

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI TIZI OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALE ET DES
SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DE SCIENCES DE GESTION



Mémoire de Fin de Cycle

En vue de l'obtention Du Diplôme de Master en Sciences de gestion

Spécialité : Gestion des ressources humaines

Thème

**La contribution de la motivation à la performance de l'entreprise.
Cas de l'Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager « ENIEM »
de Tizi-Ouzou « Unité cuisson »**

Réalisé par :

AIT ADDA Melissa
AIT BOUDJEMAA Yasmine

Dirigé par :

SI MANSOUR Farida

Devant le jury composé de :

Présidente: BOURAIB Rafika, MAA, UMMTO
Rapporteur : SI MANSOUR Farida, MCB, UMMTO
Examinatrice : SI SALAH Karima, MCB, UMMTO

Promotion : 2021/2023

Remerciements

*Au terme de notre travail de recherché, nous tenons à remercier vivement
Tous ceux qui ont contribuent de près ou de loin à sa réalisation, espérons
Qu'il sera guide pour les étudiants à venir.*

*Nous tenons à remercier en premier lieu, le bon Dieu de nous avoir donné la
Foi, la force et le courage pour réaliser ce travail.*

Nous exprimons également notre gratitude à notre promotrice

M^{me} SI MANSOUR Farida

*Elle qui nous a guidés avec ses orientations, ses conseils et ses
Critiques tout au long de ce travail de recherche en nous laissant la liberté dont
On avait besoins. On ne peut que lui être reconnaissant surtout pour ses qualités
Intellectuelles et humaines.*

*Nous remercions les membres du jury d'avoir bien voulu prendre le temps
D'évaluer et d'examiner notre travail.*

*Nous remercions également l'ensemble du personnel de l'ENIEM de Tizi
ouzou et plus particulièrement à notre encadreur M^{me} OUMOUSA Samia de
nous*

*Avoir accueillis et de fournir les informations nécessaires pour cette
Recherche.*

*Et enfin, nous sommes reconnaissants envers tous les enseignants de
L'Université MOULOUD MAMMARI de TIZI-OUZOU (UMMTO) pour leur
Contribution à notre formation, et également à nos camarades, amis pour leurs
Aides précieuses.*

Merci à tous



Dédicaces

En ce moment où les pages de ce mémoire se tournent pour dévoiler les réflexions et les découvertes que j'ai rassemblées avec dévouement, je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers vous tous qui avez été les piliers de mon parcours.

À toi, Didier, dont la sagesse et l'écoute ont été un phare dans ma quête de connaissance, à ma mère, mon premier modèle de persévérance, à mon père, dont le soutien inébranlable a été mon roc. À ma sœur Nawel, dont la présence illumine mes jours, à mes frères Ali et Redha, complices de mes rires et confidents de mes rêves.

À toi, Hakima, qui as rejoint notre famille avec grâce et gentillesse, à mes nièces Anaïs et Alice, qui apportent une joie pure à nos vies.

À mes amies Aziza, Aldjia, Taous, Lilia, compagnes de rires et de confidences, à mon ami Brahim, dont le soutien a été inestimable.

À toi, Yasmine, ma binôme au cœur de cette aventure académique, complice de nos recherches et de nos réussites.

Avec une gratitude infinie,

Melissa



Dédicaces

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers le bon Dieu tout-puissant pour m'avoir donné la force et le courage nécessaire pour mener à bien ce travail.

Je dédie tous mes efforts consacrés dans ce mémoire aux deux êtres les plus chers à mon cœur mes parents leur sacrifice, leur amour, leur tendresse, leur compréhension, et leur soutien inconditionnel, tout au long de mes études on était une source d'inspiration estimable.

Sans oublier ma sœur LYDIA et mon frère AMAYAS et mon binôme Melissa, que dieu les protégé. Leur présence ont été d'une grande importance dans ma vie je leur suis reconnaissante pour leur soutien constant.

Je souhaite également adresser mes remerciements à tous mes amis et à toutes les personnes qui de près ou de loin contribuer à ma réussite dans mes études merci infiniment à tout pour votre soutien et votre amitié précieuse .

Yasmine

Liste des abréviations

AFAQ : Association Financière de l'Assurance Qualité

CAM : Complexe d'appareils Ménagers

C.A.S : Centre d'Activité Stratégique

ENIEM : Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager

EIMS : Entreprise industrielles et matériels sanitaire)

GRH : Gestion des Ressources Humaines

PAM : Petits Appareils Ménagers

PNB : Produit National Brut

RSE : Responsabilité Sociale des Entreprises

ULM : Unité Lampe de MOHAMADIA

UPT : Unité de Prestation Technique

OST : Organisation Scientifique du Travail

Liste des figures

N°	Titre de la figure	Page
1	Figure N°01 : Processus de motivation	14
2	Figure N° 02 : Principaux auteurs des théories de la motivation	17
3	Figure N° 03: La pyramide de Maslo	19
4	Figure N° 04 : Image synthétique de la théorie X et ses fondements	23
5	Figure N° 05 : Image synthétique de la théorie Y et ses fondements	25
6	Figure N° 06 : Les termes clés de la théorie des attentes et ses applications pour le gestionnaire	26
7	Figure N° 07 : La composante de la performance	36
8	Figure N° 08 : Les objectifs de mesure la performance	44
9	Figure N° 09: Les piliers de la performance sociale	57
10	Figure N°10 : L'organigramme de l'ENIEM	67
11	Figure N°11 : Présentation de genre	75
12	Figure N° 12: Présentation des tranches d'âge des salaires enquêtent	76
13	Figure N°13 : Présentation de la Catégorie socioprofessionnelle des salaires enquêtent	77
14	Figure N° 14: Présentation du nombre d'année d'ancienneté des salaires enquêtent	78
15	Figure N° 15 : Présentation du niveau de formation	79
16	Figure N°16 : Motivations des Employés à Travailler dans l'Entreprise	80
17	Figure N°17 : La Motivations des Employés à Travailler chez ENIEM	81
18	Figure N°18 : Opinions des Employés sur les Conditions de Rémunération chez ENIEM	82
19	Figure N° 19: Présentation de la Perception de l'Équité Salariale chez ENIEM	83
20	Figure N°20 : Distribution des Primes et Compléments de Salaire parmi les Employés	84
21	Figure N°21 : Satisfaction des Employés Concernant Leurs Primes Actuelle	85
22	Figure N°22 : Niveau de Satisfaction des Employés envers Leurs Primes Actuelles (Parmi Ceux Satisfaits)	86
23	Figure N°23 : Durée de Maintien du Poste depuis le Recrutement des Employés à ENIEM	87
24	Figure N°24 : Répartition des employés selon la satisfaction à l'égard du salaire	88
25	Figure N°25 : Relation entre les Augmentations de Salaire et la Motivation des Employés à Fournir des Efforts Supplémentaire	89
26	Figure N°26 : Satisfaction des employées d'ENIEM concernant divers aspects de leur environnement de travail	90
27	Figure N°27 : Raisons de la Démotivation des Employés au Sein de l'entreprise	92
28	Figure N°28 : La qualité du climat dans l'entreprise	88
29	Figure N°29 : Le niveau de satisfaction des salarie	89
30	Figure N°30 : Le taux d'absentéisme des employés	90

Liste des tableaux

N°	Titre de tableau	Page
1	TABLEAU 1 : THEORIE DE LA MOTIVATION	17
2	TABLEAU 2: LES FACTEURS DETERMINENT LES DEGRES DE SATISFACTION ET D'INSATISFACTION PROFESSIONNELLE SELON LA THEORIE BI FACTORIELLE DE HERZBERG	21
3	TABLEAU 3 : LA PERFORMANCE EXTERNE ET LA PERFORMANCE INTERNE	42
4	TABLEAU 4 : LES DIFFERENTES DEFINITIONS DE LA PERFORMANCE SOCIALE SELON DEFIRENT AUTEURS	51
5	Tableau 5 : Présentation de genre	75
6	Tableau 6 : Présentation des tranches d'Age des salaires enquêtes	76
7	Tableau 7 : Présentation de la catégorie socioprofessionnelle des salaires enquêtent	77
8	Tableau 8 : Présentation du nombre d'année d'ancienneté des salaires enquêtent	78
9	Tableau 9 : PRESENTATION du niveau de formation	79
10	Tableau 10: Motivation des employées à travailler dans l'entreprise	79
11	Tableau 11: La motivation des employés à travailler chez ENIEM	81
12	Tableau 12: Opinions des employés sur les conditions de rémunérations chez ENIEM	82
13	Tableau 13: Présentation de la perception de l'équité salariale chez ENIEM	83
14	Tableau 14 : Distribution des primes et complements salaire parmi les employées	84
15	Tableau 15: Satisfaction des employés concernant leurs primes actuelles	84
16	Tableau 16 : Niveau de satisfaction des employés envers leurs primes actuelles (parmi ceux satisfaits)	85
17	Tableau 17: Durée de maintien du poste depuis le recrutement des employés a l'ENIEM	86
18	Tableau 18: Classification selon la satisfaction à l'égard salaire	87
19	Tableau 19:Relation entre les augmentations de salaire et la motivation des employés à fournir des efforts supplémentaires	88
20	Tableau 20: Satisfaction des employées d'ENIEM concernant divers aspects de leur environnement de travail	90
21	Tableau 21: Raisons de la démotivation des employées au sien d'ENIEM	91
22	Tableau 22 : La qualité du climat dans l'entreprise	88
23	Tableau 23 : Le niveaux de satisfaction des salarie	89
24	Tableau 24: Le taux d'absentéisme des employés	90
25	Tableau 25:La qualité des relation sociale entre les employés	91

Sommaire

Remerciements

Dédicaces

Sommaire

Liste des abréviations

Listes de tableaux et des figures

Introduction générale

Chapitre 1 : La Motivation : Fondements, Théories et Applications dans la Gestion des Ressources Humaines.....6

Section 1 : La notion de motivation.....6

Section 2 : Les théories de la motivation.....16

Section 3 : Intérêt de la motivation dans la GRH.....29

Chapitre 2: Aperçu général sur la performance de l'entreprise et la performance sociale.....35

Section 1 : Généralités sur la Performance d'Entreprise.....35

Section 2 : Les typologies de la performance d'entreprise46

Section 3 : La performance sociale.....49

Chapitre 3 : Etude des pratiques de la motivation et de leur impact sur la performance sociale au sein de l'ENIEM.....60

Section 1 : Présentation générale de l'ENIEM.....60

Section 2 : Cadre méthodologique de l'enquête de terrain.....70

Section 3 : Les pratique de la motivation a la performance sociale de d'ENIEM76

Conclusion Générale.....99

Bibliographie

Annexes

Table des matières

Résumé



Introduction Générale



Introduction Générale

Aujourd'hui, il est indéniable que la concurrence entre les entreprises s'est considérablement accrue. Cette augmentation de la compétition a placé une pression sans précédent sur les employés, les incitant à déployer tous leurs efforts pour assurer la performance de leur entreprise. Les employés jouent désormais un rôle essentiel dans la capacité de leur entreprise à rester concurrentielle sur le marché. Leur engagement, leur créativité et leur dévouement sont des éléments clés pour renforcer la position de leur entreprise dans ce paysage commercial de plus en plus exigeant. Il est donc impératif que chaque employé contribue au succès de l'entreprise en mettant en œuvre leur plein potentiel, afin que celle-ci puisse prospérer et devenir un acteur puissant dans son secteur.

La motivation des ressources humaines représente un pilier fondamental de la réussite des entreprises, et cela englobe aussi bien les employés que les cadres. Les entreprises doivent avoir conscience que leurs collaborateurs constituent leur actif le plus précieux. Afin de tirer pleinement parti des compétences de leur personnel, elles doivent les stimuler, les soutenir et les inspirer en permanence.¹

Avant l'émergence de la théorie de la motivation des ressources humaines de Frederick Herzberg, les dirigeants d'entreprises avaient tendance à considérer principalement le travail comme une simple transaction monétaire. Ils pensaient que les employés travaillaient essentiellement pour gagner un salaire et ne prenaient pas en compte les aspects psychologiques et sociaux de la motivation au travail.

Cependant, Herzberg a apporté une perspective novatrice dans les années 1950 en développant sa célèbre théorie des deux facteurs. Cette théorie a identifié deux catégories de facteurs qui influencent la satisfaction et la motivation des employés : les facteurs d'hygiène et les facteurs de motivation.

La théorie de la motivation des ressources humaines de Herzberg a mis en évidence l'importance de satisfaire les besoins psychologiques et sociaux des travailleurs pour favoriser leur bien-être et leur engagement au travail. Cette approche a profondément influencé la gestion des ressources humaines en mettant l'accent sur la motivation intrinsèque des employés, allant au-delà de la simple rémunération, et a contribué à l'évolution des pratiques en entreprise.

¹ Sylviane Fritz, *Moi et le management — Être l'acteur de son développement personnel*, De Boeck Université, p. 67 (6 novembre 1997)

La motivation exerce une influence cruciale sur la performance d'une entreprise. Lorsque les employés sont motivés, ils sont plus engagés, créatifs et productifs. Leur enthousiasme se traduit souvent par une meilleure qualité de travail, une plus grande efficacité, et une réduction du taux d'absentéisme. En fin de compte, une main-d'œuvre motivée contribue à accroître la compétitivité de l'entreprise, à renforcer sa réputation et à stimuler sa croissance. Ainsi, la motivation joue un rôle essentiel dans la réalisation des objectifs et dans la réussite globale de l'entreprise.

Les entreprises peuvent réaliser divers types de performances qui vont au-delà de la simple rentabilité financière. En effet, la performance peut être mesurée sous plusieurs angles, tels que la performance opérationnelle, la performance sociale, la performance environnementale, la performance en matière de qualité et d'innovation, ainsi que la performance en termes de satisfaction client. Chacun de ces domaines revêt une importance significative, et une entreprise prospère doit équilibrer et optimiser ces différentes facettes de la performance pour assurer son succès à long terme et répondre aux attentes de ses parties prenantes.

La performance sociale est un élément clé qui peut considérablement influencer la position d'une entreprise sur le marché. Les entreprises qui se concentrent sur des pratiques sociales responsables, telles que le respect des droits des travailleurs, la diversité et l'inclusion, l'engagement communautaire et le développement durable, sont souvent perçues de manière favorable par les consommateurs et les investisseurs. Une réputation positive en matière de performance sociale peut renforcer la confiance des clients, fidéliser la clientèle, attirer des talents, et ouvrir des opportunités d'affaires. En outre, de nombreuses réglementations et normes sociales sont en place dans de nombreux marchés, et les entreprises qui s'y conforment ont tendance à être mieux positionnées pour éviter les litiges et les sanctions, ce qui renforce leur compétitivité à long terme. En somme, la performance sociale est un facteur essentiel qui peut déterminer le succès et la durabilité d'une entreprise sur le marché.

La motivation des ressources humaines joue un rôle crucial parmi les facteurs contribuant à la performance sociale d'une entreprise. Des employés motivés sont plus enclins à s'investir dans des initiatives sociales et responsables, à participer activement à des programmes communautaires et à adopter des pratiques durables au sein de l'entreprise. Leur motivation favorise également un environnement de travail positif, propice à la diversité et à l'inclusion, ce qui renforce la réputation sociale de l'entreprise. De plus, des équipes motivées

ont tendance à être plus collaboratives et à soutenir les valeurs sociales et éthiques de l'entreprise, contribuant ainsi à sa performance sociale globale et à son impact positif sur la société.

Afin de mieux appréhender le sujet de notre recherche, nous avons formulé la problématique centrale suivante à laquelle nous apporterons une réponse à la conclusion de notre étude.

« Comment la motivation des employés peut-elle influencer positivement la performance sociale d'une organisation ? »

Cette problématique principale appelle plusieurs sous-questions pour guider notre recherche :

- Quelles sont les pratiques de motivation appliquées au niveau de l'entreprise en général et de l'ENIEM en particulier ?
- Quels sont les indicateurs de la performance sociale dans les entreprises, et comment peuvent-ils être utilisés pour évaluer et améliorer l'impact social des organisations sur la société et leur durabilité à long terme ?
- Quelles sont les stratégies efficacement mises en place par l'ENIEM pour améliorer sa performance sociale ?

Les hypothèses

Notre problématique sera suivie par des hypothèses que nous vérifierons ou infirmerons à la fin de notre travail.

H1 : Les pratiques motivationnelles des employés d'ENIEM sont basées sur la rémunération, les conditions de travail.

H2 : La satisfaction des salariés et la qualité du climat social au sein de l'entreprise ENIEM sont des facteurs clés qui influencent l'absentéisme et la qualité des relations sociales entre les employés.

Les raisons du choix de ce thème :

- Mettre en lumière l'importance de la motivation au sein des organisations.
- Examiner et comprendre la relation entre la motivation et la performance sociale au sein de l'entreprise.
- Ce thème de la motivation suscite un vif intérêt en tant que futurs professionnels des ressources humaines, car nous sommes curieuses de connaître l'influence de la motivation des employés sur la performance de l'entreprise.

Méthodologie de la recherche

Pour atteindre les hypothèses énoncées et répondre à la problématique posée, nous avons suivi une démarche en deux étapes :

Descriptive : en faisant appel à une recherche documentaire et qui permet de décrire et d'étudier l'objet du thème étudié, en utilisant des techniques qui consistent à collecter des informations répertoriées dans des ouvrages, mémoires, revues et sites internet.

Empirique: Nous avons opté pour une approche qualitative basée sur un questionnaire élaboré par nos soins et destiné aux salariés de la ENIEM. Cette méthode nous permettra d'obtenir des informations et des perspectives variées sur le sujet étudié. Par cette approche, nos aspirations sont versées dans une logique d'appropriation exploratoire de l'impact de la motivation sur la performance sociale en l'absence d'autres outils d'argumentation.

Structuration du travail :


Afin de mener à bien notre travail, nous avons structuré notre mémoire en trois chapitres distincts.

Le tout premier chapitre se concentre sur La Motivation : Fondements, Théories et Applications dans la Gestion des Ressources Humaines. Dans la première section, nous aborderons les notions fondamentales liées aux motivations. La deuxième section traitera les théories de motivation, la troisième et dernière section de ce chapitre sera dédiée aux intérêts de la motivation dans la GRH.


Le deuxième chapitre se focalise sur la formulation de recommandations en vue

D'optimiser la gestion des stocks. Dans la première section, nous définirons la performance organisationnelle, puis dans la deuxième section, nous examinerons les différents types des performances. Enfin, la troisième section présentera la performance sociale.

Le troisième chapitre constitue l'étude de cas pratique portant sur Étude des pratiques de la motivation et leur impact sur la performance sociale au sein de l'ENIEM, organisée en trois sections distinctes. Nous allons commencer par une présentation générale de l'ENIEM, la deuxième section traite la méthode de recherche, quand à la dernière section, nous examinons l'analyse et l'interprétation les résultats de notre enquête.



*Chapitre 01: La Motivation : Fondement, Théories,
et Applications dans la GRH*



Chapitre 01: La Motivation : Fondement, Théories, et Applications dans la GRH

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 côté.

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 différents auteurs, histoire, les caractéristiques, le processus, les objectifs et les enjeux pour l'entreprise ainsi que pour les employés. Puis on présentera les principales théories portant sur la motivation et enfin l'impact de la motivation dans la GRH.

Section 01: la notion de la motivation

Plusieurs auteurs et sociologues ont parlé de la motivation qui a fait l'objet de très nombreux travaux de recherche, Certaines recherches et réflexions ont largement contribué à faire avancer la compréhension des mécanismes de la motivation.

1.1 Evolution 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.

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 oeuvre du début à la fin, et cela à son rythme par le biais de la motivation intrinsèque.

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 -ème 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. Pour mettre en avant la notion de motivation on est obligé de passer par les relations de causalité. il existe autant d'écoles psychologiques autant de motivation mais cette quantité de théorie et de méthodes présente un double inconvénient :

- Tous ces travaux ne sont pas toujours justifiés par un modèle théorique bien démontré

- Cette abondance ne facilite pas le choix, les avis et les opinions et les pratiques managériales divergent sur le sujet.

1.2 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 »²

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, Porter et Lawler (1968)³: 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 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 ».

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 »⁴

² Michael Aguilar : « l'art de motiver » édition Dunod, Paris, 2009, P.09.

³ Patrice Roussel « rémunération, motivation et satisfaction au travail » éd Economica PARIS, 1996.P.73

⁴ Roussel P.op.cit. P.74.

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

Donc on peut déduire que la motivation se définit comme un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus.

1.3 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.

1.3.1 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).

1.3.2 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.

1.3.3 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. « 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 » ⁶

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

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

1.3.4 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.⁷

1.4 Les composant et outils de la motivation

Il est essentiel de comprendre les composants de cette dynamique pour ensuite explorer les outils qui peuvent la stimuler.

1.4.1 Les composant de la motivation

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

1.4.1.1 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

1.4.1.2 La motivation instrumentale

« La motivation instrumentale s'intéresse 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 »⁸

1.4.1.3 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

⁷ Idem.

⁸ Moucha Laura ; « La motivation des salariés et la performance des entreprises », Université de Reims, 2009-2010, P.12

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.

1.4.1.4 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 »⁹

1.4.1.5 La motivation intrinsèque ou auto-motivation

Un employé est motivé intrinsèquement lorsqu'il accomplit son travail pour la satisfaction et le plaisir qu'il en tire, ou bien en d'autres termes parce qu'il effectue son travail volontairement et par intérêt.

Il existe trois formes de motivation intrinsèque :

- **La motivation intrinsèque à la connaissance** : un employé fait son travail pour le plaisir d'apprendre des nouvelles techniques.
- **La motivation intrinsèque à accomplissement** : l'employé fait son travail pour le plaisir de surpasser.
- **La motivation intrinsèque à la stimulation** : l'employé fait son travail pour le plaisir de ressentir des stimulations fortes au travail

1.4.1.6 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

⁹Idem.

1.4.2 Les outils de la motivation

La rémunération est la première source de motivation chez les salariés. Cependant, afin de garder une motivation au travail de vos salariés intacte, il est possible de mettre en place un programme d'incentive permettant de récompenser vos salariés lorsqu'ils atteignent les objectifs fixés au préalable. Vous serez amené à récompenser vos salariés par la distribution de chèques cadeau. L'incentive est un moyen de stimulation avec un principe simple : récompense pour motiver.

Il est possible de mettre en place un programme d'incentive pour différentes raisons telles que:¹⁰

1.4.2.1 La récompense

Récompensez vos salariés pour l'atteinte de leurs objectifs est une bonne méthode de management. Utilisez l'incentive pour qu'ils se surpassent et que la productivité globale de votre entreprise en soit impactée.

1.4.2.2 L'organisation de séminaire

Si vous êtes dans le milieu de l'événementiel ou en charge de l'organisation de séminaires d'entreprise, culturels ou non. Vous pouvez organiser un voyage d'entreprise insolite et convivial avec à la clé des chèques cadeaux ou culture.

1.4.2.3 L'organisation de team buildings

C'est un moyen ludique de renforcer la cohésion au sein de votre entreprise. Faites gagner des bons d'achats lors des nombreuses activités ludiques et inoubliables organisées lors de vos événements de team building.

1.4.2.4 La création d'un environnement positif

Un environnement positif facilite la cohésion d'équipe ainsi que la motivation au travail des salariés. Afin de créer un environnement positif, voici plusieurs éléments à respecter :

- Faites en sorte à ce que vos employés aient envie de prendre des risques sans craindre les conséquences en cas d'échec, il s'agit ici de les mettre à l'aise.

¹⁰ <https://www.gladys.com/blog/ressources-humaines/quels-sont-les-facteurs-et-outils-principaux-de-motivation-au-travail>

- Laisser la voix libre à la communication afin que chacun puisse communiquer ouvertement et en toute franchise avec n'importe quelle personne de votre entreprise et ce peu importe sa position dans la hiérarchie.
- Favoriser les décloisonnements entre les services afin de veiller à ce que chaque employé se connaissent et qu'ils aient ainsi l'occasion de parler à chacun.
- Établissez des relations de confiance et de respect avec vos salariés. établir une relation de confiance avec vos salariés permettra de leur donner envie de se dépasser pour l'entreprise.
- Aidez vos employés à satisfaire leurs besoins, en leur permettant de développer leurs compétences en leur fournissant l'assistance et la formation nécessaires. En l'aidant à se développer personnellement, vous répondez également aux besoins de l'entreprise à long terme en améliorant leur motivation au travail

1.5 Le processus et les facteurs de la motivation

Passons à l'examen du processus de la motivation et ces différents facteurs.

1.5.1 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. Voici un résumé du processus on 5 étapes¹¹.

1.5.1.1 Le stimulus (l'origine)

Le "stimulus" dans le contexte du processus de motivation se réfère à la première étape où l'individu prend conscience de l'existence d'un problème ou d'un besoin qui crée une certaine tension. C'est la situation ou le facteur déclenchant qui initie le processus de motivation.

1.5.1.2 Le déclenchement de comportement

L'étape de déclenchement est la deuxième étape du processus de motivation. À ce stade, l'individu a identifié un problème ou un déséquilibre dans sa vie, ce qui crée une tension ou un malaise. Cette tension est souvent due à un besoin non satisfait ou à un problème non résolu.

1.5.1.3 solution identifiée

L'étape "Solution Identifiée" est la troisième étape du processus de motivation selon le modèle de Szilagyi et Wallace. À ce stade, une fois que l'individu a identifié le

¹¹ <https://www.iedunote.com/fr/processus-de-motivation>

déséquilibre et compris la source du problème, il se concentre sur la recherche de solutions pour satisfaire son besoin ou résoudre le problème.

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

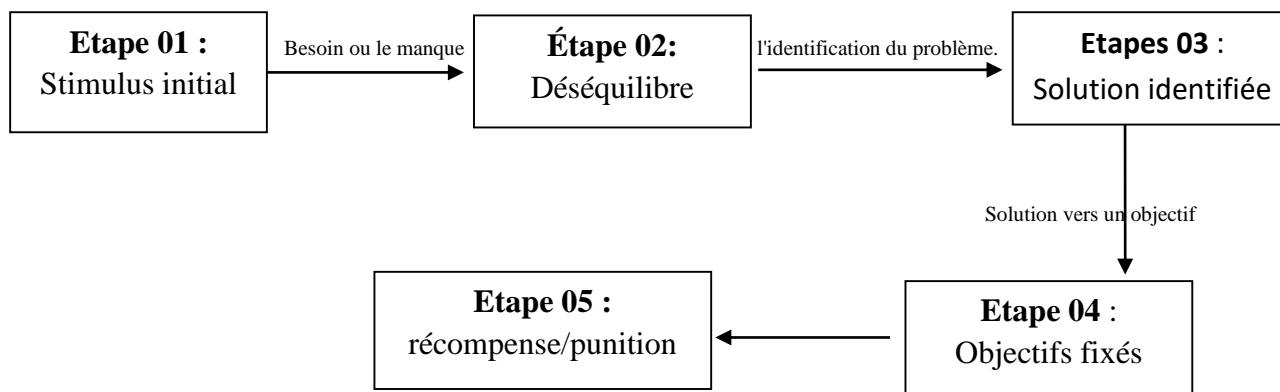
1.5.1.4 Objectifs fixés

L'étape "Objectifs Fixés" est la quatrième étape du processus de motivation. À ce stade, une fois que l'individu a identifié la solution à son problème ou à son besoin lors de l'étape précédente (Solution Identifiée), il transforme cette solution en objectif clair et spécifique à atteindre.

