

**UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI DE TIZI-OUZOU**  
**Faculté des Sciences Economiques, de Gestion et Sciences Commerciales**



## **Mémoire**

En vue de l'obtention du Diplôme de Master  
Option : Management Stratégique des Entreprises

## **Thème**

**L'impact du système de motivation sur la performance des  
ressources humaines**

**Cas : Le Complexe Textile Industriel de Draa-Ben -Khedda**

**Présenté par :**

**SELLAH Mounira**

**YACINE Rahma**

**Encadré par :**

**M<sup>r</sup>. ZOUAGHI Mohamed**

**Devant le jury :**

**Président :** ALLAG Yacine, Maitre Assistant Classe A, UMMTO

**Examineur :** MARZOUGI Abd-Elmoumen, Maitre Assistant Classe A, UMMTO

**Rapporteur :** ZOUAGHI Mohamed, Maitre de Conférence Classe B, UMMTO

**Promotion 2016/2017**

## *Remerciements*

*Nous remercions Dieu tout puissant de la volonté et la foi dont ils nous gratifié.*

*Nos vifs remerciements s'adressent à notre Promoteur Mr ZOUAGHI Mohamed  
Maitre assistant classe A, pour sa présence, ses orientations, ainsi que SES  
conseils.*

*Nous adressons un grand merci aux membres du jury qui ont accepté d'évaluer  
notre travail de recherche.*

*Nous tenons aussi à témoigner notre gratitude pour notre Co-promotrice Mme.  
KAROUI Karima, pour son accompagnement durant notre stage (à la C.T.Ide  
Draa-Ben-Khedda).*

*Nous tenons également à remercier le personnel de C.T.I de Draa-Ben-Khedda  
pour leur accueil et soutien durant notre stage.*

*Nos remerciements s'adressent aussi à toute personne ayant contribué de prêt, ou  
de loin à la réalisation de ce travail.*

*Je dédie ce travail ;*

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

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

*A mes adorables frères : Farouk et Sid Ahmed*

*A ma sœur Amira et son époux Fateh*

*A ma sœur Sarah à qui je souhaite tout le bonheur*

*A mes petits anges Hiba et Imene et Maria à qui je souhaite  
une vie pleine de joie.*

*A ma grande mère qui a été toujours une source de douceur pour moi*

*A mes tantes et oncles ainsi que leurs familles.*

*A mes amies : Katia, Sihem, Farida et Yasmine*

*A tout tes camarades de la promotion MASTER en Management  
Stratégique des Entreprises 2016/2017.*

**MOUNIRA**

*Je dédie ce travail à :*

*Mes chers parents et ma grande sœur Djidji qui m'ont tant soutenu et  
aimé, en témoignage de mon estime et amour.*

*Mes frères : Rafik et Hamid, ainsi qu'à mes sœurs : DjiDji et son  
époux, Lynda et Nadia.*

*A toute ma famille*

*A tous mes amis, en particulier, Lila, Siham, Zakia, Lamia, Zahra,  
Samy.*

*A tous ceux que j'aime et qui m'aiment*

**RAHMA**

## Sommaire

<b>Introduction générale.....</b>	<b>1.</b>
Chapitre I: La motivation de la ressource humaine.....	4
Section 01 : la gestion des ressources humaines.....	5
Section 02 : les principales théories de la motivation et sa typologie.....	18
Section 03 : les politiques de motivation dans les entreprises.....	27
Chapitre II : La performance des ressources humaines .....	40
Section 01 : l'évolution et définition de la performance.....	42
Section 02 : la mesure de la performance des ressources humaines.....	47
Section 03 : le rôle des politiques de motivation sur la performance de la ressource humaine .....	56
Chapitre III : le rôle des politiques de la motivation dans la performance des ressources humaines dans le complexe Textile Industriel de Draa Ben Khedda.....	69
Section 01 : la présentation du Complexe Textile Industriel du D.B.K.....	71
Section 02 : présentation de service de ressources humaines de C.T.I.....	77
Section 03 : le questionnaire et l'analyse des résultats .....	80
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>107</b>
Références bibliographiques.....	
Annexe.....	

# **Introduction générale**

# Introduction générale

---

L'économie mondiale connaît des mutations au fil des années, suite à l'internationalisation des relations économiques entre les nations qui doivent bénéficier des avantages compétitifs qui les spécifient les uns des autres. En effet, la rivalité des entreprises sur le marché se manifeste par une concurrence vive, qui est la conséquence directe du contexte actuel de l'économie qui est la mondialisation. Cette dernière est favorisée par les nouvelles technologies de l'information et de communication.

L'entreprise est une entité qui évolue dans un environnement économique instable, caractérisé par la concurrence, en effet, durant les dernières décennies, il est devenu difficile de prévoir les mutations de l'environnement.

