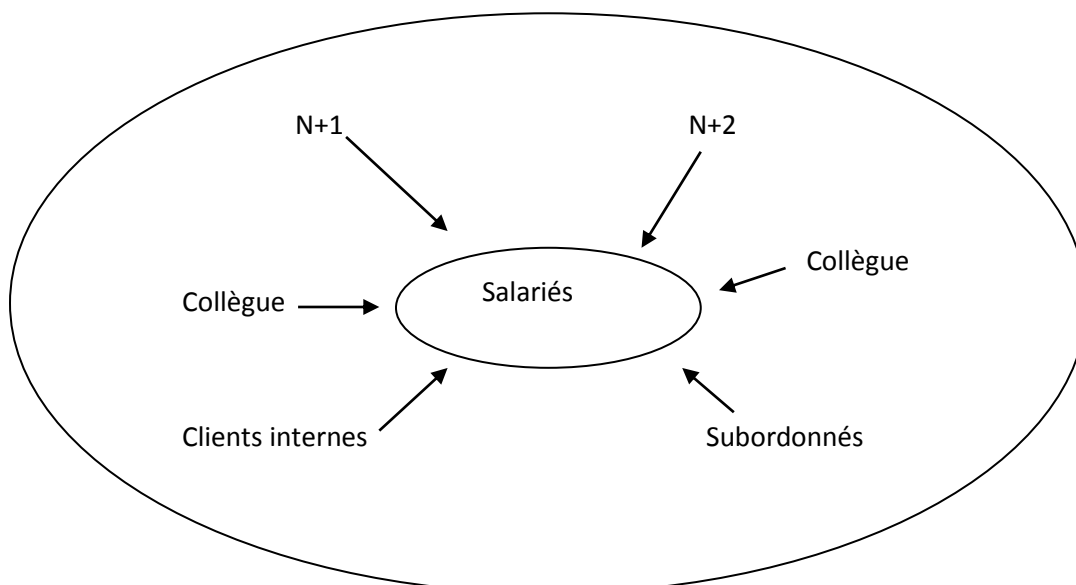
L'origine du terme « Acensement center » est l'anglais, dont « asses » signifie estimer, évaluer. Et « center » signifie milieu. C'est une pratique qui permet d'établir des pronostics de réussite ou d'échec d'un salarié à travers l'évaluation de ses compétences et son potentiel par rapport à un poste cible, ou on met le candidat à une série de tests qui met l'évaluer face à des situations souvent rencontrées dans le poste visé, ces épreuves sont inspirées du référentiel de compétence de ce poste, et observer les réactions.

L'acensement Center sert à évaluer la performance, les comportements, les compétences et les potentiels des individus. « Son originalité réside dans la multiplicité des évaluateurs ».

Le principe en effet repose :

- Sur une auto-évaluation du salarié ;
- Sur une évaluation par des supérieurs hiérarchiques ;
- Sur une évaluation par des subordonnés ;
- Sur une évaluation par certaines collègues ;
- Sur une évaluation par certains clients internes ». <sup>44</sup>

**Figure n°08** : L'évaluation par la méthode acensement center



**Source** : Marie tresanini, op, cit P202.

---

<sup>44</sup>Claude billet, « le guide des techniques d'évaluation », éd : Dunod, Paris, 2005, P.199.

## Section 03 : L'impact Des Politiques De Motivation Sur La Performance Du Personnel

La mondialisation conduit les entreprises à la recherche de la performance pour faire face à la concurrence internationale et s'adapter à l'environnement économique, bien que la performance de toute entreprise dépende de la performance de ses ressources humaines, il importe d'étudier les facteurs clés de leur motivation et leurs contributions à la performance du personnel.

### 1. La politique de formation

Tout employé veut que l'entreprise pour laquelle il travaille s'intéresse à lui particulièrement et l'encourage à aller de l'avant dans son travail. On peut s'intéresser à un employé en le formant et s'intéressant au développement de sa carrière.

« La politique formation est par définition, un moyen de réaliser les orientations prises par la direction dans la gestion de l'entreprise ou de l'institution »<sup>45</sup>.

**Selon THIERRY Ardouin** <sup>46</sup> : la politique de formation peut avoir plusieurs objectifs tels que :

- **Assurer la compétence et la qualification des personnels** : on arrive à réaliser cet objectif par :
  - Adaptation aux nouvelles techniques ;
  - L'acquisition de savoir-faire professionnel ;
  - Le développement des savoir-être spécifiques.
  
- **Assurer la promotion des personnels et élever le niveau général des connaissances**

Le principe de cet objectif est d'améliorer le niveau des personnels de l'entreprise ou des publics cibles en risque de marginalisation ou à accompagner des évolutions professionnelles.

- **Améliorer l'efficacité des services**

Cet objectif vise à maintenir le développement, et l'adaptation optimale, des unités, services ou départements aux missions qui leur sont imparties par une réflexion sur l'organisation et la mise en œuvre de nouveaux outils ou nouvelles démarches.

---

<sup>45</sup>Thierry Ardouin, op, cit, P 62.

<sup>46</sup>Idem, P.65

- **Mettre en place ou renforcer une démarche qualité**

C'est un objectif qui doit être relayé par les différents services mais aussi par chaque individu de l'entreprise.

- **Développer le travail d'équipe et d'intégration dans l'organisation**

Cet objectif vise au développement du travail d'équipe, mais aussi à augmenter la prise de responsabilités individuelles et la motivation au travail et cela se fait par une meilleure intégration.

- **Connaitre l'organisation et développer une politique de communication :**

Cet objectif vise à renforcer encore mieux la connaissance de l'entreprise et de favoriser les multiples formes d'échange ainsi que la communication qui existe entre les différents services.

- **Développer une dimension particulière :**

Cet objectif s'inscrit dans une orientation particulière en fonction de l'entreprise, son domaine et l'axe qu'elle veut favoriser. Par exemple : développer les nouvelles technologies, développer une attitude commerciale ou centrer sur le client, renforcer la sécurité sur les chantiers...etc.

- **Assurer le développement personnel et culturel :** au-delà des actions pour l'entreprises, favoriser le développement personnel et être à l'écoute des mobilités professionnelles.

### **1.1. L'impact de la politique de formation :**

- Elle contribue à l'amélioration de la qualité du travail : l'impact le plus vident de la formation et de contribuer à élever le niveau de connaissances et d'aptitudes à la communication des travailleurs ;
- Elle contribue à une meilleure circulation de l'information ;
- Elle s'impose lors de l'acquisition de nouvelles machines, de changement dans les modes de production, c'est l'amélioration du niveau technique des travailleurs qui constitue la condition de l'intégration du progrès technique ;
- La formation permet d'améliorer l'organisation et la mise en place des tâches en élevant le niveau des connaissances que les formés ont de leur environnement ;
- Adapter les salariés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois ;
- Créer un sentiment d'appartenance des salariés envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de leur milieu de travail ;

- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant.
- Assurer l'adaptation entre les capacités et les connaissances des salariés<sup>47</sup>.

## 2. La politique de rémunération

Une politique de rémunération est celle qui permet à une entreprise de mettre en avant certaines valeurs ou une stratégie particulière et de fédérer ses salariés autour de cette approche, au moyen de paiement d'une rémunération appropriée.<sup>48</sup>

En fonction des objectifs visés, la politique de rémunération va définir un système de rémunération particulier, qui peut être basé selon les cas sur le potentiel, soit sur la performance ou sur la compétence.

### 2.1. L'élaboration d'une politique de rémunération

Elle s'inscrit dans une démarche qui vise à prendre en compte des réalités économiques et sociales, dans la mesure où la rémunération possède une dimension à la fois économique et sociale ; économique d'une part, puisque le salaire est la contrepartie d'un travail, ce qui renvoie à des notions de marché (compétitivité) et de rareté ; sociale d'autre part, car un salaire est aussi une récompense. En cela, la question de la rémunération fait appel à des notions telles que le mérite et la justice.

Elaborer une politique de rémunération remplit d'autres objectifs que la seule détermination des niveaux de salaire. L'entreprise peut viser au moins deux autres objectifs : attirer la main d'œuvre qualifiée et fidéliser le personnel présent dans l'entreprise. Elle peut encore vouloir encourager certains comportements ou assurer une certaine flexibilité de ces coûts salariaux. Ces objectifs s'accompagnent généralement d'un souci de préservation de l'équité et de maîtrise des coûts.

La politique de rémunération vise :

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

---

<sup>47</sup> KODRA.P « stratégie et formation », Edition DONOD, France ; 2011, P.26.

<sup>48</sup> Annick-cohen-Haegel, « toute la fonction R.H » Edition DUNOD, Paris, 2006, P.310.

La politique de rémunération peut donc être :

- Equitable : pour ne pas créer de sentiment d'injustice entre les salaires de la société mais également en comparaison de ce qui se pratique sur le marché pour des niveaux identiques, mais aussi en respectant les fonctions et les performances des salariés.
- Compétitive : par rapport à la concurrence extérieure, afin d'éviter que les salariés ne démissionnent pour aller dans des sociétés où les systèmes de rémunération sont plus attractifs.
- Flexible : afin de permettre les ajustements nécessaires d'une période sur l'autre.
- Stimulante : afin d'utiliser un outil de motivation et de reconnaissance.

### 2.2. La rémunération de la performance

La rémunération liée à la performance est une méthode de paiement par lequel tout ou une partie de la paie d'un individu ou un groupe d'employés, est déterminée par une mesure ou une évaluation de la performance. Ce type de rémunération vise à différencier le salaire versé selon le degré de contribution des individus au succès de l'entreprise. Cependant, la rémunération de la performance connaît plusieurs années un développement considérable. Les systèmes de rémunération à la performance se subdivisent en deux catégories :

- Les systèmes de rémunération à la performance dont la rémunération fixe augmente d'autant plus vite que les performances et les compétences du salarié évoluent rapidement. Ils assurent une continuité de la performance et visent à corriger progressivement les inégalités de traitement ;
- Les systèmes de rémunération incitative (rémunération variable) destinée à récompenser les contributions au développement de l'entreprise, par le niveau de vente, la réduction des coûts ou la rentabilité notamment. Ils visent aussi à assurer une certaine flexibilité aux coûts salariaux en cas de réduction du chiffre d'affaire.

### 3. La politique de communication

La communication est la base de toute stratégie de motivation et de fidélisation, elle permet de :

- Informer le personnel et renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise, ce sentiment motive le personnel et répond à ses besoins psychiques et d'appartenance à l'entreprise ;

- La communication interne ne permet pas seulement d'avoir des informations depuis le haut vers le bas mais aussi de faire monter l'information depuis le bas vers les responsables hiérarchiques, ce qui évite les conflits et améliorer aussi la productivité et l'efficacité du travail de ces derniers ;
- Rassembler et établir une relation entre la direction et les salariés et entre les salariés eux-mêmes, quel que soient leur niveau de responsabilité ;
- Favoriser l'adhésion et la coopération du personnel à la politique de l'entreprise en l'informant de ses perspectives (enjeux, objectifs, moyen, résultat).

### **4. L'évaluation des compétences**

L'entreprise cherche à améliorer les performances de ses employés, étant donné que la performance du rendement passe par celle des travailleurs, en effet, le comportement des employés ou leurs éventuelles imperfections sont décelées à partir des entretiens d'évaluation et/ou d'appréciation ce qui permet de prendre des mesures convenables. Autrement dit, l'être humain étant digne d'honnêteté lorsqu'il est soumis à l'entretien.

Par ailleurs, les managers accordent plus d'importance à la performance individuelle, étant donné que c'est une référence en matière de gestion, et permet plus de flexibilité et d'autant plus mesurable que la performance du groupe.

D'autre part, la logique de l'équité, en effet, l'évaluation permet de mesurer les performances, par la suite de corriger les imperfections, ce qui permet d'apprécier la performance de chaque employé, donc autant l'entreprise gagne en profitant de la main-d'œuvre et des compétences de son personnel, autant le personnel gagne en bénéficiant d'un développement financier, matériel ou intellectuel que lui apporte l'entreprise.

#### **4.1. L'évaluation des compétences visées**

- Accroître le sens de la responsabilité ;
- La motivation du personnel : en s'intéressant aux compétences, à la carrière du salarié, on encourage ce dernier à développer ses compétences pour pouvoir être promu à des postes supérieurs ;
- Une meilleure exploitation du potentiel des employés : en évaluant et identifie les compétences des employés ;

- Améliorer la communication interne au sein de l'entreprise : Elle permet d'améliorer les relations interpersonnelles et la communication entre les managers et leurs collaborateurs ;
- Permet à l'évaluer de faire le point sur sa situation actuelle en ce qui concerne ses compétences et performance pour ainsi se fixer des objectifs à atteindre.

## 5. La gestion des carrières

La gestion des carrières c'est l'ensemble d'activité entreprise par une personne pour suivre et diriger son cheminement professionnel ; en dedans à l'en d'hors d'une organisation spécifique, de façon à lui permettre d'atteindre le plus haut niveau possible de compétence et de réussite, hiérarchiquement ou socialement, compte tenu de ses attitudes et de ses qualifications.

La gestion des carrières permet au salariés de :

- Avoir l'occasion d'améliorer ses compétences ;
- D'évalué dans l'entreprise ;
- Avoir la possibilité d'occuper le poste qu'il désire ;
- S'intégrer dans l'entreprise, être considérés comme des membres de part entière de celle-ci ;
- La reconnaissance et la satisfaction au travail (augmentation de leurs responsabilités, leur pouvoir et leur influence etc.) ;
- Se réaliser au travail en permettant le développement et l'utilisation de leur potentiel dans l'accomplissement de leur travail.

### 5.1. L'importance de la gestion des carrières

La mise en place d'une politique de gestion des carrières a une grande importance et apporte des bénéfices que ce soit pour l'entreprise ou pour le salarié :

#### 5.1.1. Pour l'entreprise

La gestion des carrières permet aux entreprises de :

- Avoir une culture d'entreprise forte ;
- Bénéficier et développer le potentiel de ses salariés ;
- Améliorer la flexibilité des employés ;
- Motivation et développement des compétences des salariés ;

- Réduction du turnover ;
- Satisfaction de la demande de travail sans faire recourir à l'offre extérieure.

### 5.1.2. Pour le salarié

La gestion de carrières lui permet de :

- Avoir l'occasion d'améliorer ses compétences ;
- D'évoluer dans l'entreprise ;
- Avoir la possibilité d'occuper le poste qu'il désire ;
- S'intégrer dans l'entreprise ;
- La reconnaissance et la satisfaction au travail.

La notion de la carrière contient deux composantes que la politique de gestion de carrières doit concilier, qui sont :

- **La composante organisationnelle** : à ce niveau-là, la gestion des carrières consiste à planifier les mouvements des salariés dont l'objectif est de retenir les plus compétents et qui répond au maximum aux besoins de l'organisation à travers la connaissance des objectifs stratégiques de l'organisation durant les prochaines années et les défis auxquels l'organisation devra faire face, et les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs.
- **La composante individuelle** : c'est l'ensemble des expériences de l'individu tout au long de son parcours professionnel, dont le défi est d'utiliser ses forces et de les développer et satisfaire ses intérêts tout en correspondant à ses valeurs et à son style personnel.

## 6. Les conditions du travail

L'amélioration des conditions du travail est un but crucial du responsable d'entreprise car la survie de l'entreprise et sa bonne santé économique dépendent de trois facteurs : son aptitude à une bonne gestion, sa compétence dans son domaine d'activité et sa capacité à créer et entretenir un bon climat social.

L'action des institutions en faveur de l'amélioration des conditions du travail s'est développée pour répondre aux facteurs de démotivation des employés dont l'absentéisme, le turn-over, les conflits sociaux qui se manifestent le plus souvent suite aux mauvaises conditions du travail dans une institution. Les actions d'aménagement des contenus de travail visent à rendre le travail plus intéressant et donc plus motivant à donner plus de responsabilité et à encourager l'initiative.

### 6.1. L'importance des conditions du travail

Dans toute entreprise les conditions de travail sont des outils de gestion des ressources humaines leur permettant d'entrer au service de stratégie de l'institution et de contribuer à l'évaluation et dans la réalisation des missions qui lui sont assignées. Pour LEPLAT cité par Citeau (1997 :132)<sup>49</sup>, les conditions de travail s'orientent selon trois orientations :

- Orientation organique c'est-à-dire l'adaptation du travail à l'individu.
- Conditions de travail elles - mêmes lors que l'outil de travail répond aux besoins des travailleurs, un climat de travail favorable.
- L'hygiène et santé.

Citeau (1997 :133), lui aussi classe les conditions de travail en :

- Les conditions physiques : les caractéristiques des outils, des machines, de l'environnement immédiat du poste de travail (bruit, chaleur, éclairage,...etc.).
- Les conditions organisationnelles : Horaires de travail, les procédures
- Les conditions sociales, en particulier la rémunération, la qualification, les relations avec la hiérarchie, les conditions de transport, logement, l'assurance maladie.

L'action des institutions en faveur de l'amélioration des conditions du travail s'est développée pour répondre aux facteurs de démotivation des employés dont absentéisme, le turn-over, les conflits sociaux qui se manifestent le plus souvent suite aux mauvaises conditions du travail dans une institution. Les actions d'aménagement des contenus de travail visent à rendre le travail plus intéressant et donc plus motivant à donner plus de responsabilité et à encourager l'initiative.

---

<sup>49</sup> J.P CITEAU., Gestion des Ressources humaines : Principes Généraux et Cas pratiques, Edition : Masson and Armand Colin, Paris, 1997, p 58).

## **Conclusion**

En termes de ce chapitre on peut retenir que le succès des organisations dans la réalisation de leurs objectifs dépend dans une large mesure de l'efficacité et l'efficience de leurs personnels.

Les politiques de motivation ont un impact important sur la motivation et la performance des salariés car elles contribuent au bien être des salariés et développent leur attirance pour le travail et le rôle qu'ils jouent au sein de l'entreprise.