1.5.1.5 Choix des moyens et récompense/punition

L'individu choisit les moyens pour atteindre son objectif, et une fois atteint, il est récompensé, sinon il ressent une punition. Cette étape peut conduire à la réévaluation du processus.

Figure N°1 : Processus de motivation



Source : Réalise par nous même

1.5.2 Les facteur influençant sur la motivation

Voici les facteurs influencent sur la motivation¹² :

¹² <https://www.coachhub.com/fr/blog/7-facteurs-de-motivation-au-travail/>

1.5.2.1 Responsabilisation et autonomie dans le travail

Un employé a besoin d'être responsabilisé pour être motivé au travail. Et pour cause, cela signifie que l'entreprise lui fait confiance. Cette responsabilisation va alors de pair avec l'autonomie. Pour ce faire, le manager de proximité doit fixer des objectifs clairs et précis à ses équipes. Aux collaborateurs ensuite de déterminer le chemin le plus adéquat pour les atteindre. Autrement dit, un bon manager indique le "Quoi ?", "Quand ?" (Date butoir) et "Pourquoi ?" (Sens dans le travail), mais laisse à ses employés la responsabilité de définir le "Comment ?".

1.5.2.2 Reconnaissance et valorisation du travail fourni

La reconnaissance et la valorisation du travail fourni sont de véritables leviers de motivation en entreprise. Cela peut alors être la reconnaissance des qualités professionnelles en attribuant au salarié des missions qui lui correspondent, mais aussi la reconnaissance de l'investissement dans un projet ou des résultats. Cette reconnaissance se traduit alors par un encouragement ou un remerciement, mais aussi par des primes ou une augmentation de salaire, par exemple

1.5.2.3 Conditions de travail agréables

Un salarié passe le plus clair de son temps au travail. 35 heures par semaine, sans compter les trajets, ce n'est pas rien ! Ainsi, 79 % des collaborateurs valorisent davantage la qualité de vie au travail par rapport au salaire. Il est donc préférable de favoriser la bonne entente entre collègues.

En effet, la cohésion d'équipe contribue à l'épanouissement professionnel et donc à la motivation au travail. Concrètement, cela se traduit par la transparence dans les échanges, une gestion des conflits efficace, un traitement de l'ensemble des salariés sur un même pied d'égalité (pas de favoritisme), une culture de l'intelligence collective et des sessions de team-building régulières

1.5.2.4 une Politique de rémunération motivante

Même si la rémunération n'est plus la principale source de motivation au travail, elle reste importante. La rémunération pour des salariés motivés et investis doit donc être juste. Autrement dit, en adéquation avec les compétences et l'investissement du salarié, le poste occupé et l'ancienneté. Sans oublier l'équité et l'égalité de salaire avec les pairs à compétences, ancienneté et postes égaux

1.5.2.5 Management bienveillant et participatif

Il est inconcevable pour un manager de rester dans sa tour d'ivoire. Et pour cause, un manager disponible est une grande source de motivation supplémentaire. Le manager doit donc être présent sur le terrain pour accompagner les employés dans leurs tâches quotidiennes, motiver ses collaborateurs et repérer les points de tension. Par ailleurs, un manager de proximité se doit d'être à l'écoute de ses équipes pour créer du lien. Cela passe par une écoute active et attentive des besoins, des axes de motivation professionnelle, mais aussi des difficultés rencontrées. Cette écoute implique également une bonne communication interne pour une meilleure gestion des retours d'expérience par la suite. Maîtriser la communication verbale et non verbale, mais surtout la communication non violente, s'avère alors indispensable.

1.5.2.6 équilibre entre la vie professionnel vie et personnelle

Contrairement à ses aînés, la génération Y (personnes nées entre 1980 et 1990) est particulièrement sensible à la question de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Ainsi, si 93 % des salariés se préoccupent de cet équilibre, ils sont également près de 64 % à considérer que leur management n'en fait pas assez pour les aider à concilier temps de travail et vie personnelle...

Section 02: les 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

Selon le **tableau 1**. Le premier groupe comprend plusieurs tentatives d'énumérer, de définir et de classer les principales forces nommerons ici théories de contenu

Dans un deuxième groupe, la théorie de processus ; visent expliquer comment ces forces internes ou besoins interagissent avec l'environnement pour amener l'individu à faire une chose plutôt qu'une autre et à agir avec intensité plutôt qu'avec nonchalance

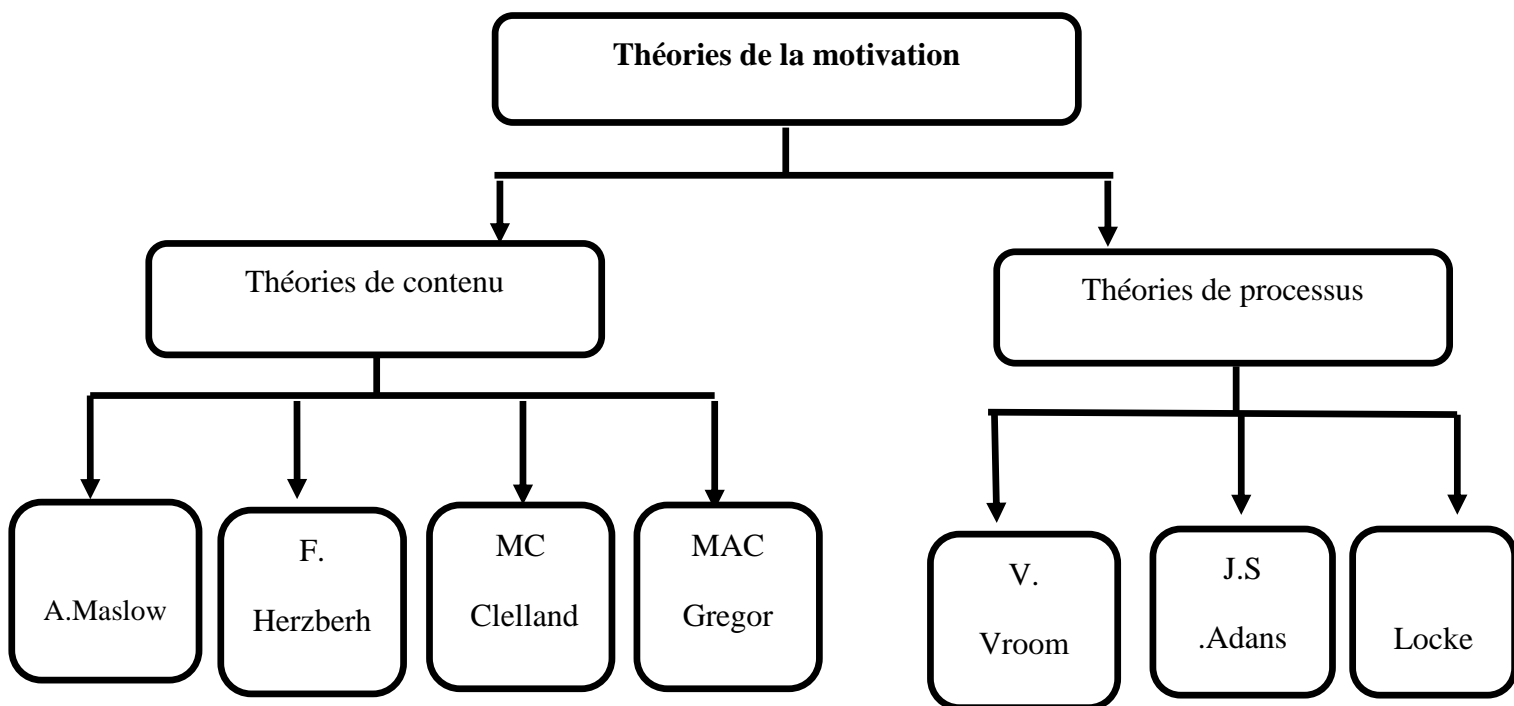
TABLEAU 1 : THEORIE DE LA MOTIVATION

Théorie	Motivation
Théories de contenu	De quelle façon la motivation fonctionne-t-elle, se déclenche-t-elle et l'analyse de leur effet sur les comportements des individus ?
Théories de processus	Pour quelle raison la motivation apparait-elle et quels sont les composants du processus motivationnel?

Source : B. Marcela et R. Briones : «Les enjeux de l'interaction entre les comportements et les compétences», thèse présenté à l'Université Jean Moulin Lyon 3, (21octobre2006), www, thesebrain.univ-lyon3.fr

Maintenant, nous présentons les points les plus significatifs des deux groupes de la théorie de motivation, selon les travaux des principaux auteurs les quels poursuivent l'étude de la motivation des individus aux situations de travail

Figure 02 : Principaux auteurs des théories de la motivation.



Source : Réalisé par nous même

2.1 Théories du contenu

Les théories de contenu cherchent à identifier les facteurs de la motivation des individuelles proposent des typologies de besoins, ceux-ci étant la source de la motivation.

Ces théories reposent sur une hypothèse fondamentale : les besoins sont des manques d'ordre physiologique, psychologique ou sociologique. La motivation au travail peut ainsi être soins fondamentaux qui existeraient au sein de tout individu et qu'il chercherait à satisfaire. Les théories du contenu se réfèrent donc à des listes, des typologies de besoins fondamentaux. Elles tentent de répondre à la question « qu'est-ce qui motive les gens à travailler ? »¹³ Les différents modèles présentent des variations entre les typologies qu'ils présentent. Pour les théories du contenu, quatre noms, Mallow, Herzberg et MC Clelland, MAC Gregor renvoient aux quatre principales approches :

2.1.1 La théorie de Maslo ¹⁴ (la pyramide des besoins)

Dans le domaine des sciences Humaines appliquées à l'organisation, il y a une demi-douzaine de grandes « vedettes », des auteurs dont les noms sont connus par des dizaines de milliers d'administrateurs à travers le monde, Maslow est un de ceux-là. A partir d'observations cliniques dans les années 194, Maslow, psychologue et consultant établit que les comportements des individus au travail sont orientés par leurs propres besoins insatisfaits. Il considéré que l'individu est capable de les hiérarchiser et après de les satisfaire selon un ordre de priorité et d'influence. En conséquence, les besoins les plus dominants vont générer un certain comportement comme réponse à leur satisfaction. Hiérarchisation des besoins humains est représentée par une pyramide (figure2) avec cinq catégories de besoins en ordre de priorité :

2.1.1.1 Le besoin physiologique

Ils sont les plus importants et correspondent aux besoins vitaux : se nourrir, boire, etc. Pour le monde du travail. Ils sont identifiables à la rémunération économique car celle-ci permet de satisfaire les besoins primaires par l'achat de nourritures, de boissons, nécessaires à l'équilibre vital.

¹³ Roussel P, op cit, P.33.

¹⁴Idem, P.34-35.

2.1.1.2 Le besoin de sécurité

Ce besoin signifie la recherche de protection pour se sentir à l'abri de menaces, il se traduit par la recherche de stabilité dans l'emploi et l'attente d'équité ou de justice dans le traitement différent dans le travail ou dans les rapports hiérarchiques.

2.1.1.3 Le besoin d'appartenance

Ce besoin correspond à la recherche de l'acceptation, de l'intégration au sein d'un groupe. Le degré d'appartenance au groupe traduit les diverses formes possibles de liens entre l'individu et les autres membres du groupe

2.1.1.4 Le besoin d'estime de soi ou de reconnaissance par les autres

Il se traduit par le sentiment de fierté du travail accompli, par le sentiment d'être capable de réussir, d'être compétent et par la perception d'être reconnu par les autres, ses collègues, ses supérieurs, ses amis dans les petits groupes

2.1.1.5 Le besoin d'accomplissement

Ce besoin correspond à la possibilité de réaliser son potentiel, à l'opportunité dans le travail de se trouver confronté à des tâches complexes qui soient un véritable défi intellectuel et qui mettent en jeu et mobilisent toutes les compétences de l'individu

Figure N° 03: La pyramide de Maslo ¹⁵



Source : M.Foudriat :Op.cit

¹⁵ M. Foudriat : «op.cit.»

Cette figure illustre la théorie de la hiérarchisation des besoins d'Abraham Maslo. 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 Maslo, 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.

2.1.2 La théorie de bi factorielle 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.¹⁶

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.

2.1.2.1 Les facteurs de 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 :

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.

2.1.2.2 Les facteurs d'insatisfaction ou 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

¹⁶Roussel P, op cit, P.35-36.

sécurité de l'emploi, la rémunération et les facteurs de vie personnelle (influence de l'entreprise sur la vie personnelle, ex : mutation).

TABLEAU 2: LES FACTEURS DETERMINENT LES DEGRES DE SATISFACTION ET D'INSATISFACTION PROFESSIONNELLE SELON LA THEORIE BI FACTORIELLE DE HERZBERG

Facteurs d'hygiène (Insatisfaction)	Facteurs de motivation (satisfaction)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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 professionnelle. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Les accomplissements. ✓ La reconnaissance des accomplissements. ✓ L'intérêt du travail. ✓ La responsabilité. ✓ Promotion où avancement. ✓ La possibilité de développer

Source : Tableau récapitulatif établi par nos soins

2.1.3 La théorie des besoins 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.¹⁷

2.1.3.1 Les besoins d'existence

Ils expriment les désirs d'ordre physiologique et matériel et correspondent aux besoins d'ordres inférieurs chez Maslo, 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

¹⁷ Roussel P, op cit, P.35-36.

2.1.3.2 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.

2.1.3.3 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 Maslo.

Le mécanisme de la motivation selon Alderfer fonctionne différemment par rapport aux propositions de Maslo. 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 inter

2.1.4 La théorie X et Y de MAC Gregor

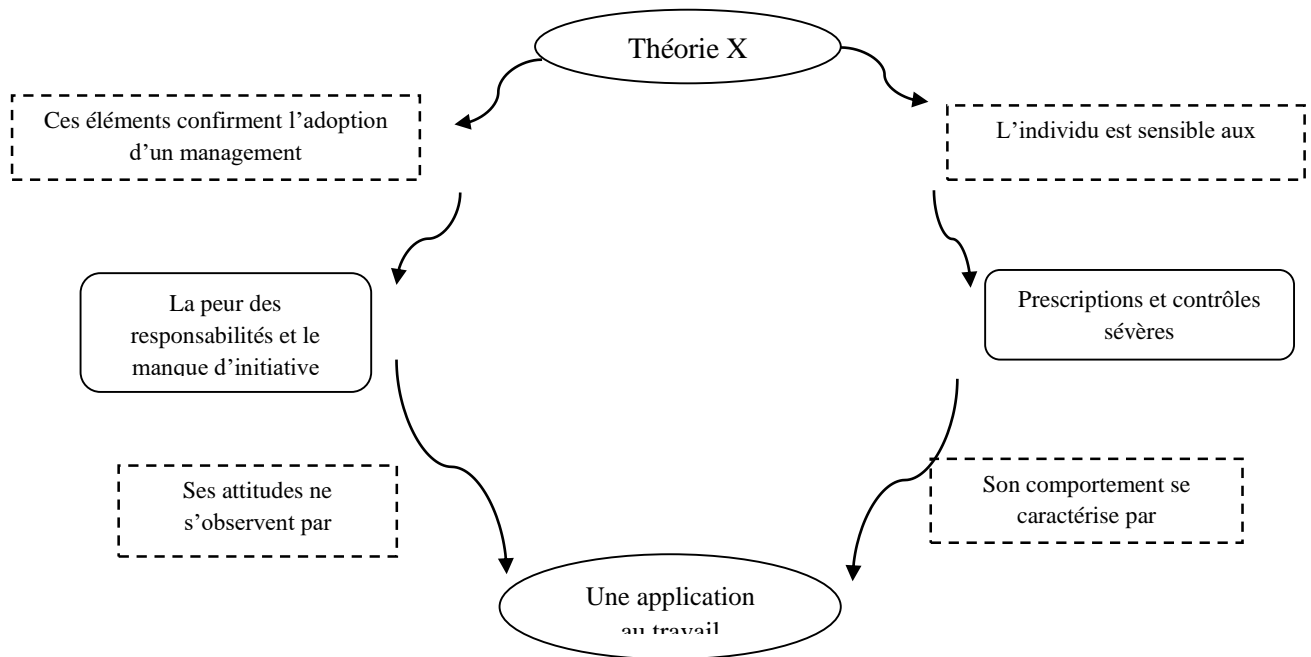
La théorie X et Y sont des théories développées dans les années 1960 par Douglas Mc Gregor utilisées en ressources humaines et en comportement organisationnel. Ces deux théories sont issues d'observations empiriques et s'opposent entre elles.

2.1.4.1 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, dirigé, 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 entraine un cercle vicieux, augmentant ainsi l'aversion de l'individu envers son travail

Figure N° 04 : Image synthétique de la théorie X et ses fondements



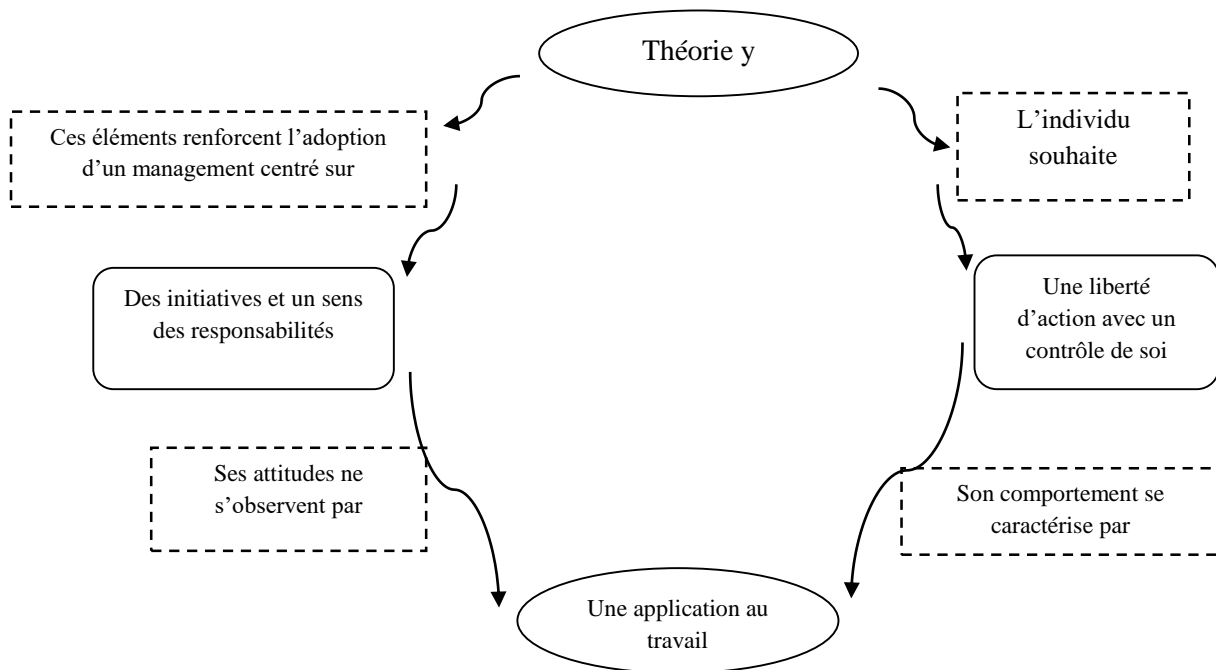
Source : https://www.wikiberal.org/images/c/c1/Th_X_McGregor.jpg.

2.1.4.2 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 travailler 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°05 : Image synthétique de la théorie Y et ses fondements



Source : 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 sociétales, 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.

2.2 Les théories du processus

À la différence des théories du contenu, qui cherchent à comprendre ce qui motive les individus, les théories du processus s'intéressent au fonctionnement de la motivation. Les premières posent la question : de quoi est faite la motivation ? Les secondes : pourquoi est-elle motivée ? Pour ces théories, c'est l'environnement externe à l'individu qui détermine ses comportements et non des besoins internes. Ces théories cherchent à définir les facteurs qui interviennent au niveau de la détermination des comportements d'un individu.

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

2.2.1 La théorie des attentes de Vroom ou le modèle VIE

La théorie des attentes considère que le comportement humain s'explique par ses conséquences, elle implique cependant un choix rationnel et réfléchi entre plusieurs moyens disponibles pour atteindre des objectifs préférés.

On suppose ici que l'être humain (au lieu d'adopter automatiquement un comportement qui dans une situation semblable a été de conséquences heureuses dans le passé) va réfléchir aux alternatives possibles et prendre une décision fondée sur les trois considérations suivantes :

- Ses chances de réussir de ce qu'il veut entreprendre.
- Les conséquences d'une telle réussite.
- La valeur anticipée ou «désirable» de ces conséquences.

Cette théorie considère l'effort comme une force motivationnelle qui pousse l'individu à agir dans son travail à partir de trois facteurs :

- La valence, c'est la valeur que l'individu attribue aux possibles résultats de son travail.

En conséquence elle est liée à la performance, positive ou négative, du travail individuel.

- L'instrumentalité, c'est la perception des individus face aux récompenses qu'ils espèrent recevoir par les efforts fournis et par la performance qu'ils pourraient réaliser.
- L'expectation, c'est la perception que l'individu a ses propres capacités pour réaliser des efforts et atteindre ses objectifs

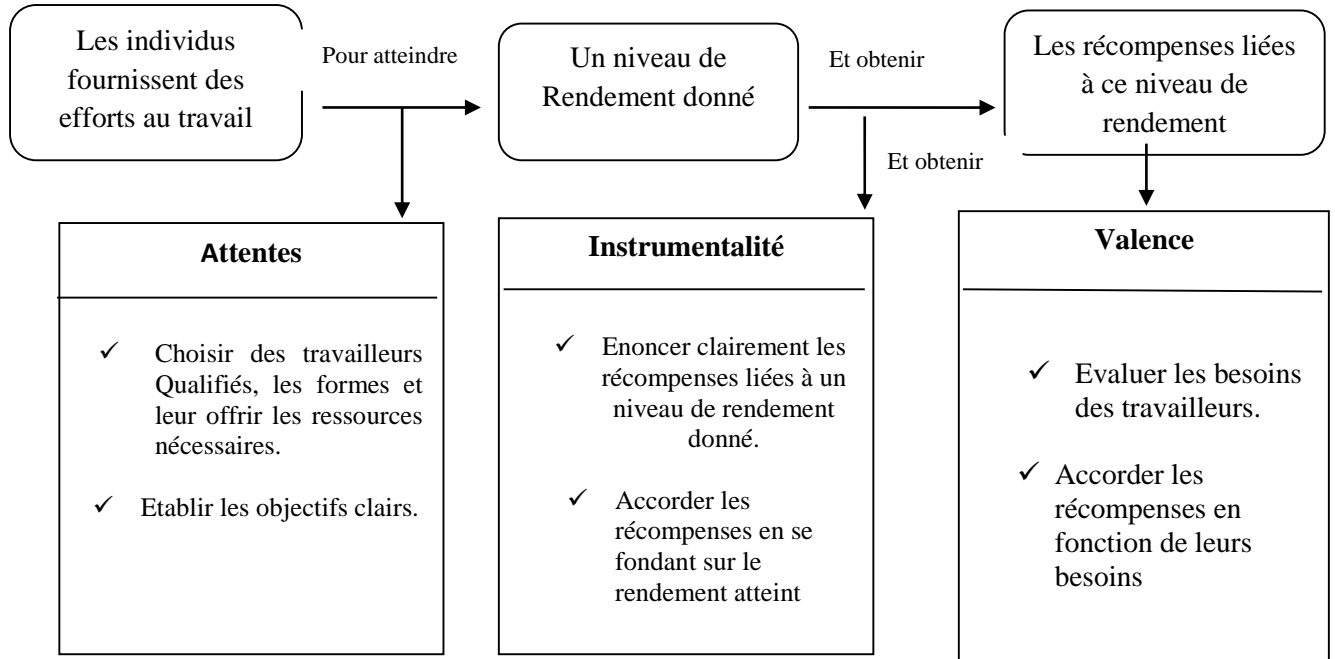
La formule que présente Vroom est la suivante :

$$\text{Motivation} = \text{Valence} \times \text{Instrumentalité} \times \text{Expectation}$$

Ainsi selon Vroom, la nullité d'un des facteurs implique l'absence de motivation. Par exemple si l'expectation est négative, c'est-à-dire si l'individu est convaincu de jamais

pouvoir atteindre tel niveau de performance dont il sait par expérience qu'il débouche sur une prime, il ne sera pas motivé à «concourir »¹⁸

Figure N°06 : 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.

2.2.2 La théorie de l'équité d'Adams

La théorie de l'équité a connu ses principaux développements au début des années 1960 avec les travaux d'Adams. Un nouvel écho lui est donné depuis le milieu des années 1980 sous l'impulsion des travaux de Greenberg le concept de justice organisationnelle.

Le modèle d'Adams donne un cadre d'analyse qui associe la théorie de l'équité à la notion de justice distributive et met aussi en exergue l'influence du sentiment de justice des employés sur leur motivation et leur fidélisation.

La théorie de l'équité explique la motivation au travail par la disposition de l'individu à comparer sa situation personnelle à celles d'autres personnes. Adams se réfère aussi à la théorie de la dissonance cognitive de Festinger (1957), dont l'hypothèse fondamentale est que l'existence d'une dissonance entre ce qui est perçu et qui est désiré est source de tension psychologique, entraînant de la part de l'individu des comportements qui visent à réduire cette tension et cette dissonance.

¹⁸ Maugeri Salvatore : «Théories de la motivation au travail ». Ed. Dunod, paris, 2004

Adams précise que l'individu compare sa situation par rapport à des individus de l'entreprise (équité interne) mais aussi à des personnes extérieures à l'entreprise (équité externe). Par conséquent, ils doivent se constituer leur propre système de références en vue d'une comparaison. En vue de cette création d'un référentiel, les individus ont trois axes de comparaison possibles :

- Par rapport aux autres, c'est-à-dire aux personnes impliquées dans un échange similaire soit dans la même organisation, soit dans une autre organisation identique.
- Par rapport à leur modèle, c'est-à-dire à celui qui construit et correspond à l'individu.
- Par rapport au système, c'est-à-dire aux attentes contractuelles, implicites, entre l'employeur et l'employé ¹⁹

2.2.3 La théorie de la fixation des objectifs (Locke et Latham)

La théorie de la fixation des objectifs ²⁰ 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 :

2.2.3.1 Clarte

Les objectifs doivent être clairs et mesurable

¹⁹ D.F.P. Boisserolles de St Julien : «op.cit.»

²⁰ Patrice Roussel, op. cit. P.66-68.

2.2.3.2 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 renforcé lorsque l'individu comprend la signification de l'attente de l'objectif.

2.2.3.3 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.

2.2.3.4 Feedback

Il doit être régulier et approprié, c'est indispensable pour maintenir la motivation des salariés, le feedback permet de renforcer les comportements performants ²¹

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

²¹ MUCHA.L.op,cit.P.24-26.

Section 03 : l'intérêt de la motivation dans la GRH

L'intérêt de la motivation dans la Gestion des Ressources Humaines (GRH) est un sujet d'une importance capitale dans le monde professionnel moderne. La GRH représente l'ensemble des pratiques et des politiques mises en place par les entreprises pour gérer leur capital humain, c'est-à-dire leurs employés. Parmi ces pratiques, la motivation occupe une place centrale, car elle impacte directement la performance, l'efficacité et la satisfaction des collaborateurs.

Dans cette section, nous allons explorer l'importance de la motivation dans la GRH et son impact sur les employés, les équipes et entreprise dans son ensemble.