**CHAPITRE III**

**ANALYSE EMPIRIQUE DU**

**CAS LAITERIE TASSILI DE D.B.K**

## **Introduction**

Dans les deux chapitres précédents, nous avons traité les concepts de la motivation et de la performance du point de vue théorique, dans ce qui suit, nous présenterons les différentes politiques de motivation et leurs impacts sur la performance du personnel. Nous allons voir dans ce troisième et dernier chapitre une étude empirique, ou nous avons choisi la laiterie de DRAA BEN KHEDDA comme un cas pratique qui va illustrer nos notions théoriques à travers une enquête sous forme d'un questionnaire, l'échantillon concerne l'ensemble des salariés de cette entreprise.

Pour tout cela nous avons divisé notre chapitre en trois sections, à savoir, la première est consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil notamment son historique, ses missions, ses objectifs et son organigramme. La deuxième section consacrée pour la méthodologie de l'enquête sur le terrain et enfin pour finir, la troisième section sera pour la présentation et l'analyse des résultats.

## Section 1 : Présentation De L'entreprise

Les entreprises Algériennes sont confrontées à de nombreuses contraintes prévenant de son milieu, qui change rapidement vers une économie de marché ouverte sur la concurrence pénible, parmi ces entreprises la laiterie de DRAA BEN KHEDDA est une société par action (SPA) qui a pour fonction la production et la distribution des produits laitiers.

Dans cette section on va essayer de présenter la laiterie, son historique, ainsi que ses missions ses objectifs et son organigramme pour mieux connaître cette entreprise.

### 1. Historique de l'entreprise

Créé en 1969 par ordonnance 69/93 du 20 /11/1969, l'office national Algérien du lait et des produits laitiers (ONALAIT)<sup>50</sup> s'est vu attribuer la mission de mettre en œuvre une politique laitière nécessité qu'est le lait.

Par le décret n 81/335 du 19 octobre 1981, l'ONALAIT s'est éclaté en trois offices régionaux comme suite :

- L'office Régional de l'EST (ORELAIT) ;
- L'office Régional du Centre (ORLAC) ;
- L'office Régional de l'Ouest (OROLAIT).

L'ORLAC couvre le territoire des wilayas du centre, Alger, Blida, Tizi-Ouzou, Médéa, Bejaia, Djelfa ; Ain Défla ; Bouira et chlef. Il contribue de façon efficace au développement de l'élevage en collectant du lait cru (lait de vache) des éleveurs qui bénéficient de l'assistance vétérinaire et zootechnie<sup>51</sup> des unités de l'office. Le traitement de cette matière combinée à d'autre matières premières doit aboutir à la satisfaction du besoin de la population du centre en lait et produits laitiers, telle est la finalité de l'office du centre.

Initialement fromagerie, l'unité de DRAA BEN KHEDDA été créée en 1971 dans le cadre du plan spécial du développement de la wilaya de Tizi-Ouzou son activité n'a débuté qu'en 1974 pour la production des fromages à pâte molles de types camembert.

---

<sup>50</sup>Office nationale Algérien du lait.

<sup>51</sup>La zootechnie étudie les méthodes d'amélioration de l'élevage des animaux domestiques et comprend plusieurs disciplines (anatomie et physiologie, connaissance des animaux, amélioration génétique, alimentation, hygiène, conduite des élevages.

Afin de satisfaire les besoins des consommateurs, la fromagerie est devenue laiterie-fromagerie en 1976 après installation des équipements pour la production de lait en sachet polyéthylène d'un litre.

Réaliser par l'entreprise DNC/ANP, son cout est de l'ordre de 28 000 000 de dinars. Elle s'étale sur une superficie d'environ 40 000 M<sup>2</sup> dont plus de 1/3 couverte.

Initialement prévue pour transformer 50000 litre de lait par jour, elle a augmenté ses capacités de production pour atteindre plus de 350000 l/j, en instituant le système de travail continu en trois équipes.

Depuis sa création, l'usine connaît un progrès remarquable : par le fait d'investissement visant à augmenter la production et améliorer la qualité de ses produits faire face à un marché qui devient de plus en plus exigeant suite à l'ouverture de l'économie de marché.

Le développement démographique accentué dans la région a enduit une forte demande de lait et des produits laitiers pour y remédier il était nécessaire même indispensable d'accroître la production prenant conscience de réaménagement et d'extension en introduisant des changements sur le plan fonctionnel et structurel,

En ce qui concerne la production du lait pasteurisé, l'usine fonctionne avec le système 3\*8 réalisée par 3 équipes pour la production de lait :

- 1<sup>ère</sup> équipe de 5<sup>h</sup> à 13<sup>h</sup>
- 2<sup>ème</sup> équipe de 13<sup>h</sup> à 21<sup>h</sup>
- 3<sup>ème</sup> équipe de 21<sup>h</sup> à 5<sup>h</sup>

Alors que pour la fabrication du fromage il travaille avec 2 équipes :

- 1<sup>ère</sup> équipe de 5<sup>H</sup> à 13<sup>H</sup>
- 2<sup>ème</sup> équipe de 13<sup>H</sup> à 21<sup>H</sup>

A compter de juin 2008 laiterie de DRAA BEN KHEDDA est privatisé dans le cadre des entreprises publiques.

L'unité de DRAA BEN KHEDDA offre une gamme de produit, varié constitué du lait pasteurisé de consommation, lait fermenté (L'ben), crème fraîche et surtout une variété de

fromage à pâte molle de type camembert tel que Tassili, la Cigogne, le brie gallate à diverses formes rondes, carrés.

## **2. Position géographique**

La laiterie Tassili se trouve dans la ville de Draa-Ben-Khedda, Rue Kasri Ahmed, à 10 KM ouest du chef lieux de la wilaya de Tizi-Ouzou, à 600 M de la route nationale reliant Alger à Tizi-Ouzou, à l'intersection de la route nationale N 12 et la route nationale N 25 menant vers la wilaya de Brouira. Cette unité occupe une superficie de 40000 M<sup>2</sup> dont 22000 M<sup>2</sup> sont couverte.

Le site de DBK a été choisi à la vocation rurale de la région afin de développer un élevage pour permettre la collecte du lait crus.

## **3. Aspect juridique et effectifs de l'entreprise**

### **3.1. Aspect juridique**

En octobre 1997 un regroupement de trois offices donne naissance à un groupe holding<sup>52</sup> industriel dénommé « GIPLAIT » (groupement industriel des produits laitiers) qui a sous sa tutelle les 18 filiales dont la capitale de 200.000.000 de dinars souscrites et libérées par le GIPLAIT en 1000 actions, cette dernière est une société par action « SPA » de régime privé avec un capital de 200.000.000 de dinars.

### **3.2. Effectifs de TASSILI**

Actuellement la laiterie fonctionne avec un effectif total de 389 travailleurs répartie comme suit :

- 32 cadres ;
- 49 maitrises ;
- 279 exécuteurs.

Dans le cadre du programme national de promotion d'emploi de jeunes, la laiterie de Draa-Ben-Khedda « Tassili » procède à l'insertion des jeunes diplômés dans l'activité de l'entreprise.

---

<sup>52</sup>société financière dont l'activité consiste à gérer des actions, des valeurs mobilières qu'elle possède. Dans d'autres sociétés qui sont placées sous son contrôle. Un ou une holding est une société ayant vocation de regrouper des participations dans diverses sociétés et d'en assurer l'unités de direction. Au Québec et en Belgique, le terme société de portefeuille est plus communément utilisé.

Elle compte donc actuellement :

- 06 DAIP<sup>53</sup> ;
  - 19 CTA<sup>54</sup> ;
  - 04 Apprentissages.
- Le salaire moyen mensuel est estimé à 16.62, 00 DA.
- La productivité par agents est de 628 L/J.
- Le chiffre d'affaire moyen par agents est de 381.300 DA.
- 70% des ouvriers de TASSILI sont polyvalents c'est-à-dire capable de s'adapter et d'effectuer plusieurs tâches au sein de l'entreprise.

#### **4. Les missions et les objectifs de l'entreprise**

La laiterie de TASSILI accomplit des missions, elle a aussi des objectifs à atteindre. Ces derniers sont résumés comme suivant :

##### **4.1. Les missions**

Les missions de l'entreprise Tassili peuvent se résumer dans les points suivants :

- La fabrication, le développement, la commercialisation des produits laitiers ;
- Satisfaction des besoins de ses clients ;
- Assurer la coordination entre ses différentes directions et services ;
- Gérer ses ressources dans les meilleures conditions en organisant ses tâches et mission selon ses capacités financières ;
- Procède à l'écoute et à l'analyse de la demande du client.

##### **4.2. Les objectifs**

Elle s'est assignée plusieurs objectifs afin d'assurer un impact plus performant au niveau de ses fonction à savoir :

- Diversifier ses produits (large gamme de produits allant du lait pasteurisé, l'ben, pâte molle, fromage frais...etc.) ;
- Satisfaire la demande de ses clients ;

---

<sup>53</sup>Dispositif a amélioration d'insertion professionnelle.

<sup>54</sup>Contrat de travail aidé.

- Essayer de satisfaire la demande en produits laitiers en procurant cette matière essentielle ;
- Assurer un approvisionnement régulier du marché par une répartition équilibrée homogène de la production laitière ;
- Augmenter la valeur de la production ;
- Développer le nombre de ses clients et accroître ses bénéfices ;
- Gérer méthodiquement les relations avec ses clients et comprendre des besoins et ses attentes ;
- Former, motiver et responsabiliser l'ensemble du personnel ;
- Participer à la formation professionnelle des personnes chargés d'exploiter les installations de traite mécanique, les appareils de réfrigérations et de stockage du lait ;
- Améliorer son image et gagner les parts du marché ;
- La survie de l'entreprise.

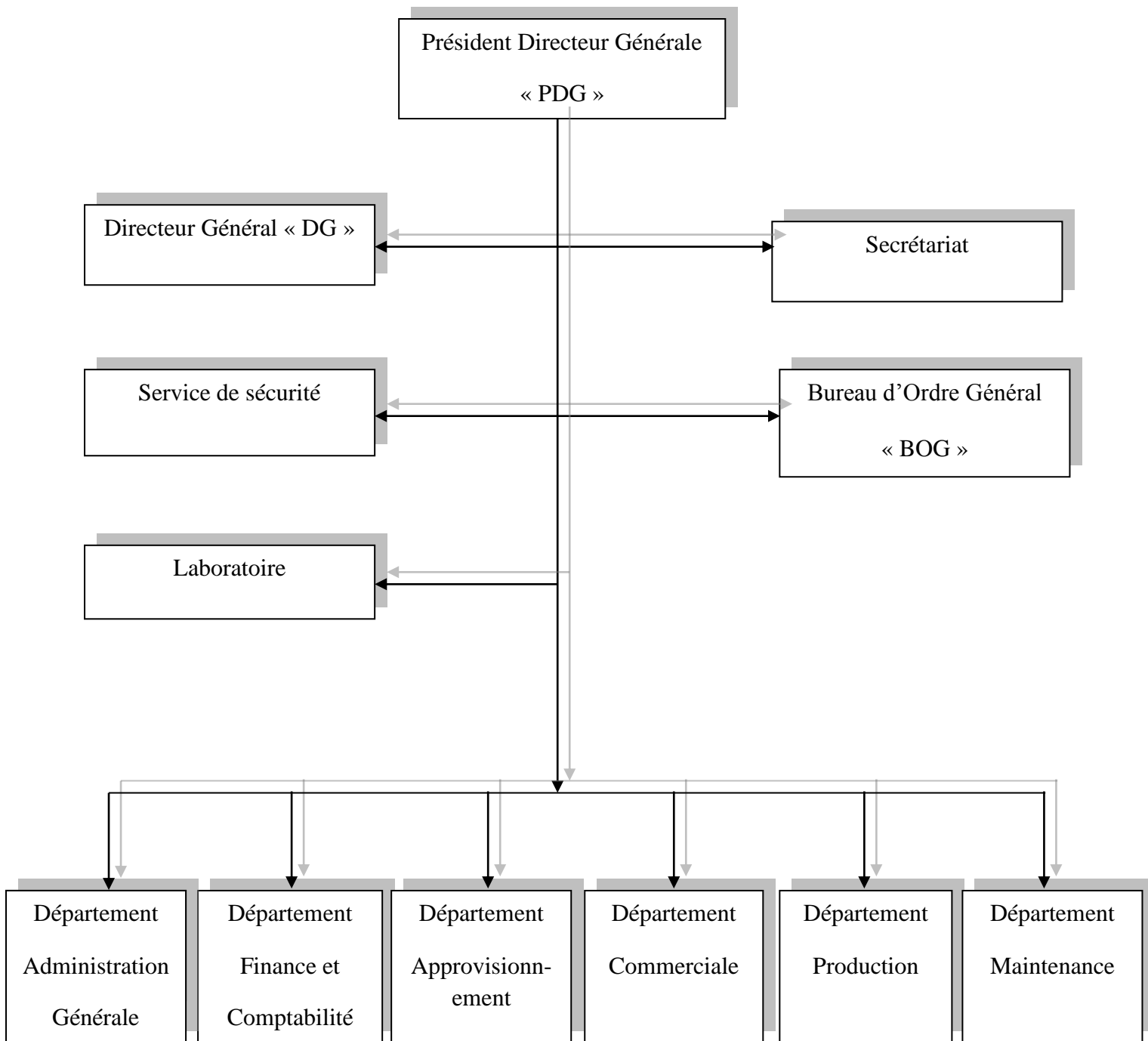
## **5. Organigramme de la laiterie de DRAA BEN KHEDDA**

La structure organisationnelle <sup>57</sup> de la laiterie TASSILI n'a pas cessé de changer au fil du temps. Cependant, à partir de 2008 elle adapte une structure organisationnelle fonctionnelle, l'organigramme de la structure se présente de la manière suivante :

---

<sup>57</sup> la structure organisationnelle d'une organisation (association, entreprise, institution, ... etc.) Est l'ensemble de ses règles de répartition de l'autorité, des tâches, de contrôle et de coordination.

Figure n°09 : L'organigramme de la laiterie D-B-K



Source : document de la laiterie de DBK

## **5.1. Présentation de l'organigramme**

La mission vient à bout en s'appuyant sur trois directions partagées par plusieurs départements. Il est attaché à la direction générale les structures suivantes :

### **5.1.1. Direction Générale**

Elle est chargée de l'application des décisions du conseil d'administration. Elle veille à l'application de la l'entreprise. A sa tête, on trouve un PDG qui coordonne et supervise l'ensemble des activités et rend compte à l'assemblée générale de l'Etat et du fonctionnement de la société.

La direction générale accomplit sa mission en s'appuyant sur plusieurs départements. Il est rattaché à la direction générale les structures suivantes :

#### **5.1.1.1. Le service de sécurité**

Il est chargé de la sécurité interne de l'entreprise, gérer les sorties et entrées du personnel de l'entreprise, les distributeurs privés du lait, ainsi que les personnes étrangères a l'unité.

#### **5.1.1.2. Le laboratoire**

Structure chargée des contrôles qualité des matières et ingrédients utilisés dans le processus de fabrication des produits. Veille la qualité physicochimique et bactériologiques des produits jusqu'au transfert ver la structure commerciale par la remise du bulletin portant mention « bon à commercialiser ».

#### **5.1.1.3. Bureaux d'ordre général « BOG »**

Il est chargé du standard téléphonique, de la transmission, la réception et la répartition du courrier dans l'entreprise.

### **5.1.2. Département Administration Générale**

Il s'organise autour de quatre services à s'avoir :

#### **5.1.2.1. Service de gestion**

Il est chargé de la gestion des recrutements, de l'absentéisme, des sorties et retard, de l'assiduité ainsi que la préparation de la base des données travailleurs.

#### **5.1.2.2. Service paie et prestation sociale**

IL est chargé de l'établissement de la paie des travailleurs et paiement de toutes les indemnités et prestations sociales dues aux maladies et arrêts de travail.

#### **5.1.2.3. Service moyens généraux**

Qui est chargé de l'achat et de la gestion de la fourniture de bureaux et assure le transport aux travailleurs de l'entreprise.

#### **5.1.2.4. Service contentieux**

Ce service prend en charge tous les dossiers litigieux entre l'employeur et l'employé, d'une part et entre l'entreprise et les tiers d'autre part. Son responsable est dument désigné pour représenter la direction générale auprès des organismes judiciaires et administratifs.

#### **5.1.2.5. Service médicale social**

Il est chargé de la vérification de l'état de santé du personnel. Une par an, le personnel est soumis à une visite médicale par un médecin de la sécurité sociale.

### **5.1.3. Département Finance et Comptabilité**

Ce département est en relation avec les clients, les banques, les administrations publics et les fournisseurs. C'est la structure ou sont centralisés les mouvements d'achats, ventes d'encaissement et de dépenses de tous les produits .IL comprend quatre services :

#### **5.1.3.1. Le service comptabilité générale**

Il est charge de toutes les opérations comptables réalisées par l'entreprise

#### **5.1.3.2. Le service facturation et recouvrement**

Il a pour rôle l'établissement des facteurs de ventes. Quotidiennement, le service facturation et recouvrement reçoit les bons de livraison du département vente d'établir les facteurs.

#### **5.1.3.3. Le service trésorerie et finance**

Il se charge de l'encaissement ou le décaissement de fonds. Il assure le suivi des comptes bancaires ainsi que la gestion des dépenses et recettes.

#### **5.1.3.4. Le service analytique et budget**

Il assure l'inventaire comptable ainsi que le calcul des couts et les prix de revient des produits fabriqués.

#### **5.1.4. Le Département Approvisionnement**

IL est chargé des achats locaux et étrangers, et chargé d'approvisionner l'unité et répondre à ses besoins que cela soit en matière premières et emballage ainsi que la pièce de rechange pour ce faire, il s'appuie sur les services suivants :

##### **5.1.4.1. Service d'achats :**

Qui est chargé de l'achat des produits sur indiqués.