3.1 Lien entre motivation et engagement des employés :

La motivation et l'engagement des employés sont des concepts interdépendants qui jouent un rôle crucial dans la réussite et la performance d'une organisation. La motivation se réfère aux facteurs qui incitent un individu à agir dans le but de satisfaire ses besoins et atteindre ses objectifs. Elle peut être alimentée par des motivations intrinsèques, telles que la satisfaction personnelle et la passion pour le travail, ou extrinsèques, comme les récompenses financières ou la reconnaissance.²²

Lorsqu'un employé est motivé, il est plus enclin à s'impliquer activement dans ses tâches quotidiennes. La motivation intrinsèque, en particulier, est un puissant moteur d'engagement, car elle provient de l'intérieur de l'individu et crée un sentiment de réalisation personnelle et de satisfaction au travail. Un employé engagé se sent connecté à l'organisation, passionné par son travail et dévoué à la réussite de l'entreprise.

La gestion des ressources humaines (GRH) joue un rôle clé dans le développement de la motivation et de l'engagement des employés. En mettant en place des politiques et des pratiques adaptées, la GRH peut favoriser un environnement de travail stimulant et motivant. Cela peut inclure des initiatives telles que la reconnaissance des performances exceptionnelles, l'offre d'opportunités de développement professionnel, la communication transparente, et la promotion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.²³

²² Durand, R. 2006. Les Ressources Humaines : Gestion et perspectives Éditeur Vuibert pp 87.

²³ Auteur : Vallerand, R.J. 2001 : La motivation en contexte scolaire : comprendre et soutenir la motivation des élèves, Revue des Sciences de l'Éducation Vol 27 N° 4, pp 767-790

Un environnement de travail motivant renforce le lien entre la motivation et l'engagement. Les employés se sentent valorisés et reconnus pour leurs contributions, ce qui accroît leur sentiment d'appartenance à l'organisation. Ils sont plus enclins à se donner à fond dans leur travail, à partager leurs idées, et à collaborer avec leurs collègues. Cela crée une culture d'entreprise positive et encourage le travail d'équipe, l'innovation et la créativité.

La motivation et l'engagement des employés sont étroitement liés et jouent un rôle essentiel dans la réussite d'une entreprise. En cultivant un environnement de travail motivant et en investissant dans le développement professionnel et personnel de ses employés, une organisation peut créer une culture positive qui favorise la performance, la rétention des talents et la croissance durable à long terme.

3.2 L'importance capitale de la motivation dans la GRH

La motivation joue un rôle central dans la gestion des ressources humaines (GRH) car elle a un impact direct sur la productivité et l'efficacité des employés.²⁴

- La motivation des employés est un facteur clé pour stimuler leur engagement envers l'entreprise et accroître leur performance au travail.
- En adoptant des stratégies de motivation efficaces, les responsables des ressources humaines peuvent favoriser un environnement de travail positif, encourageant ainsi la rétention des talents.
- Une politique de récompenses et de reconnaissance appropriée peut servir de levier pour renforcer la motivation des employés et les inciter à donner le meilleur d'eux-mêmes.
- La motivation joue un rôle essentiel dans la gestion du changement organisationnel, car des employés motivés seront plus enclins à s'adapter aux nouvelles circonstances avec enthousiasme.
- La motivation des employés est un facteur clé pour stimuler leur engagement envers l'entreprise et accroître leur performance au travail.
- En adoptant des stratégies de motivation efficaces, les responsables des ressources humaines peuvent favoriser un environnement de travail positif, encourageant ainsi la rétention des talents.

²⁴ Auteur : Frederick Herzberg « One More Time : How Do You Motivate Employees ? » 1968, Harvard Business Review, Vol. 46, No. 1, p. 53-62.

- Une politique de récompenses et de reconnaissance appropriée peut servir de levier pour renforcer la motivation des employés et les inciter à donner le meilleur d'eux-mêmes.
- La motivation joue un rôle essentiel dans la gestion du changement organisationnel, car des employés motivés seront plus enclins à s'adapter aux nouvelles circonstances avec enthousiasme.
- En favorisant le développement personnel et professionnel des employés, la GRH peut renforcer leur motivation intrinsèque et leur attachement à l'entreprise. »
- Des initiatives de communication transparente et de feedback constructif peuvent contribuer à maintenir la motivation des collaborateurs en leur montrant que leur contribution est valorisée.
- La motivation est un élément clé pour prévenir le stress et l'épuisement professionnel, favorisant ainsi un climat de travail sain et productif.
- Une gestion personnalisée des motivations, prenant en compte les besoins et les aspirations individuelles des employés, permet de créer un lien plus fort entre l'organisation et son personnel.
- Lorsque les employés sont motivés, ils ont tendance à être plus créatifs et innovants, ce qui peut stimuler la compétitivité et la croissance de l'entreprise.
- Investir dans la motivation des équipes contribue à réduire l'absentéisme et les conflits internes, créant ainsi un climat de travail harmonieux et productif.

3.3 Objectifs de la motivation pour les salariés et pour l'entreprise

La motivation pour le salarié a pour but principal d'accroître son enthousiasme et son engagement au travail, tout en favorisant son épanouissement professionnel et personnel.

3.3.1 Objectif de la motivation pour le salarié

- C'est ne plus être insatisfait et/ou obtenir plus de satisfaction
- C'est s'épanouir dans son travail, s'impliquer, apprendre à évoluer, s'enrichir
- Exécution des objectifs moraux : les motivations permettent à l'individu de travailler avec entrainement et qu'il lui prépare l'atmosphère adéquate
- Préservation d'un certain niveau des charges
- Augmentation de l'intérêt des travailleurs aux engins et matériels et équipement pour les préserver et augmenter leur durée de vie.

La motivation des salariés est devenue une préoccupation centrale dans le management des entreprises et de l'organisation en général. En effet, les enquêtes menées auprès des salariés ont montré que la motivation au travail a un effet sur la qualité du travail et sur l'efficacité des salariés.

3.3.2 Objectifs de la motivation pour l'entreprise

La motivation des employés est importante pour plusieurs raisons. Cela permet à l'organisation d'atteindre les objectifs stratégiques. Des employés motivés sont en mesure d'accroître la productivité de l'entreprise en atteignant des niveaux de production plus élevés

3.4 Les avantages et les limites de la motivation

Avant d'explorer en détail les avantages de la motivation, il est important de comprendre que la motivation, bien qu'essentielle, comporte également des limites à prendre en compte.

3.4.1 Les avantages de la motivation

- **Amélioration de la productivité** : Les individus motivés tendent à être plus productifs au travail.
- **Accomplissement des objectifs** : La motivation soutient la réalisation des objectifs personnels et professionnels.
- **Satisfaction au travail** : Les individus motivés sont souvent plus satisfaits de leur travail et de leur vie en général
- **Engagement des employés** : La motivation favorise l'engagement des employés, ce qui peut améliorer la performance organisationnelle.
- **Réduction du stress** : Les personnes motivées sont mieux à même de faire face au stress au travail.
- **Meilleure créativité** : La motivation intrinsèque peut stimuler la créativité et l'innovation
- **Renforcement de la confiance en soi** : La réalisation de tâches motivées renforce la confiance en ses propres compétences
- **Amélioration de la santé mentale** : La motivation est liée à un meilleur bien-être psychologique et à une moindre probabilité de dépression

3.4.2 Les Limites de la motivation

- **Pression excessive** : Une motivation excessive peut entraîner une pression négative et nuire à la créativité


- **Variabilité individuelle** : Les individus diffèrent dans leur réceptivité à la motivation, ce qui peut compliquer sa gestion.
- **Biais de l'attribution** : Les gens peuvent attribuer le succès à la motivation, mais l'échec à des facteurs externes, ce qui peut entraîner des biais cognitifs.
- **Risques de surmenage** : Une motivation excessive peut conduire au surmenage et à l'épuisement professionnel
- **Dépendance aux récompenses** : Les individus peuvent devenir dépendants des récompenses externes, ce qui peut être contre-productif
- **Contexte et environnement de travail** : Les conditions de travail, la culture organisationnelle et l'environnement peuvent influencer la motivation de manière significative

Conclusion


La motivation est un concept complexe qui implique une combinaison de facteurs internes et externes qui incitent les individus à agir pour atteindre leurs objectifs ou satisfaire leurs besoins. Elle est essentielle pour comprendre le comportement humain et pour améliorer les performances individuelles et organisationnelles.

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 joue un rôle central dans la gestion des ressources humaines, contribuant à la productivité, à la rétention du personnel et à la satisfaction au travail. Comprendre les théories de la motivation et les appliquer de manière stratégique peut avoir un impact significatif sur la performance globale de l'entreprise



***Chapitre 02 : Aperçu générale sur la performance
de l'entreprise et la performance sociale***



Chapitre 02 : Aperçu générale sur la performance de l'entreprise et le performance sociale
Introduction

La performance d'une entreprise représente son aptitude à atteindre ses objectifs et à exceller dans ses activités. Elle se mesure à travers divers indicateurs tels que la rentabilité financière, la productivité, la satisfaction des clients, la qualité des produits ou services, et la gestion efficace des ressources. Une entreprise performante est celle qui parvient à maintenir un équilibre entre les aspects internes, tels que la productivité de ses employés et la gestion de ses finances, et les facteurs externes, comme la concurrence et les évolutions du marché. Une gestion stratégique, une culture d'entreprise solide et une capacité d'adaptation aux changements sont des éléments clés pour stimuler la performance et garantir la pérennité d'une entreprise dans un environnement commercial en constante évolution.

La performance sociale d'une entreprise est devenue un élément clé de sa réussite dans le monde des affaires contemporain. Elle englobe l'évaluation de l'impact de l'entreprise sur la société, au-delà de ses résultats financiers. Cette dimension essentielle de la performance prend en compte des aspects tels que les relations avec les employés, la responsabilité sociale, la durabilité environnementale, et la contribution positive à la communauté. Au fur et à mesure que les consommateurs, les investisseurs et les régulateurs accordent une attention croissante à la responsabilité sociale des entreprises, comprendre et améliorer la performance sociale est devenu un impératif pour toute organisation qui aspire à prospérer dans un monde interconnecté et soucieux de l'impact sociétal.

Dans ce deuxième chapitre, nous allons aborder divers aspects de la performance. La première section sera consacrée à une discussion générale sur la performance d'entreprise dans son ensemble. Dans la deuxième section, nous plongerons plus en profondeur en examinant les typologies de la performance. Enfin, la troisième section sera entièrement dédiée à la performance sociale. Nous explorerons en détail son importance, ses composantes, et son impact sur la société et les parties prenantes.

Section 1 : généralités sur la Performance d'Entreprise

Aujourd'hui, les entreprises du monde entier sont confrontées à une multitude de défis, parmi lesquels l'hyper compétitivité, la mondialisation des marchés et les perturbations constantes de l'environnement économique. Il est évident que, à l'avenir, les entreprises qui réussiront seront celles qui sauront exploiter les opportunités qui se présentent à elles et minimiser les menaces auxquelles elles seront exposées.

Dans cette section, nous commencerons par définir la performance, puis nous examinerons les concepts qui y sont associés.

1.1 L'origine et définition de la performance

La performance a évolué au fil du temps pour devenir un élément essentiel de notre compréhension et de notre mesure de la réussite

1.1.1 L'origine de la performance

Étymologiquement, le mot performance vient de l'ancien français parformer qui signifiait « accomplir, exécuter », au XIII^e siècle. Le verbe anglais « to perform » apparaît au XV^e siècle avec une signification plus large. La conception anglaise de ce verbe « contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès.²⁵»

L'origine de la performance remonte à 1838, et elle est étroitement liée à la langue anglaise. À ses débuts, son sens global était associé à des termes tels que « accomplissement », « réalisation » et « résultats concrets », couvrant ainsi un large éventail de domaines.

Le terme « performance » a été introduit en Europe, en particulier dans le milieu des amateurs de courses de chevaux, pour décrire le comportement exceptionnel d'un cheval de course. Rapidement, son sens a été étendu pour décrire des réalisations sportives remarquables et des exploits extraordinaires dans le sens d' « accomplir ».

Au XX^e siècle, cette notion a été étendue à l'évaluation des capacités d'un appareil, introduisant une nuance qui se référait davantage aux « possibilités optimales » de l'appareil.

Une évolution significative s'est produite lorsque le terme a élargi son champ d'application pour englober le monde des objets, passant ainsi de son origine principalement liée au vivant et au mouvement.

Cette notion de performance s'est également ancrée dans le domaine artistique, où elle est associée à l'idée d' « exécution ». Le Larousse précise que la performance artistique contemporaine consiste à créer des actes, des gestes ou des événements dont le déroulement temporel constitue l'œuvre en elle-même.

1.1.2 Définition de la performance

La performance d'entreprise est un concept polysémique, ce qui signifie qu'il est difficile à définir en raison de ses multiples approches. Comme l'a souligné Bourguignon, le

²⁵ BOURGUIGNON A., « Peut-on définir la performance », revue française de comptabilité, n°269, juilletaoût, 1995, P.62

terme "performance" est largement utilisé sans qu'il y ait un consensus sur sa définition, ce qui reflète la diversité des interprétations de ce mot. En revenant à ses origines étymologiques, on constate que le terme français et le terme anglais sont étroitement liés et évoquent l'idée d'accomplissement, pour ensuite évoquer l'exploit et le succès.²⁶

Dans le langage courant, le concept de performance revêt quatre significations majeures. Tout d'abord, il est associé aux résultats obtenus grâce à une action, évalués à l'aide d'indicateurs et comparés à des références internes ou externes. De plus, il est lié au succès, représentant un accomplissement positif, avec des interprétations variables selon les individus et les organisations. En outre, il englobe à la fois les résultats et les actions entreprises pour les obtenir, ce qui en fait un processus. La performance peut également être vue comme une mesure de la capacité ou du potentiel d'une entité à atteindre des objectifs. Ces diverses facettes de la performance témoignent de sa complexité et de son importance dans différents contextes.

Selon Machesnay, la performance de l'entreprise peut être définie comme le degré de réalisation de l'objectif recherché. L'analyse des objectifs révèle trois mesures de la performance :²⁷

- L'efficacité : évalue le résultat atteint par rapport au niveau de l'objectif recherché.
- L'efficience : évalue le résultat obtenu par rapport aux moyens utilisés.
- L'effectivité : mesure le niveau de satisfaction obtenu par rapport au résultat obtenu.

Selon Lorino²⁸, dans le contexte de l'entreprise, la performance se résume à tout ce qui contribue explicitement à améliorer la relation entre la valeur et le coût. En d'autres termes, ce qui réduit les coûts ou augmente la valeur de manière indépendante n'est pas nécessairement considéré comme de la performance.

La performance est donc le résultat d'actions coordonnées, cohérente entre elles, qui ont mobilisés des moyens (personnel, investissement), ce qui suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation (compétences du personnel, technologie, organisation, etc.)

²⁶ Anick BOURGIGNON 2000, « Performance et contrôle de gestion », 134 Related article, p. 33.

²⁷ CHANDLER, 1992, « Organisation et performance des entreprises », T1, Editions de l'organisation, p.21

²⁸ P. LORINO, 1997, « Méthodes et pratiques de la performance, le guide du pilotage », Editions de L'organisation, p 143.

1.2 Les critères et Les caractéristiques de la performance

1.2.1 Les critères de la performance

Le concept de performance 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. Les critères de la performance sont constituées de trois variables essentielles : l'efficacité, l'efficience, la pertinence.

1.2.1.1 L'efficacité

L'efficacité est relative à l'utilisation des moyens pour obtenir des résultats donnés dans le cadre des objectifs fixés. D'une manière générique qui nous convient très largement, « C'est l'aptitude d'une spécifique à modifier une situation de travail dont le maintien constitue un obstacle »²⁹.

Plus simplement, nous pouvons définir l'efficacité comme le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. Ainsi, plus les résultats seront proches des objectifs visés, plus le système sera efficace. On exprime donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système.

En résumé, l'efficacité peut être formulée de manière concise comme suit :

$$\textit{Efficacité} = \textit{Résultats atteints} / \textit{Objectifs visés}$$

1.2.1.2 L'efficience

L'efficience se réfère au rapport entre les biens ou les services produits d'une part, et les ressources utilisées pour les produire d'autre part. Dans une opération basée sur l'efficience, pour un ensemble de ressources utilisées, le produit obtenu est maximum, c'est-à-dire que les moyens utilisés sont minimaux pour toute qualité et quantité donnée de produits ou de services. En d'autres termes, l'efficience correspond à la meilleure gestion possible des moyens et des capacités en relation avec les résultats³⁰.

L'efficience peut être formulée de manière concise comme suit :

$$\textit{Efficience} = \textit{Résultats atteints} / \textit{Moyens mis en œuvre.}$$

²⁹ Jack Duncan, 1990, « La recherche de l'efficacité », dans : Les grandes idées du management, Afnor Gestion, p. 22.

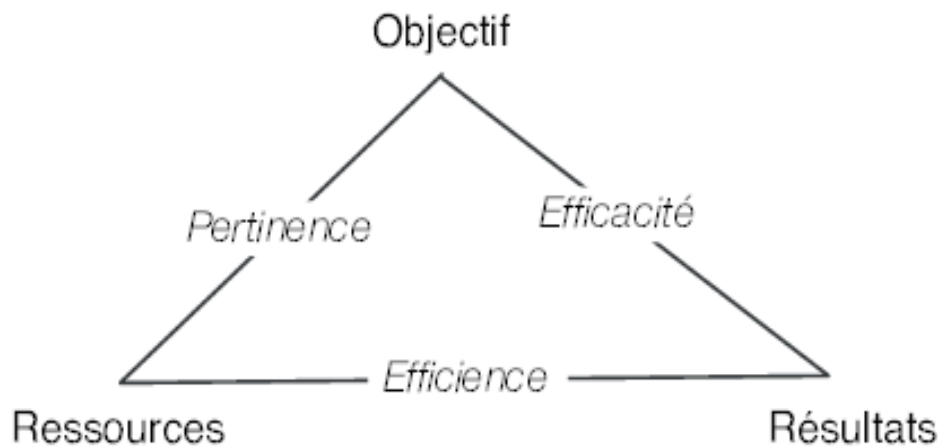
³⁰ Mohamed FIOUI, « Cours de 1ere année DEA Management de Politique générale et stratégie de l'entreprise », FSEG TUNIS, 2001, p. 56.

1.2.1.3 La pertinence

La notion de pertinence demeure très subjective et complexe à évaluer. Cependant, on peut convenir que la pertinence se réfère à la conformité des moyens et des actions employés pour accomplir un objectif spécifique. En d'autres termes, il s'agit d'atteindre de manière efficace et efficiente l'objectif fixé.

La pertinence se rapporte à l'adéquation ou à la qualité d'une information, d'une action ou d'une décision par rapport à un contexte ou à des objectifs spécifiques. Elle évalue si quelque chose est approprié, utile ou adapté à une situation donnée.³¹

FIGURE N°07 : LES COMPOSANTES DE LA PERFORMANCE



Source : Löning H., 2008, contrôle de Gestion : organisation, outils et pratiques, DUNOD, 3^{ème} édition, p06.

1.2.2 Les caractéristiques de la performance

La notion de performance englobe un ensemble de caractéristiques qui peuvent être énumérées comme suit :

1.2.2.1 Support de jugement

La performance implique un jugement de valeur sur son environnement, y compris les activités, les résultats, les produits et les effets de l'organisation sur son environnement. Ce concept revêt autant de significations qu'il y a d'individus ou de groupes qui l'utilisent. Ainsi, la performance est largement une question de perception. Pour un dirigeant, elle peut être liée à la rentabilité ou à la compétitivité de l'entreprise, tandis qu'un employé peut la percevoir en fonction du climat de travail, et un client en fonction de la qualité des services rendus.

³¹ Jacques Moeschler et Anne Reboul (1998), « Pertinence », dans Vocabulaire des sciences cognitives, Presses Universitaires de France, p. 305-307

1.2.2.2 Évolution dans le temps

Les critères d'évaluation, tant internes qu'émanant de l'environnement, évoluent avec le temps. Par exemple, les facteurs essentiels à la réussite d'une entreprise en période d'innovation peuvent différer de ceux requis pendant une phase de développement. Il est donc nécessaire de reconnaître que des combinaisons de facteurs humains, techniques, financiers et organisationnels sont efficaces dans un contexte donné, mais peuvent perdre leur pertinence dans un autre. Ces combinaisons sont multiples et évoluent au fil du temps.

1.2.2.3 Gestion de la performance

Les critères financiers ne sont plus suffisants pour guider les gestionnaires. En pratique, les indicateurs non financiers viennent compléter les indicateurs financiers, car ils jouent un rôle déterminant dans la réussite future de l'organisation. Ils offrent aux responsables une vision globale de la performance dans plusieurs domaines simultanément. De plus, la performance a un impact rétroactif sur l'organisation, influençant le comportement des dirigeants. Si les résultats ne répondent pas aux objectifs, les responsables seront amenés à réexaminer leurs choix stratégiques.

1.2.2.4 Composants antinomiques (opposés)

Les composants antinomiques se présentent comme un ensemble de paramètres à la fois complémentaires et parfois contradictoires. Cette contradiction se manifeste lorsque les dirigeants cherchent à réduire les coûts tout en améliorant la qualité des produits et en maintenant le moral des salariés. Ainsi, ces critères imposent des arbitrages constants. Il est important de noter que tous les composants n'ont pas la même importance dans la gestion de la performance.

1.3 Les objectifs de la performance

Les objectifs de la mesure de la performance des entreprises englobent divers buts, notamment :

- Stimuler l'innovation dans le développement de produits.
- Reconnaître et récompenser les performances individuelles exceptionnelles.
- Optimiser les processus de fabrication et améliorer l'environnement de travail.
- Réduire les coûts de production.
- Introduire de nouveaux produits et respecter les délais de livraison.
- Favoriser la créativité du personnel.
- Améliorer la gestion des réclamations des clients.

- Accroître la part de marché et fidéliser la clientèle.
- Renforcer la sécurité au travail et améliorer les conditions de travail.
- Identifier et évaluer les compétences clés au sein de l'entreprise.
- Prévoir les besoins des clients et augmenter la rentabilité.
- Consolider et développer les connaissances et les compétences au sein de l'organisation.

1.4 Les formes et les sources de la performance

Les formes de la performance se déclinent comme suit :

1.4.1 Les formes de la performance

1.4.1.1 La performance client

La satisfaction des clients joue un rôle essentiel dans la durabilité d'une entreprise, que ce soit dans le secteur industriel ou commercial. Pour atteindre cette satisfaction, l'entreprise doit mobiliser ses ressources de manière significative sur une période prolongée. Les entreprises ont bien compris qu'elles doivent être compétitives en anticipant les attentes des clients et en cherchant à les fidéliser.³²

1.4.1.2 La performance actionnaire

L'accès au capital est devenu un enjeu stratégique pour les entreprises en raison de divers développements interdépendants, tels que la croissance des besoins en capitaux liée aux avancées technologiques. Récemment, les actionnaires ont regagné de l'importance, tout comme les investisseurs institutionnels. Les entreprises cherchent continuellement à mobiliser des capitaux pour soutenir leur croissance économique. Selon les marchés financiers, la performance de l'entreprise est mesurée par sa capacité à créer de la richesse pour les actionnaires.

1.4.1.3 La performance personnelle

Afin d'innover et de mieux servir les clients, il est crucial pour les entreprises de motiver leurs employés de manière à ce que chacun se sente impliqué et responsable de l'avenir de l'entreprise. En raison de la concurrence pour des compétences spécifiques, les entreprises doivent également mettre en place des stratégies efficaces pour fidéliser leur capital humain. Par ailleurs, celles qui réussissent à maintenir une performance exemplaire en

³² FERNANDEZ Alain, « les nouveaux tableaux de bord des manages », édition d'organisation, paris, 2005, page 39

matière de gestion des ressources humaines comprennent l'importance du lien de confiance entre les employés et l'entreprise.³³

1.4.2 Les sources de la performance

Les facteurs contribuant à la performance

D'après MARTORY.B et CROZET.D, il est possible d'identifier deux principales catégories de facteurs qui influent sur la performance au sein d'une entreprise :

1.4.2.1 Les sources Internes

Au sein de cette première catégorie, nous pouvons distinguer trois types de performance, à savoir : la performance humaine, la performance technique et la performance financière.

1.4.2.2 Les sources Externes

La deuxième catégorie englobe la performance qui découle de l'environnement externe, qu'elle soit inhérente ou résultant des évolutions survenues à l'extérieur de l'entreprise.

La performance, telle qu'elle est perçue et mesurée au niveau de l'ensemble de l'entreprise, provient de ces deux sources dont l'impact est intrinsèquement lié : l'une est interne, tandis que l'autre est héritée de l'environnement. Cette combinaison de facteurs internes et externes joue un rôle essentiel dans la détermination de la performance globale de l'entreprise.

TABLEAU 3 : LA PERFORMANCE EXTERNE ET LA PERFORMANCE INTERNE

La performance interne	La performance externe
Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers	Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers
Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation	Porte sur le résultat, présent ou futur
Nécessite de fournir les informations nécessaires pour la prise de décision	Nécessite de produire et de communiquer les informations financières
Aboutir à la définition des variables d'action	Générer l'analyse financière des grands équilibres

³³ Ibid, page 39

Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but	Donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes
--	--

La source : DORATH Brigitte, GOUJET Christian, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », DUNOD, Paris, p173.

1.5 La mesure de la performance

La mesure de la performance englobe un ensemble de techniques de contrôle qui ont pour objectif de garantir que les divers centres de responsabilités au sein d'une organisation respectent les normes qu'ils ont établies. Elle permet également d'appliquer des récompenses ou des sanctions en cas d'écart significatif par rapport à ces normes.³⁴

L'évaluation des performances implique la nécessité de définir des concepts et des critères de mesure précis. De plus, elle requiert la mise en place d'un système de motivation pour le personnel.

La mesure de la performance constitue le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont acquises et utilisées de manière efficace et efficiente pour atteindre les objectifs de l'entité. Elle repose sur un système d'information et vise à maîtriser la gestion d'une entité, en permettant de mesurer et de contrôler les risques et les performances dans un environnement caractérisé par l'incertitude.

La mesure de la performance peut prendre différentes formes :

D'une part, elle peut être de nature financière, exprimée en unités monétaires ou liée à des aspects financiers tels que la mesure des bénéfices, du Produit National Brut (PNB), et ainsi de suite.

D'autre part, elle peut être non financière, c'est-à-dire exprimée en unités autres que monétaires et ne découlant pas de transformations basées sur des unités monétaires.