##### **5.1.4.2. Service transit et enlèvement**

Il est chargé d'effectuer toutes les formalités de dédouanement des marchandises importées ainsi que leur enlèvement depuis le port.

##### **5.1.4.3. Service des stocks**

Il assure les réceptions qualitatives et quantitatives des matières livrées et alimentés quotidiennement les ateliers de production et gère les stocks de matières première et pièces de rechange.

#### **5.1.5. Département commercial**

Les ventes des produits sont organisées de la manière suivante :

##### **5.1.5.1. Le service vente lait de consommation**

Ce service se charge de la réception du lait fabriqué au niveau de la production et de sa vente aux clients (distributeurs agréés) ou la gestion de stockage, l'organisation du travail en équipes, la fixation des programmes journaliers d'enlèvement et l'enregistrement des réceptions et des ventes.

##### **5.1.5.2. Le service vente produit laitiers**

Ce service vend et organise la distribution des produits laitiers, prend les commandes, établit le programme quotidien du changement de la marchandise des clients, la situation journalière des ventes, l'état des mouvements des stocks et le bilan mensuel des ventes par

produit.

### 5.1.5.3. Service marketing et communication

Son plan d'action, consiste à soigner l'image et à promouvoir les produits de la laiterie à travers un programme d'animations au niveau des supers marchés lesquelles facilitent le contact direct avec les consommateurs afin de recueillir leurs attentes et exigences.

### 5.1.6. Le Département du Production

Le département production se compose de :

#### 5.1.6.1. Service de collecte de lait cru

Il est chargé de la collecte du lait cru à travers les centres et sous-centre de collecte répartis dans les wilayas de Tizi-Ouzou, Brouira, Boumerdès.

#### 5.1.6.2. Atelier de fabrication du fromage

Il est chargé de la production de tous ce qui est fromage et camembert.

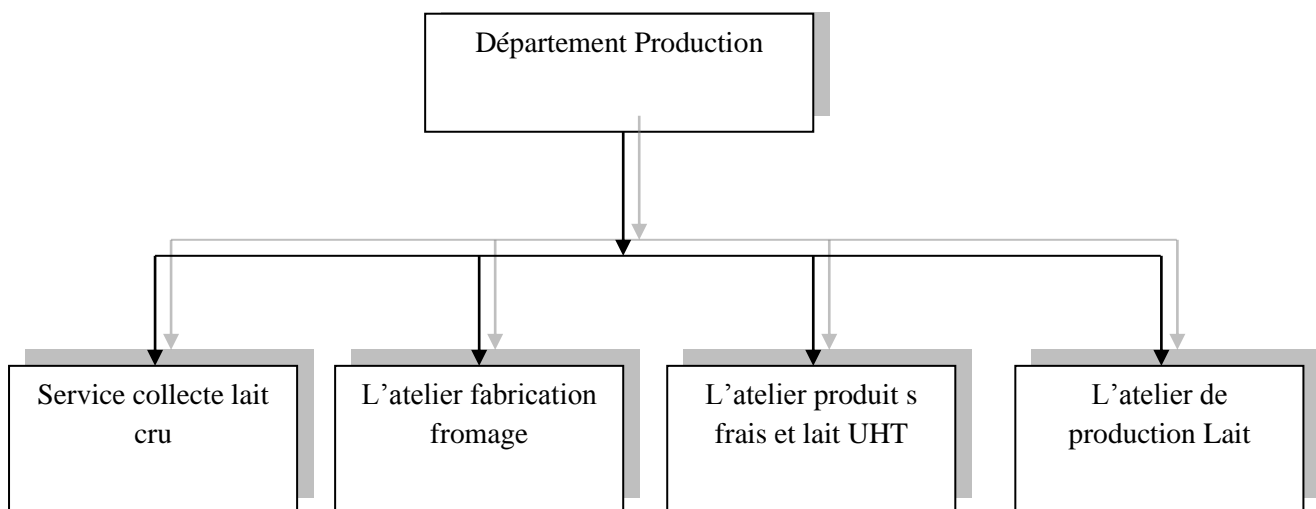
#### 5.1.6.3. Atelier produits frais et lait UHT

Il est chargé de la production de tout ce qui est produits frais et lait UHT <sup>50</sup>.

#### 5.1.6.4. Atelier de production lait

Il regroupe l'ensemble des moyens permettant la production de lait.

Figure n°10 : Organigramme du département production



Source : Document de la laiterie de DBK

### **5.1.7. Département Maintenance et Technique**

Elle prend en charge les maintenances préventives de toutes les installations techniques de l'entreprise. L'activité de soutien de la production constituant au gisement important pour améliorer la production. Elle consiste à maintenir en permanence, en bon état de fonctionnement l'outil de production et d'éviter les immobilisations qui risquent de compromettre les objectifs de production.

## **Section 2 : La Méthodologie De L'enquête Sur Le Terrain**

Cette section sera consacrée à la présentation de notre démarche méthodologique ou nous avons basée sur une enquête par sondage et un échantillon utilisant un questionnaire comme moyens de collecter des informations utiles. Cette étude va s'accroître sur les politiques de motivation des salariés de l'entreprise TASSILI.

### **1. L'objectif de l'enquête**

Cette enquête a pour objectif principale de connaître les facteurs de motivation de l'entreprise TASSILI, et de vérifier si ces facteurs sont réellement présents dans le milieu du travail. Nous allons voir en ce qui concerne chaque salarié, le facteur de motivation préféré.

### **2. La démarche méthodologique**

#### **2.1. La pré-enquête**

Notre démarche consiste d'abord à mener une pré-enquête qui nous a permis d'envisager les hypothèses de notre travail, mais aussi le contenu de notre questionnaire qu'on va élaborer par la suite.

Cette pré-enquête c'est déroulé par :

#### **La technique d'observation**

Cette technique qui est l'observation nous a permis de recueillir des données importantes à notre travail de recherche, En effet, elle nous a permis un contact direct avec le personnel. Elle nous a permis de voir la réalité des faits au sein de l'entreprise TASSILI

## 2.2. Le Questionnaire

Est un instrument essentiel de recueil de l'information le plus courant. Il est une liste de question de forme diverse, placé selon un ordre est une logique prédéfinie pour lequel un enquêter souhaite l'avis, le jugement et l'évaluation d'un interviewe.

Il est très important de rédiger, un bon questionnaire car c'est à base de celui-ci que l'on tiendra par la suite les réponses données et faire sortir les résultats les plus probants.

Il s'agit donc de savoir poser les questions qu'il faut et les agencer dans le questionnaire.

Pour un bon questionnaire, il faut :

- Prévoir une phase de présentation pour informer l'enquête du but de l'étude ;
- Classer les questions par thème. Pour préparer les questions, il faut suivre la méthode de l'entonnoir qui consiste à aller du général au particulier ;
- Prévoir suffisamment de place pour saisir les réponses aux questions ouvertes.

### 5.1.2. La technique du questionnaire

Le questionnaire rédigé est composé de six axes :

- Les première axe porte des informations générales concernant chaque salarié comme le genre, la tranche d'âge, la situation familiale, le niveau de formation...etc ;
- Le deuxième axe porte l'impact de la rémunération sur la performance du personnel dans l'entreprise TASSILI ;
- Le troisième axe porte sur l'impact de la formation sur la performance du personnel dans l'entreprise TASSILI ;
- Le quatrième axe porte sur le l'impact de l'évaluation sur la performance du personnel dans l'entreprise TASSILI ;
- Le cinquième axe porte sur l'impact des conditions du travail sur la performance du personnel dans l'entreprise TASSILI ;
- Le sixième axe porte sur l'impact de la communication interne sur la performance du personnel dans l'entreprise TASSILI.

### 5.1.3. La technique d'échantillonnage

L'échantillon est un ensemble d'individus tirés d'une population initiale.

Afin de répondre à notre questionnaire ;

- On a pris échantillon de 70 salariés pour avoir des réponses qui nous permet de répondre à notre problématique de recherche :
- Nous avons distribué ce questionnaire de 26 questions pour chacun de ces salariés, afin de nous répondre librement, est d'obtenir des réponses s'insère est fiable pour notre travail de recherche.

## Section 3 : Le Questionnaire Et Analyse Des Résultats

Dans cette section nous allons analyser les différents résultats obtenus de notre enquête sur terrain.

### 3.1. Analyse des résultats

#### I. Identification des salariés

##### Axe n° 01 : Données personnelles

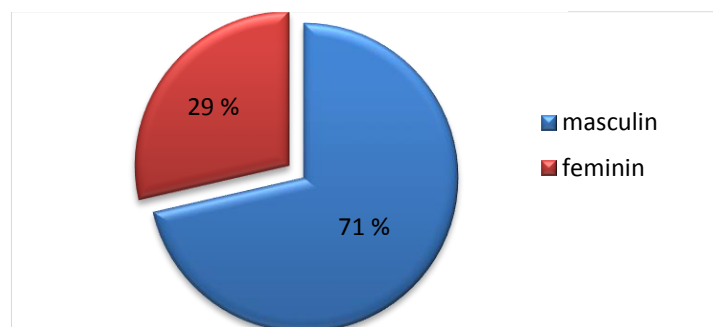
##### 01 - Sexe :

Tableau n°04 : Répartition de l'échantillon par sexe

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Masculin	50	71%
Féminin	20	29%
Total	70	100%

Source : Résultats de l'enquête

Figure n°11 : La répartition des employés selon le sexe



**Commentaire :**

A partir du tableau n°04 et de la figure n° 11, nous constatons que la tranche prédominante des employés est celle des hommes avec un pourcentage de 71%, néanmoins, les femmes occupent une place considérable dans l’entreprise, elles représentent 29% de l’ensemble de l’échantillon étudié.

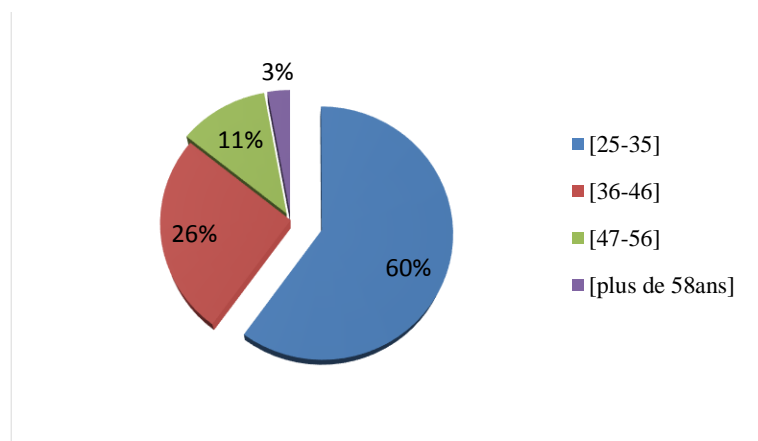
**02 - Age :**

**Tableau n°05 :** Classification selon l’âge

Désignation	Effectifs	Pourcentage
<b>25ans-35ans</b>	42	60 %
<b>36ans-46ans</b>	18	26 %
<b>47ans-56ans</b>	8	11 %
<b>Plus de 58ans</b>	2	3 %
<b>Total</b>	70	100 %

Source : Résultats de l’enquête

**Figure n°12 :** Répartition des employés selon la tranche d’âge



Source : Réalisé par nous-mêmes

**Commentaire :**

A partir du tableau n°05 et de la figure n°12 nous remarquons que la tranche d’âge de 25 à 35 ans est dominante, à hauteur de 60%, ce qui signifie que l’échantillon étudié est pratiquement jeune, il est à noter que ce constat est avantageux pour l’entreprise d’autant que cette tranche est productive que d’autre, En revanche, la plupart des autres tranches sur le total des employés est insignifiante

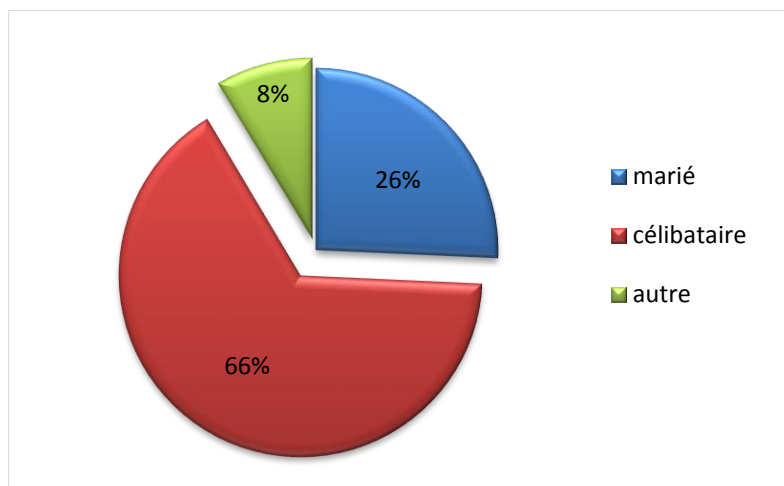
**03 - Situation Familiale :**

**Tableau n°06 :** Classification selon la situation familiale

Désignation	Effectifs	Pourcentage
<b>Célibataire</b>	<b>46</b>	66 %
<b>Marié</b>	<b>18</b>	26 %
<b>Autre</b>	<b>6</b>	8 %
<b>Total</b>	<b>70</b>	100 %

Source : Résultats de l'enquête

**Figure n°13 :** Répartition des employés selon la situation familiale



Source : Réalisé par nous-mêmes

**Commentaire :**

La plupart des personnels enquêtés sont célibataire avec un pourcentage de 66 %, 26 % sont marié, le reste divorce(é), veuf (e) avec un pourcentage de 8 %.

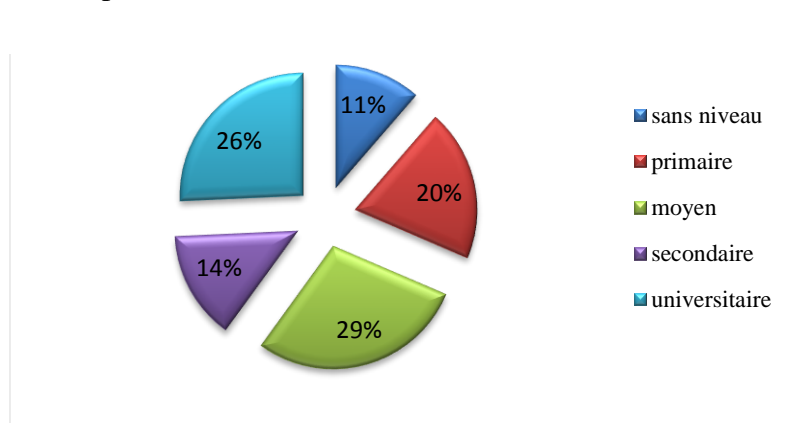
**04 - Niveau de formation :**

**Tableau n°07 :** Classification selon le niveau de formation

Désignation	Effectif	Pourcentage
Sans niveau	8	9 %
Primaire	14	21 %
Moyen	20	29 %
Secondaire	10	15 %
Universitaire	18	26 %
Total	70	100 %

Source : Résultats de l'enquête

**Figure n°14 :** Répartition selon le niveau de formation



Source : Réalisé par nous même

**Commentaire :**

Selon le tableau n°7 et la figure n°14 , nous constatons que les salariés qui ont un niveau moyen est plus important que les autre avec 29% .La deuxième position est occupé par les salariés qui ont le niveau universitaire avec un taux de 26% , la troisième position est occupé par les salarié qui ont un niveau primaire ,on trouve que les salariés qui ont un pourcentage faible sont celle qui ont le niveau secondaire avec un taux de 14 % , on fin on constatons que le taux des salaries qui on pas de niveau est très faible selon l'étude .

Ce résultat nous donne une image sur la politique de recrutement adoptée par l'entreprise qui vise en premier lieu les universitaires et les salariés qui ont un niveau moyen pour travailler à l'administration, alors que les salariés ayant un niveau secondaire et primaire sont destiné à des taches simple et manuelle qui n'exigent pas un niveau élevé.

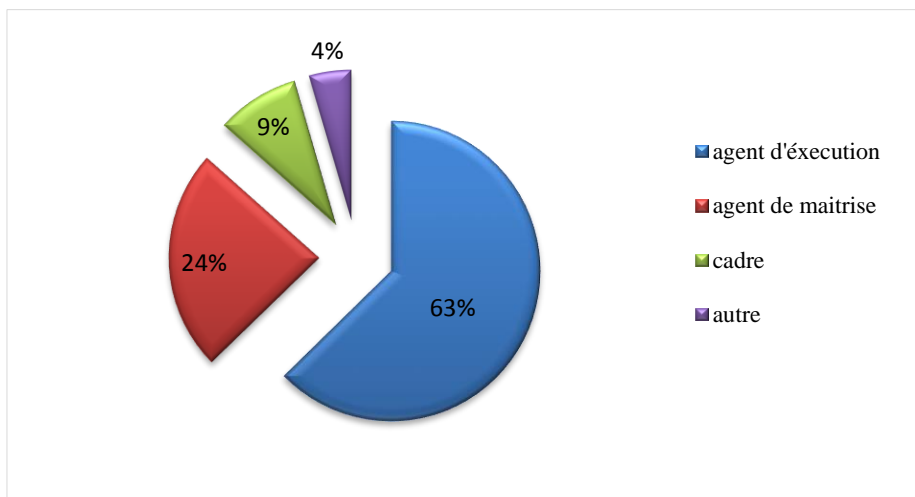
**05 - Catégorie socioprofessionnelle :**

**Tableau n°08 :** Classification selon la catégorie socioprofessionnelle

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Agent d'exécution	42	59 %
Agent de maîtrise	16	23 %
Cadre	6	10 %
Autre	6	8 %
Total	70	100 %

Source : Résultats de l'enquête

**Figure n°15 :** Répartition des employés selon la catégorie socioprofessionnelle



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir du tableau ci-dessus

**Commentaire :**

A partir de tableau n°08 et la figure n°15 nous constatons que la catégorie socioprofessionnelle des salariés dominante est celle de l'Exécution avec 63 % de l'ensemble des salariés concerne par l'étude, il y aussi des agents de maîtrise est important avec un taux de 24 %. Par contre les cadres ils ont un taux de 9 % , et la catégorie faible reste celle des cadres supérieure avec 04 % selon l'étude.

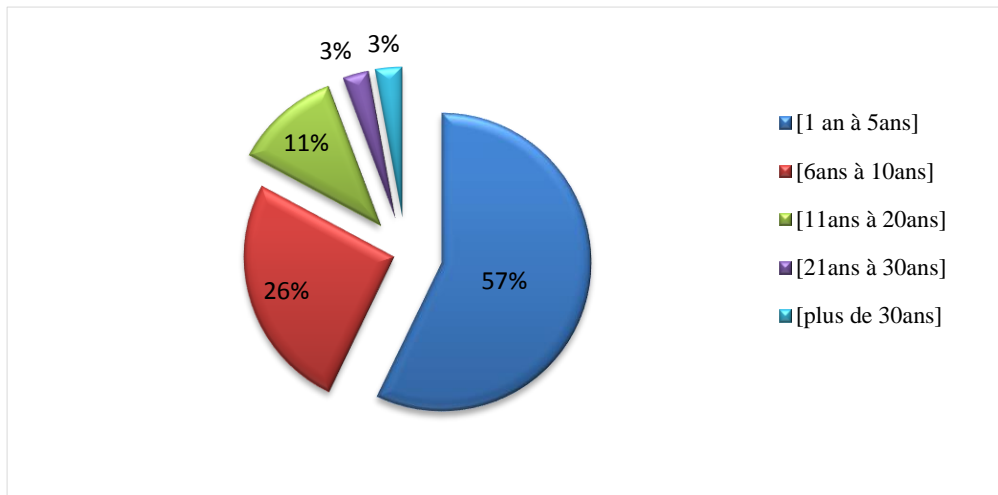
**06 - Nombre d'année d'ancienneté :**

**Tableau n°09 :** Classification selon le nombre d'année de l'ancienneté

Désignation	Effectifs	Pourcentage
1an à 5ans	<b>40</b>	56 %
6ans à 10ans	<b>18</b>	28 %
11ans à 20ans	<b>8</b>	10 %
21ans à 30ans	<b>2</b>	3 %
Plus de 30ans	<b>2</b>	3 %
Totale	<b>70</b>	100 %

Source : Résultats de l'enquête

**Figure n°16 :** Répartition des employés selon le nombre d'années d'ancienneté



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir du tableau ci-dessus

**Commentaire :**

D'après ce graphe nous remarquons que la plupart des salariés de l'échantillon enquêtés ont une ancienneté de 1 an à 5 ans avec un pourcentage de 58 % suivi par ceux qui ont une ancienneté de 6 à 10 ans avec un pourcentage de 26 %, 12 % pour ceux qui ont une ancienneté de 11 à 20 ans avec un pourcentage de 12 % et 4 % pour ceux qui ont une ancienneté de 21 à 30 ans et plus.

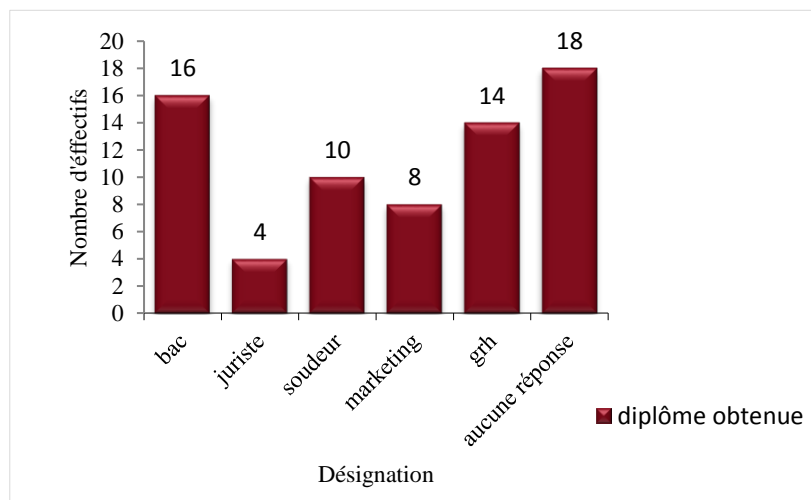
**07 - Diplôme Obtenu :**

**Tableau n°10 :** Classification selon le diplôme

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Bac	16	3 %
Juriste	4	3 %
GRH	12	3 %
Marketing	8	3 %
Soudeur	12	17 %
Aucune réponse	18	71 %
Total	70	100 %

Source : Résultats de l'enquête

**Figure n°17 :** Répartition selon le diplôme obtenu



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir du tableau ci-dessus

**Commentaire :**

Selon le tableau n°10 et la figure n°17, on constate que 17 % des enquêtés ont un diplôme en soudeur, 3% on GRH, 3% en marketing, 3% en bac et 3 % ont un diplôme en juriste, on remarque que un pourcentage très élevé des enquêtés ont pas indiqué leur diplôme avec un pourcentage de 71% .

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

## II. La Motivation Au Travail Dans l'Entreprise TASSILI

**Axe n°02** : L'impact de la rémunération sur la performance du personnel dans l'entreprise.

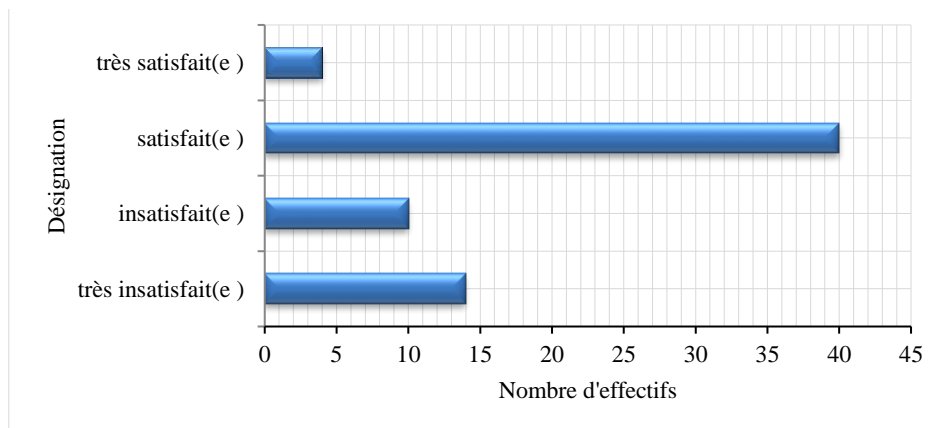
**01 - Dans votre emploi actuel, êtes-vous satisfait(e) de votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites ?**

**Tableau n°11** : Classification selon la satisfaction à l'égard du salaire

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Très insatisfait(e)	14	23 %
Insatisfait(e)	8	13 %
Satisfait(e)	40	58 %
Très satisfait(e)	8	6 %
Total	70	100 %

Source : Résultats de l'enquête

**Figure n°18** : Répartition des employés selon la satisfaction à l'égard du salaire



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir du tableau ci-dessus

### Commentaire :

D'après le tableau n°11 et la figure n°18, nous remarquons que la majorité des salariés sont satisfaits de leur salaire (ceux qui sont satisfaits sont à hauteur de 58 %, ceux qui très satisfaits à 6 %), le reste des salarié enquêtés ne sont pas satisfaits vis-à-vis de leurs salaires par rapport au travail qu'ils accomplissent (ceux qui sont très insatisfait (e) sont à hauteur de 23 %,ceux qui sont insatisfait (e) à 13 %).Ce qui signifie que la politique de rémunération menée par l'entreprise est très efficace, étant donné qu'un nombre considérable de salariés sont satisfait du fait que leurs salaires soient adéquats avec le travail qu'ils accomplissent .

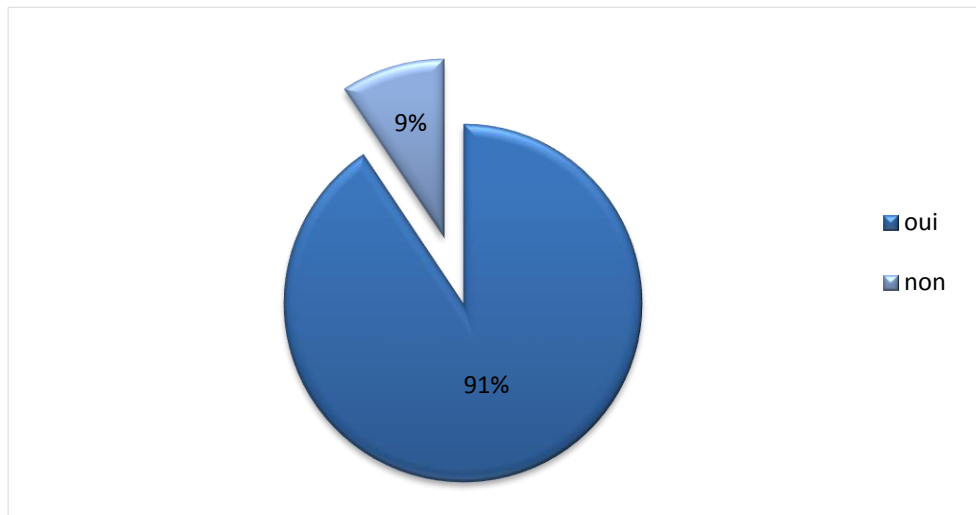
**02 - Si vous allez bénéficier d'une augmentation vis-à-vis de votre salaire, êtes-vous prêt(e) de fournir plus d'efforts ?**

**Tableau n°12** : Classification selon l'attitude des employés vis-à-vis du salaire de la motivation

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Oui	58	83 %
Non	12	17 %
Total	100	100 %

Source : Résultats de l'enquête

**Figure n°19** : Répartition des employés selon leur attitude vis-à-vis du salaire et de la motivation



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir du tableau ci-dessus

**Commentaire :**

D'après le tableau n°12 et la figures n°19, nous constatons que la majorité des salariés enquêtés sont prêts de fournir plus d'effort si vont bénéficier d'une augmentation vis-à-vis de leur salaire avec un pourcentage de 91 %, et la minorité son pas prêt de fournie plus d'effort s'ils vont bénéficier d'une augmentation vis-à-vis de leur salaire avec un pourcentage de 9%.

Selon la pyramide de MASLAW, pour motiver l'individu dans son travail, il faut lui offrir un salaire qui lui permet de couvrir ses besoins, c'est-à-dire un pouvoir d'achat qui lui garantit la satisfaction d'au moins de ses besoins physiologiques.

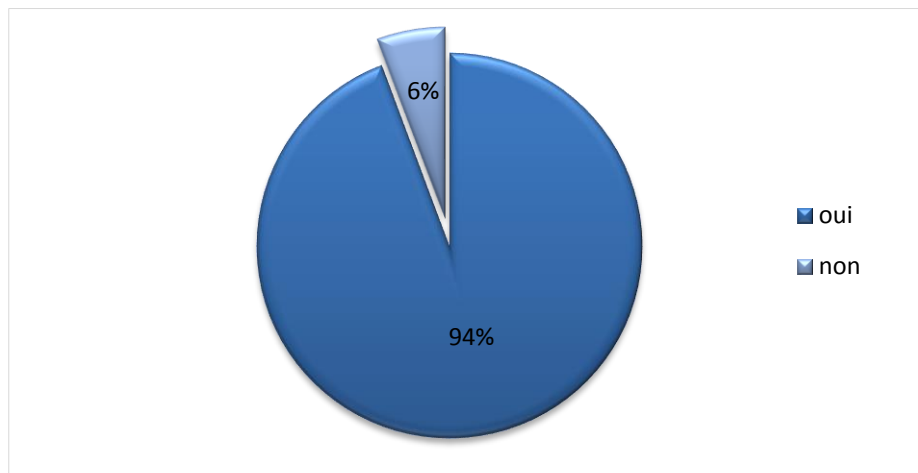
**03 - Est-ce-que les indemnités et les primes sont des facteurs qui vous motivent ?**

**Tableau n°13** : L'avis des enquêtés sur l'influence des indemnités et les primes sur la motivation au travail

	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Oui</b>	66	80 %
<b>Non</b>	4	20 %
<b>Total</b>	70	100 %

Source : Résultats de l'enquête

**Figure n°20** : L'avis des enquêtés sur l'influence des indemnités et les primes sur la motivation au travail



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir du tableau ci-dessus

**Commentaire :**

Selon la figure n°13 et le tableau n°20, Nous observons que 80% des employés juge que les indemnités et les prime sons des facteurs qui les motive ,20% sont pas d'accord .cela du en raison de l'évolution du cout de la vie et l'évolution des besoins financières des employés et de leur familles.

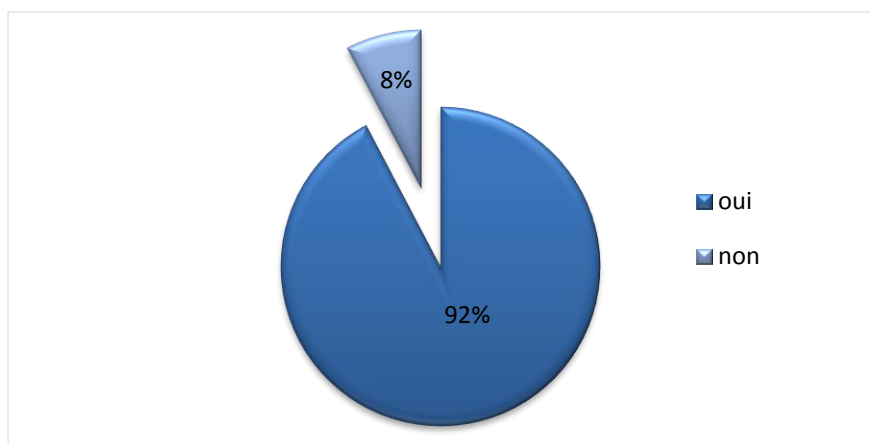
**04 - Le système de la rémunération permet-elle aux salariés d'être plus performants ?**

**Tableau n°14** : Influence de la rémunération sur la performance des salariés

	Effectifs	Pourcentage
<b>Oui</b>	60	86 %
<b>Non</b>	10	14 %
<b>Total</b>	70	100 %

Source : Résultats de l'enquête

**Figure n°21** : Influence de la rémunération sur la performance des salariés



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir du tableau ci-dessus

**Commentaire :**

Selon le tableau n°14 et la figure n°21, nous constatons que la part des salariés qui considèrent le système de rémunération comme facteurs de la performance est très élevé (elle représente 92 % de l'ensemble des salariés enquêtés), néanmoins la partie restante n'est pas convaincue de l'efficacité du système de rémunération et de sa contribution à la performance des salariés (elle représente 8% de l'ensemble des salariés enquêtés). IL est à noter que l'entreprise Tassili s'intéresse au système de rémunération comme facteur de motivation, vu la part considérable de salariés qui sont d'accord vis-à-vis de leurs rémunérations.

**Axe n °03 : L'impact de la formation sur la performance du personnel dans l'entreprise.**

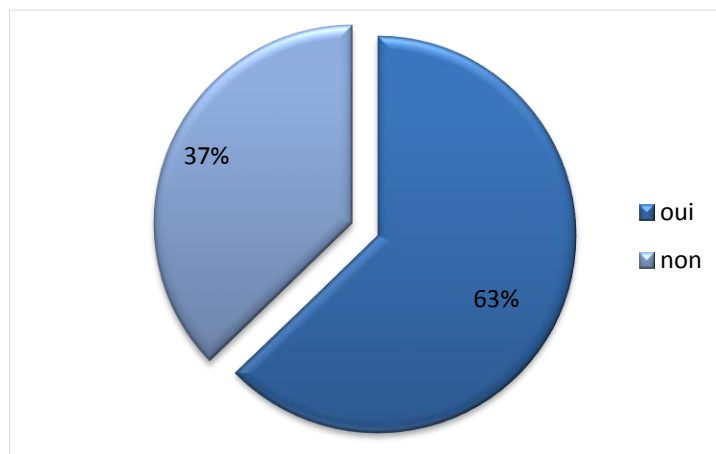
**01 - Avez-vous bénéficié d'une formation depuis votre recrutement ?**

**Tableau n°15** : Classification selon la formation

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Oui	54	63 %
Non	16	37 %

Source : Résultats de l'enquête

**Figure n° 22** : Répartition des employés selon la formation



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir du tableau ci-dessus

**Commentaire :**

A partir des données du tableau n°15 et de la figure n°22 , nous constatons que la majorité des salariés ont participé à des formations durant leur vie professionnelle dans l'entreprise avec un taux de 63 % , par ailleurs ,la partie restante représente les salariés n'ayant pas participé à des formations au niveau de l'entreprise avec un taux de 37 % , cela signifie que l'entreprise adopte des stratégies de motivation à travers des investissements en matière de formation, qui permettent d'améliorer le s'savoir-faire de ses salariés, et ainsi, les rendre plus performants.