De plus, la mesure de la performance peut être réalisée de deux manières :

- a. **A posteriori** : Il s'agit de mesurer le degré de performance atteint ou le niveau de réalisation des objectifs après coup. Cette évaluation repose sur des indicateurs de résultat ou des indicateurs de reporting.
- b. **A priori** : Il s'agit essentiellement de mesurer la progression vers l'atteinte des objectifs et de permettre des actions correctives en cas de besoin. Cette mesure

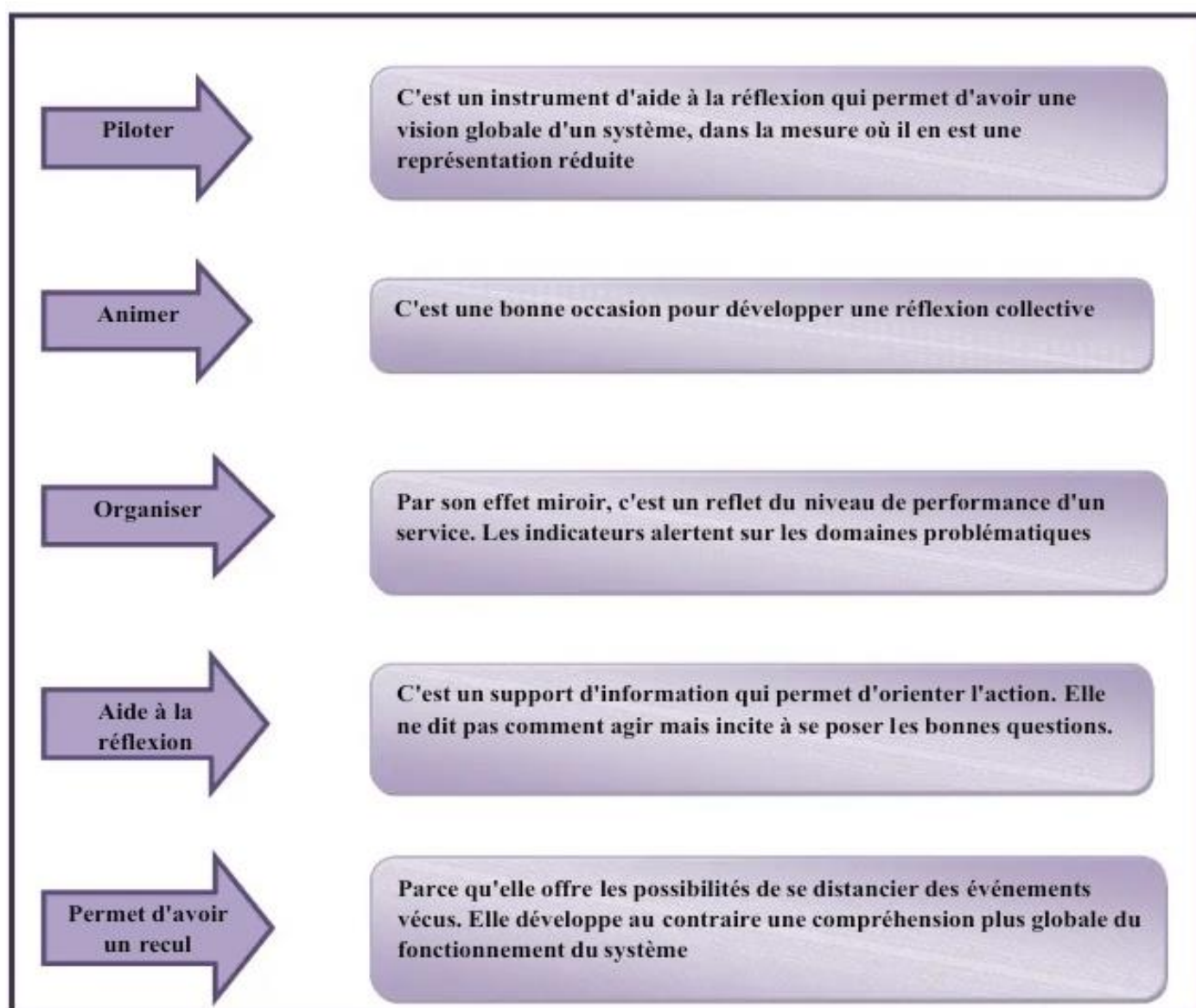
³⁴ <https://fr.scribd.com/mobile/doc/242634489/>

préventive est rendue possible grâce à des indicateurs de suivi ou des indicateurs de pilotage.

1.5.1 Les objectifs de mesure la performance

La mesure de la performance revêt une importance cruciale dans le domaine du contrôle, et elle poursuit divers objectifs et finalités, que l'on peut résumer comme suit :

Figure N° 08 : Les objectifs de mesure la performance La source : KANIT ABD El Ghafor 2001,



Source :élaboration d'un tableau de bord prospectif, magistère, université de Batna, page 56.

1.5.2 Les principes de la mesure la performance

Lors de la mesure de la performance, deux principes fondamentaux doivent être respectés, ainsi que d'autres principes importants :

1.5.2.1 Principe de Pertinence

La mesure de la performance d'une entité est considérée comme pertinente si elle influence le comportement du responsable dans le sens des objectifs de l'organisation. En d'autres termes, tous les objectifs individuels doivent converger vers un objectif commun, à savoir l'atteinte de la performance globale de l'organisation.

1.5.2.2 Principe de Contrôlabilité

Le principe de contrôlabilité stipule que la mesure de la performance d'un responsable d'entité doit être basée sur les éléments qu'il peut effectivement maîtriser. Ce principe repose sur l'hypothèse d'une répartition claire et sans ambiguïté des responsabilités. Pour le mettre en œuvre, des objectifs clairement définis doivent être établis de manière à être contrôlables.

1.5.2.3 D'autres principes

En plus de ces deux principes, d'autres principes importants à considérer sont les suivants :

1.5.2.3.1 Principe de Fiabilité

Il garantit que des situations similaires produisent des résultats similaires.

1.5.2.3.2 Principe de Simplicité et de Lisibilité

Il veille à ce que les méthodes et les indicateurs utilisés pour mesurer la performance soient facilement compréhensibles.

1.5.2.3.3 Principe de Sélectivité

Il assure la sélection judicieuse des indicateurs à utiliser, évitant ainsi la surcharge d'indicateurs inutiles pour les gestionnaires.

Ces principes sont essentiels pour assurer une mesure de la performance efficace et orientée vers les objectifs organisationnels.

1.5.3 Les difficultés de mesurer la performance d'entreprise

La mesure de la performance a connu une évolution significative, passant d'un modèle monocritère à un modèle multicritère. Ce changement de paradigme a permis d'intégrer les attentes variées des différentes parties prenantes, notamment les actionnaires, les clients, les employés, entre autres.

Cependant, il est souvent difficile de concilier ces critères de performance, qui peuvent parfois être peu compatibles voire contradictoires. Dans ce contexte, le rôle du gestionnaire consiste fréquemment à trouver un équilibre entre ces critères divergents. L'enjeu majeur réside dans la capacité à faire des choix « cumulatifs », où il faut réussir à combiner les différents critères plutôt que de les considérer comme des alternatives mutuellement exclusives (le « et » plutôt que le « ou » ou le « un peu des deux »). Cette approche complexe reflète la nature multifacette et exigeante de la gestion de la performance dans un environnement diversifié.

Section 02 : Les typologies des performances au sein des entreprises

Les typologies des performances au sein des entreprises peuvent être classées en plusieurs catégories distinctes, chacune ayant son propre impact sur la réussite organisationnelle et la réalisation des objectifs

2.1 La performance stratégique

La performance stratégique d'une organisation est essentielle pour sa survie à long terme. Pour se démarquer de la concurrence, l'entreprise doit se fixer des objectifs stratégiques appropriés, tels que l'amélioration de la qualité de ses produits, l'adoption de stratégies marketing innovantes ou l'intégration de technologies de fabrication plus efficaces. À ce stade, la direction supérieure se concentre principalement sur la communication de ces objectifs stratégiques à l'ensemble du personnel et sur leur transformation en objectifs opérationnels concrets. C'est ainsi que l'entreprise peut travailler à la réalisation de sa performance à long terme, ce que l'on appelle la performance stratégique.

2.2 La performance concurrentielle

La performance concurrentielle découle non seulement des actions entreprises par une organisation, mais également de sa capacité à s'adapter aux règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activité. Cette performance est fondée sur le principe selon lequel l'atteinte d'un résultat donné dépend de la nature des systèmes concurrentiels en place. En conséquence, une entreprise ne peut réussir sur le plan concurrentiel que si elle parvient à identifier clairement

les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels liés à son domaine d'activité. Une fois ces aspects de la concurrence identifiés, l'entreprise doit anticiper les évolutions du jeu concurrentiel, ce qui peut être accompli, par exemple, par le biais de stratégies de différenciation. Cette anticipation doit être constante pour assurer la pérennité de la performance de l'entreprise.

2.3 La performance organisationnelle

La performance organisationnelle se réfère à la manière dont une entreprise est structurée pour atteindre ses objectifs et à la manière dont elle les réalise. Comme l'a souligné Michel K. en 1988, il s'agit d'une performance qui se concentre spécifiquement sur l'efficacité de la structure organisationnelle elle-même, sans prendre en compte ses éventuelles conséquences sociales ou économiques.³⁵

Selon Taylor et Fayol, cette approche a dominé le premier demi-siècle, elle a nourri

les travaux de l'école dite de l'OST « Organisation Scientifique Du Travail »³⁶. La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs, et la façon dont elle parvient à les atteindre. Il existe quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle ; à savoir :

- Le respect de la structure formelle.
- Les relations entre les composants de l'organisation.
- La qualité de la circulation de l'information.
- La flexibilité de la structure.

Dans cette conception, la performance de l'entreprise résulte de la valeur de son organisation. Cette dernière est déterminante et c'est elle qui impose ses exigences au système social.

2.4 La performance commerciale

Dans le domaine de l'action commerciale, en s'appuyant sur les enseignements de BARNARD en matière de théorie des organisations, la performance commerciale d'une entreprise peut être définie comme la réalisation d'objectifs commerciaux proportionnels aux ressources investies pour les atteindre. En d'autres termes, le niveau de réussite ne peut être dissocié du contexte et des moyens mobilisés pour l'atteindre.

³⁵ MICHEL.K cité par : SOGBOSSI BOCCO B, Op,Cit, P.119

³⁶ Fayol, Henri (1916), Administration industrielle et générale, Éditions EMS, 2009, p. 43-56

Cette performance peut être évaluée à l'aide de critères quantitatifs, tels que la part de marché, le profit ou le chiffre d'affaires, mais aussi à travers des critères qualitatifs, comme la satisfaction des consommateurs, leur fidélité ou la qualité des produits. Pour garantir sa performance commerciale, une entreprise doit identifier toutes les actions permettant de fournir de la valeur aux clients, quel que soit son environnement. On peut dire que l'entreprise « crée de la valeur pour les clients » lorsqu'elle parvient à répondre de manière précise aux attentes du marché.

En réalité, il est difficile de dissocier la performance commerciale des autres types de performances déjà évoqués. Cela s'explique par le fait que toutes ces formes de performance s'inscrivent dans la « raison d'être » de l'entreprise, qui est la satisfaction des clients (sans clients, pas d'entreprise). Bien que les objectifs puissent varier en fonction du type de performance privilégié, l'objectif général poursuivi par toute entreprise est de satisfaire les besoins des clients afin d'en tirer des bénéfices.

2.5 La performance financière

La performance financière d'une entreprise est étroitement liée à sa performance économique, elle repose sur l'analyse et l'interprétation de ratios conçus pour évaluer la santé financière de l'entreprise et sa capacité à honorer ses engagements. Ces ratios permettent également d'examiner les méthodes de financement employées par l'entreprise ainsi que les charges financières qui ont un impact sur sa stabilité à long terme.

Il existe une multitude de ratios qui peuvent être dérivés à partir du bilan et du compte de résultat de l'entreprise. Par conséquent, l'investisseur individuel devrait se concentrer sur les indicateurs clés et surveiller leur évolution sur une période idéale de trois ans. De plus, il est essentiel de comparer ces ratios avec ceux d'autres entreprises du même secteur d'activité pour obtenir une perspective plus précise de la performance financière relative de l'entreprise.

2.6 La performance économique

La performance économique d'une entreprise se manifeste à travers les résultats reflétés par sa comptabilité, notamment les soldes intermédiaires de gestion, qui sont étroitement liés à sa performance financière. Cette performance économique peut être comprise en termes de rentabilité, qui représente un excédent économique résultant de la différence entre les revenus et les coûts. Elle dépend étroitement de l'avantage concurrentiel de l'entreprise, que ce soit en termes de compétitivité-prix (la capacité d'un produit à attirer des clients en raison de son prix) ou de compétitivité hors prix (la capacité d'un produit à

attirer des clients en raison de ses caractéristiques indépendantes du prix) sur le marché. En d'autres termes, la performance économique d'une entreprise est influencée par sa capacité à se démarquer de ses concurrents, que ce soit par ses prix compétitifs ou par des facteurs distincts du prix de ses produits ou services.

2.7 La performance sociale

La performance sociale englobe l'état des relations humaines au sein de l'entreprise et reflète la volonté de l'entreprise de jouer un rôle positif sur le plan social. Cette performance sert principalement de baromètre pour évaluer le fonctionnement de l'organisation, qu'il soit satisfaisant ou problématique.³⁷

Cependant, il est essentiel de noter que les relations sociales sont étroitement influencées par les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) mises en œuvre par les responsables de l'entreprise. Des éléments tels que le niveau de satisfaction des employés, la qualité des décisions collectives, les conditions de travail et la participation aux choix stratégiques peuvent tous contribuer à façonner la nature des relations humaines au sein de l'organisation.

En fin de compte, une entreprise qui aspire à l'excellence et à la compétitivité doit inévitablement mettre en place des systèmes de gestion axés sur l'amélioration des relations sociales au sein de l'organisation. Cela constitue un élément essentiel pour atteindre ces objectifs.

Dans la troisième section de ce document, nous aborderons en détail la performance sociale. Cette section mettra en lumière les aspects clés de la performance sociale de notre sujet d'étude, en fournissant une analyse approfondie, des données pertinentes et des exemples concrets.

Section 03 : la performance sociale

La performance sociale d'une entreprise est un concept clé dans le monde des affaires moderne. Elle englobe l'ensemble des pratiques, des politiques et des actions mises en œuvre par une organisation pour gérer ses ressources humaines de manière efficace, éthique et responsable. Cela va au-delà de la simple rentabilité financière, mettant l'accent sur la façon dont une entreprise contribue au bien-être de ses employés, à la création d'un environnement de travail sain, à des relations harmonieuses avec ses parties prenantes, et à sa responsabilité

³⁷ ZAID.A, « Performance financière et performance sociale dans les entreprises publiques algériennes », Université Politécnica de Valencia et Ciriec-Espana, 2011.P.8.

envers la société dans son ensemble. La performance sociale est devenue un indicateur essentiel de la durabilité et de la réputation d'une entreprise, influençant sa capacité à attirer des talents, à fidéliser sa clientèle et à prospérer à long terme. Dans cette section, nous allons explorer plus en détail sur ce type de la performance et leur importance dans le fonctionnement quotidien des entreprises.

3.1 L'origine et définition de terme performance sociale

Avant d'explorer en détail la notion de performance sociale, commençons par comprendre son origine et son contexte

3.1.1 L'origine de terme performance sociale

Les différentes disciplines s'intéressant au vécu des individus au travail utilisent un éventail de termes tels que « implication, » « engagement, » « climat social, » « risques psychosociaux, » « satisfaction, » « bien-être, » « qualité de vie, » et bien d'autres. Cela pose un défi pour trouver un terme générique qui puisse englober toutes ces composantes du vécu au travail, et qui n'ait pas encore été défini de manière conceptuelle et utilisé dans le domaine scientifique.

Les recherches menées au fil des années indiquent que le bien-être au travail est en réalité synonyme de l'efficacité de l'entreprise (Brun, J-P, 2008)³⁸. En d'autres termes, les employés qui sont satisfaits de leur travail et de leur entreprise tendent à être plus performants. Cela donne un sens au terme « performance sociale » pour décrire l'impact du vécu des salariés au travail, même si ce terme n'est pas toujours universellement accepté. Par conséquent, nous préférons utiliser le terme « performance sociale » pour englober tous les indicateurs permettant d'évaluer l'expérience des individus au travail, que ce soit du point de vue positif (bien-être, satisfaction, etc.) ou négatif (mal-être, risques, stress, etc.).

Ce terme englobe à la fois des aspects individuels et collectifs, psychologiques et sociaux, et il est appliqué dans le contexte spécifique de l'organisation. Il suscite également des questions sur la capacité des entreprises à prendre en considération ces dimensions dans leur fonctionnement global.

La performance sociale peut être définie comme le résultat, qu'il soit positif ou négatif, des interactions entre les salariés au sein d'une organisation et de leur contribution à la réalisation des objectifs de cette organisation. Elle englobe la prise en compte du facteur humain au travail selon au moins trois axes : la performance individuelle, la performance

³⁸ BRUN, J-P, «La reconnaissance au travail Dans Les Grands Dossiers des Sciences Humaines» 2008/9 N°12, P 266

collective et la performance organisationnelle. L'idée fondamentale est que le succès d'une entreprise dépend non seulement de sa performance économique, mais aussi des relations entre ses collaborateurs, de leur satisfaction et, de manière plus générale, du fait qu'il soit agréable de travailler au sein de cette entreprise.

Conformément à cette perspective, l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) souligne dans son dossier spécial sur la qualité de vie au travail en 2012 que la performance sociale doit être considérée comme un moteur de développement pour l'entreprise, plutôt qu'une concession. Dans cette optique, les salariés ne sont pas perçus comme une simple dépense pour l'entreprise, mais comme des créateurs de valeur ajoutée.

3.1.2 Définition de la performance sociale

Le tableau suivant regroupe quelques définitions qui permettent de bien cerner le sens de la performance sociale

TABLEAU 4 : LES DIFFERENTES DEFINITIONS DE LA PERFORMANCE SOCIALE SELON DEFIRENT AUTEURS

Auteurs	Définition
BEAUDIN G et autre (1994)	<i>« Elle concerne les effectifs de l'organisation et représente la valeur ajoutée par la qualité de la main- d'œuvre dans le rapport avec le travail et l'organisation »</i>
ALLOUCHE R et autre (2004)	<i>« La performance sociale est propre à chaque organisation compte tenu de son schéma organisationnel et ses objectifs stratégiques. Les indicateurs seront choisis en fonction des objectifs Poursuivis ».</i>
HUSELID M-A et autre (2005)	<i>« Le terme social est utilisé pour souligner l'accent porté sur la performance stratégique des salariés ».</i>
GODARD J-L (2004)	<i>« Est liée aux retombées sociales et psychologiques positives pour les salariés »</i>
BELANGER L (1993)	<i>« Est liée aux personnes qui s'attachent à l'organisation, qui sont satisfaites des divers aspects de leur environnement de travail, qui acceptent de travailler fort et bien, qui œuvrent dans un climat de collaboration avec les dirigeants</i>

	»
BOURGUIGNON S (1996)	<i>« Elle est liée aux résultats de la gestion des hommes (par rapport à des critères d'effectifs, de structures, de modes de fonctionnement, de satisfaction et mobilisation des salariés, de prévention et traitement des risques sociaux). Elle peut s'appuyer sur des tableaux de bord, des bilans comparatifs, des enquêtes internes, etc. »</i>

La source : BAHLOUL.B and BEBANE.M, (2009), L'apport de la communication interne dans la performance sociale de l'entreprise : Cas SARL ABDELLAH IDAHMANENE, mémoire fin d'études université Mouloud Mammeri, p 58.

La performance sociale peut être définie comme la mesure de l'impact global d'une organisation, d'une entreprise ou d'une entité sur ses employés, ses parties prenantes et la société dans son ensemble. Elle englobe à la fois des aspects positifs et négatifs, évaluant la manière dont l'entité gère les relations humaines, la qualité de vie au travail, la satisfaction des employés, la prévention des risques psychosociaux, la promotion de la diversité et de l'inclusion, ainsi que sa contribution à des objectifs sociaux et environnementaux plus larges. La performance sociale met en évidence l'importance de concilier les intérêts économiques et sociaux pour assurer le bien-être des individus et la durabilité de l'organisation.

3.2 Objectifs de la performance sociale

La performance sociale englobe divers objectifs, notamment :

- Améliorer la réputation de l'entreprise, ce qui se traduit par une meilleure visibilité, une publicité accrue et une communication externe renforcée.
- Augmenter les performances financières de l'entreprise en optimisant le rendement de ses actifs.
- Enhancer les compétences internes et restructurer l'organisation du travail.

L'entreprise doit réfléchir aux objectifs prioritaires qu'elle souhaite atteindre en identifiant les domaines d'intervention principaux, tels que le dialogue social, l'amélioration continue ou la satisfaction des collaborateurs.

3.3 Les indicateurs et Enjeux de la performance sociale

Pour approfondir notre compréhension de la performance sociale, examinons maintenant de plus près les indicateurs qui permettent de la mesurer et les enjeux qui y sont associés

3.3.1 Les indicateurs de la performance sociale

Les indicateurs de la performance sociale sont des mesures clés utilisées pour évaluer et quantifier l'impact d'une entreprise ou d'une organisation sur la société et ses parties prenantes. Voici Les d'indicateurs couramment utilisés pour évaluer la performance sociale :

3.3.1.1 Taux de Satisfaction des Employés:

Mesure du bien-être des employés, de leur engagement et de leur satisfaction au travail.

3.3.1.2 Taux de Rotation du Personnel :

Indique le nombre d'employés qui quittent l'entreprise par rapport au nombre total d'employés. Une rotation élevée peut indiquer des problèmes de gestion ou de satisfaction.

3.3.1.3 Diversité et Inclusion :

Mesure de la diversité au sein de l'entreprise, y compris la représentation des femmes, des minorités ethniques et d'autres groupes sous-représentés.

3.3.1.4 Égalité des Chances :

Évalue l'égalité des opportunités et des avantages au sein de l'entreprise, notamment en matière de rémunération et d'avancement.

3.3.1.5 Impact Environnemental :

L'impact environnemental est un indicateur essentiel de la performance sociale d'une entreprise, car il reflète la manière dont celle-ci gère ses activités pour minimiser leur impact sur la planète. Cela inclut divers indicateurs, tels que l'empreinte carbone, la consommation d'énergie, la gestion des déchets et l'utilisation des ressources naturelles.³⁹

L'un des indicateurs clés de l'impact environnemental est l'empreinte carbone. Cette mesure quantifie les émissions de gaz à effet de serre produites par une entreprise dans le cadre de ses opérations. Réduire l'empreinte carbone est devenu un objectif crucial pour de nombreuses entreprises, car cela contribue à atténuer le changement climatique. Les entreprises adoptent des stratégies pour réduire leurs émissions en investissant dans des technologies plus propres, en utilisant des énergies renouvelables et en repensant leurs processus de production.

³⁹ Antheaume N., « Comptabilité environnementale et coûts externes : de la théorie à la pratique », Revue française de gestion, no 136, 2001a, p. 118-127.

La consommation d'énergie est un autre indicateur significatif. Les entreprises cherchent à réduire leur consommation d'énergie en mettant en œuvre des pratiques d'efficacité énergétique, telles que l'installation d'équipements plus économes en énergie, l'optimisation des systèmes de chauffage, de ventilation et de climatisation, et l'utilisation de sources d'énergie renouvelable. Réduire la consommation d'énergie a des avantages économiques et environnementaux.

La gestion des déchets est également essentielle pour réduire l'impact environnemental. Les entreprises adoptent des stratégies de réduction des déchets, de recyclage et d'élimination responsable pour minimiser leur contribution aux décharges et aux déchets non traités.

L'utilisation responsable des ressources naturelles est un pilier clé de la performance environnementale. Cela implique de surveiller et de gérer de manière durable l'utilisation de ressources telles que l'eau, les forêts, les minéraux et les matières premières. Les entreprises peuvent mettre en œuvre des pratiques d'approvisionnement durable pour garantir que leurs activités.

L'impact environnemental est un indicateur essentiel de la performance sociale des entreprises. En mesurant et en améliorant ces indicateurs tels que l'empreinte carbone, la consommation d'énergie, la gestion des déchets et l'utilisation des ressources naturelles, les entreprises contribuent à la protection de l'environnement, à la durabilité à long terme et à leur responsabilité envers la société. Cela devient de plus en plus important à mesure que les préoccupations environnementales s'intensifient dans le monde entier.

3.3.1.6 Transparence et Éthique des Affaires

La transparence et l'éthique des affaires jouent un rôle central en tant qu'indicateurs de la performance sociale des entreprises. Elles incarnent la manière dont une entreprise se comporte sur les plans moral, éthique et dans sa communication avec ses parties prenantes. Ces deux éléments revêtent une importance capitale pour plusieurs raisons essentielles.

D'abord, ils instaurent la confiance des parties prenantes, qu'il s'agisse des clients, des employés, des investisseurs, des régulateurs ou de la communauté. Une entreprise qui agit avec transparence et éthique démontre sa crédibilité et son engagement envers l'intérêt commun. De plus, la responsabilité envers la société est fondamentale. Les entreprises socialement responsables reconnaissent leur devoir au-delà des profits financiers, s'efforçant de maximiser les bénéfices sociaux tout en minimisant les impacts négatifs de leurs activités.

La transparence et l'éthique contribuent à prévenir les litiges, les scandales et les crises de réputation, ce qui est crucial pour une gestion des risques efficace. Elles favorisent également l'engagement des employés, renforcent la concurrence équitable sur le marché, promeuvent la transparence financière, et encouragent la responsabilité environnementale et sociale. En fin de compte, ces principes constituent des piliers essentiels de la performance sociale des entreprises, façonnant leur réputation, leur résilience dans un environnement réglementaire en constante évolution, et leur capacité à répondre aux attentes croissantes de la société en matière de responsabilité et d'intégrité. Une entreprise qui intègre et incarne ces valeurs a de meilleures perspectives de prospérité à long terme et d'impact positif sur la société dans laquelle elle évolue.⁴⁰

3.3.1.7 Taux de Satisfaction des Clients

Le taux de satisfaction des clients est bien plus qu'une simple métrique commerciale. C'est un indicateur fondamental de la performance sociale d'une entreprise, qui peut influencer sa réputation, sa rentabilité et sa place dans la société. Par conséquent, les entreprises doivent accorder une attention particulière à la satisfaction de leurs clients pour réussir dans un monde axé sur la responsabilité sociale.

3.3.1.8 Conformité aux Réglementations

La conformité aux réglementations est un élément central de la performance sociale des entreprises. Elle illustre leur engagement envers le respect des lois et des normes éthiques, tout en renforçant la confiance des parties prenantes, en minimisant les risques et en contribuant à la durabilité à long terme. Une entreprise qui priorise la conformité démontre un engagement envers la responsabilité sociale et éthique, des valeurs de base de plus en plus importantes dans le monde des affaires moderne.

3.3.1.9 Rapports de Durabilité

La publication de rapports de durabilité détaillant les efforts de l'entreprise en matière de responsabilité sociale et environnementale.

Ces indicateurs varient en fonction de l'entreprise, de son secteur d'activité et de ses objectifs spécifiques en matière de performance sociale. Ils aident à quantifier et à suivre les progrès vers une performance sociale positive, tout en permettant de rendre compte de l'impact global de l'entreprise sur la société.

⁴⁰ Axelos K. 1972, Pour une éthique problématique, Paris, Éd. De Minuit, pp 239.

3.3.2 Enjeux de la performance sociale

Les conditions de travail ont un impact significatif sur la motivation des employés et leur comportement au travail, ce qui influence leur contribution à la réussite de l'entreprise. Des conditions de travail positives suscitent le désir d'aller travailler, d'atteindre le meilleur rendement et de rester au sein de l'entreprise. À l'inverse, des conditions de travail défavorables peuvent entraîner le désintérêt, la dépression, un taux élevé d'absentéisme et le souhait de quitter l'entreprise.

3.4. Les piliers de la performance sociale

Il Existe cinq éléments fondamentaux qui sont essentiels pour assurer la performance sociale d'une entreprise

3.4.1 Gestion du personnel anticipative et de terrain

Cela implique une gestion proactive des ressources humaines. Les entreprises doivent prévoir les besoins en personnel à long terme, anticiper les compétences requises, et s'assurer que les employés disposent des formations nécessaires pour évoluer avec l'entreprise. Le suivi régulier des performances individuelles et l'écoute des préoccupations des employés sont essentiels.