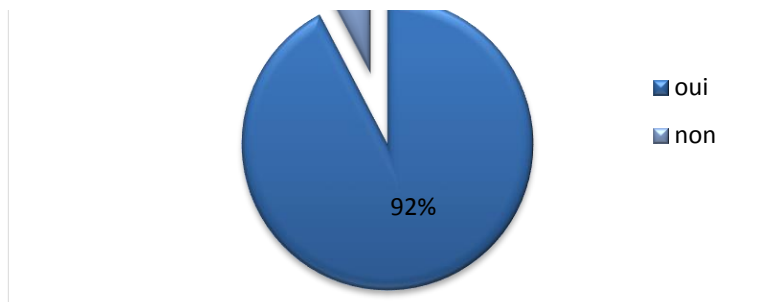
**02 - Les formations fournies au sein de votre entreprise, vous apportent-elles des améliorations au travail ?**

**Tableau n°16** : Classification selon l'attitude des employés vis-à-vis la formation et l'amélioration

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Oui	60	92 %
Non	10	8 %

Source : Résultat de l'enquête

**Figure n°23** : Répartition selon l'attitude des employés vis-à-vis la formation et l'amélioration



Source : Selon l'attitude des employés vis-à-vis la formation et l'amélioration

**Commentaire :**

Presque la totalité de l'échantillon analysé trouve que la formation dont il a bénéficié lui apporte des améliorations au travail (92% des salariés enquêtés), et le reste trouve que la formation ne lui apporte pas des améliorations au travail (8 % des enquêtés)

Nous pouvons lier ça à un bon processus de sensibilisation de la part des responsables de formation, ou bien, un excellent choix de procédure et du contenu de formation par les responsables. En effet, l'acquisition de nouvelles compétences offre au salariés l'opportunité de maîtriser des postes de plus haut grade, l'action de formation est très importante dans l'entreprise Tassili.

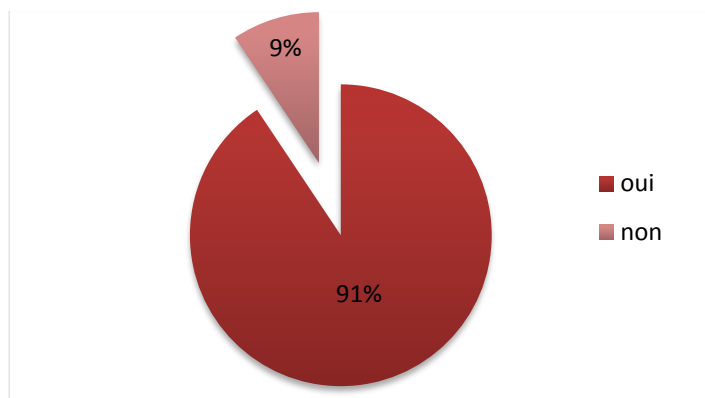
### 03 - La formation est-elle nécessaire dans la performance du personnel au sein de l'entreprise ?

**Tableau n°17** : Classification selon l'attitude des employés vis-à-vis de la formation et la performance

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Oui	58	91%
Non	12	9%

Source : Résultats de l'enquête

**Figure n°24** : Répartition selon l'attitude des employés vis-à-vis de la formation et la performance



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir du tableau ci-dessus

#### Commentaire :

Le tableau n°17 et la figure n°24 montrent que la partie des salariés convaincus de l'importance de la formation est dominante, elle constitue 91 % des salariés enquêtés, en effet, ces salariés considèrent que la formation contribue à la performance des salariés, tandis que la minorité n'est pas d'accord avec ce constat, cette dernière ne dépasse pas 9 % de l'ensemble des salariés concernés par l'étude. Ce qui amène à dire que la formation est assez primordiale au niveau de la laiterie de DBK d'un point de vue stratégique, ce qui est justifié par les résultats obtenus à travers l'enquête.

**Axe n °04 : L'impact de l'évaluation sur la performance du personnel dans l'entreprise**

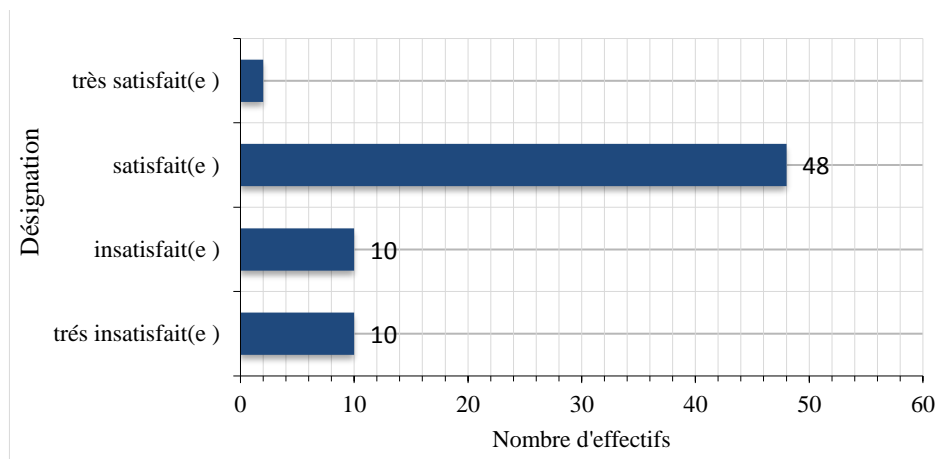
**01 - L'évaluation est-elle satisfaite au sein de votre entreprise ?**

**Tableau n°18** : Appréciation de l'évaluation au sein de l'entreprise

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Très insatisfait(e)	10	3 %
Insatisfait(e)	10	14 %
Satisfait(e)	48	69 %
Très satisfait(e)	2	14 %
Total	70	100 %

Source : Résultats de l'enquête

**Figure n°25** : Appréciation de l'évaluation au sein de l'entreprise



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir du tableau ci-dessus

**Commentaire :**

D'après le tableau n°18 et la figure n°25 , nous remarquons que la majorité des salariés sont satisfaits de leur évaluation (ceux qui sont satisfaits sont à hauteur de 69 % , ceux qui très satisfaits à 14 %), le reste des salarié enquêtés ne sont pas satisfaits vis-à-vis de leurs salaires par rapport au travail qu'ils accomplissent (ceux qui sont très insatisfait (e) sont à hauteur de 3 %,ceux qui sont insatisfait (e) à14 %). Ce qui signifie que la politique de l'évaluation menée par l'entreprise est très efficace, étant donné qu'un nombre considérable de salariés sont satisfait d'après les données de l'enquête.

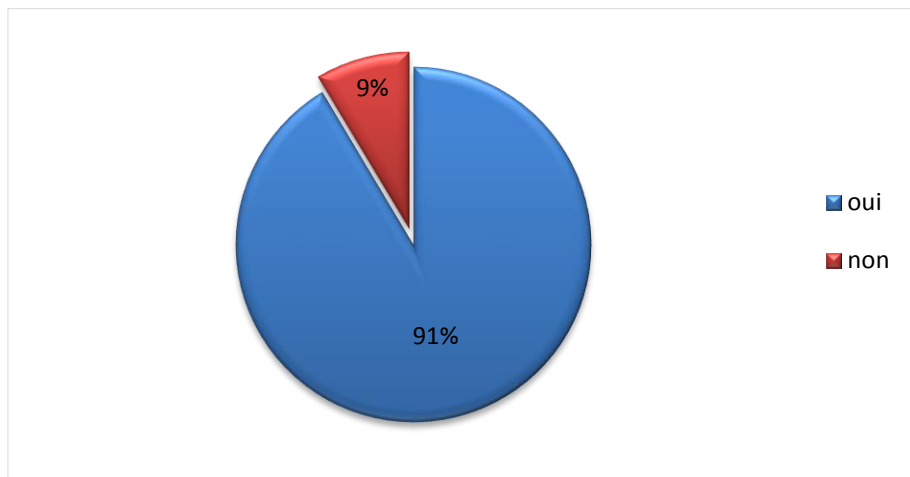
**02 - Est-ce-que l'évaluation est un moyen de motivation pour les salariés ?**

**Tableau n°19** : Classification selon l'attitude des employés vis-à-vis de l'évaluation et la motivation

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Oui	64	91 %
Non	6	9 %
Total	70	100 %

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir du tableau ci-dessus

**Figure n°26** : Répartition des employés selon leur attitude vis-à-vis de l'évaluation et la motivation



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir du tableau ci-dessus

**Commentaire :**

Le tableau n°19 et la figure n°26 montrent que la majorité des salariés considèrent que l'évaluation est importante et constitue un moyen de motivation des salariés, cela apparaît dans les résultats obtenus (91% des salariés enquêtés sont d'accord), cependant, la minorité convaincue qu'il n'est pas aussi important d'être évalué par l'entreprise ne dépasse pas 9 % de l'ensemble des salariés concernés par l'étude, cela signifie que la plupart des salariés sont persuadés de l'importance de l'évaluation (étant donné qu'elle leur permet d'être plus motivés, donc plus performants).

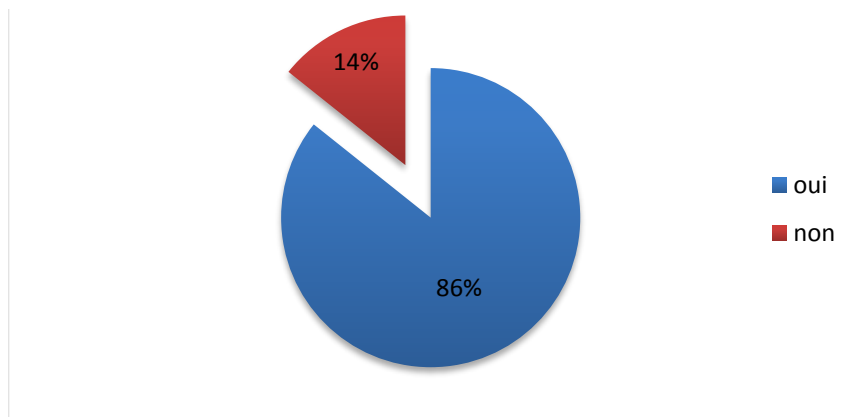
**03 - L'évaluation permet-elle de développer les compétences et la performance des salariés ?**

**Tableau n°20** : Classification selon l'attitude des employés vis-à-vis de l'évaluation et le développement des compétences

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Oui	60	86%
Non	10	14%
Total	70	100%

Source : Résultats de l'enquête

**Figure n°27** : Répartition des employés selon leur attitude vis-à-vis de l'évaluation et le développement des compétences



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir du tableau ci-dessus

**Commentaire :**

Selon la figure n°20 et le tableau n°27, il ressort que la plupart des salariés sont convaincus de la nécessité d'évaluer la compétence et la performance de chaque salarié, ces salariés représentent 86% des salariés enquêtés, ce qui n'est pas de même pour la minorité de salariés n'étant pas convaincus qu'être évalué permet de développer les compétences et la performance des salariés, cette partie ne dépasse pas 14%. Cela signifie que l'entreprise Tassili adopte l'évaluation du personnel dans le but de connaître le potentiel de chacun d'entre eux et ainsi l'orienter vers un poste plus adéquat.

**Axe n°05 : L'impact des conditions de travail sur la performance du personnel dans l'entreprise**

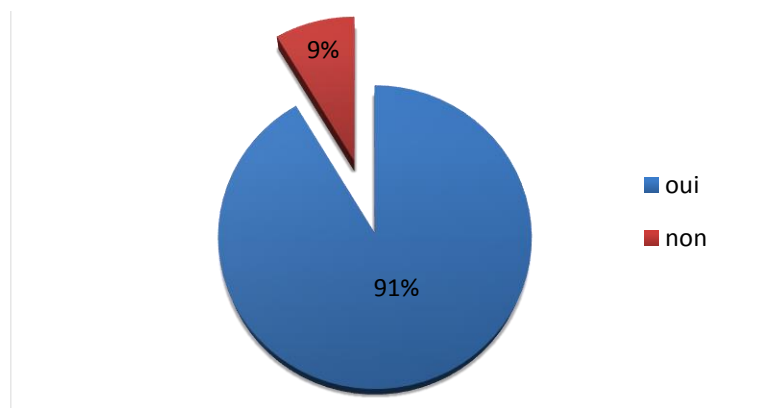
**01 - Pensez-vous que l'entreprise offre-t-elle les conditions nécessaires pour accomplir vos tâches ?**

**Tableau n°21** : Classification selon l'existence des conditions de travail nécessaires

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Oui	64	91%
Non	6	9%
Total	70	100%

Source : Résultats de l'enquête

**Figure n°28** : Répartition selon l'existence des conditions de travail nécessaires



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir du tableau ci-dessus

**Commentaire :**

D'après le tableau n°21 et la figure n°28, nous remarquons que l'ensemble des salariés concernés de l'étude ont jugés que l'entreprise Tassili offre-t-elle les conditions nécessaire pour accomplir leur tâche (91% de l'échantillon étudiant) à l'exception de 9% des salariés qui ne sont pas d'accord. Ce qui signifie que l'entreprise Tassili accorde une importance capitale pour la sécurité de son personnel et offre des conditions agréables au milieu de travail.

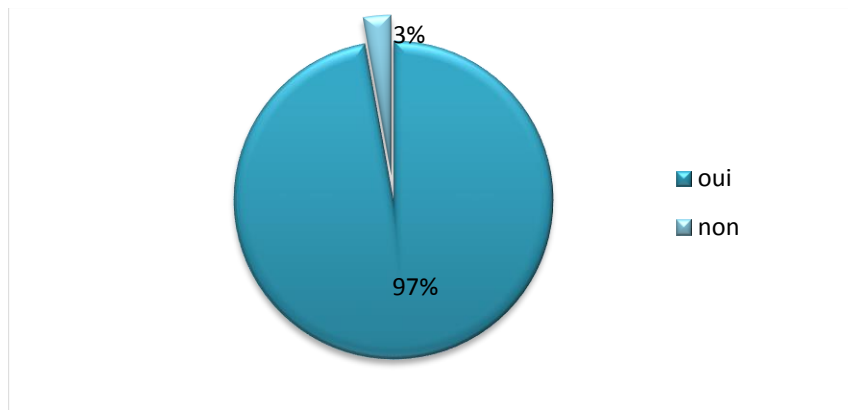
**02 - Les conditions de travail, vous motivent-elles ?**

**Tableau n°22** : Classification selon l’attitude des employés vis-à-vis les conditions de travail et la motivation

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Oui	<b>68</b>	97%
Non	<b>2</b>	3%
Total	<b>70</b>	100%

Source : Résultats de l’enquête

**Figure n°29** : Répartition des employés selon leur attitude des employés vis-à-vis les conditions de travail et la motivation



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir du tableau ci-dessus

**Commentaire :**

Le tableau n°22 et la figure n°29, montrent que la majorité des salariés considèrent que les conditions de travail constituent un moyen de motivation des salariés, cela apparaît dans les résultats obtenus (97% des salariés enquêtés sont d'accord), cependant, la minorité convaincue que les conditions de travail ne sont pas aussi importantes dans l'entreprise ne dépasse pas 3% de l'ensemble des salariés concernés par l'étude, cela signifie que la plupart des salariés sont persuadés de l'importance des conditions de travail (étant donné qu'elle leur permet d'être plus motivés, donc plus performants).

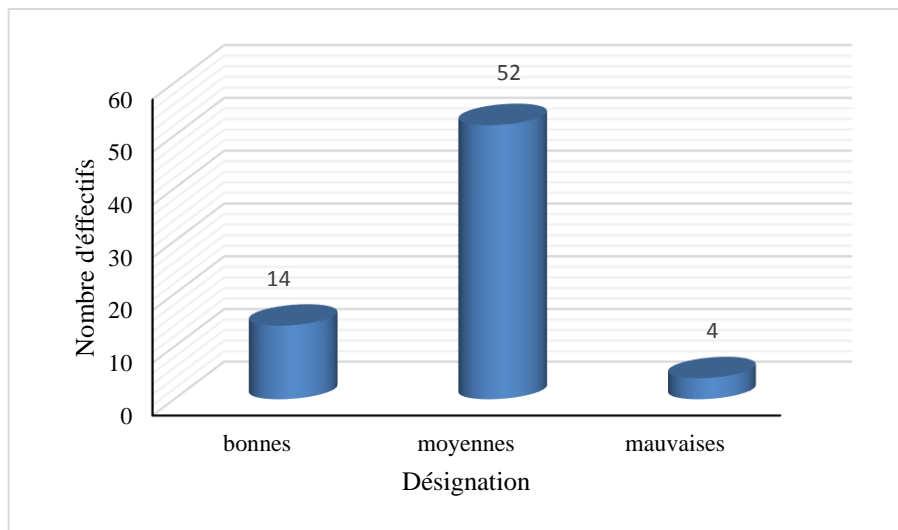
**03 - Comment juger vous les conditions de travail au sein de votre entreprise ?**

**Tableau n°23** : Classification selon l'appréciation des conditions de travail

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Bonnes	14	20 %
Moyenne	52	74 %
Mauvaise	4	6 %
Total	70	100 %

Source : Résultats de l'enquête

**Figure n°30** : Répartition des employés selon leur appréciation des conditions de travail



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir du tableau ci-dessus

**Commentaire :**

Selon le tableau n°23 et la figure n°30, 74 % des salariés enquêté juge que les conditions de travail au sein de la laiterie sont moyennes, 20% les trouve bonne et 6% les trouve mauvaises, On déduit que la laiterie de DBK respecte les normes de travail et cherche à assurer un environnement confortable pour ses salariés. La motivation de ces derniers basés sur les conditions de travail avec un taux de 94 % que nous constatant dans le tableau n°23.