3.4.2. Dialogue social constructif :

Le dialogue ouvert entre la direction et les représentants des employés est crucial. Cela signifie encourager les discussions, les négociations collectives, et la résolution collaborative des problèmes. Un climat de confiance favorise une meilleure compréhension mutuelle et peut aider à éviter les conflits.

3.4.3. Management et gouvernance professionnalisés

Les entreprises doivent mettre en place des pratiques de gestion efficaces, avec des managers compétents et une gouvernance transparente. Cela garantit que les décisions sont prises de manière éclairée et que les objectifs sont alignés avec la stratégie à long terme de l'entreprise.

3.4.4. Politique de prévention en santé au travail

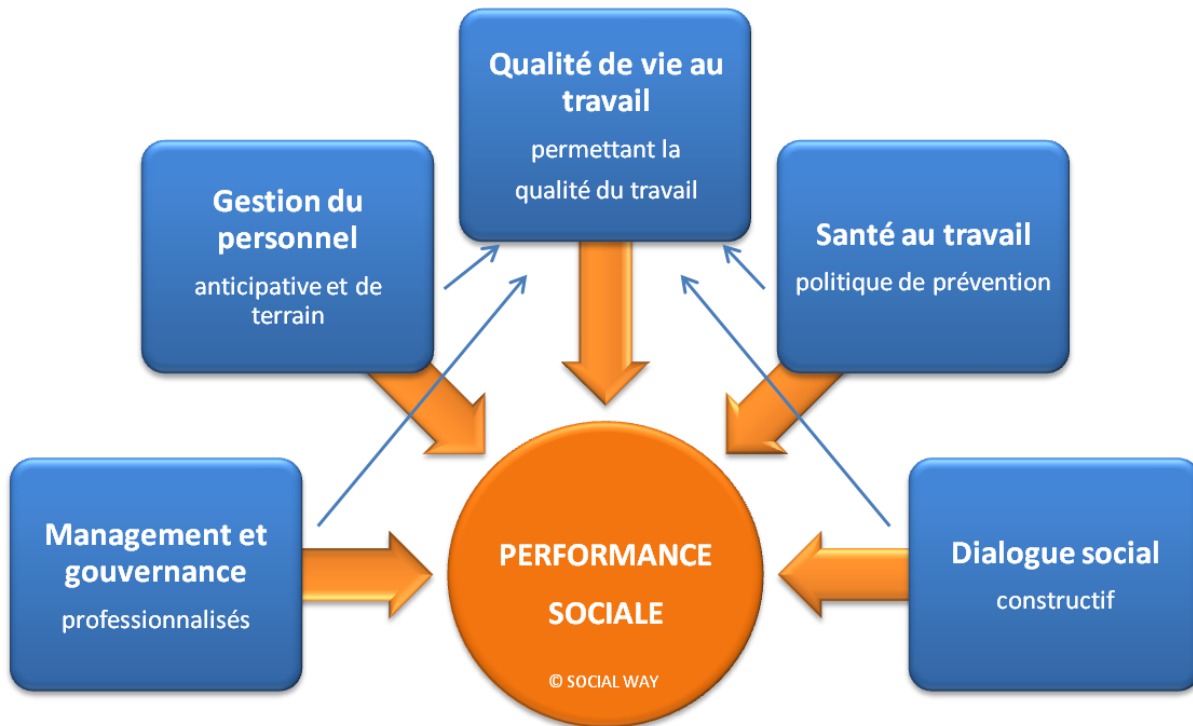
La santé et la sécurité des employés sont primordiales. Une entreprise doit promouvoir une culture de prévention des risques professionnels, offrir des formations en matière de sécurité, et mettre en place des procédures pour assurer la santé mentale et physique des employés.

3.4.5. Qualité de vie au travail

Cela englobe divers aspects, notamment l'aménagement de l'environnement de travail, l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, la reconnaissance des efforts des employés, et la promotion du bien-être. Une bonne qualité de vie au travail motive les employés, améliore leur productivité, et contribue à une meilleure ambiance générale.

En intégrant ces cinq piliers dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise, celle-ci peut non seulement favoriser la performance sociale, mais aussi renforcer sa réputation, attirer et retenir les talents, et contribuer à un climat de travail positif.

Figure N° 09: Les piliers de la performance sociale



La source : <http://rsie.webflow.io/>

3.5 L'impact de la motivation sur la performance sociale

La motivation joue un rôle fondamental dans la performance sociale d'une entreprise. L'impact de la motivation peut être déterminant, comme suivant :

3.5.1 Productivité accrue

Des employés motivés sont généralement plus productifs. Ils sont plus enclins à investir du temps et de l'énergie dans leur travail, ce qui se traduit par une meilleure réalisation des tâches et une contribution plus efficace aux objectifs de l'entreprise.

3.5.2 Réduction de l'absentéisme et du roulement du personnel

Les employés motivés ont tendance à être plus engagés et satisfaits de leur travail. Cela conduit à une diminution de l'absentéisme et du taux de rotation du personnel, ce qui permet à l'entreprise de maintenir des équipes stables et expérimentées.

3.5.3 Meilleure qualité du travail

La motivation est souvent associée à un souci du détail et à un désir d'excellence. Les employés motivés ont tendance à produire un travail de meilleure qualité, ce qui peut améliorer la réputation de l'entreprise et la satisfaction de la clientèle.

3.5.4 Collaboration et esprit d'équipe

La motivation peut favoriser un meilleur esprit d'équipe et une collaboration plus harmonieuse. Les employés motivés sont souvent plus ouverts à travailler ensemble pour atteindre des objectifs communs.⁴¹

3.5.5 Innovation et créativité

La motivation peut stimuler l'innovation et la créativité. Les employés motivés sont plus susceptibles de proposer de nouvelles idées et d'explorer des solutions innovantes aux défis de l'entreprise.

3.5.6 Amélioration de la satisfaction client

Des employés motivés sont plus enclins à offrir un service client exceptionnel, ce qui peut renforcer la fidélité de la clientèle et la croissance de l'entreprise.

La motivation des employés est un élément clé de la performance sociale, car elle peut avoir un impact direct sur la productivité, la stabilité de l'effectif, la qualité du travail, la collaboration, l'innovation et la satisfaction de la clientèle. Les entreprises qui comprennent l'importance de la motivation et qui investissent dans des stratégies pour la cultiver récoltent généralement les bénéfices d'une performance sociale accrue.

⁴¹ Arrègle J.-L., Durand R. et Very P., « Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales », *M@n@gement*, vol. 7, no 2, 2004, p. 13-36.

Conclusion

En conclusion, l'aperçu général sur la performance d'entreprise et la performance sociale révèle une interdépendance croissante entre ces deux aspects. Les entreprises qui intègrent des pratiques sociales responsables dans leur stratégie voient souvent des avantages en termes de rentabilité à long terme, de réputation positive et de relations harmonieuses avec leurs parties prenantes.

La performance sociale, y compris des initiatives telles que la responsabilité sociale des entreprises (RSE), la diversité et l'inclusion, ainsi que le respect de l'environnement, contribue de manière significative à la performance globale de l'entreprise.

Cette approche équilibrée entre performance économique et sociale est devenue un impératif pour les entreprises qui cherchent à prospérer dans un monde de plus en plus conscient des enjeux sociaux et environnementaux.



*Chapitre 03 : Etude des pratiques de la motivation
et leur impact sur la performance sociale au sien
d'ENIEM*



Chapitre 03 : Etude des pratiques de la motivation et leur impact sur la performance sociale au sien d'ENIEM

Introduction

Ce présent chapitre vise la concrétisation des deux chapitres précédents, par une étude de cas pratique au niveau de l'entreprise national ENIEM, Tizi-Ouzou, à travers une enquête sous forme d'un questionnaire, l'échantillon enquêté concerne l'ensemble des salariés de cette entreprise et un guide d'entretien

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 Cadre méthodologique de l'enquête de terrain enfin pour finir, la troisième section sera pour les pratique de la motivation a la performance social de ENIEM

Section1 : présentation de l'entreprise Nationale des Industries Electro - Ménager « ENIEM ».

Dans la présentation de l'entreprise ENIEM, objet de la présente section, nous allons prendre en considération les éléments liés à sa création, à ses missions et activités principales, à son champ d'activité, à son implantation géographique, à son marché, à sa gamme et ses capacités de production.

1.1 Les informations générales identifiant ENIEM

Dans ce point, nous examinant respectivement :

- L'historique d'ENIEM
- La situation géographique
- Le capital social de l'entreprise

1.1.1 Historique de L'ENIEM :

Le complexe d'appareils ménagers résulte d'un contrat « produit en main » établi dans le cadre du premier plan quadriennal, et signé le 21 août 1971 avec un groupe d'entreprises Allemandes représentées par le Chef de file D.I.A.G. (société Allemande) pour une valeur de 400 millions dinars. Les travaux de génie civil ont été entamés en 1972 et la réception des bâtiments avec tous les équipements nécessaires a eu lieu en Juin 1977.

Chapitre 3 : Etude des pratiques de la motivation et leur impact sur la performance sociale au sein d'ENIEM

La superficie totale est de 55 hectares dont 12,5 hectares couverts, il est entré en production le 16_06_1977.

1.1.2 Evolution de l'ENIEM :

L'entreprise nationale des industries de l'électroménages est issue de la restructuration de la société nationale de la fabrication et de montage de matériaux électrique (SONELEC), par décret présidentiel n° 83_19 du 02_01_1983, dont le siège social est à Tizi-Ouzou.

Elle est indépendante de l'Etat après la signature des statuts de l'autonomie holdings) mécaniques et électroniques (HOEMELEC).

L'ENIEM a été chargé de la production et de la commercialisation des produits électroménagers, et disposait à sa création de : Complexe d'appareil ménager (CAM) de Tizi-Ouzou entré en production en juin 1977.

L'unité lampe de MOHAMADIA (ULM) entrée en production en Février 1979

1.1.3 L'implantation géographique de l'ENIEM

L'ENIEM regroupe la plus grande partie de son activité au niveau de la Wilaya de Tizi-Ouzou et concentrée au niveau de la zone industrielle d'Oued Aissi.

- Son siège social (direction générale) est situé au Boulevard STITI Ali de Tizi-Ouzou
- Le CAM (Complexe d'Appareils Ménagers) situé à Oued Aissi actuellement segmenté en C.A.S (Centre d'Activité Stratégique)
- L'unité commerciale localisée à Oued Aissi
- Unité lampes de Mohammadia, actuellement filialisé en FILAMP, et l'unité des produits sanitaires à Khemis Miliana filialisé en EIMS.

1.1.4 Le capital social et le patrimoine de l'entreprise :

Le 08 /10 /1989, l'ENIEM a été transformée juridiquement en société par actions, avec un capital 40.000.000.00 DA celui a été augmenté à 70.000.000.00 DA dans le cadre des mesures d'assainissements arrêtés par la direction centrale du trésor public.

En juillet 1993, le capital de l'entreprise a été à porte 2957 5000 000,00 DA.

Le capital social actuel est de 10 279 800, 00 DA, détenu en totalité (100%) Par la société gestion et de participation.« Industrie électron-domestique » (INDELEC) son siège est à Tizi -

Chapitre 3 : Etude des pratiques de la motivation et leur impact sur la performance sociale au sein d'ENIEM

ouzo depuis 1998, L'ENIEM est organisée en unités et à cette année que l'entreprise est certifiée par L'organisation internationale (AFAQ) : « Association Financière de l'Assurance Qualité »

1.1.5 Les unités de l'ENIEM

- Trois unités de production qui sont : unité froid, unité cuisson, unité climatisation
- Une unité commerciale
- Une unité de prestation technique (UPT).

1.1.5.1 Unité froid

Elle est de loin l'unité la plus importante du point de vue effectif « 1880 travailleurs », elle produit plusieurs modèles de réfrigérateurs et congélateurs.

Sa Missions

La mission globale de cette unité est de fabriquer, assembler et développer les produits de froid domestique.

Activités

- Transformation de la tôle
- Injection plastique et poly stère ;
- Fabrication des pièces métalliques (condenseur, évaporateur...)
- Isolation
- Traitement et revêtement de surface (peinture, classification)
- Thermoformage
- Assemblage.

1.1.5.2 Unité cuisson

Cette unité est spécialisée dans la production de différents Types de cuisinières.

Organisation de l'unité Cuisson :

L'unité Cuisson est structure en sept (03) départements qui sont sous la tutelle de la direction Générale qui est :

Chapitre 3 : Etude des pratiques de la motivation et leur impact sur la performance sociale au sein d'ENIEM

- Service finance et comptabilité
- Service des ressources humaines
- Service Qualité
- Département commercial
- Département production
- Département technique ; maintenance

Sa Mission

La mission globale de l'unité de cuisson est la fabrication, l'assemblage et le développement des produits de cuisson à gaz, électrique ou mixte de tous produits de technologie similaire.

Activités

- Transformation de tôle
- Traitement et revêtement de surface (Emaillage, zingage, chromage)
- Assemblage

1.1.5.3 L'unité de climatisation

Comme son nom l'indique, elle est spécialisée dans la fabrication et montage de plusieurs types de climatiseurs.

Sa mission

La mission globale de l'unité est de produire et développer Les produits de climatisation.

Activités

- Transformation de la tôle.
- Traitement et revêtement de surface (peinture).
- Assemblage de climatiseurs.

1.1.5.4 Unité commerciale

L'unité Commerciale est implantée dans la zone Industrielle de OUED-AISSI Wilaya de TIZI-OUZOU. Elle est chargée de la commercialisation des produits de l'entreprise, de la Gestion du Réseau et du service après-vente.

Mission

Cette unité est chargée de la commercialisation des produits de l'entreprise et du service après-vente.

Activités

- Marketing
- La Vente (à travers ses moyens propres et un réseau D'agent agréé)
- Service après-vente
- Gestion des stocks des produits finis des produits ENIEM
- La distribution et l'exportation des produits

1.1.5.5 Unité prestation technique

C'est une unité de soutien aux autres unités de production, elle est chargée de la gestion :

- Des énergies et fluides
- De l'entretien des équipements
- Des engins roulants
- De l'entretien des bâtiments
- De fonction informatique au sein des complexes appareils ménagers.

Sa mission

L'unité est chargée de fournir et d'exploiter les moyens Techniques Communs ainsi que de la gestion de la totalité des infrastructures Communes (bâtiments, voiries, éclairages etc.)

Cette unité assure également la réalisation de pièces de Rechanges pour la production, la conception et la fabrication d'outillage (moules, outils etc.....), Assure toutes les activités informatiques des unités.

Activité

- Conception et réalisation des outils /moules ;
- Réalisation (usinage) de diverses pièces de rechange ;
- Etalonnage /vérification des instruments de mesure ;
- Impression ;
- Production des bâtiments ;
- Fabrication des palettes (menuiserie) ;
- Neutralisation des rejets industriels avant évacuation vers l'oued ;
- Transport marchandises ;
- Prestation sociales

1.1.6 Les filiales de l'entreprise ENIEM

L'ENIEM dispose aussi de deux filiales :

1.1.6.1 Filiale EIMS (entreprise industrielles et matériels sanitaire) MILIANA

L'unité sanitaire de Miliana est acquise par l'entreprise ENIEM en l'an 2000, Elle n'est pas dans le champ de certification de l'entreprise, elle est devenue filiale à 1000%ENIEM en 2006.

La mission globale de l'unité est de produire et développer les produits sanitaires (baignoires, lavabos et éviers)

1.1.6.2 Filiale lampe

L'unité lampe de Mohammedia (ULM) qui a démarré en février 1979 pour fabriquer des lampes d'éclairage domestique ainsi que des lampes de réfrigérateurs est devenue filiale à 100% ENIEM le premier janvier 1979. cette filiale est dénommée **FILAMP**

1.2 Mission et objectifs de l'ENIEM et sa position sur le marché

L'ENIEM s'est assigné plusieurs objectifs afin d'assurer un impact plus performant au niveau de ses fonctions et d'assurer ainsi ses missions

1.2.1 Mission de l'ENIEM

La mission de l'ENIEM est la fabrication, le montage, les développements et la commercialisation des appareils ménagers, le développement et la recherche dans le domaine des branches clés de l'électroménager notamment :

- Appareils de réfrigération ;
- Appareils de climatisation ;

- Appareils de cuisson ;
- petits appareils ménagers (PAM).

1.2.2 Objectifs de L'ENIEM

L'ENIEM c'est assignée plusieurs objectifs afin d'assurer un impact plus performant au niveau de ses fonctions à savoir :

- L'amélioration de la qualité des produits ;
- L'augmentation des capacités d'études et de de développement ;
- L'amélioration de la maintenance d'outils de production et des installations ;
- La valorisation des ressources humaines ;
- La réduction des couts et la relance d'autres sources de revenues ;
- L'augmentation du volume de production en corrélation avec les variations de lademande (marche local, externe) ;
- Le renforcement de sécurité du patrimoine et des installations ;
- La restriction comme irréversible et impératif à la suivie de l'entreprise.
- Réduire les charges de structure ;
- Le placement de son produit à l'échelle internationale.

1.2.3 La position de l'ENIEM sur le marché

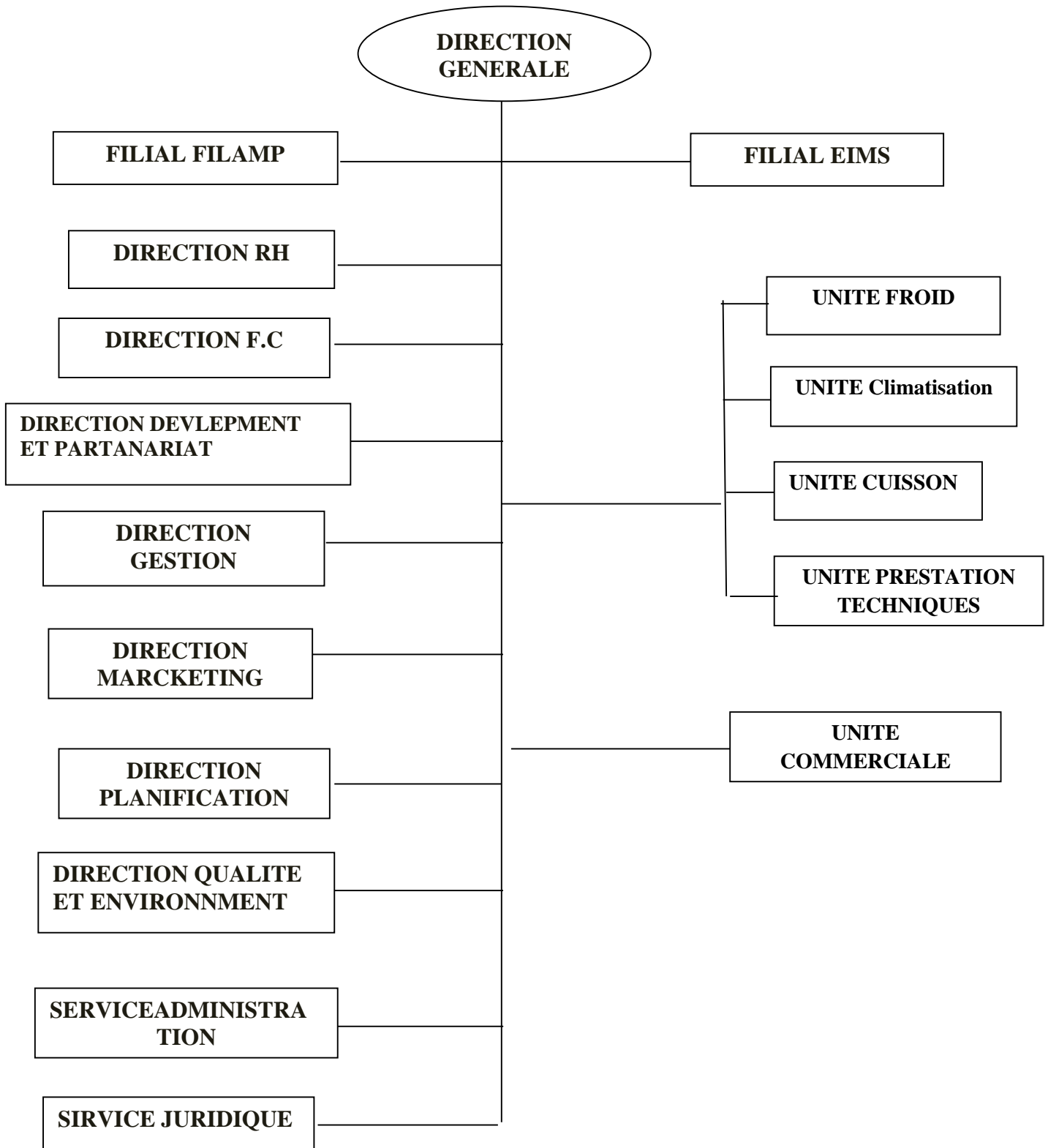
Grace à une expérience de plus de 30 ans et à des moyens matériels et humaines, importants, l'ENIEM est à la fois leader et le plus fabricant dans le domaine de l'ectromenager sur le marché algérien. Par ses activités, ses caractéristiques et sa clientèle

L'ENIEM se place en operateur important dans l'économie national. Cette position est maintenue grâce à :

- La qualité de ces produits, son réseau de vent et de service après-vente, implante travers tous le territoire national permettant la prise en charge des réparations des produits ENIEM, qu'il soit garanti ou non
- La compétitivité des prix appliqués
- La garantie effective de ces produits (24mois).

1.3 L'organigramme de l'ENIEM

Figure N°10 : L'organigramme de l'ENIEM



Source : document interne de L'ENIEM, 2017.

1.4 Présentation de l'organisation unité cuisson

L'unité cuisson est issue de la restructuration du CAM le 04 avril 1998, par décision du conseil d'administration.

1.4.1 Rôle de l'unité cuisson

Son rôle principal est de produire et développer des produits de cuisson à gaz butane ou mixtes, ainsi que tout produits de technologie similaire. Service gestion des stocks et comptabilité générale

La mission de ce service se résume comme suit

- Tenue de livre journal ;
- Tenue de livre d'inventaire ;
- Tenue des différents journaux à savoir :
 - « 011 » journal des achats locaux ;
 - « 021 » journal des achats d'importation ;
 - « 023 » journal d'opération diverses ;
 - « 031 » journal des frais d'approche automatique ;
 - « 033 » journal des cessions inter-unités ;
 - « 043 » journal des investissements.

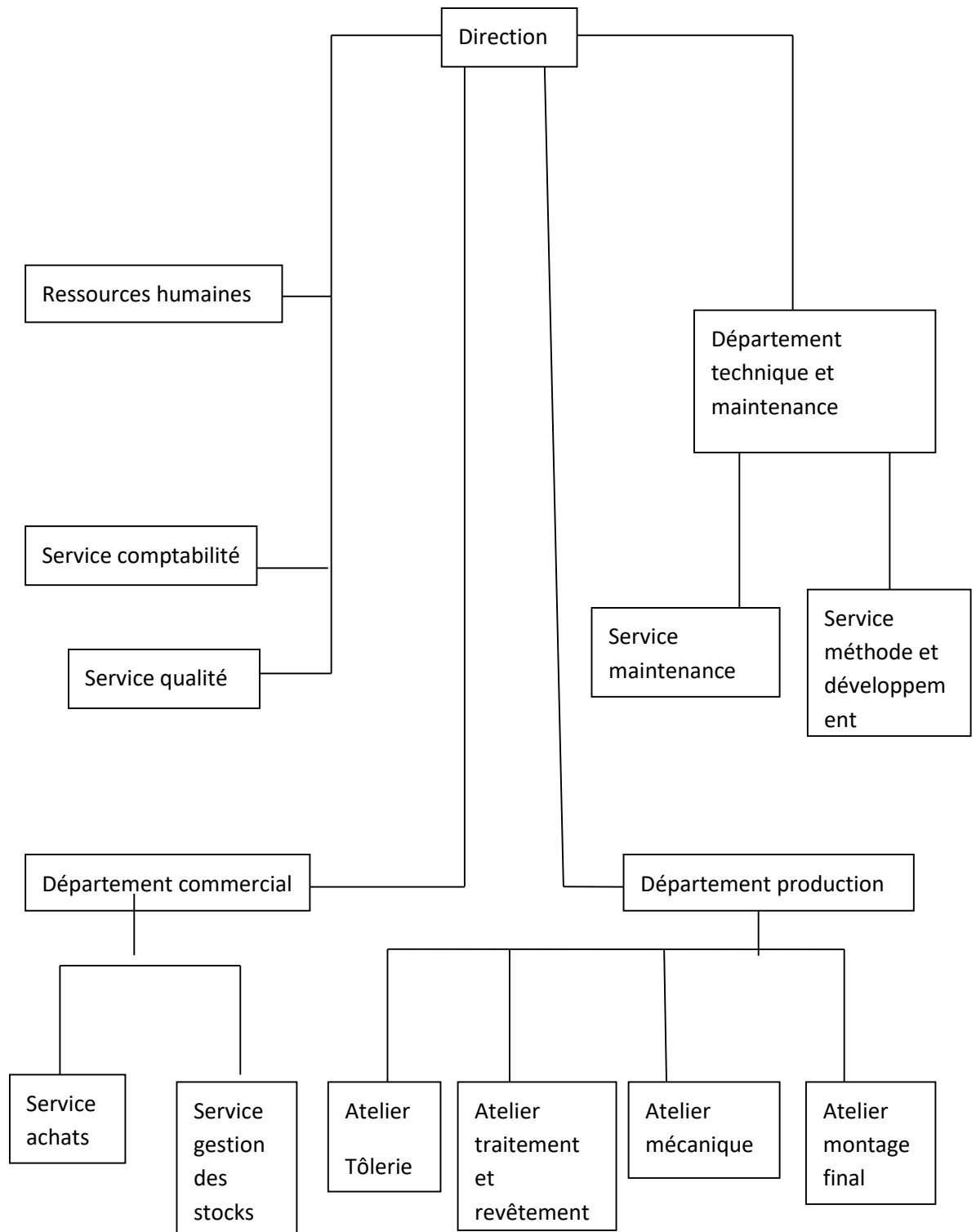
1.4.2 Organisation de l'unité cuisson

Selon l'organigramme, l'unité cuisson est subdivisée en trois départements et trois services à savoir :

1. Département commerciale ;
2. Département technique ;
3. Département production ;
4. Services ressources humaines ;
5. Services comptabilité et finances ;
6. Services qualité.

1.4.3 Organigramme de l'unité cuisson

Figure N°11 : L'organigramme de l'unité cuisson



Source : Document ENIEM unité cuisson.

Section 02 : Cadre méthodologique de l'enquête de terrain

Cette section sera consacrée à la présentation de notre démarche méthodologique d'enquête. Après les différentes recherches théoriques sur la question de la motivation des salariés, nous allons à présent nous intéresser à la démarche empirique. Le but était de rencontrer des professionnels mais aussi des réponses à nos interrogations et tenter de résoudre la problématique de notre mémoire à travers les réponses et données recueillies sur le terrain

3.1 La démarche méthodologique

3.1.1 La pré-enquête

Afin de mener à terme notre travail, et essayer d'apporter une réponse à notre problématique sur la question de départ. Nous avons procédé à une étude fine sur le terrain. Notre Objectif était d'analyser ; une part l'impact de la motivation a la performance sociale.