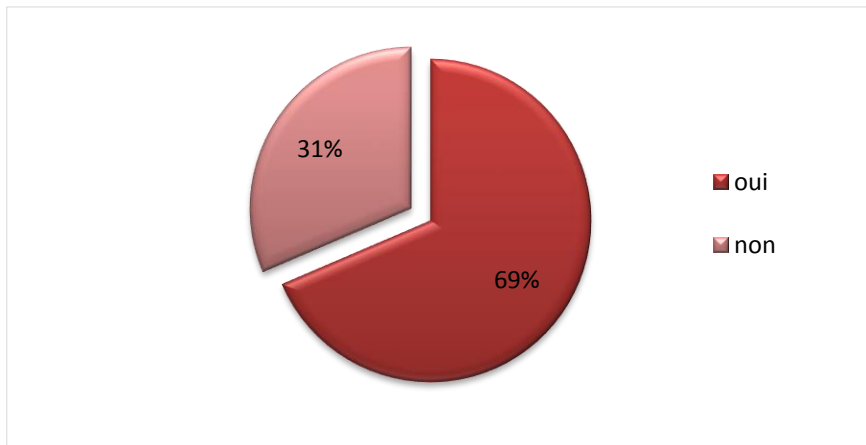
**04 - Le milieu de votre travail respecte les conditions d'hygiène ?**

**Tableau n°24** : Classification selon l'attitude des employés vis-à-vis les conditions d'hygiènes

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Oui	48	69%
Non	22	31%
Total	70	100%

Source : Résultats de l'enquête

**Figure n°31** : Répartition des employés selon leur attitude des employés vis-à-vis les conditions d'hygiènes



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir du tableau ci-dessus

**Commentaire :**

Selon le tableau n°24 et la figure n°31, nous constatons que la part des salariés qui considèrent que le climat de travail est favorable en matière de conditions d'hygiène est importante (elle représente 69% de l'ensemble des salariés enquêtés), cependant, la part restante représente les salariés insatisfaits vis-à-vis de conditions de travail sur le plan d'hygiène (elle représente 31% de l'ensemble des salariés enquêtés).

**Axe n°06 : L'impact de la communication interne sur la performance du personnel dans l'entreprise**

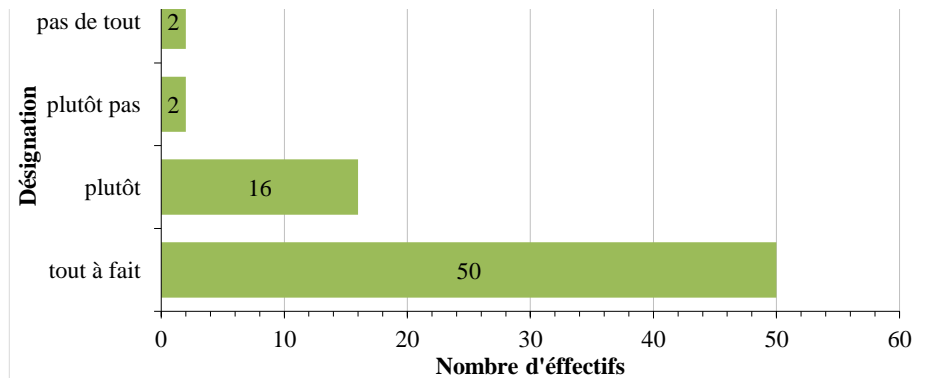
**01 - L'entreprise vous donne-t-elle la possibilité de vous exprimer pour améliorer vos pratiques professionnelles ?**

**Tableau n°25** : Classification des employés selon la possibilité d'exprimé pour améliorer leurs pratiques professionnelles

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Tout à fait	50	71%
Plutôt	16	23%
Plutôt pas	2	3%
Pas de tout	2	3%
Total	70	100%

Source : Résultats de l'enquête

**Figure n°32** : Répartition des employés selon la possibilité d'exprimé pour améliorer leurs pratiques professionnelles



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir du tableau ci-dessus

**Commentaire :**

Selon la figure n°25 et le tableau n°32, on remarque que la majorité des salariés jugent que l'entreprise Tassili lui donne-t-elle la possibilité d'exprimer pour améliorer leur pratique professionnelles (dont 71% ont répondu tout à fait et 23% ont répondu plutôt) et le reste des salariés enquêté jugent le contraire. Cela signifie que l'entreprise Tassili donne pour ses salariés la possibilité d'exprimer leurs idées pour améliorer leur pratique professionnelle.

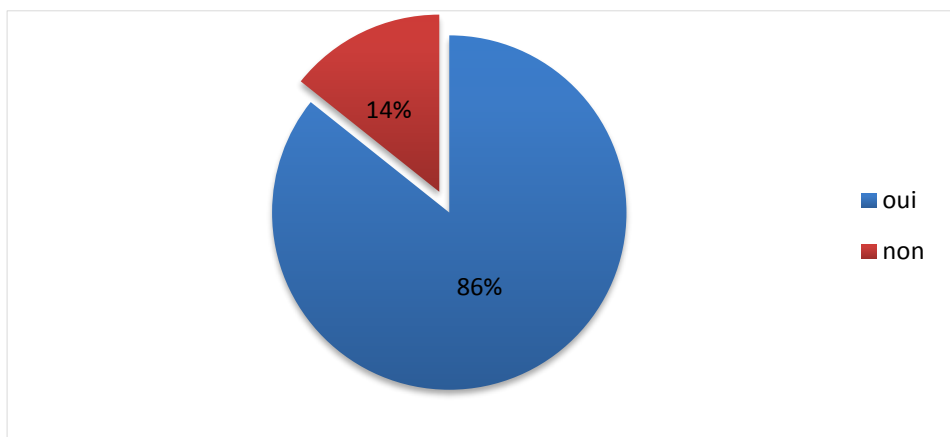
**02 - La communication interne a-t-elle influencée positivement sur votre motivation ?**

**Tableau n°26** : Classification selon l'influence de la communication interne sur la motivation des employés

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Oui	60	86%
Non	10	14%
Total	70	100%

Source : Résultats de l'enquête

**Figure n °33** : Répartition des employés selon l'influence de la communication interne sur leur motivation



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir du tableau ci-dessus

**Commentaire :**

Selon le tableau n°26 et la figure n°33, on remarque que 86% des enquêtés trouvent que la communication interne a influencée positivement sur leur motivation, contre un taux 14% pour ce qui répond le contraire.

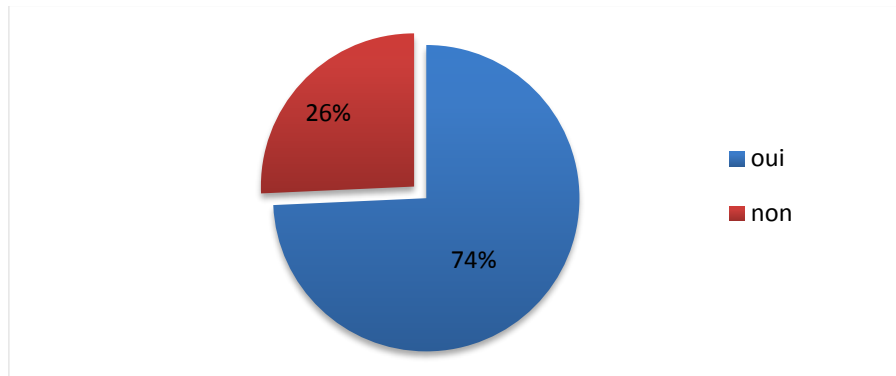
**03 - Avez-vous la possibilité de transmettre vos idées à votre responsable hiérarchique ?**

**Tableau n°27** : Présentation de la possibilité des employés à transmettre leurs idées à leur responsable hiérarchique

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Oui	52	74%
Non	18	26%
Total	70	100%

Source : Résultats de l'enquête

**Figure n°34** : Présentation de la possibilité des employés à transmettre leurs idées à leur responsable hiérarchique



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir du tableau ci-dessus

**Commentaire :**

Selon le tableau n°27 Et la figure n°34, on remarque que la totalité des enquêtés perçoivent qu'ils ont la possibilité de transmettre leurs idées à leur responsable hiérarchiques avec un taux de 74%, dont 26% ont pas la possibilité de transmettre leur idée a leurs responsables hiérarchiques.

Cela peut être expliqué par, les moyens de communication misent en place par la direction de l'entreprise Tassili, et qui permet au salarié de s'exprimer librement et facilement et de faire exposer leurs idées à leurs supérieurs, et ce qui fait l'objet d'une communication transversale.

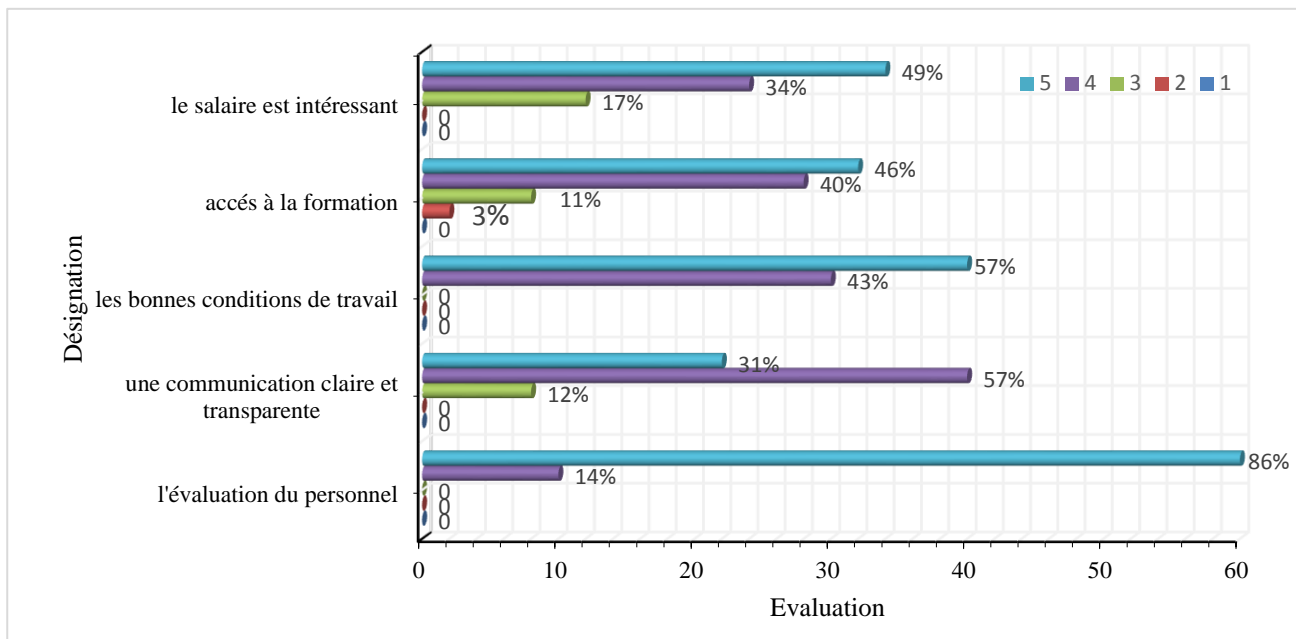
**04 - Sur une échelle de 1 à 5 (sachant que 5 est la meilleure note), quelle note donneriez-vous à chaque politique de motivation qui vous motive le plus ?**

**Tableau n°28** : Présentation de l'attitude des employés vis-à-vis les politique de motivation

Désignation	Note				
	1	2	3	4	5
L'évaluation du personnel				10	60
Une communication claire et transparente			8	40	22
Les bonnes conditions de travail			12	34	24
Accès à la formation		2	8	32	28
Le salaire est intéressant			12	34	24

Source : Résultats de l'enquête

**Figure n°35** : Présentation de l'attitude des employés vis-à-vis les politiques de motivation



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir du tableau ci-dessus

**Commentaire :**

D'après le tableau n°28 et la figure n°35, on remarque que le premier facteur de motivation chez les salariés interrogés de l'entreprise Tassili est l'évaluation de personnel avec un taux de 86%, suivi par les bonnes conditions de travail et la communication claire et transparente avec un taux de 57% pour les deux facteurs, 49 % ont juger que le salaire et intéressant et 46% pour la politique de formation. Cela explique que le salaire n'est pas le seul facteur de motivation chez le personnel de la laiterie Tassili et que l'évaluation du personnel joue un rôle très important dans la motivation du personnel.

L'enquête menée auprès de l'entreprise Tassili a permet d'obtenir les résultats suivants :

D'une part, la majorité des salariés de la laiterie Tassili de DBK sont d'un potentiel considérable (un nombre important de salarié ayant reçu une formation universitaire).

D'autre part, la politique de la rémunération est vraiment efficace, en effet les salariés sont satisfaits de leurs salaires, ce que signifie que l'entreprise prend en compte l'efficacité de chacun de ces employés, cela est avantageux en termes de motivation.

Ensuite, la politique de formation, (91 %) des salariés enquêtés sont convaincus de sa nécessité, elle permet aux salariés d'améliorer leurs potentiels, être plus performants, en effet, la majorité d'entre eux ont participé au moins une fois durant leurs vies professionnelles à des formations, leurs permettant de répondre aux besoins de l'entreprise en termes de performance.

Par ailleurs 69% des salariés enquêtés sont satisfaits de leurs évaluations au sien de l'entreprise Tassili ,91 % des salariés considèrent que l'évaluation leurs permet d'être plus motivés et de la nécessité de l'évaluation pour développer la compétence et la performance de chaque salarié.

Les salariés de l'entreprise Tassili trouvant le climat de travail favorable ,97% des salariés enquêté considère que les conditions de travail leurs permet d'être plus motivé.

La majorité des salariés jugent que l'entreprise Tassili lui donne-t-elle la possibilité d'exprimé pour améliorer leurs pratiques professionnelles et de transmettre leurs idées à leur responsable hiérarchiques.

En fin La politique de l'évaluation, de communication et les bonnes conditions du travail sont les politiques de motivation les plus utilisées pour motiver les salariés dans la laiterie de DBK selon les résultats de l'étude.

## **Conclusion**

L'étude de la motivation du personnel est l'un des piliers de la gestion de la ressource humaine, en effet, lorsque les salariés sont motivés, ils deviennent performants et travaillent davantage et donnent de leur mieux pour l'entreprise dans laquelle sont embauchés. En outre, il n'existe pas une liste de motivation de salariés exhaustive, de par son caractère humain, c'est –à-dire propre pour chaque personne, la motivation est un phénomène complexe qui suscite beaucoup d'études, étant donné que chaque employé est motivé différemment qu'un autre.

## **CONCLUSION GENERALE**

## Conclusion Générale

L'entreprise évolue dans un environnement instable, caractérisé par la concurrence engendrée par le contexte économique actuel qui est la mondialisation. De ce fait, elle doit s'adapter pour faire face et répondre au mieux à la demande sur le marché, cela ne peut se faire sans une bonne gestion des ressources humaines. En effet, plusieurs travaux ont démontré que la motivation du personnel permet d'améliorer son potentiel et d'être plus productif, et aider l'entreprise à atteindre ses objectifs.

Intégrer la dimension ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise est une nécessité reconnue. Les hommes donnent un avantage compétitif à leur organisation. Ces derniers doivent avoir une stratégie de développement humain et social en harmonie avec leur stratégie économique et leur responsabilité sociale. Elles attendent de la fonction ressource humaine une forte valeur ajoutée. Le DRH est un « partenaire d'affaire ». Il aide l'entreprise à relever tous les défis, à s'adapter à son environnement, à devenir compétitive il veille à développer et à mobiliser les compétences des salariés en ligne avec la stratégie de l'entreprise.

La motivation des salariés est une nécessité vitale pour le succès d'une entreprise, notamment dans le contexte économique mondiale actuel. En comprenant ce qui motive leurs membres, les dirigeants peuvent mobiliser le plein potentiel de chaque personne et diriger plus efficacement leurs énergies. Généralement mise en place par l'entreprise, l'efficacité des stratégies motivationnelles dépend des caractéristiques complexes concernant les salariés (personnalité, style de vie, et cultures).

Il est important d'étudier les besoins du personnel avant la mise en place de toute politique de motivation. Par ailleurs, il n'existe pas une liste exhaustive pour l'ensemble des motivations des salariés, néanmoins, les politiques de motivation sont diverses, à savoir, la rémunération, les conditions de travail, la formation, la communication et l'évaluation du personnel.

L'étude de la pratique réelle de la motivation du personnel au travail au service de la performance dans la laiterie Tassili de DBK nous a permis d'aboutir aux résultats suivants :

- La majorité des salariés enquêtés n'ayant pas reçu une formation universitaire, la majorité sont de la catégorie socioprofessionnelle exécution.

- La politique de rémunération adoptée par l'entreprise est vraiment efficace, étant donné que 64% des salariés est satisfaite de son salaire par rapport au travail accompli.
- Concernant la politique de l'évaluation, la majorité des salariés sont satisfaits de leurs évaluations, Néanmoins 86% des salariés enquêtés, sont convaincus que l'évaluation permet de développer les compétences et la performance des salariés, et 91% considère que l'évaluation est importante et constitue un moyen de motivation des salariés, parce qu'elle permet de connaître le potentiel de chaque salarié en l'orientant vers le poste le plus adéquat.
- L'entreprise investit en matière de formation, en effet, la majorité des salariés ont participé à des formations durant leur vie professionnelle dans l'entreprise TASSILI, en outre, une bonne partie de salariés ont participé à des programmes de formation ayant pour but de répondre aux besoins de l'entreprise en matière de compétence professionnelle, cette partie concerne 92% des salariés enquêtés.

L'entreprise recherche l'amélioration du potentiel de ses salariés en réalisant des investissements en matière de formations, permettant aux salariés de s'adapter aux nouvelles stratégies que l'entreprise mises en place, cela apparaît dans les résultats obtenus de l'enquête, autrement dit, 63% des salariés concernés par l'étude ont bénéficié de formations leur permettant de s'adapter aux nouvelles stratégies adoptées par l'entreprise. Enfin, 91% des salariés enquêtés sont convaincus de l'importance de la formation, étant donné que cette dernière leur a permis d'améliorer leurs potentiels et d'être plus performants.

- Concernant les conditions de travail, les salariés enquêtés trouvent que les conditions de travail au sein de la laiterie Tassili sont bonnes, 69% des salariés enquêtés trouvent que le climat de travail est favorable en matière de condition d'hygiène, 97% des salariés considère que les conditions de travail constituent un moyen de motivation.
- La majorité des salariés jugent que l'entreprise Tassili leur donnent la possibilité à améliorer leur pratique professionnelles et la totalité des enquêtés perçoivent qu'ils ont la possibilité de transmettre leurs idées à leur responsable hiérarchique.

Ces résultats viennent confirmer la première, la deuxième et la troisième hypothèse posée précédemment, la première suppose que la Pratique de la motivation représente un levier de performance du personnel. La deuxième suppose que la performance du personnel est le résultat d'une meilleure pratique des facteurs de motivation, aussi, la troisième dans laquelle nous avons supposé que l'entreprise Tassili adopte des politiques de motivation qui contribuent à la performance de son personnel.

Dans cet ordre d'idées, et suite aux résultats obtenus de l'enquête, nous pouvons dire que la motivation de personnel constitue un levier de la performance de l'entreprise.

**REFERENCES**  
**BIBLIOGRAPHIQUES**

## Liste des ouvrages

1. Annick- cohen -Haegel, « toute la fonction R.H » Edition DUNOD, Paris, 2006.
2. BOURGUIGNON, A, « la performance, essais de définition », Revue française de comptabilité, n 269, juillet aout, 1995.
3. Brigitte D.Christian G, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance » 3<sup>ème</sup> Edition, DUNOD, Paris, 2007.
4. Claude billet, « le guide des techniques d'évaluation », éd : Dunod, Paris, 2005.
5. CLAUDE LEVY\_le Boyer « la motivation dans l'entreprise modèle et stratégie », édition d'organisation, Paris, 2003.
6. Etienne serupia semuhoza « théorie de la motivation au travail », 2010.
7. J.M Peretti « Ressources humaines et gestion du personnel », 2<sup>ème</sup> édition, éd Vuibert, Paris, 1998.
8. Jocelyn J et autres, « la dimension humaine des organisations », Gaëtan Morin éditeur, 1994.
9. John. R. Schermerhorn et al. « Comportement Humain et Organisation », édition du Renouveau PédagogiqueINC, (2010).
10. J.M Peretti « Ressources humaines et gestion du personnel », 2<sup>ème</sup> édition, éd Vuibert, Paris, 1998.
11. J.R, Schermerhorn et al. « Comportement Humain et Organisation », 2006.
12. KODRA.P « stratégie et formation », Edition DONOD, France ; 2011.
13. LUCAS H.C, « système d'information pour le management », édition DAVIS, 1986.
14. M.LEBAS, oui, « il faut définir la performance », édition, Chronique comptabilité de gestion, paris, 1995.
15. Marie tresanini « évaluer les compétences du recrutement à la gestion des carrières », édition EMS, Paris, 2004.
16. MAUGRI Salvatore, « Théories de la motivation au travail » édition Dunod, Paris ,2004.
17. Michael Aguilar : « l'art de motiver » édition Dunod, Paris, 2009.
18. MICHALA HAMLOVA : la motivation, comparaison de motivation et de satisfacteurs dans le secteur public et privé ».
19. P. LOUART, « gestion des ressources humaines », édition Eyralles Paris, 1994.
20. Patrice Roussel « rémunération, motivation et satisfaction au travail » éd Economica PARIS, 1996.
21. Roussel P. « la motivation au travail : concepts et théories », Ed .EMS, Paris, 2001.

22. Thierry Ardouin « Ingénierie de formation pour l'entreprise » 2<sup>e</sup> édition, éd Dunod, paris, 2003- 2006.
23. Vallerand et Thill, « Introduction à la psychologie de la motivation », Edition VIGOT, 1993.

### **Thèses et mémoires**

1. Azzaz Abdallah ; « théories de la motivation au travail : éléments d'explication, De prédiction et de régulation des comportements contreproductifs des employeur dans les sociétés de full catering et de facilites management » ; ummto, 2017.
2. BOUZIDA ZAHIA « l'impact de la démarche qualité sur la performance des entreprises industrielles Algériennes Cas : ENIEM et CONDOR Electronics, thèse de doctorat en science commerciale a l'université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2019.
3. KHOUNI H, AMROUCHE R « l'impact de la culture organisationnelle sur la performance de l'organisation », mémoire master en science de gestion, option management stratégique, ummto, 2018.
4. LAHOUAZI W, RADRI F « la politique de formation comme levier de performance du personnel » mémoire de Master, Bejaia, 2019 -2020.
5. MUCHA.L, « la motivation des salaires et la performance dans les entreprises », mémoire master professionnel en management stratégique des organisations, option Ressource Humaines université de Reims, 2010.
6. OUACHEK D, OUGHLIS A « Contribution à l'amélioration du Système d'évaluation des Compétences et des Performances du Personnel » Mémoire master option Management des Ressources Humaines, Bejaia, 2019.
7. ZERROU N et ZERROUKI S « la contribution de la formation au développement des compétences » mémoire master en science de gestion option GRH, 2018.

### **Dictionnaires**

1. Dictionnaire de management de projet : Editions AFNOR, 2010.

### **Sites web**

1. [https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management\\_de\\_la\\_performance\\_\\_des\\_concepts\\_aux\\_outils.pdf](https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance__des_concepts_aux_outils.pdf)
2. [https://www.wikiberal.org/images/c/c1/Th\\_X\\_McGregor.jpg](https://www.wikiberal.org/images/c/c1/Th_X_McGregor.jpg)
3. [https://www.wikiberal.org/images/e/e1/Th\\_Y\\_McGregor.jp](https://www.wikiberal.org/images/e/e1/Th_Y_McGregor.jp)

## **TABLE DES MATIERES**

---

<b>Introduction Générale.....</b>	<b>1</b>
Hypothèses de recherche .....	2
Méthodologie de la recherche.....	2
La structure du mémoire.....	3
<b>Chapitre I : Revue De Littérature Sur La Motivation Au Travail.....</b>	<b>4</b>
Introduction .....	4
<b>Section 1 : La Motivation Au Travail : Concepts Fondamentaux.....</b>	<b>5</b>
1. L'historique du concept de la motivation.....	5
2. Définitions de la motivation .....	6
3. Les caractéristiques de la motivation .....	8
3.1. Le déclenchement du comportement .....	8
3.2. L'intensité du comportement .....	8
3.3. La direction du comportement.....	8
3.4. La persistance du comportement .....	9
4. Les types de la motivation.....	9
4.1. La motivation finale.....	9
4.2. La motivation instrumentale .....	9
4.3. La Motivation de survie.....	10
4.4. La motivation obsessionnelle.....	10
4.5. La motivation intrinsèque ou auto-motivation.....	10
4.6. La motivation extrinsèque .....	11
5. Le processus de la motivation .....	11
<b>Section 2 : Les Principales Théories De La Motivation .....</b>	<b>13</b>
1. Les théories de contenu .....	13
1.1. La théorie des besoins de MASLOW .....	13
1.1.1. Les besoins physiologiques.....	14
1.1.2. Les besoins de sécurité.....	14
1.1.3. Les besoins d'amour .....	14
1.1.4. Le besoin d'estime .....	14
1.1.5. Les besoins de réalisation de soi ou d'actualisation de soi.....	14
1.2. La théorie ERG d'ALDERFER .....	16
1.2.1. Les besoins d'existence.....	16
1.2.2. Les besoins de rapports sociaux.....	17

---

1.2.3. Les besoins de développement personnel .....	17
1.3. La théorie bi-factorielle de HERZBERG.....	17
1.3.1. Les facteurs de la motivation .....	17
1.3.2. Les facteurs d'hygiène .....	18
1.4. La théorie X et Y de MAC Gregor .....	19
1.4.1. La théorie X .....	19
1.4.2. La théorie Y .....	20
2. La théorie des processus.....	21
2.1. La théorie des attentes (vroom) ou le modèle VIE .....	21
2.1.1. L'expectation .....	22
2.1.2. L'instrumentalité.....	22
2.1.3. La valence .....	22
2.2. La théorie de l'équité (Adams) :.....	24
2.2.1. La contribution.....	24
2.2.2. La rétribution .....	25
2.3. La théorie de la fixation des objectifs (Locke et Latham) .....	25
2.3.1. Clarte.....	25
2.3.2. Challenge .....	26
2.3.3. Engagement.....	26
2.3.4. Feedback .....	26
<b>Section 3 : Les Principaux Facteurs De Motivation Du Personnel .....</b>	<b>27</b>
1. La Motivation par les conditions du travail.....	27
1.1. Définition de condition de travail .....	27
1.2. Les types de condition du travail .....	28
1.2.1. Condition physique .....	28
1.2.2. La condition mentale du travail.....	28
1.2.3. Conditions psychosociales de travail .....	28
1.2.4. La qualité du climat social .....	28
1.2.5. La convivialité au travail.....	29
1.2.6. La sécurité au travail .....	29
2. La Motivation par la méthode de management .....	29
2.1. Une communication claire et transparente.....	30
2.2. La reconnaissance .....	30

---

3. La motivation par l'évaluation des compétences .....	30
3.1. Les composants d'un système d'évaluation.....	30
3.1.1. Le visé.....	30
3.1.2. L'objet : évaluer quoi ? .....	31
3.1.3. Les acteurs : qui participent à l'appréciation ?.....	31
3.1.4. La procédure : évaluer avec quoi ? .....	31
3.1.5. Le référentiel : au nom de quoi évaluer ?.....	31
4. La Motivation par la rémunération.....	31
4.1. Définition de la rémunération .....	31
4.2. Classification des éléments de la rémunération .....	32
4.2.1. La rémunération fixe .....	32
4.2.2. La rémunération variable mensuelle .....	32
4.2.3. La rémunération variable non mensuelle .....	32
4.2.4. Le revenu différé .....	33
4.2.5. Les indemnités, remboursement, primes et participations pour frais divers.....	33
4.2.6. Les avantages en nature .....	33
4.2.7. Les dépenses sociales et de loisir .....	34
4.2.8. Les régimes complémentaires de retraite et de prévoyance .....	34
4.3. Condition pour que la rémunération soit motivante .....	34
5. La Motivation par la formation .....	35
5.1. Définitions de la formation.....	35
5.2. Les types de formation .....	37
5.2.1. La formation contenue (ou la formation sur le tas).....	37
5.2.2. La formation professionnelle spécialisée.....	37
5.2.3. Le perfectionnement professionnel.....	37
5.2.4. Le recyclage .....	37
5.2.5. Le séminaire.....	37
5.2.6. La formation hors temps du travail .....	38
5.2.7. La formation interne.....	38
5.2.8. La formation externe.....	38
5.3. Le plan de formation.....	38
5.3.1. La démarche générale du plan de formation.....	39
5.3.2. Les acteurs du plan de formation .....	39

---

5.3.2.1. La direction : .....	39
5.3.2.2. Les responsables des ressources humaines et formation :.....	39
5.3.2.3. Les partenaires sociaux : .....	39
5.3.2.4. Le responsable hiérarchique .....	40
5.3.2.5. Les employés .....	40
5.4. Les Objectifs de la Formation .....	40
Conclusion.....	42
<b>Chapitre II : La motivation Et La Performance Du Personnel : Quelle Interaction ? .43</b>	
Introduction .....	43
<b>Section 1 : Evolution Et Définition De La Performance.....</b>	<b>44</b>
1. Evolution de la performance .....	44
1.1. De la performance financière à la performance organisationnelle .....	44
1.2. De la performance objective à la performance en tant que construit social subjectif ...	44
1.3. De la performance ‘ outil de mesure ’ à la performance ‘outil de management’ .....	45
2. Définitions de la Performance .....	46
3. Les critères de la performance.....	48
3.1. L’efficacité (résultat) .....	48
3.2. L’efficience (effort) : .....	49
3.3. La pertinence .....	49
<b>Section 2 : Les Mesures Et L’évaluation De La Performance .....</b>	<b>50</b>
1. Définition de la mesure de la performance .....	50
1.1. Les critères de la performance .....	51
1.1.1. Les critères quantitatifs .....	51
1.1.2. Les critères qualitatifs .....	51
2. Les outils de mesure de la performance .....	51
2.1. Le tableau de bord .....	51
2.1.1. Objectifs du tableau de bord .....	52
2.2. Système d’information .....	52
2.3. La gestion budgétaire.....	53
2.4. La comptabilité de gestion.....	53
3. Les buts de la mesure de la performance .....	53
4. L’évaluation des performances .....	54
4.1. La performance individuelle.....	54
4.2. La performance collective .....	54

---

5. Les objectifs de l'évaluation du personnel .....	55
5.1. Selon PERETTI, J.....	55
5.2. Selon P. Caspar.....	55
5.3. Objectifs Organisationnels .....	56
5.4. Objectifs psychologiques.....	56
6. Les méthodes d'évaluation.....	58
6.1. L'évaluation annuelle .....	58
6.2. L'entretien individuel .....	58
6.3. L'entretien collectif .....	58
6.4. La méthode du 360°.....	59
6.5. L'auto-évaluation du personnel .....	59
6.6. Acensement Center.....	60
<b>Section 03 : L'impact Des Politiques De Motivation Sur La Performance Du Personnel...</b> .....	<b>61</b>
1. La politique de formation .....	61
1.1. L'impact de la politique de formation : .....	62
2. La politique de rémunération .....	63
2.1. L'élaboration d'une politique de rémunération .....	63
2.2. La rémunération de la performance.....	64
3. La politique de communication.....	64
4. L'évaluation des compétences.....	65
4.1. L'évaluation des compétences visées .....	65
5. La gestion des carrières .....	66
5.1. L'importance de la gestion des carrières .....	66
5.1.1. Pour l'entreprise.....	66
5.1.2. Pour le salarié.....	67
6. Les conditions du travail .....	67
6.1. L'importance des conditions du travail .....	68
Conclusion.....	69
<b>Chapitre III : Analyse Empirique Du Cas Laiterie TASSILI De D.B.K .....</b>	<b>70</b>
Introduction .....	70
<b>Section 1 : Présentation De L'entreprise.....</b>	<b>71</b>
1. Historique de l'entreprise .....	71
2. Position géographique .....	73

---

3. Aspect juridique et effectifs de l'entreprise .....	73
3.1. Aspect juridique.....	73
3.2. Effectifs de TASSILI.....	73
4. Les missions et les objectifs de l'entreprise .....	74
4.1. Les missions .....	74
4.2. Les objectifs.....	74
5. Organigramme de la laiterie de DRAA BEN KHEDDA .....	75
5.1. Présentation de l'organigramme .....	77
5.1.1. Direction Générale .....	77
5.1.1.1. Le service de sécurité .....	77
5.1.1.2. Le laboratoire .....	77
5.1.1.3. Bureaux d'ordre général « BOG » .....	77
5.1.2. Département Administration Générale .....	77
5.1.2.1. Service de gestion.....	77
5.1.2.2. Service paie et prestation sociale .....	78
5.1.2.3. Service moyens généraux.....	78
5.1.2.4. Service contentieux .....	78
5.1.2.5. Service médicale social .....	78
5.1.3. Département Finance et Comptabilité.....	78
5.1.3.1. Le service comptabilité générale.....	78
5.1.3.2. Le service facturation et recouvrement .....	78
5.1.3.3. Le service trésorerie et finance.....	78
5.1.3.4. Le service analytique et budget.....	79
5.1.4. Le Département Approvisionnement .....	79
5.1.4.1. Service d'achats : .....	79
5.1.4.2. Service transit et enlèvement.....	79
5.1.4.3. Service des stocks.....	79
5.1.5. Département commercial .....	79
5.1.5.1. Le service vente lait de consommation .....	79
5.1.5.2. Le service vente produit laitiers .....	79
5.1.5.3. Service marketing et communication .....	80
5.1.6. Le Département du Production .....	80
5.1.6.1. Service de collecte de lait cru.....	80
5.1.6.2. Atelier de fabrication du fromage .....	80

5.1.6.3. Atelier produits frais et lait UHT .....	80
5.1.6.4. Atelier de production lait.....	80
<b>Section 2 : La Méthodologie De L'enquête Sur Le Terrain .....</b>	<b>81</b>
1. L'objectif de l'enquête .....	81
2. La démarche méthodologique .....	81
2.1. La pré-enquête .....	81
2.2. Le Questionnaire.....	82
2.2.1. La technique du questionnaire .....	82
2.2.2. La technique d'échantillonnage .....	83
<b>Section 3 : Le Questionnaire Et Analyse Des Résultats .....</b>	<b>83</b>
3.1. Analyse des résultats .....	83
I. Identification des salariés .....	83
Axe n °01 : Données personnelles .....	83
01 - Sexe : .....	83
02 - Age : .....	85
03 - Situation Familiale : .....	85
04 - Niveau de formation : .....	86
05 - Catégorie socioprofessionnelle : .....	87
06 - Nombre d'année d'ancienneté : .....	88
07 - Diplôme Obtenu : .....	89
II. La Motivation Au Travail Dans l'Entreprise TASSILI .....	90
Axe n °02 : L'impact de la rémunération sur la performance du personnel dans l'entreprise. ....	90
01 - Dans votre emploi actuel, êtes-vous satisfait(e) de votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites ?.....	90
02 - Si vous allez bénéficier d'une augmentation vis-à-vis de votre salaire, êtes-vous prêt(e) de fournir plus d'efforts ? .....	91
03 - Est-ce-que les indemnités et les primes sont des facteurs qui vous motivent ? .....	92
04 - Le système de la rémunération permet-elle aux salariés d'être plus performants ?	93
Axe n °03 : L'impact de la formation sur la performance du personnel dans l'entreprise. .....	94
01 - Avez-vous bénéficié d'une formation depuis votre recrutement ? .....	94
02 - Les formations fournies au sein de votre entreprise, vous apportent-telles des améliorations au travail ? .....	95
03 - La formation est-elle nécessaire dans la performance du personnel au sein del'entreprise ? .....	96