Pour répondre à cela, nous avons opté à une méthode qui ; appuie sur une technique de Recherche à savoir la technique de recherche qualitative. Pour ce faire nous avons mené une Enquête au niveau de l'entreprise ENIEM.

Ajoutant à cela, nous avons effectué une enquête par questionnaire auprès des employés de ENIEM, qu'on va aborder par la suite. L'entretiens avec le directeur de la ressource humaine, Tout cela ; est fait pendant un stage pratique qui a duré de 3 mois allant du 02/03/2023 jusqu'à 06/06/2023.

3.1.2 La Technique du questionnaire

Le questionnaire rédigé est composé on trois axes :

- Le 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 sur La motivation au travail
- Le troisième axe porte sur la performance sociale

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.

Chapitre 3 : Etude des pratiques de la motivation et leur impact sur la performance sociale au sein d'ENIEM

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

3.1.3 Le lieu :

Cette étude s'est déroulée à ENIEM spécialisé dans la production de l'Electroménager matériels wilaya de TIZI OUZOU dans l'unité cuisson

3.1.4 Les obstacles de la recherche :

Comme pour toute enquête sur terrain nous avons rencontré quelques entraves qui sont les suivantes :

- Manque de disponibilité des cadres supérieurs;
- Contrainte de temps et période de stage courte ;
- Manque de documentation de l'entreprise

3.1.5 La technique d'échantillonnage

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

Afin de répondre à notre questionnaire

L'effectif de l'unité cuisson de l'entreprise ENIEM de Tizi-Ouzou est de 526 agents

- On a pris un échantillon de 30 salariés pour avoir des réponses qui nous permet de répondre à notre problématique de recherche.
- Nous avons distribué ce questionnaire de 30 questions pour chaque un de ces salariés, afin de nous répondre librement, est d'obtenir des réponses s'insère est fiable pour notre travail de recherche

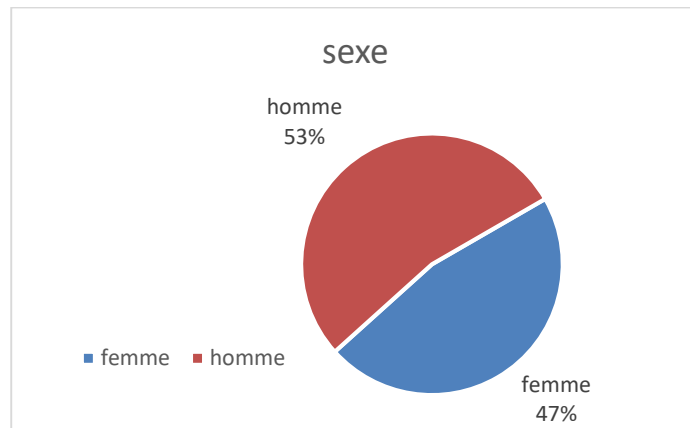
3.1.5.1 Répartition de l'échantillon selon le sexe :

TABLEAU 5 : PRESENTATION DE GENRE

Sexe	Nombre	pourcentage %
Femme	14	46.67
Homme	16	53.34
Total	30	100

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire

Figure N°11 : présentation de genre



Commentaire :

A partir de la figure N°10 nous constatons que la tranche prédominante des employés est celle des hommes avec 53.34 %, néanmoins, les femmes occupent une place considérable dans l'entreprise, elle représente 46.67% de l'ensemble de l'échantillon étudié .

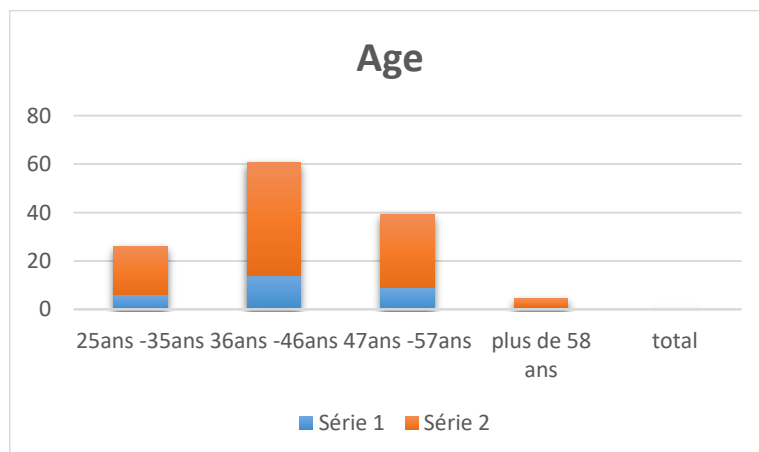
3.1.5.2 Répartition de l'échantillon selon l'Age :

Tableau 6 : Présentation des tranches d'Age des salaires enquêtes

Désignation	Effectifs	Pourcentage%
25ans-35ans	06	20
36ans -46ans	14	46.67
47ans -57ans	09	30
plus de 58 ans	01	3.34
total	30	100

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire

Figure N° 12 : présentation des tranches d'âge des salaires enquêtent



Chapitre 3 : Etude des pratiques de la motivation et leur impact sur la performance sociale au sein d'ENIEM

Commentaire :

A partir de la figure N°11 nous remarquons que la tranche d'âge qui est dominante est celle de « 36 ans à 46 ans » avec taux très élevé 46.67%, 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 plus productive que d'autres.

3.1.5.3 Répartition de l'échantillon selon la catégorie socio-professionnelle :

TABLEAU 7 : PRESENTATION DE LA CATEGORIE SOCIOPROFESSIONNELLE DES SALAIRES ENQUETENT

Désignation	Effectifs	Pourcentage%
Agent d'exécution	3	10
Agent de maitrise	9	30
Cadre	15	50
Cadre supérieur	2	6.67
Autre	1	3.34
Total	30	100

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire

Figure N° 13 : présentation de la Catégorie socioprofessionnelle des salaires enquêtent



Commentaire :

A partir De la Figure N°12 nous constatons que la catégorie socioprofessionnelle des salariés dominante est celle de cadre avec 50% de l'ensemble des salariés concerne par l'étude, il y aussi le taux des agents de Maitrise est important avec un taux de 30%, Par contre

Chapitre 3 : Etude des pratiques de la motivation et leur impact sur la performance sociale au sein d'ENIEM

les agents d'exécution ils ont un taux de 10%, et la catégorie faible reste celle des cadres supérieure avec 3.34% selon l'étude

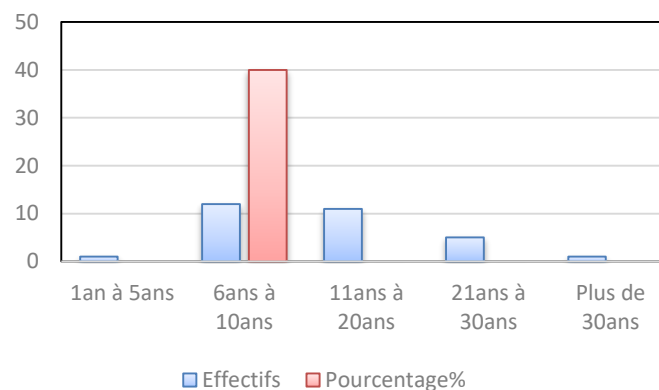
3.1.5.4 Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté :

TABLEAU 8 : PRESENTATION DU NOMBRE D'ANNEE D'ANCIENNETE DES SALAIRES ENQUETENT

Désignation	Effectifs	Pourcentage%
1an à 5ans	1	3.34
6ans à 10ans	12	40
11ans à 20ans	11	36.67
21ans à 30ans	5	16.67
Plus de 30ans	1	3.34
Total	30	100

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire

Figure N°14 : présentation du nombre d'année d'ancienneté des salaires enquêtent



Commentaire :

Cette figure N° 13 représente l'ensemble des années de service (ancienneté). Dans cette optique nous avons en première lieu (3.34%) pour ceux qui ont entre 1 ans et 5ans. En second lieu, nous avons (40%) pour ceux qui ont entre 6ans et 10ans. En troisième lieu, (36.67%) pour ceux qui ont 11ans à 20ans, en quatrième lieu nous avons (16.67%), en dernier nous avons (3.34%) Nous pouvons noter que l'entreprise possède un capital humain varié qui est constitué de personnes agréées et expérimentées et aussi des jeunes moins anciens mais possédant des qualités leur permettant d'évoluer et d'apprendre à faire mieux leur tâche.

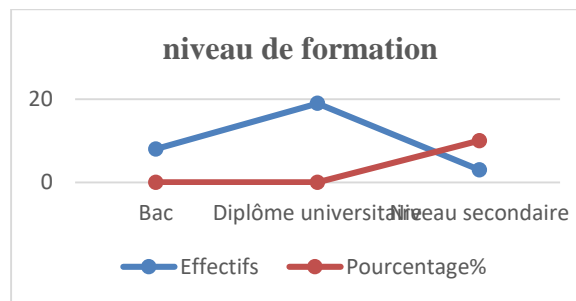
3.1.5.5 Répartition de l'échantillon selon le Diplôme Obtenu :

TABLEAU 9 : PRESENTATION DU NIVEAU DE FORMATION

Désignation	Effectifs	Pourcentage%
Bac	8	26.67
Diplôme universitaire	19	63.34
Niveau secondaire	3	10
Total	30	100

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire

Figure N°15: présentation du niveau de formation



Commentaire :

Selon la figure N°14 nous constatons que les salariés qui ont un diplôme universitaire est plus important que les autres avec (63.34%), la deuxième position est occupé par les salariés qui ont le niveau de bac avec un taux de (26.67%,) en fin on trouve que les salariés qui ont un niveau secondaire avec (10%,) donc les salariés qui ont un niveau faible est considérable dans l'entreprise selon l'étude.

Après la présentation des caractéristiques de l'ENIEM ainsi que des échantillons prélevés dans cette entreprise, nous allons passer à l'analyse des résultats obtenus. Nous allons commencer premièrement par l'analyse des pratiques de motivation, par la suite, nous allons passer à l'évaluation de certains indicateurs de performance sociale.

Section 3 : les pratiques de la motivation à la performance sociale de l'entreprise ENIEM

L'objet de cette dernière section, de notre travail est de présenter les résultats issus de notre travail d'enquête au niveau de l'ENIEM et réalisé essentiellement par l'entretien effectué avec le responsable RH et le questionnaire administré à un échantillon de salariés

A cet effet, nous avons posé des questions relatives aux pratiques de motivation susceptible d'exercer une influence sur la performance sociale de cette entreprise. Objet de notre recherche. Cette structure est argumentée par le fait que la motivation ne peut en aucun cas être séparée des autres pratiques RH.

Enfin, cette section se termine par une évaluation de quatre indicateurs de performance mobilisés dans l'enquête en l'occurrence le climat social, le niveau de satisfaction des salariés, le taux d'absentéisme et la qualité de relations sociales entre les employés.

3.1 La motivation au travail

Présentation des réponses obtenues à l'aide du questionnaire concernant la pratique de la motivation au travail.

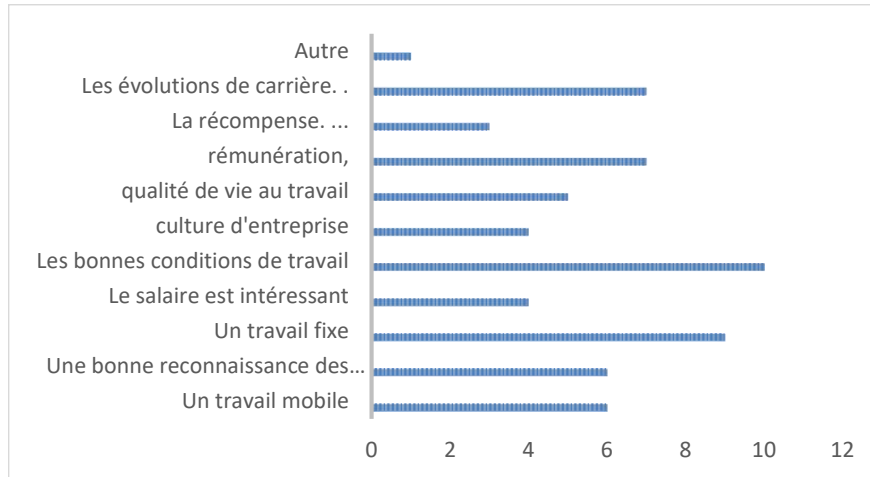
6. Parmi les éléments suivants, quels sont ce qui vous motive au travail au sein de votre entreprise ENIEM ?

TABLEAU 10: MOTIVATION DES EMPLOYEES A TRAVAILLER DANS L'ENTREPRISE

Désignation	Effectifs	Pourcentage%
Un travail mobile	6	9.68
Une bonne reconnaissance des performances	6	9.68
Un travail fixe	9	14.52
Le salaire est intéressant	4	6.45
Les bonnes conditions de travail	10	16.13
culture d'entreprise	4	6.45
qualité de vie au travail	5	8.06
rémunération,	7	11.29
La récompense. ...	3	4.84
Les évolutions de carrière. .	7	11.29
Autre	1	1.61
Total	62	100

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire

Figure N°16 : Motivations des Employés à Travailler dans l'Entreprise



Commentaire :

Selon la figure N°15 nous révèlent les différentes motivations qui poussent les employés de l'entreprise à y travailler. Plusieurs facteurs semblent influencer leur choix. Parmi les principales motivations, on trouve la recherche de bonnes conditions de travail (16.13 %) et les évolutions de carrière (11.29 %). Un travail fixe (14.52 %) et une bonne reconnaissance des performances (9.68 %) sont également des éléments attractifs. En outre, certaines personnes sont motivées par le salaire (6.45 %) et la qualité de vie au travail (8.06 %), tandis que d'autres mentionnent la culture d'entreprise (6.45 %) et la rémunération (11.29 %). Il est également intéressant de noter qu'un petit pourcentage d'employés (4.84 %) évoque la récompense comme motivation. Enfin, un faible nombre de répondants (1.61 %) ont mentionné d'autres motivations non spécifiées. Cette diversité de motivations montre que les employés sont influencés par une gamme variée de facteurs lorsqu'ils choisissent de travailler pour l'entreprise, ce qui souligne l'importance de répondre à ces besoins divers pour maintenir leur engagement et leur satisfaction au travail.

7. A votre avis, pourquoi motive-t-on les personnes à travailler dans votre entreprise ENIEM ?

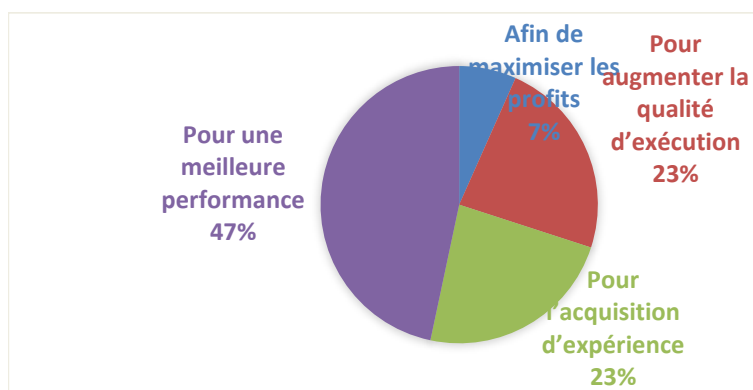
Chapitre 3 : Etude des pratiques de la motivation et leur impact sur la performance sociale au sein d'ENIEM

TABEAU 11: LA MOTIVATION DES EMPLOYES A TRAVAILLER CHEZ ENIEM

Désignation	Effectifs	Pourcentage%
Afin de maximiser les profits	2	6.68
Pour augmenter la qualité d'exécution	7	23.24
Pour l'acquisition d'expérience	7	23.24
Pour une meilleure performance	14	46.67
Total	30	100

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire

Figure N°17 : la Motivations des Employés à Travailler chez ENIEM



Commentaire

Selon la figure N°16 nous constatons que LA motivation des employés au sein de l'entreprise ENIEM est variée. La raison prédominante semble être la recherche d'une meilleure performance, avec près de 47 % des employés aspirant à atteindre leurs objectifs personnels et professionnels au sein de l'entreprise. En outre, environ 23 % des employés sont motivés par l'amélioration de la qualité d'exécution de leur travail, ce qui souligne l'importance accordée à l'excellence au sein de l'organisation. De manière équivalente, un autre groupe de 23 % est motivé par l'acquisition d'expérience, suggérant que l'entreprise offre des opportunités d'apprentissage et de développement attractives. Enfin, bien que moins significatif en pourcentage, environ 7 % des employés sont motivés par la maximisation des profits, ce qui peut refléter des incitations financières ou des opportunités de rémunération compétitives au sein de l'entreprise. Cette diversité de motivations témoigne de la richesse de la culture d'ENIEM et de son attrait pour un large éventail de professionnels.

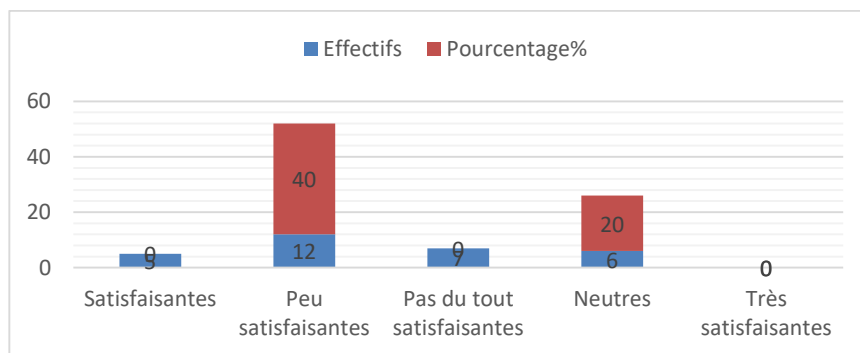
8. Les conditions de rémunération dans votre entreprise sont-elles Satisfaisantes ?

TABLEAU 12: OPINIONS DES EMPLOYES SUR LES CONDITIONS DE REMUNERATIONS CHEZ ENIEM

Désignation	Effectifs	Pourcentage%
Satisfaisantes	5	16.68
Peu satisfaisantes	12	40
Pas du tout satisfaisantes	7	23.24
Neutres	6	20
Très satisfaisantes	0	0
Total	30	100

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire

Figure N°18 : Opinions des Employés sur les Conditions de Rémunération chez ENIEM



Commentaire

Selon la figure N°17 nous constatons que la majorité des employés de l'entreprise ENIEM ne considèrent pas les conditions de rémunération comme satisfaisantes. En effet, 63.24 % des employés les jugent soit peu satisfaisantes (40 %) soit pas du tout satisfaisantes (23.24 %). Seulement 16.68 % des employés les trouvent satisfaisantes, tandis que 20 % sont neutres. Le fait qu'aucun employé ne les qualifie de "très satisfaisantes" est un indicateur important. Ces chiffres suggèrent qu'il pourrait être nécessaire d'examiner attentivement les politiques de rémunération de l'entreprise et de travailler à les améliorer pour mieux répondre aux attentes et aux besoins des employés. Une révision des conditions de rémunération pourrait contribuer à renforcer la satisfaction et l'engagement des employés au sein de l'entreprise.

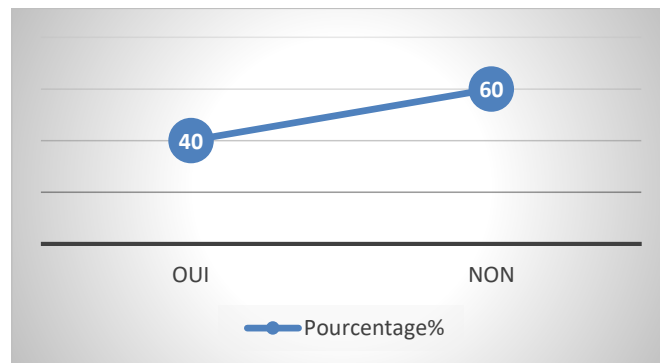
9. Trouvez-vous le système de rémunération équitable à l'intérieur de l'entreprise ?

TABLEAU 13: PRESENTATION DE LA PERCEPTION DE L'EQUITE SALARIALE CHEZ ENIEM

Désignation	Effectifs	Pourcentage%
Oui	12	40
Non	18	60
Total	30	100

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire

Figure N° 19: Présentation de la Perception de l'Équité Salariale chez ENIEM



Commentaire

Selon la figure N°18, une majorité des employés de l'entreprise ne considèrent pas le système de rémunération comme équitable, avec 60 % répondant "Non", tandis que 40 % estiment qu'il est équitable en réponse "Oui". Ces résultats suggèrent que la perception de l'équité salariale au sein de l'entreprise est divisée, ce qui peut nécessiter une évaluation approfondie du système de rémunération pour résoudre les préoccupations des employés et améliorer leur satisfaction.

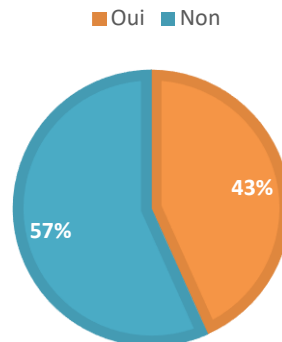
10. Recevez-vous des primes ou des compléments de salaire ?

TABLEAU 14 : DISTRIBUTION DES PRIMES ET COMBLEMENTS SALAIRE PARMIS LES EMPLOYEEES

Désignation	Effectifs	Pourcentage%
Oui	13	43.34
Non	17	56.67
Total	30	100

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire

Figure N°20 : Distribution des Primes et Compléments de Salaire parmi les Employés



Commentaire

Selon la figure N° 19 on révèle que parmi les employés interrogés, 43.34 % reçoivent des primes ou des compléments de salaire, tandis que 56.67 % n'en reçoivent pas. Cela indique une répartition relativement équilibrée entre ceux qui bénéficient de suppléments de rémunération et ceux qui n'en bénéficient pas au sein de l'entreprise

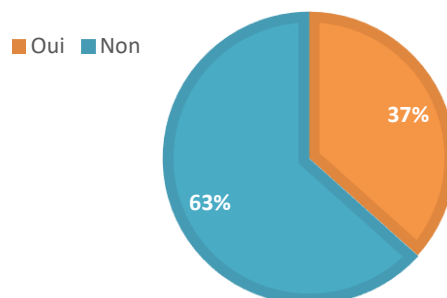
11. Êtes-vous satisfait(e) de vos primes actuelles ?

TABLEAU 15: SATISFACTION DES EMPLOYES CONCERNANT LEURS PRIMES ACTUELLES

Désignation	Effectifs	Pourcentage%
Oui	11	36.68
Non	19	63.34
Total	30	100

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire

Figure N°21 : Satisfaction des Employés Concernant Leurs Primes Actuelles



Chapitre 3 : Etude des pratiques de la motivation et leur impact sur la performance sociale au sein d'ENIEM

Commentaire :

Selon la figure N°20 elles Indiquent que la majorité des employés interrogés, soit 63.34 % d'entre eux, ne sont pas satisfaits de leurs primes actuelles, tandis que 36.68 % en sont satisfaits. Ces résultats montrent un niveau significatif de mécontentement parmi les employés en ce qui concerne leurs primes actuelles, ce qui pourrait nécessiter une réévaluation de la politique de primes de l'entreprise pour répondre aux attentes et aux besoins des employés.

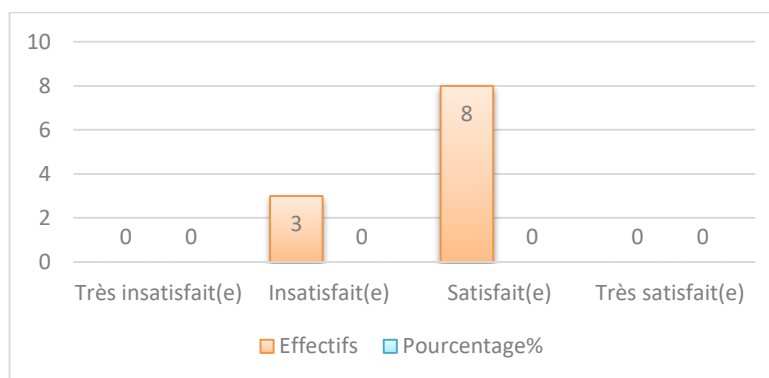
12. Si Oui, quel est le degré de votre satisfaction envers ces primes ?

TABLEAU 16 : NIVEAU DE SATISFACTION DES EMPLOYES ENVERS LEURS PRIMES ACTUELLES (PARMI CEUX SATISFAITS)

Désignation	Effectifs	Pourcentage%
Très insatisfait(e)	0	0
Insatisfait(e)	3	27.28
Satisfait(e)	8	72.73
Très satisfait(e)	0	0
Total	11	100

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire

Figure N°22 : Niveau de Satisfaction des Employés envers Leurs Primes Actuelles (Parmi Ceux Satisfaits)



Commentaire

D'après la figure N°21 Les résultats montrent que la majorité des employés (72,73 %) sont satisfaits de leurs primes, tandis que 27,28 % se disent insatisfaits. Aucun employé n'a répondu "Très insatisfait" ou "Très satisfait", ce qui suggère que la satisfaction est répartie entre "Insatisfait" et "Satisfait". Les résultats sont plutôt positifs. La grande majorité des

Chapitre 3 : Etude des pratiques de la motivation et leur impact sur la performance sociale au sein d'ENIEM

employés est satisfaite de leurs primes, ce qui peut indiquer que l'entreprise a mis en place un système de récompenses apprécié par ses travailleurs.

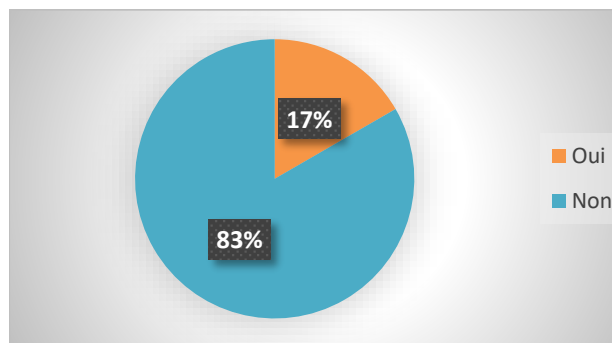
13. Avez-vous occupé le même poste depuis votre recrutement à l'ENIEM jusqu'à ce jour ?

Tableau 17: Durée de maintien du poste depuis le recrutement des employés à l'ENIEM

Désignation	Effectifs	Pourcentage%
Oui	5	16.67
Non	25	83.34
Total	30	100

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire

Figure N°23 : Durée de Maintien du Poste depuis le Recrutement des Employés à l'ENIEM



Commentaire

D'après la figure N°22 Les résultats montrent que la grande majorité des employés (83,34 %) n'ont pas occupé le même poste depuis leur recrutement. Seuls 16,67 % des employés ont maintenu le même poste depuis leur entrée dans l'entreprise. Elle peut indiquer une certaine rotation des postes au sein de l'entreprise, ce qui peut être positif en termes de développement des compétences et de diversification des expériences. Cependant, une rotation excessive peut également être le signe d'un manque de stabilité dans les équipes.

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

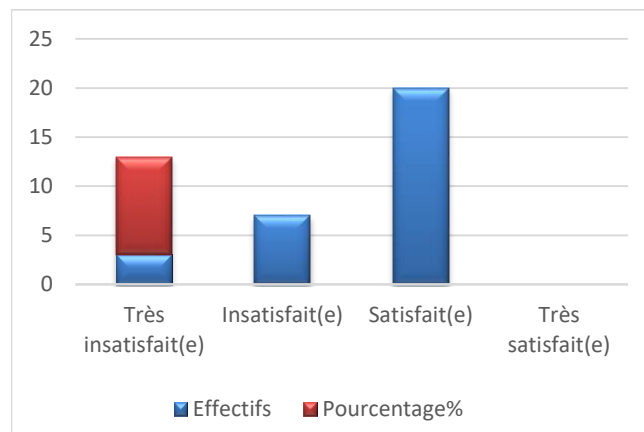
Tableau 18: Classification selon la satisfaction à l'égard salaire

Chapitre 3 : Etude des pratiques de la motivation et leur impact sur la performance sociale au sein d'ENIEM

Désignation	Effectifs	Pourcentage%
Très insatisfait(e)	3	10
Insatisfait(e)	7	23.34
Satisfait(e)	20	66.67
Très satisfait(e)	0	0
Total	30	100

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire

Figure N°24 : Répartition des employés selon la satisfaction à l'égard du salaire



Commentaire

D'après la figure N°23 , nous remarquons que la majorité des salariés sont satisfaits de leur salaire (ceux qui sont satisfaits sont à hauteur de 66.67 % , ceux qui très satisfaits à 0%), 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 10 %,ceux qui sont insatisfait (e) à 23.34%).Ce qui signifie que la 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

15. Si vous bénéficiez d'une augmentation vis -à -vis de votre salaire vous êtes prêt(e) à fournir plus d'efforts ?

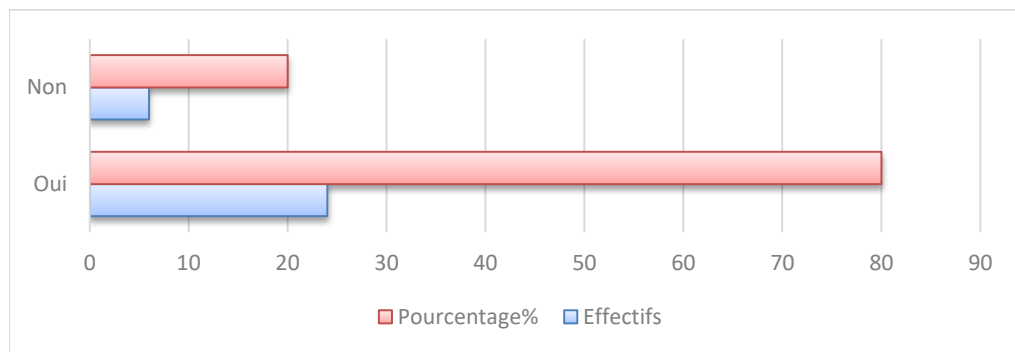
Chapitre 3 : Etude des pratiques de la motivation et leur impact sur la performance sociale au sein d'ENIEM

TABLEAU 19:RELATION ENTRE LES AUGMENTATIONS DE SALAIRE ET LA MOTIVATION DES EMPLOYES A FOURNIR DES EFFORTS SUPPLEMENTAIRES

Désignation	Effectifs	Pourcentage%
Oui	24	80
Non	6	20
Total	30	100

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire

Figure N°25 : Relation entre les Augmentations de Salaire et la Motivation des Employés à Fournir des Efforts Supplémentaires



Comment

D'après la figure N°24 nous remarquons que parmi les personnes interrogées, 80 % d'entre elles ont déclaré qu'elles étaient prêtes à fournir plus d'efforts si elles bénéficiaient d'une augmentation de salaire, tandis que 20 % ont répondu par la négative. Ces résultats suggèrent que la grande majorité des employés considèrent l'augmentation de salaire comme une incitation à augmenter leurs efforts au travail.

Chapitre 3 : Etude des pratiques de la motivation et leur impact sur la performance sociale au sein d'ENIEM

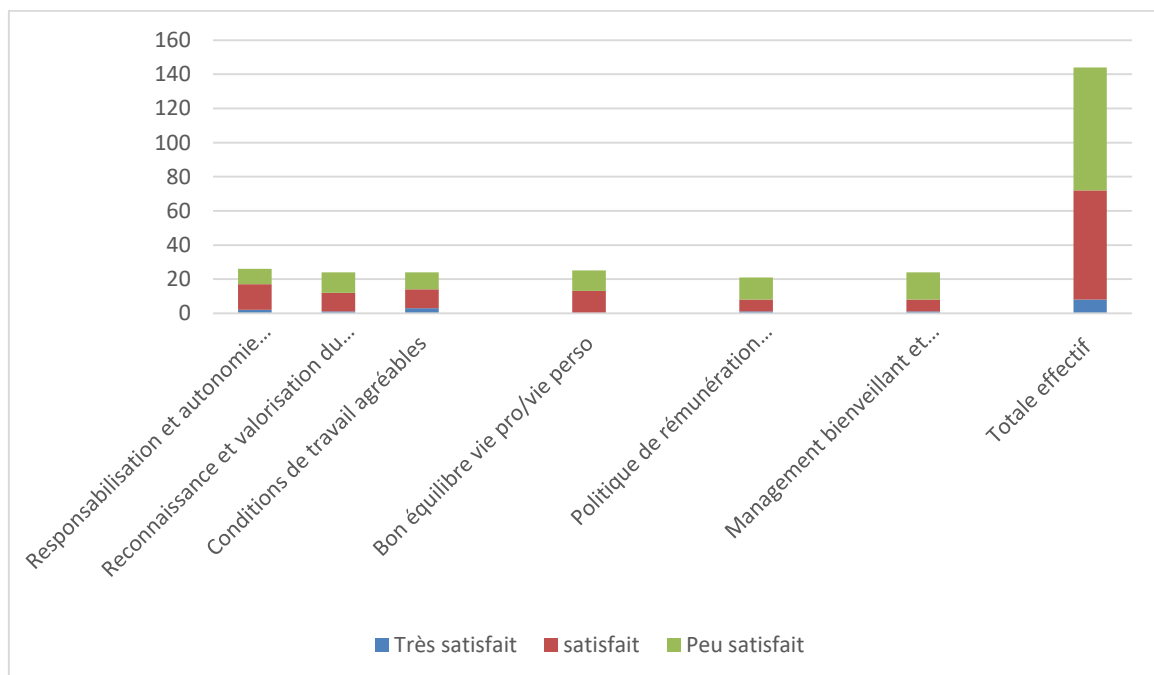
16. Etes-vous satisfaits par l'ensemble des facteurs de motivation proposés par votre Entreprise ENIEM ?

TABLEAU 20: SATISFACTION DES EMPLOYEES D'ENIEM CONCERNANT DIVERS ASPECTS DE LEUR ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

	Très satisfait	satisfait	Peu satisfait	Pas du tout satisfait
Responsabilisation et autonomie dans le travail	2	15	9	4
Reconnaissance et valorisation du travail fourni	1	11	12	5
Conditions de travail agréables	3	11	10	5
Bon équilibre vie pro/vie perso	0	13	12	4
Politique de rémunération motivante	1	7	13	6
Management bienveillant et participatif	1	7	16	5
Totale effectif	8	64	72	29

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire

Figure N°26 : Satisfaction des employés d'ENIEM concernant divers aspects de leur environnement de travail



Commentaire

D'après la figure N°25 nous remarquons que la majorité des employés se situent dans les catégories "Peu satisfait" et "Pas du tout satisfait" pour plusieurs aspects, notamment la reconnaissance du travail fourni, les conditions de travail agréables, le bon équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, la politique de rémunération motivante et le management bienveillant et participatif. Cependant, il y a aussi des employés qui se disent "Satisfaits" ou "Très satisfaits" de ces aspects. Il est important de noter ces résultats pour identifier les domaines qui nécessitent des améliorations et pour renforcer la satisfaction des employés au sein de l'entreprise ENIEM.

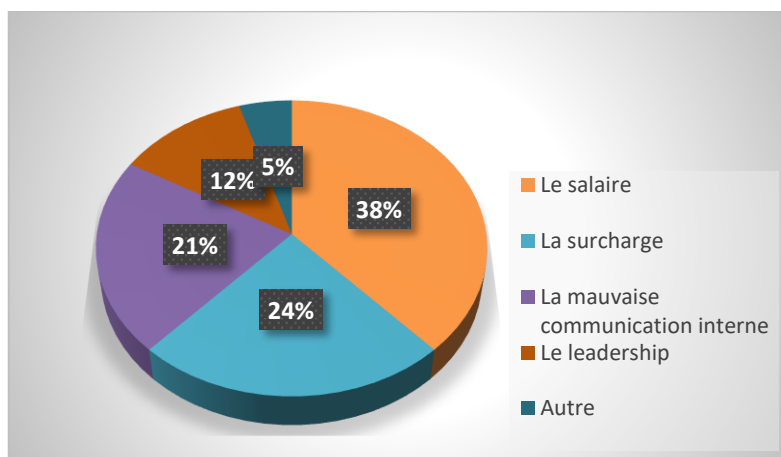
17. Si vous êtes démotiver quel sont les raison de votre démotivation ?

TABLEAU 21: RAISONS DE LA DEMOTIVATION DES EMPLOYEES AU SIEN D'ENIEM

Désignation	Effectifs	Pourcentage%
Le salaire	16	38.10
La surcharge	10	23.81
La mauvaise communication interne	9	21.43
Le leadership	5	11.90
Autre	2	4.76
Total	42	100

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire

Figure N°27 : Raisons de la Démotivation des Employés au Sein de l'Entreprise.



Commentaire

D'après la figure N°26 elles révèlent les raisons de la démotivation parmi les employés de l'entreprise. Parmi les principales raisons, le salaire semble être le facteur le plus significatif, avec 38.10 % des employés exprimant leur démotivation en raison de leur rémunération. La surcharge de travail (23.81 %) et la mauvaise communication interne (21.43 %) sont également des facteurs importants qui contribuent à la démotivation. Le leadership, bien que moins fréquemment mentionné, est tout de même une source de démotivation pour 11.90 % des employés. Enfin, 4.76 % des employés citent d'autres raisons non spécifiées. Ces données mettent en lumière des domaines spécifiques que l'entreprise pourrait cibler pour améliorer l'engagement et la satisfaction de ses employés, notamment en abordant les préoccupations liées à la rémunération, à la charge de travail, à la communication interne et au leadership.

3.2 La performance sociale

Dans ce qui suit nous allons analyser la performance sociale à travers les indicateurs suivants : le climat social, la satisfaction des salariés, l'absentéisme et la qualité des relations sociales.

3.2.1 Le climat social :

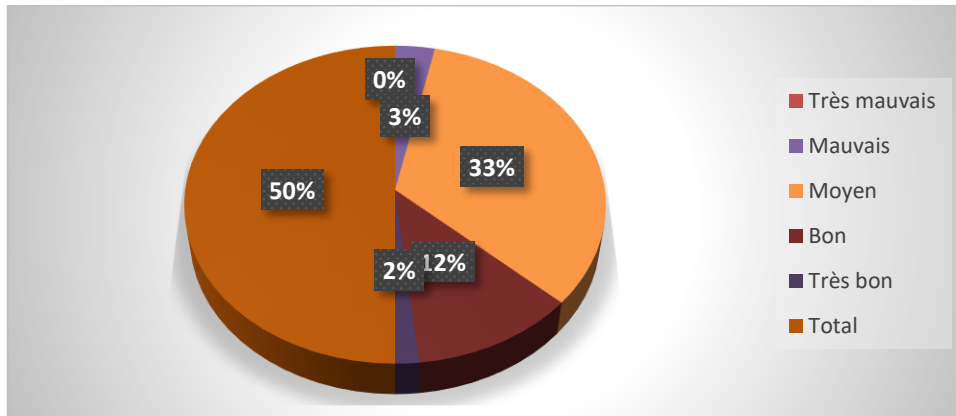
18. Comment évaluez-vous le climat social de votre entreprise ?

TABLEAU 22 : LA QUALITE DU CLIMAT DANS L'ENTREPRISE

Climat social	Effectifs	Pourcentage%
Très mauvais	0	0
Mauvais	2	6.67
Moyen	20	66.67
Bon	7	23.33
Très bon	1	3.33
Total	30	100

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire

Figure N°28 : La qualité du climat dans l'entreprise



Commentaire

D'après la figure N°27, la majorité des répondants estiment que le climat social de l'entreprise est moyen 67%, 24% des répondants considèrent que globalement il y'a un bon climat dans l'entreprise et 7% considèrent que le climat social est mauvais ou même très mauvais

3.2.2 Le niveau de satisfaction des salariés

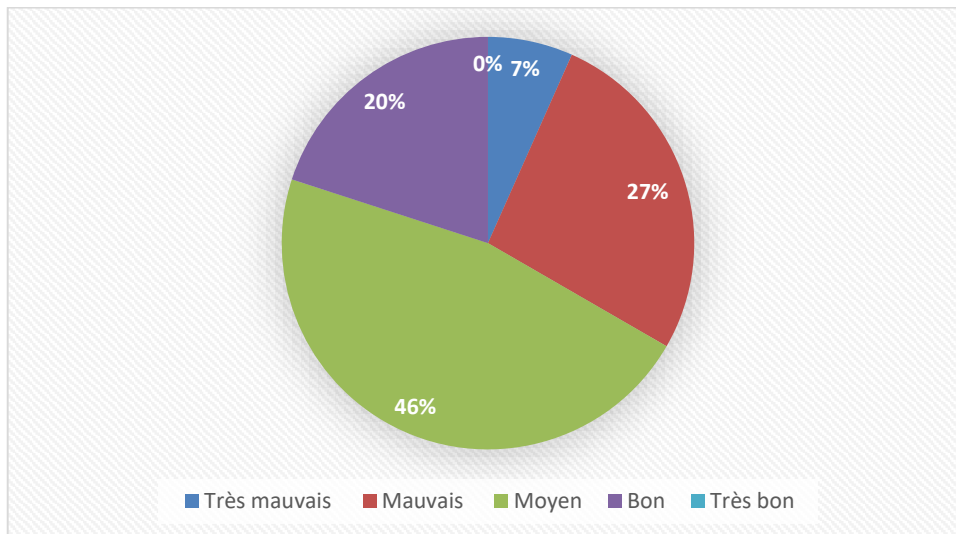
19. Comment évaluez-vous la satisfaction et le moral des salariés ?

TABLEAU 23 : LE NIVEAUX DE SATISFACTION DES SALARIE

Désignation	Effectifs	Pourcentage%
Très mauvais	2	6.68
Mauvais	7	26.68
Moyen	13	46.68
Bon	6	20
Très bon	0	0
Total	30	100

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire

Figure N°29 : Le niveau de satisfaction des salarié



Commentaire

D'après la figure N°28 : la majorité des répondants a l'ENIEM estime que la satisfaction des salariés est moyenne (47%), 20% des répondants estiment que les salariés sont bien satisfaits et (26%+6%) des répondant considèrent que les salariés sont satisfaits.

3.2.3 Le taux d'absentéisme :

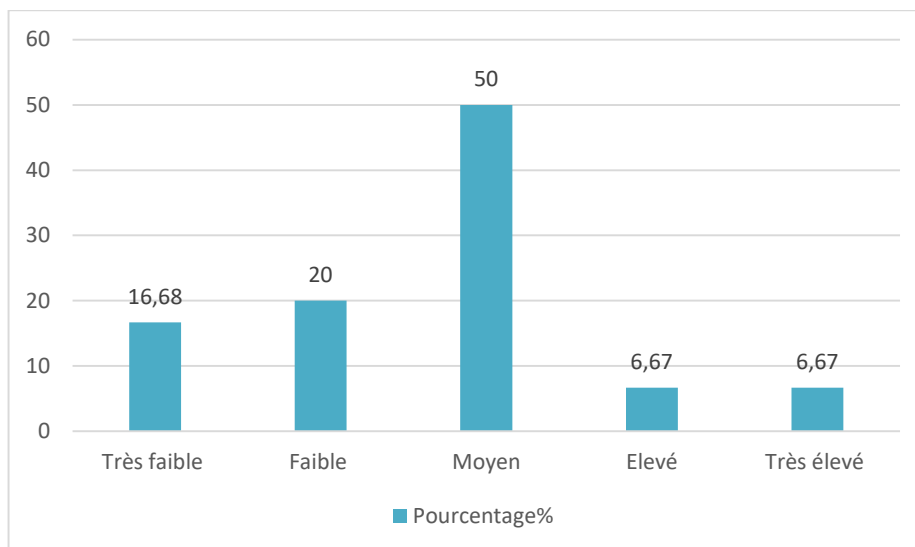
20. Le taux d'absence des employés est-il ?

TABLEAU 24: LE TAUX D'ABSENTEISME DES EMPLOYES

Absentéisme	Effectifs	Pourcentage%
Très faible	5	16.68
Faible	6	20
Moyen	15	50
Elevé	2	6.68
Très élevé	2	6.68
Total	30	100

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire

Figure N°30 : Le taux d'absentéisme des employés



Commentaire

D'après la figure N°29 50% des salariés interrogés à l'ENIEM estiment que le taux d'absence est moyen dans l'entreprise, 20% d'autres pensent qu'il est globalement faible, 16% estiment qu'il est même très faible et 6% restant pensent qu'il est élevé ou même très élevé. Cependant, les responsables affirment que le taux d'absentéisme enregistré au niveau de l'ENIEM est relativement faible. A titre d'exemple, le taux d'absentéisme moyen enregistré par l'unité cuisson durant l'année 2022 est de 3%, soit 39766 heures d'absence.

3.2.4 Qualité des relations sociales entre les employés :

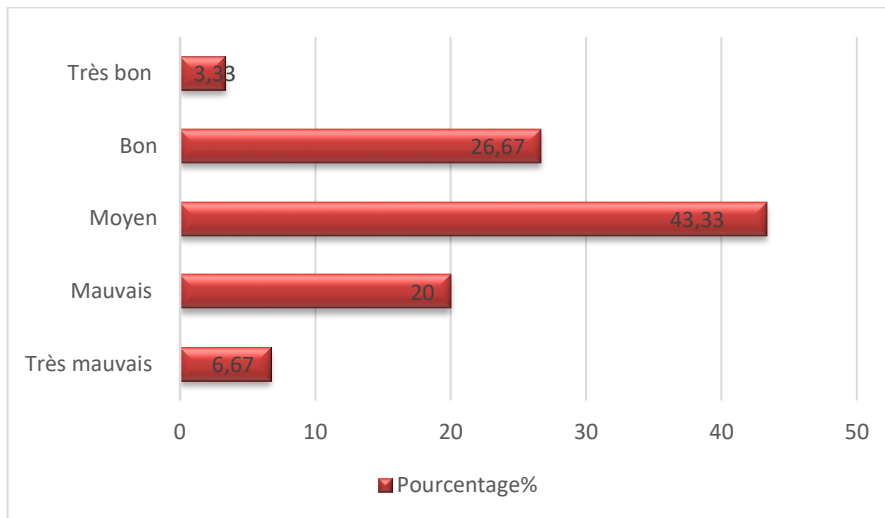
21. Comment évaluez-vous la qualité des relations sociales entre les employés ?

TABLEAU 25:LA QUALITE DES RELATION SOCIALE ENTRE LES EMPLOYES

Désignation	Effectifs	Pourcentage%
Très mauvais	2	6.67
Mauvais	6	20
Moyen	13	43.33
Bon	8	26.67
Très bon	1	3.33
Total	30	100

Source : établis par nos soins à partir du questionnair

Figure N°31 : La qualité des relations sociales entre les employés



Commentaire

D'après la figure N°30 : les réponses obtenues à cette question montrent que la qualité des relations sociales entre les employés de l'ENIEM sont considérées comme très bonne (2%), bonne (40%), moyennes (48%), mauvaises (8%) et même très mauvaises (2%). Nous constatons que globalement, les répondants estiment que les relations entre les employés sont plus que moyennes.

3.3 Discussion des Résultats

Après l'analyse et l'interprétation des résultats de notre enquête, nous allons procéder à la vérification des hypothèses posées au début de notre travail.

- ✓ **Vérification de la première hypothèse:** « Les pratiques motivationnelles des employés de ENIEM sont basées sur la rémunération, les conditions de travail ».

D'après les données fournies et les résultats de l'enquête, il est clair que la rémunération joue un rôle significatif dans la motivation des employés de l'entreprise ENIEM. Parmi les raisons de la démotivation, le salaire est cité comme la principale préoccupation, avec 38.10 % des employés mentionnant leur insatisfaction à cet égard. De plus, le tableau 10 indique que 14.52 % des employés sont motivés par "Un travail fixe" et 11.29 % par "La rémunération", ce qui souligne l'importance de la stabilité de l'emploi et de la rémunération dans leurs motivations.

Cependant, il est également important de noter que d'autres facteurs influencent la motivation des employés au sein de l'entreprise ENIEM. Les bonnes conditions de travail (16.13 %) et les

Chapitre 3 : Etude des pratiques de la motivation et leur impact sur la performance sociale au sein d'ENIEM

évolutions de carrière (11.29 %) sont également des éléments attractifs. De plus, la perception de l'équité salariale et la satisfaction à l'égard de la rémunération varient parmi les employés, ce qui suggère que la rémunération n'est pas le seul facteur de motivation.

Donc Oui, les résultats confirment que la rémunération joue un rôle important dans la motivation des employés de l'entreprise ENIEM. Cependant, elles montrent également que d'autres facteurs, tels que les conditions de travail, la reconnaissance, les opportunités de carrière, la communication interne et le leadership, ont également une influence significative sur la motivation des employés. Par conséquent, il serait précis de dire que les pratiques motivationnelles au sein de l'entreprise ENIEM sont basées sur une combinaison de plusieurs facteurs, dont la rémunération, plutôt que sur la rémunération seule.

✓ **Vérification de la deuxième hypothèse:** « : La satisfaction des salariés et la qualité du climat social au sein de l'entreprise ENIEM sont des facteurs clés qui influencent l'absentéisme et la qualité des relations sociales entre les employés. »

D'après les données fournies et les résultats de l'enquête, il apparaît que l'hypothèse émise, qui suggérait que la satisfaction des salariés, la qualité du climat social, l'absentéisme et la qualité des relations sociales étaient des facteurs clés interconnectés, est partiellement confirmée. En effet, les réponses des employés révèlent une certaine interrelation entre ces éléments, indiquant que la performance sociale de l'entreprise ENIEM est influencée par ces facteurs. Cependant, il est essentiel de noter que ces aspects ne sont pas uniformément élevés ou uniformément faibles, ce qui souligne la variabilité dans les réponses des employés. Cette variabilité suggère que d'autres facteurs, non explorés dans cette enquête, peuvent également jouer un rôle significatif dans la performance sociale de l'entreprise.

3.4 Guide d'entretien : (Annexe 2)

En analysant les réponses fournies par le responsable des ressources humaines d'ENIEM, il est clair que la motivation des employés est un aspect essentiel au sein de l'entreprise. La motivation est perçue comme un levier clé de la performance, contribuant à la productivité et à la créativité des employés. Plusieurs facteurs de motivation sont mentionnés, notamment l'augmentation des salaires, la formation et la promotion. Cependant, les détails sur la mise en œuvre de ces facteurs restent limités.

Chapitre 3 : Etude des pratiques de la motivation et leur impact sur la performance sociale au sein d'ENIEM

Le taux d'absentéisme en 2022 a connu une augmentation par rapport à l'année précédente, passant de 2,36% à 3,93%. Cela peut indiquer des défis en matière de gestion des ressources humaines, et il serait important d'explorer les raisons de cette augmentation.

ENIEM met en place diverses initiatives pour favoriser la motivation des employés, notamment un programme de reconnaissance des employés, des opportunités de développement professionnel, un équilibre entre vie professionnelle et vie privée, et une communication transparente.

Cependant, des questions importantes (6, 8, 9, 10, 11, 12, et 13) demeurent sans réponse, notamment les principales sources de motivation des employés, la signification de la "performance sociale," les objectifs spécifiques liés à la performance sociale, les indicateurs de performance sociale, la mesure de la motivation des employés, et la manière dont la motivation contribue à l'amélioration de la performance sociale de l'entreprise.

Conclusion

Le principal objectif poursuivi tout au long de ce chapitre est d'explorer les pratiques de motivation au sein de l'entreprise ENIEM, tout en évaluant la performance sociale de l'entreprise à travers plusieurs indicateurs clés. Nous avons également cherché à vérifier nos hypothèses relatives à l'impact de la rémunération, des conditions de travail, de la satisfaction des salariés et du climat social sur l'absentéisme et la qualité des relations sociales.

A cet effet, l'enquête par questionnaire que nous avons menée au niveau de l'unité cuisson de l'ENIEM nous a permis d'appréhender le fonctionnement de l'entreprise du point de vue des employés. Les réponses recueillies fournissent des informations essentielles sur les facteurs de motivation, la satisfaction des salariés, les taux d'absentéisme et la qualité des relations sociales dans cette entreprise.

Enfin, les quatre indicateurs de performance sociale que nous avons tenté d'évaluer, nous ont permis d'avoir une idée plus au moins claire sur l'importance qu'accorde les salariés au climat social, l'absentéisme, les relations entre les collaborateurs et le niveau de satisfaction des salariés.



Conclusion Générale



Conclusion générale

Pour clôturer notre travail, il s'avère important de rappeler que la motivation, la performance sociale, et la gestion des ressources humaines sont des éléments inextricablement liés qui contribuent à façonner le succès d'une organisation. Notre étude approfondie de ces concepts au sein de l'entreprise ENIEM, à Oued Aïssi, nous a permis d'acquérir une perspective précieuse sur la manière dont ils s'entrelacent pour influencer la performance globale de l'entreprise.

La motivation, point de départ de notre exploration, se révèle être un pilier fondamental de la performance de l'entreprise. Tout au long de notre recherche, nous avons cherché à montrer la relation existante entre la motivation et différents facteurs, notamment la rémunération, les conditions de travail, la satisfaction des employés, et le climat social. Les résultats confirment nos hypothèses de recherche. En principe, l'analyse de la première hypothèse nous a éclairé sur le rôle crucial de la rémunération dans la motivation des employés de l'entreprise ENIEM. Cependant, elle a également souligné que d'autres éléments, tels que les conditions de travail, les opportunités de carrière, et la communication interne, influencent également la motivation. Ainsi, nos conclusions montrent que les pratiques motivationnelles au sein de l'entreprise ENIEM sont basées sur une combinaison de plusieurs facteurs, dont la rémunération, plutôt que sur la rémunération seule.

Quant à la deuxième hypothèse, celle-ci nous éclaire sur l'efficacité de la satisfaction des salariés et la qualité du climat social en tant que facteurs clés influençant l'absentéisme et la qualité des relations sociales entre les employés. Les données et les résultats de l'enquête révèlent une interrelation entre ces éléments, confirmant partiellement notre hypothèse. Il est indéniable que la performance sociale de l'entreprise ENIEM est influencée par la satisfaction des salariés, la qualité du climat social, l'absentéisme, et la qualité des relations sociales. Cependant, il est essentiel de noter que ces aspects ne sont pas uniformément élevés ou uniformément faibles, suggérant une variabilité significative dans les réponses des employés. Cette variabilité souligne l'importance d'autres facteurs non explorés dans notre enquête qui peuvent également jouer un rôle majeur dans la performance sociale de l'entreprise.

Au terme de notre travail intitulé "La contribution de la motivation à la performance de l'entreprise " dans le cas d'ENIEM d'Oued Aïssi, nous avons eu l'occasion d'étudier les différents aspects qui façonnent la motivation des employés et la performance sociale de

l'entreprise. Nos résultats mettent en lumière l'importance de maintenir un équilibre entre ces aspects pour assurer le succès à long terme de l'entreprise. Ils révèlent également que les pratiques motivationnelles efficaces sont le fruit d'une combinaison de facteurs, avec la rémunération en tant que composante majeure, mais pas exclusive.