Axe n °04 : L'impact de l'évaluation sur la performance du personnel dans l'entreprise	97
01 - L'évaluation est-elle satisfaite au sein de votre entreprise ?	97
02 - Est-ce-que l'évaluation est un moyen de motivation pour les salariés ?	98
03 - L'évaluation permet-elle de développer les compétences et la performance des salariés ?	99
Axe n °05 : L'impact des conditions de travail sur la performance du personnel dans l'entreprise	100
01 - Pensez-vous que l'entreprise offre-t-elle les conditions nécessaires pour accomplir vos tâches ?	100
02 - Les conditions de travail, vous motivent-elles ?	101
03 - Comment juger vous les conditions de travail au sein de votre entreprise ?	102
04 - Le milieu de votre travail respecte les conditions d'hygiène ?	103
Axe n °06 : L'impact de la communication interne sur la performance du personnel dans l'entreprise	104
01 - L'entreprise vous donne-t-elle la possibilité de vous exprimer pour améliorer vos pratiques professionnelles ?	104
02 - La communication interne a-t-elle influencée positivement sur votre motivation ?	105
03 - Avez-vous la possibilité de transmettre vos idées à votre responsable hiérarchique ?	106
04 - Sur une échelle de 1 à 5 (sachant que 5 est la meilleure note), quelle note donneriez-vous à chaque politique de motivation qui vous motive le plus ?	107
Conclusion	109
<b>Conclusion Générale</b>	110
<b>Références Bibliographies.</b>	
<b>Annexes.</b>	

## **LISTE DES FIGURES**

## Liste des figures

<b>Figure n°01</b> : Le pyramide des besoins selon MASLOW .....	15
<b>Figure n°02</b> : Image synthétique de la théorie X et ses fondements .....	19
<b>Figure n°03</b> : Image synthétique de la théorie Y et ses fondements .....	20
<b>Figure n°04</b> : Les facteurs de la force motivationnelle .....	22
<b>Figure n°05</b> : Les termes clés de la théorie des attentes et ses applications pour le gestionnaire .....	23
<b>Figure n°06</b> : Le modèle de fixation des objectifs de Locke et Latham .....	27
<b>Figure n°07</b> : Le triangle de la performance .....	50
<b>Figure n°08</b> : L'évaluation par la méthode acensement center .....	60
<b>Figure n°09</b> : L'organigramme de la laiterie D-B-K.....	76
<b>Figure n°10</b> : Organigramme du département production .....	80
<b>Figure n°11</b> : La répartition des employés selon le sexe.....	83
<b>Figure n°12</b> : Répartition des employés selon la tranche d'âge .....	84
<b>Figure n°13</b> : Répartition des employés selon la situation familiale.....	85
<b>Figure n°14</b> : Répartition selon le niveau de formation .....	86
<b>Figure n°15</b> : Répartition des employés selon la catégorie socioprofessionnelle .....	87
<b>Figure n°16</b> : Répartition des employés selon le nombre d'années d'anciennet.....	88
<b>Figure n°17</b> : Répartition selon le diplôme obtenu .....	89
<b>Figure n°18</b> : Répartition des employés selon la satisfaction à l'égard du salaire.....	90
<b>Figure n°19</b> : Répartition des employés selon leur attitude vis-à-vis du salaire et de la motivation.....	91
<b>Figure n°20</b> : L'avis des enquêtés sur l'influence des indemnités et les primes sur la motivation au travail.....	92
<b>Figure n°21</b> : Influence de la rémunération sur la performance des salariés .....	93
<b>Figure n°22</b> : Répartition des employés selon la formation .....	94
<b>Figure n°23</b> : Répartition selon l'attitude des employés vis-à-vis la formation et l'amélioration .....	95
<b>Figure n°24</b> : Répartition selon l'attitude des employés vis-à-vis de la formation et la performance.....	96
<b>Figure n°25</b> : Appréciation de l'évaluation au sein de l'entreprise.....	97
<b>Figure n°26</b> : Répartition des employés selon leur attitude vis-à-vis de l'évaluation et la motivation.....	98
<b>Figure n°27</b> : Répartition des employés selon leur attitude vis-à-vis de l'évaluation et le développement des compétences.....	99
<b>Figure n°28</b> : Répartition selon l'existence des conditions de travail nécessaires.....	100
<b>Figure n°29</b> : Répartition des employés selon leur attitude des employés vis-à-vis les conditions de travail et la motivation .....	101
<b>Figure n°30</b> : Répartition des employés selon leur appréciation des conditions de travail...	102
<b>Figure n°31</b> : Répartition des employés selon leur 'attitude des employés vis-à-vis les conditions d'hygiènes.....	103
<b>Figure n°32</b> : Répartition des employés selon la possibilité d'exprimé pour améliorer leurs pratiques professionnelles .....	104

<b>Figure n°33</b> : Répartition des employés selon l'influence de la communication interne sur leur motivation .....	105
<b>Figure n°34</b> : Présentation de la possibilité des employés à transmettre leurs idées à leur responsable hiérarchique .....	106
<b>Figure n°35</b> : Présentation de l'attitude des employés vis-à-vis les politiques de motivation .....	107

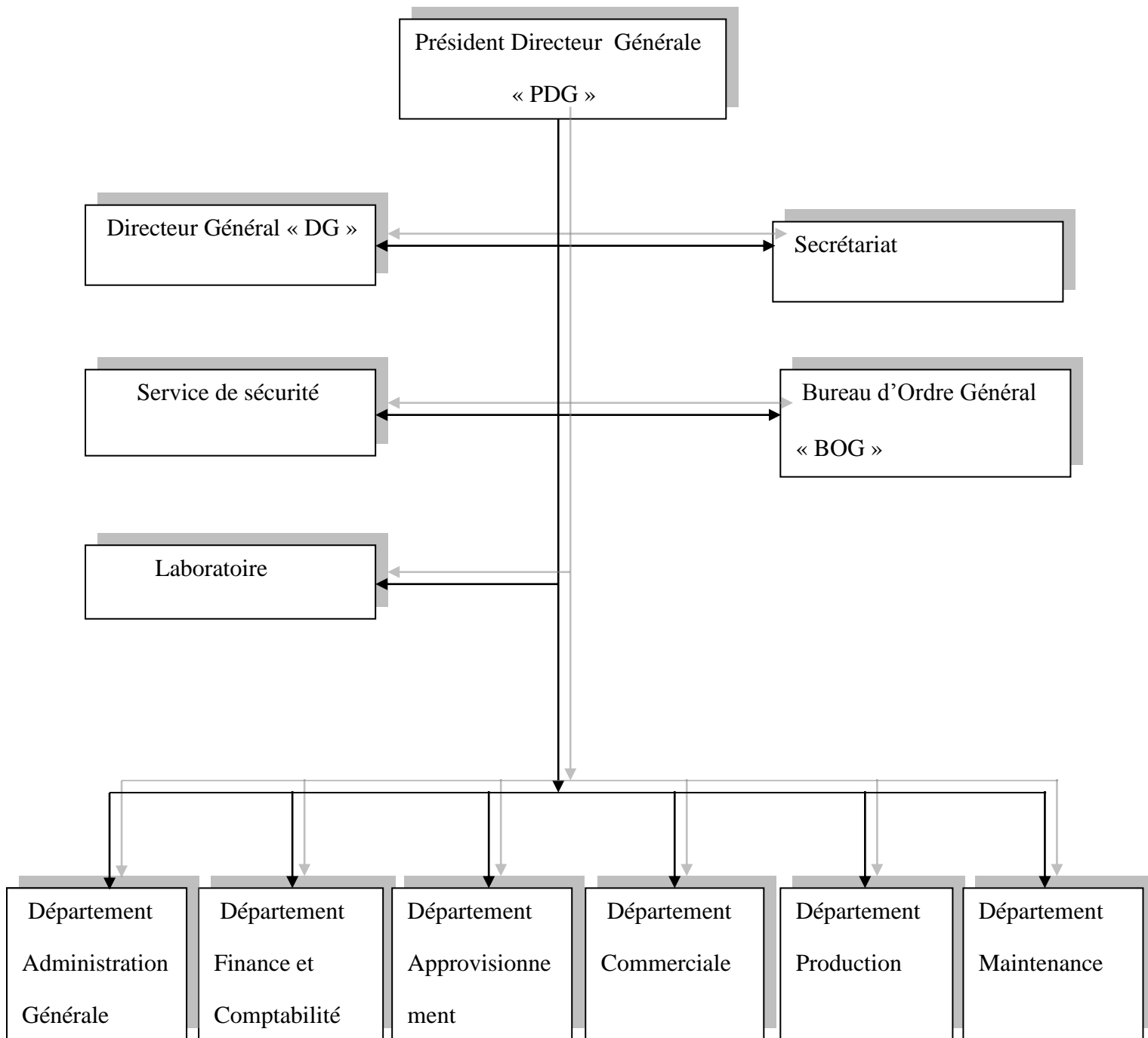
## **LISTE DES TABLEAUX**

## Liste des tableaux

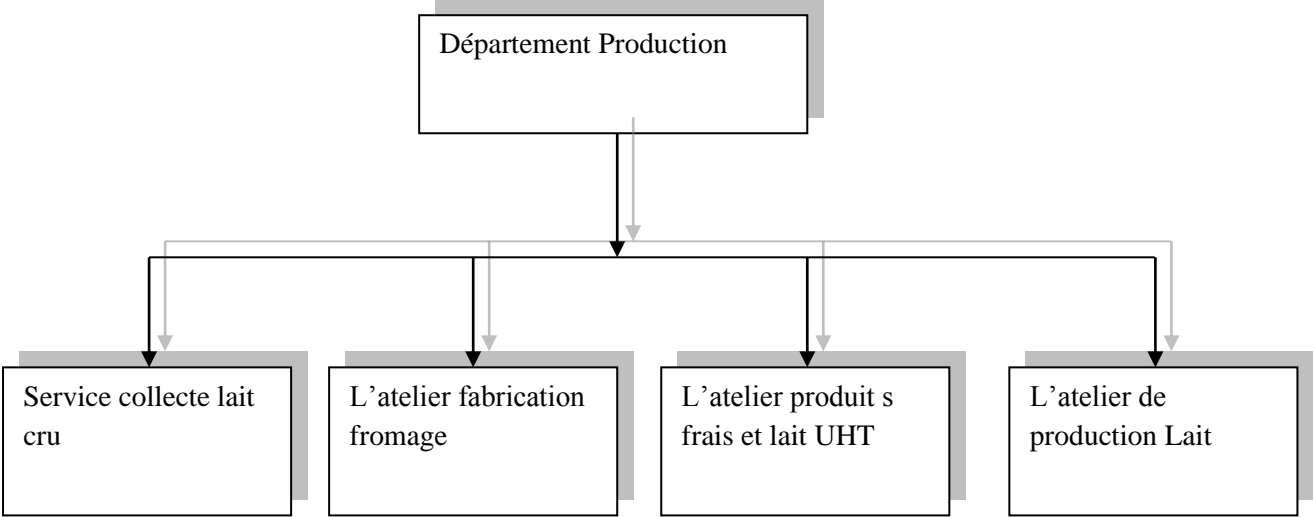
<b>Tableau n°01</b> : L'application de la théorie de la hiérarchie des besoins de MASLOW .....	16
<b>Tableau n°02</b> : Les facteurs déterminent les degrés de satisfaction et d'insatisfaction professionnelle selon la théorie bi factorielle de Herzberg .....	18
<b>Tableau n°03</b> : Les objectifs visés par l'évaluation de la performance .....	57
<b>Tableau n°04</b> : Répartition de l'échantillon par sexe.....	83
<b>Tableau n°05</b> : Classification selon l'âge.....	84
<b>Tableau n°06</b> : Classification selon la situation familiale.....	85
<b>Tableau n°07</b> : Classification selon le niveau de formation .....	86
<b>Tableau n°08</b> : Classification selon la catégorie socioprofessionnelle .....	87
<b>Tableau n°09</b> : Classification selon le nombre d'année de l'ancienneté .....	88
<b>Tableau n°10</b> : Classification selon le diplôme.....	89
<b>Tableau n°11</b> : Classification selon la satisfaction à l'égard du salaire.....	90
<b>Tableau n°12</b> : Classification selon l'attitude des employés vis-à-vis du salaire de la motivation.....	91
<b>Tableau n°13</b> : L'avis des enquêtés sur l'influence des indemnités et les primes sur la motivation au travail.....	92
<b>Tableau n°14</b> : Influence de la rémunération sur la performance des salariés.....	93
<b>Tableau n°15</b> : Classification selon la formation.....	94
<b>Tableau n°16</b> : Classification selon l'attitude des employés vis-à-vis la formation et l'amélioration.....	95
<b>Tableau n°17</b> : Classification selon l'attitude des employés vis-à-vis de la formation et la performance.....	96
<b>Tableau n°18</b> : Appréciation de l'évaluation au sein de l'entreprise .....	97
<b>Tableau n°19</b> : Classification selon l'attitude des employés vis-à-vis de l'évaluation et la motivation.....	98
<b>Tableau n°20</b> : Classification selon l'attitude des employés vis-à-vis de l'évaluation et le développement des compétences.....	99
<b>Tableau n°21</b> : Classification selon l'existence des conditions de travail nécessaires .....	100
<b>Tableau n°22</b> : Classification selon l'attitude des employés vis-à-vis les conditions de travail et la motivation.....	101
<b>Tableau n°23</b> : Classification selon l'appréciation des conditions de travail .....	102
<b>Tableau n°24</b> : Classification selon l'attitude des employés vis-à-vis les conditions d'hygiène .....	103
<b>Tableau n°25</b> : Classification des employés selon la possibilité d'exprimé pour améliorer leurs pratiques professionnelles .....	104
<b>Tableau n°26</b> : Classification selon l'influence de la communication interne sur la motivation des employés .....	105
<b>Tableau n°27</b> : Présentation de la possibilité des employés à transmettre leurs idées à leur responsable hiérarchique .....	106
<b>Tableau n°28</b> : Présentation de l'attitude des employés vis-à-vis les politique de motivation .....	107

## **ANNEXES**

L'organigramme de la laiterie DBK.



# Organigramme du département production



# Questionnaire

Cette étude s'inscrit dans le cadre de la préparation d'un mémoire de Master dans la spécialité de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) qui s'intitule « **Approches théoriques de la motivation du personnel au travail : Quelle pratique réelle au service de la performance dans l'entreprise Algérienne** ».

Nous vous prions de bien vouloir répondre à nos questions et nous vous remercions d'avance de répondre aux questions suivantes en cochant la bonne réponse.

## Questions :

### I. Identification Des Salariés

#### Axe n° 01 : Données personnelles :

##### 1. Sexe :

Masculin  féminin

##### 2. Age :

[25-35]  [47-57]

[36-46]  [plus de 58 ans]

##### 3. Situation Familiale :

Marié

Célibataire

Autre

##### 3. Niveau De Formation :

Sans niveau  Secondaire

Primaire  Universitaire

Moyen

**4. Catégorie Socio-Professionnelle :**

Agent d'exécution  Autre

Agent de maîtrise  Précisé : .....

Cadre

**5. Nombre D'année D'Ancienneté :**

[1 an à 5 ans]  [21 ans à 30 ans]

[6 ans à 10 ans]  [Plus de 30 ans]

[11ans à 20 ans]

**6. Diplôme Obtenu.....**

**II. La Motivation Au Travail Dans l'Entreprise TASSILI**

**Axe n°2. L'impact de la rémunération sur la performance du personnel dans l'entreprise.**

**1. Dans votre emploi actuel, êtes-vous satisfait(e) de votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites ?**

Très insatisfait(e)

Insatisfait(e)

Satisfait(e)

Très satisfait(e)

**2. Si vous allez bénéficier d'une augmentation vis -à -vis de votre salaire vous êtes prêt(e) de fournir plus d'efforts ?**

Oui  Non

**3. Est-ce-que les indemnités et les primes sont des facteurs qui vous motivent ?**

Oui  Non

**4. Le système de la rémunération permet-elle aux salariés d'être plus performants ?**

Oui  Non

**Axe n°3 : l'impact de la formation sur la performance du personnel dans l'entreprise.**

**1. Avez-vous bénéficié d'une formation depuis votre recrutement ?**

Oui  Non

**2. Les formations fournies au sein de votre entreprise, vous apportent-elles des améliorations au travail ?**

Oui  Non

**3. La formation est-elle nécessaire dans la performance du personnel au sein de l'entreprise ?**

Oui  Non

**Axe n°4 : L'impact de l'évaluation sur la performance du personnel dans l'entreprise**

**1. l'évaluation est-elle satisfaite au sein de votre entreprise ?**

Très insatisfait(e)

Insatisfait(e)

Satisfait(e)

Très satisfait(e)

**2. Est-ce-que l'évaluation est un moyen de motivation pour les salariés ?**

Oui  Non

**3. l'évaluation permet de développer les compétences et la performance des salariés ?**

Oui  Non

**Axe n°5 : l'impact des conditions de travail sur la performance du personnel dans l'entreprise**

**1. Pensez-vous que l'entreprise offre-t-elle les conditions nécessaires pour accomplir vos tâches ?**

Oui  Non

**2. les conditions de travail, vous motivent-elles ?**

Oui  Non

**3. comment juger vous les conditions de travail au sein de votre entreprise ?**

Bonnes

Moyennes

Mauvaises

**4. Le milieu de votre travail respecte les conditions d'hygiène ?**

Oui  Non

**Axe n°6 : l'impact de la communication interne sur la performance du personnel dans l'entreprise**

**1. l'entreprise vous donne-t-elle la possibilité de vous exprimer pour améliorer vos pratiques professionnelles ?**

Tout à fait

Plutôt

Plutôt pas

Pas de tout

**2. La communication interne a-t-elle influencée positivement sur votre motivation :**

Oui  Non

**3. Avez-vous la possibilité de transmettre vos idées à votre responsable hiérarchique ?**

Oui  Non

**4. Sur une échelle de 1 à 5 (sachant que 5 est la meilleure note), quelle note donneriez-vous à chaque politique de motivation qui vous motive le plus ?**

- l'évaluation du personnel

- Une communication claire et transparente

- Les bonnes conditions de travail

- Accès à la formation

- Le salaire est intéressant

**5. Autre Suggestions :**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Assurez-vous que vous avez répondu à toutes les questions, nous vous remercions pour votre participation à l'enrichissement de cette recherche.**