Références Bibliographie



Liste des ouvrages

- Aguilar, Michael. "L'art de motiver." Édition Dunod, Paris, 2009, .
- Antheaume, N. "Comptabilité environnementale et coûts externes : de la théorie à la pratique." Revue française de gestion, no 136, 2001.
- Arrègle, J.-L., Durand, R., et Very, P. "Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales." M@n@gement, vol. 7, no 2, 2004.
- Axelos, K. "Pour une éthique problématique." Paris, Éd. De Minuit, 1972.
- Bocco B, Sogbossi. "Op.Cit." .
- Bourguignon, Anick. "Peut-on définir la performance." Revue française de comptabilité, n°269, juillet-août, 1995.
- Bourguignon, Anick. "Performance et contrôle de gestion." 134 Related article, , 2000.
- BRUN.J-P. "La reconnaissance au travail Dans Les Grands Dossiers des Sciences Humaines." 2008/9 N°12.
- Chandler, "Organisation et performance des entreprises," T1, Editions de l'organisation, 1992.
- Durand, R. "Les Ressources Humaines : Gestion et perspectives." Éditeur Vuibert, 2006.
- Fernandez, Alain. "Les nouveaux tableaux de bord des manages." Édition d'organisation, Paris, 2005.
- Fayol, Henri. "Administration industrielle et générale." Éditions EMS, 2009, 1916.
- Fioiu, Mohamed. "Cours de 1ere année DEA Management de Politique générale et stratégie de l'entreprise." FSEG TUNIS, 2001.
- Fritz, Sylviane. "Moi et le management — Être l'acteur de son développement personnel." De Boeck Université, 6 novembre 1997.
- Herzberg, Frederick. "One More Time: How Do You Motivate Employees?" Harvard Business Review, Vol. 46, No. 1, 1968.
- LORINO, P. "Méthodes et pratiques de la performance, le guide du pilotage." Editions de L'organisation, 1997.
- Michel, K. cité par: SOGBOSSI BOCCO B, Op,Cit.
- Moucha, Laura. "La motivation des salariés et la performance des entreprises." Université de Reims, 2009-2010.
- MUCHA.L. "Op,cit." .
- Roussel, Patrice. "La motivation au travail : Concepts et théories." Ed. EMS, Paris, 2001.

- Roussel, Patrice. "Rémunération, motivation et satisfaction au travail." Édition Economica, Paris, 1996.
- Roussel P. "Op.cit."
- Schermerhorn, John R., et al. "Comportement Humain et Organisation." Edition du Renouveau Pédagogique INC, 2010.
- Sylviane Fritz, Moi et le management — Être l'acteur de son développement personnel, De Boeck Université, (6 novembre 1997).
- Vallerand et Thill, "Introduction à la psychologie de la motivation," Edition VIGOT, 1993.
- Vallerand, R.J. "La motivation en contexte scolaire : comprendre et soutenir la motivation des élèves." Revue des Sciences de l'Éducation, Vol 27, N° 4, 2001.
- ZAID.A, "Performance financière et performance sociale dans les entreprises publiques algériennes." Université Politécica de Valencia et Ciriec-Espana, 2011.

Thèses et mémoires

- AZZAZ Abdallah ; « théories de la motivation au travail : éléments d'explication, De prédiction et de régulation des comportements contreproductifs des employé dans les sociétés de full catering et de facilities management » ; UMMTO, 2017.
- BABOU Lydia , Mémoire Magister « les pratiques des ressources humaines et la performance dans les PME », UMMTO 2010 /2011.
- Approche théorique de la motivation du personnel au travail : « Quel pratique réel au service de la performance dans l'entreprise Algérienne » Encadré par Mme. OUAMAR Sabrya Option : Gestion Des Ressources Humaines.UMMTO.2021

Webographie:

- <https://www.gladly.com/blog/ressources-humaines/quels-sont-les-facteurs-et-outils-principaux-de-motivation-au-travail>
- https://www.wikiberal.org/images/c/c1/Th_X_McGregor.jpg.
- https://www.wikiberal.org/images/e/e1/Th_Y_McGregor.jpg
- <https://www.iedunote.com/fr/processus-de-motivation>
- <https://www.coachhub.com/fr/blog/7-facteurs-de-motivation-au-travail/>
- <https://fr.scribd.com/mobile/doc/242634489/>
- <http://rsie.webflow.io/>



La Table des Matières



Remerciements

Dédicaces

Sommaire

Liste des abréviations

Listes de tableaux et des figures

Introduction Générale..... 1

Chapitre 01: La Motivation : Fondement, Théories, et Applications dans la GRH.....6

Section 01: la notion de la motivation.....6

1.1	Evolution historique du concept de la motivation	6
1.2	Définitions de la motivation	8
1.3	Les caractéristiques de la motivation.....	9
1.3.1	Le déclenchement du comportement.....	9
1.3.2	L'intensité du comportement.....	9
1.3.3	La direction du comportement.....	9
1.3.4	La persistance du comportement.....	10
1.4	Les composant et outils de la motivation	10
1.4.1	Les composant de la motivation	10
1.4.1.1	La motivation finale.....	10
1.4.1.2	La motivation instrumentale	10
1.4.1.3	La Motivation de survie	10
1.4.1.4	La motivation obsessionnelle.....	11
1.4.1.5	La motivation intrinsèque ou auto-motivation.....	11
1.4.1.6	La motivation extrinsèque.....	11
1.4.2	Les outils de la motivation	12
1.4.2.1	La récompense	12
1.4.2.2	L'organisation de séminaire.....	12
1.4.2.3	L'organisation de team buildings.....	12
1.4.2.4	La création d'un environnement positif.....	12
1.5	Le processus et les facteurs de la motivation	13
1.5.1	Le processus de la motivation	13
1.5.1.1	Le stimulus (l'origine)	13
1.5.1.2	Le déclenchement de comportement.....	13
1.5.1.3	solution identifiée.....	13
1.5.1.4	Objectifs fixés	14
1.5.1.5	Choix des moyens et récompense/punition.....	14
1.5.2	Les facteur influençant sur la motivation	14
1.5.2.1	Responsabilisation et autonomie dans le travail	15

1.5.2.2	Reconnaissance et valorisation du travail fourni	15
1.5.2.3	Conditions de travail agréables	15
1.5.2.4	une Politique de rémunération motivante	15
1.5.2.5	Management bienveillant et participatif	16
1.5.2.6	équilibre entre la vie professionnelle et personnelle	16
Section 02: les théories de la motivation.....		16
2.1	Théories du contenu	18
2.1.1	La théorie de Maslo (la pyramide des besoins)	18
2.1.1.1	Le besoin physiologique	18
2.1.1.2	Le besoin de sécurité.....	19
2.1.1.3	Le besoin d'appartenance	19
2.1.1.4	Le besoin d'estime de soi ou de reconnaissance par les autres.....	19
2.1.1.5	Le besoin d'accomplissement.....	19
2.1.2	La théorie de bi factorielle Herzberg.....	20
2.1.2.1	Les facteurs de motivation.....	20
2.1.2.2	Les facteurs d'insatisfaction ou d'hygiène.....	20
2.1.3	La théorie des besoins ERG d'ALDERFER.....	21
2.1.3.1	Les besoins d'existence.....	21
2.1.3.2	Les besoins de rapports sociaux.....	22
2.1.3.3	Les besoins de développement personnel	22
2.1.4	La théorie X et Y de MAC Gregor	22
2.1.4.1	La théorie X	22
2.1.4.2	La théorie Y	23
2.2	Les théories du processus	24
2.2.1	La théorie des attentes de Vroom ou le modèle VIE.....	25
2.2.2	La théorie de l'équité d'Adams	26
2.2.3	La théorie de la fixation des objectifs (Locke et Latham).....	27
2.2.3.1	Clarté.....	27
2.2.3.2	Challenge	28
2.2.3.3	Engagement	28
2.2.3.4	Feedback	28
Section 03 : l'intérêt de la motivation dans la GRH.....		29
3.1	Lien entre motivation et engagement des employés :.....	29
3.2	L'importance capitale de la motivation dans la GRH	30
3.3	Objectifs de la motivation pour les salariés et pour l'entreprise	31
3.3.1	Objectif de la motivation pour le salarié	31
3.3.2	Objectifs de la motivation pour l'entreprise	32

3.4	Les avantages et les limites de la motivation	32
3.4.1	Les avantages de la motivation	32
3.4.2	Les Limites de la motivation	32
Chapitre 02 : Aperçu générale sur la performance de l'entreprise et la performance sociale.....		35
Section 1 : généralités sur la Performance d'Entreprise		35
1.1	L'origine et définition de la performance.....	36
1.1.1	L'origine de la performance	36
1.1.2	Définition de la performance.....	36
1.2	Les critères et Les caractéristiques de la performance	38
1.2.1	Les critères de la performance.....	38
1.2.1.1	L'efficacité.....	38
1.2.1.2	L'efficience.....	38
1.2.1.3	La pertinence.....	39
1.2.2	Les caractéristiques de la performance.....	39
1.2.2.1	Support de jugement	39
1.2.2.2	Évolution dans le temps	40
1.2.2.3	Gestion de la performance	40
1.2.2.4	Composants antinomiques (opposés).....	40
1.3	Les objectifs de la performance.....	40
1.4	Les formes et les sources de la performance	41
1.4.1	Les formes de la performance	41
1.4.1.1	La performance client	41
1.4.1.2	La performance actionnaire	41
1.4.1.3	La performance personnelle.....	41
1.4.2	Les sources de la performance	42
1.4.2.1	Les sources Internes.....	42
1.4.2.2	Les sources Externes.....	42
1.5	La mesure de la performance	43
1.5.1	Les objectifs de mesure la performance	44
1.5.2	Les principes de la mesure la performance	45
1.5.2.1	Principe de Pertinence.....	45
1.5.2.2	Principe de Contrôlabilité	45
1.5.2.3	D'autres principes	45
1.5.2.3.1	Principe de Fiabilité.....	45
1.5.2.3.2	Principe de Simplicité et de Lisibilité.....	45
1.5.2.3.3	Principe de Sélectivité	45
1.5.3	Les difficultés de mesurer la performance d'entreprise	46

Section 02 : Les typologies des performances au sein des entreprises	46
2.1 La performance stratégique	46
2.2 La performance concurrentielle.....	46
2.3 La performance organisationnelle	47
2.4 La performance commerciale	47
2.5 La performance financière.....	48
2.6 La performance économique	48
2.7 La performance sociale.....	49
Section 03 : la performance sociale	49
3.1 L'origine et définition de terme performance sociale.....	50
3.1.1 L'origine de terme performance sociale	50
3.1.2 Définition de la performance sociale.....	51
3.2 Objectifs de la performance sociale	52
3.3 Les indicateurs et Enjeux de la performance sociale.....	52
3.3.1 Les indicateurs de la performance sociale	53
3.3.1.1 Taux de Satisfaction des Employés:	53
3.3.1.2 Taux de Rotation du Personnel :	53
3.3.1.3 Diversité et Inclusion :	53
3.3.1.4 Égalité des Chances :	53
3.3.1.5 Impact Environnemental :.....	53
3.3.1.6 Transparence et Éthique des Affaires	54
3.3.1.7 Taux de Satisfaction des Clients	55
3.3.1.8 Conformité aux Réglementations	55
3.3.1.9 Rapports de Durabilité	55
3.3.2 Enjeux de la performance sociale.....	56
3.4. Les piliers de la performance sociale	56
3.4.1 Gestion du personnel anticipative et de terrain	56
3.4.2. Dialogue social constructif :	56
3.4.3. Management et gouvernance professionnalisés	56
3.4.4. Politique de prévention en santé au travail.....	56
3.4.5. Qualité de vie au travail.....	57
3.5 L'impact de la motivation sur la performance sociale	57
3.5.1 Productivité accrue	58
3.5.2 Réduction de l'absentéisme et du roulement du personnel	58
3.5.3 Meilleure qualité du travail	58
3.5.4 Collaboration et esprit d'équipe	58
3.5.5 Innovation et créativité.....	58

3.5.6 Amélioration de la satisfaction client	58
Chapitre 03 : Etude des pratiques de la motivation et leur impact sur la performance sociale au sien d'ENIEM.....	60
Section1 : présentation de l'entreprise Nationale des Industries Electro - Ménager « ENIEM ».....	60
1.1 Les informations générales identifiant ENIEM.....	60
1.1.1 Historique de L'ENIEM :.....	60
1.1.2 Evolution de l'ENIEM :	61
1.1.3 L'implantation géographique de l'ENIEM.....	61
1.1.4 Le capital social et le patrimoine de l'entreprise :.....	61
1.1.5 Les unités de l'ENIEM.....	62
1.1.5.1 Unité froid.....	62
1.1.5.2 Unité cuisson.....	62
1.1.5.3 L'unité de climatisation	63
1.1.5.4 Unité commerciale.....	63
1.1.5.5 Unité prestation technique	64
1.1.6 Les filiales de l'entreprise ENIEM.....	65
1.1.6.1 Filiale EIMS (entreprise industrielles et matériels sanitaire) MILIANA.....	65
1.1.6.2 Filiale lampe	65
1.2 Mission et objectifs de l'ENIEM et sa position sur le marché	65
1.2.1 Mission de l'ENIEM	65
1.2.2 Objectifs de L'ENIEM	66
1.2.3 La position de l'ENIEM sur le marché.....	66
1.3 L'organigramme de l'ENIEM	67
1.4 Présentation de l'organisation unité cuisson	68
1.4.1 Rôle de l'unité cuisson	68
1.4.3 Organigramme de l'unité cuisson.....	69
Source : Document ENIEM unité cuisson.....	69
Section 02 : Cadre méthodologique de l'enquête de terrain.....	70
3. 1 La démarche méthodologique	70
3.1.1 La pré-enquête	70
3.1.2 La Technique du questionnaire	70
3.1.3 Le lieu :.....	71
3.1.4 Les obstacles de la recherche :	71
3.1.5 La technique d'échantillonnage.....	71
3.1.5.1 Répartition de l'échantillon selon le sexe :.....	71
3.1.5.2 Répartition de l'échantillon selon l'Age :.....	72
3.1.5.3 Répartition de l'échantillon selon la catégorie socio-professionnelle :.....	73

3.1.5.4 Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté :.....	74
3.1.5.5 Répartition de l'échantillon selon le Diplôme Obtenu :.....	75
Section 3 : les pratiques de la motivation à la performance sociale de l'entreprise ENIEM.....	76
3.1 La motivation au travail.....	76
3.2 La performance sociale.....	88
3.2.1 Le climat social :	88
3.2.2 Le niveau de satisfaction des salariés	89
3.2.3 Le taux d'absentéisme :	90
3.2.4 Qualité des relations sociales entre les employés :	91
3.3 Discussion des Résultats	92
3.4 Guide d'entretien : (Annexe 2).....	93
Conclusion générale	95
Bibliographie	
Annexes	
La table des matières	
Résumé	



Les annexes



Annexe 01



Université Mouloud MAMMERRI de Tizi-Ouzou
Faculté des sciences économiques, de gestion et sciences commerciales
Département des sciences de gestion

Mémoire de fin de cycle

Questionnaire et Guide d'entretien

Sous le thème : La contribution de la motivation à la performance de l'entreprise

Dans le cadre de la préparation de notre diplôme de master en GRH, nous vous soumettons ce questionnaire destiné aux salariés de l'entreprise ENIEM dans le but de vérifier si les salariés sont motivés. Un Guide d'entretien qui a été destiné au responsable RH. Il nous semble utile de vous rassurer que l'anonymat est garanti, et que les informations ne seront utilisées que pour des fins purement scientifiques.

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

Réalisé par :

- AIT ADDA Melissa
- AIT BOUDJEMAA Yasmine

Questions

Axe 1 : Les informations générales des répondants

1. le genre

Masculin



féminin



2. Age :

[25-35]



[47-57]



[36-46]



[plus de 58 ans]



3. Situation Familiale :

Marié



Célibataire



4. Catégorie Socio-Professionnelle :

Agent d'exécution



Cadre



Agent de maîtrise



Cadre supérieur



Autre



5. Nombre d'année d'ancienneté :

[1an à 5ans]



[21an à 30ans]



[6ans à 10 ans]



[Plus de 31 ans]














[11ans à 20 ans]





6. Diplôme obtenu.....

Axe 2 : La motivation au travail




7. Parmi les éléments suivants, quels sont ce qui vous motive au travail au sein de votre entreprise ENIEM ?

- Un travail mobile 
 - Une bonne reconnaissance des performances 
 - Un travail fixe 
 - Le salaire est intéressant 
 - Les bonnes conditions de travail 
 - culture d'entreprise 
 - qualité de vie au travail 
 - rémunération, 
 - La récompense. ... 
 - Les évolutions de carrière. . 
 - Autre (veuillez citer les autres éléments qui vous motivent) 
-

8. A votre avis , pourquoi motive-t-on les personnes à travailler dans votre entreprise ENIEM ?

- Afin de maximiser les profits 
- Pour augmenter la qualité d'exécution 
- Pour l'acquisition d'expérience 
- Pour une meilleure performance 

9. Les conditions de rémunération dans votre entreprise sont-elles Satisfaisantes ?

- Pas du tout satisfaisantes. 
- Peu satisfaisantes 
- Neutres 

-Satisfaisantes



-Très satisfaisantes



10. Trouvez-vous le système de rémunération équitable à l'intérieur de l'entreprise ?

Oui



Non



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

Oui



Non



12. Êtes-vous satisfait(e) de vos primes actuelles ?

Oui



Non



13. Si Oui, quel est le degré de votre satisfaction envers ces primes ?

Très insatisfait(e)



Insatisfait(e)



Satisfait(e)



Très satisfait(e)



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

Oui



Non



15. 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)



16. Si vous bénéficiez d'une augmentation vis -à -vis de votre salaire vous êtes prêt(e) à fournir plus d'efforts ?

Oui



Non

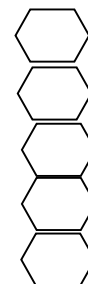


17. Etes-vous satisfaits par l'ensemble des facteurs de motivation proposés par votre Entreprise ENIEM ?

	Très satisfait	satisfait	Peu satisfait	Pas du tout satisfait
Responsabilisation et autonomie dans le travail				
Reconnaissance et valorisation du travail fourni				
Conditions de travail agréables				
Bon équilibre vie pro/vie perso				
Politique de rémunération motivante				
Management bienveillant et participatif				

18. Si vous êtes démotiver quel sont les raison de votre démotivation ?

- Le salaire
- La surcharge
- La mauvaise communication interne
- Le leadership
- Autre (veuillez citer les autres éléments qui vous démotivent)



.....

Axe 3 La performance sociale

19. Comment évaluez-vous le climat social de votre entreprise ?

Très bien



Mauvais



Bien



Très mauvais



Moyen



20. Comment évaluez-vous la satisfaction et le moral des salariés ?

Très bien



Mauvais



Bien



Très mauvais



Moyen



21. Le taux d'absence des employés est-il ?

Très faible



Elevé



Faible



Très élevé



Moyen



22. Comment évaluez-vous la qualité des relations sociales entre les employés ?

Très bien



Mauvais



Bien



Très mauvais



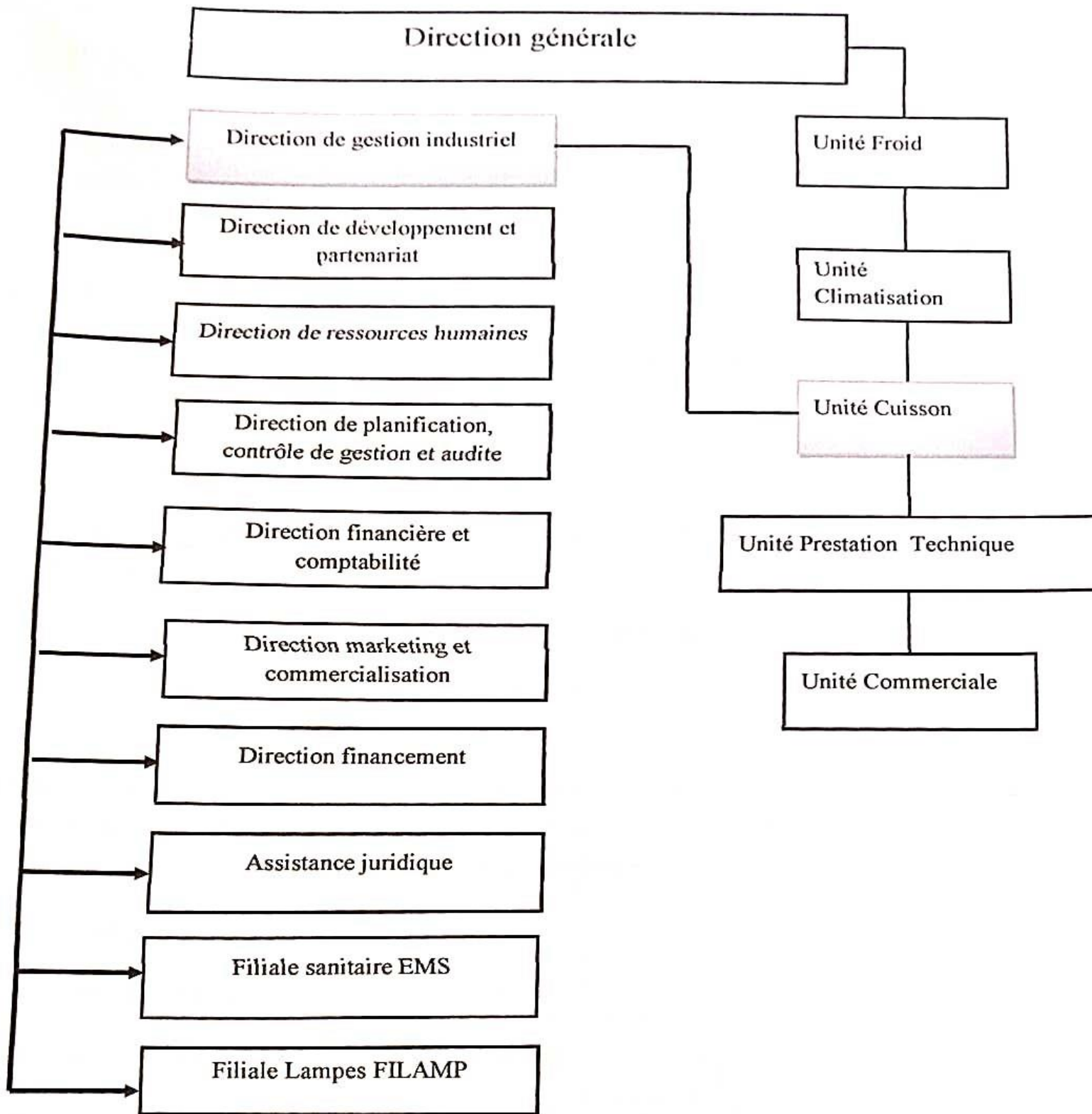
Moyen



Guide d'entretien (Annexe 2)

QUESTIONS	Réponses
1- Comment définiriez-vous la motivation au sein de votre entreprise ENIEM ?	
2- Quels sont les facteurs clés de motivation qui peuvent avoir un impact significatif sur la performance des employés au sein de votre ENIEM ? et comment faite –vous pour les mettre en œuvre ?	
3 – Quel est le taux d'absence des employés au sein de votre entreprise ENIEM ?	
4 - comment ENIEM favorise-t-elle la motivation des employés au sein de l'entreprise ?	.
5- Selon vous, la motivation des salariés entraîne-t-elle un véritable levier de performance pour l'entreprise ENIEM ? Comment se traduit dans votre entreprise ce lien entre la motivation et la performance ?	
6-Pour vous, qu'elles sont les principales sources de motivation des salariés ?	
7-Pouvez-vous me donner des exemples de programmes ou d'initiatives spécifiques mis en place pour stimuler la motivation des employés ?	.
8-Pourriez-vous expliquer ce que signifie la "performance sociale" pour ENIEM et quelles sont ses principales composantes ou indicateurs ?	
9- Quels sont les objectifs ou les attentes spécifiques d'ENIEM en ce qui concerne sa performance sociale ?	

<p>10- Quels sont les indicateurs de performance social au sein de votre entreprise ENIEM ?</p>	
<p>11-Comment mesurez-vous le niveau de motivation des employés à ENIEM ? Y a-t-il des indicateurs ou des enquêtes que vous utilisez à cet effet ?</p>	
<p>12-De quelle manière la motivation des employés à ENIEM contribue-t-elle à améliorer les indicateurs de performance sociale de l'entreprise ?</p>	
<p>13-Comment suivez-vous et évaluez-vous la performance sociale d'ENIEM au fil du temps ?</p>	



Champ d'étude

Source : Document interne de l'ENIEM

Résumé

Ce mémoire examine la corrélation entre la motivation des employés et la performance sociale des entreprises. La motivation est essentielle pour influencer les comportements au travail, tandis que la gestion stratégique de la motivation est cruciale pour améliorer la productivité et la satisfaction au travail. Notre étude se concentre sur l'impact de la motivation à la performance organisationnelle. Les résultats soulignent l'importance de la gestion de la motivation pour la durabilité de l'entreprise. Ils mettent également en avant les avantages des pratiques sociales responsables, notamment la RSE et la diversité. L'intégration de ces pratiques renforce la rentabilité et la réputation de l'entreprise, ce qui est de plus en plus vital à mesure que les enjeux sociaux et environnementaux prennent de l'ampleur. En somme, la gestion de la motivation et les pratiques sociales responsables sont cruciales pour une entreprise résiliente et prospère.

Mots clé : la motivation, la performance, la performance sociale

ملخص

تتناول هذه الأطروحة العلاقة بين تحفيز الموظفين والأداء الاجتماعي للشركات. يعد الدافع ضروريًا للتأثير على السلوكيات في مكان العمل، في حين أن الإدارة الإستراتيجية للتحفيز أمر بالغ الأهمية لتحسين الإنتاجية والرضا الوظيفي. تركز دراستنا على تأثير التحفيز على الأداء التنظيمي. تسلط النتائج الضوء على أهمية إدارة التحفيز لاستدامة الأعمال. كما أنها تسلط الضوء على فوائد الممارسات الاجتماعية المسؤولة، بما في ذلك المسؤولية الاجتماعية للشركات والتنوع. يؤدي دمج هذه الممارسات إلى تعزيز ربحية الشركة وسمعتها، وهو أمر حيوي بشكل متزايد مع تزايد القضايا الاجتماعية والبيئية. باختصار، تعد إدارة التحفيز والممارسات الاجتماعية المسؤولة أمرًا بالغ الأهمية لأعمال تجارية مرنة وناجحة.

الكلمات المفتاحية: الدافعية، الأداء، الأداء الاجتماعي

Abstract

His thesis examines the correlation between employee motivation and the social performance of businesses. Motivation is crucial for influencing workplace behaviors, and the strategic management of motivation is essential for enhancing productivity and job satisfaction. Our study focuses on the impact of motivation on organizational performance. The findings underscore the significance of managing motivation for the sustainability of a company. They also highlight the benefits of responsible social practices, including CSR (Corporate Social Responsibility) and diversity. The integration of these practices enhances profitability and the company's reputation, which becomes increasingly vital as social and environmental issues grow in importance. In summary, managing motivation and adopting responsible social practices are critical for building a resilient and thriving business.

Keywords: motivation, performance, social performance