Ce phénomène récent des années 90, influence le fonctionnement de l'entreprise, et modifie son mode d'organisation et de gestion, y compris son management, de ce fait, elle est appelée à anticiper ce changement pour acquérir une part de marché et faire face à la concurrence, cela à travers la stratégie qui est conçue comme une technique de réflexion, cette dernière est devenue de plus en plus difficiles à élaborer, étant donné que l'environnement économique tend à évoluer plus rapidement. Rappelant que ce changement est permanent et que la fonction RH est au centre du dispositif de l'entreprise, cette fonction subit une modification de son rôle et un élargissement de ses missions, c'est-à-dire que la politique de la RH doit traduire les orientations des responsables de l'entreprise, y compris les managers. L'incertitude qui caractérise l'environnement exige pour l'entreprise la recherche d'un capital humain pouvant s'adapter et répondre à ses exigences en matière de performance humaine, en étant un élément de stabilité et de sécurité.

La fonction RH permet à l'entreprise d'atteindre la performance humaine, d'une part, à travers l'accompagnement des managers dans l'élaboration de leurs politiques managériales, d'autre part, à travers, la déclinaison des objectifs de la performance globale au niveau de chaque individu dans l'entreprise, l'évaluation des contributions individuelles, ainsi que le développement des compétences nécessaires. En outre, la compréhension des nouvelles attentes du personnel de l'entreprise est l'un des défis de la fonction RH, étant donné que l'étude de capital humain est devenue primordiale, puisque elle consiste à définir et cerner les motivations d'un côté, ainsi qu'à connaître le degré d'implication et de satisfaction du personnel de l'autre.

Il est utile de rappeler que les spécialistes de la gestion des ressources humaines proposent de considérer la fonction RH comme l'interlocuteur de l'ensemble des acteurs de l'entreprise, ceci dit, qu'elle est appelée à participer à la mise en œuvre de la stratégie, à la prévention de

# Introduction générale

---

conflits latents, ainsi qu'à l'apport de solutions aux différents problèmes ; c'est dans cette optique que s'inscrit l'étude de la motivation du personnel dans une entreprise, qui fera l'un des objectifs de ce présent travail.

Le concept de performance humaine est assez récent, il a connu son apparition suite aux exigences du nouveau contexte économique, en effet, la performance de la ressource humaine signifie la réussite de l'entreprise, autrement dit, elle présente une capacité à allouer ses ressources humaines d'une manière optimale et rationnelle, en ayant la bonne personne au bon poste. Ce présent travail tentera de démontrer le rôle de la motivation du personnel dans une entreprise et son impact sur la performance humaine. De ce fait, la problématique de ce mémoire peut être formulée comme suit : **Quel est l'impact de la motivation sur la performance des ressources humaine ?**

Cette question principale peut-être subdivisée en sous-questions comme suit :

- Quelles sont les politiques de motivation qui permettent aux salariés d'être plus performants ?
- Comment contribuent ces politiques de motivation à la performance de la ressource humaine ?
- Dans le Complexe Textile Industriel (C.T.I) de Draa Ben Khedda, existent-ils des moyens de motivation pour atteindre la performance humaine ?

Afin de structurer notre travail de recherche, nous avons posé deux hypothèses relevant de la motivation des salariées et de la performance de la ressource humaine :

**H1-** L'étude des politiques de motivation n'est pas un déterminant essentiel de la gestion des ressources humaines.

**H2-** Le système de motivation représente un levier de performance pour la ressource humaine.

**H3-** La C.T.I adopte des politiques de motivation qui contribuent à la performance de sa ressource humaine.

# Introduction générale

---

Notre travail scindé en trois chapitres :

- Le premier chapitre porte sur la motivation de la ressource humaine et ses politiques ;
- Le deuxième chapitre porte sur la notion de performance et sa mesure et quel est l'impact de chaque politique de motivation sur la performance de ressource humaine ;
- Le troisième chapitre, étude de la motivation et son impact sur la ressource humaine de Complexe Textile Industriel du Draa Ben Khedda.

# **Chapitre I : La motivation de la ressource humaine**

## **Introduction :**

Durant sa vie économique, l'entreprise est souvent affectée par diverses situations liées à l'évolution de l'environnement socio-économique dans lequel elle vit, soit des opportunités qu'elle doit saisir ou des menaces auxquelles elle doit faire face.

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.

En outre, la nécessité du processus motivationnel se trouve justifiée par le fait que les caractéristiques de chaque salarié sont complexes (personnalité, conscience, intérêts, etc.), elles sont donc propre pour chaque salarié.

Par ailleurs, l'étude des facteurs de motivation n'est pas limitée à l'étude du salarié en tant que ressource humaine, mais elle s'étend vers l'analyse des changements qui affectent l'environnement économique ainsi que le climat social et culturel, et qui impliquent pour les salariés diverses visions sur la signification du travail et son caractère d'obligation.

## Section 01 : La gestion des ressources humaines

### 01.01- Genèse de la fonction ressource humaine

En effet, la ressource humaine a connu une évolution à travers trois grandes étapes, pour passer de la fonction de "personnel" à la gestion de ressource humaine connue aujourd'hui. <sup>1</sup>

• **fin de XIX<sup>ème</sup> jusqu'à 1945** : cette période connaît une véritable émergence du service du personnel qui apparaît notamment dans les grands centres de production, cela correspond à l'avènement de la révolution industrielle, cette organisation impose la division du travail et le contrôle afin d'accroître la productivité et les performances de l'entreprise.

Vers 1880, avec Frederik Winslow Taylor, l'organisation du travail est née. Par ses expériences, il a démontré que l'on pouvait accroître l'efficacité du travail des salariés, à travers la spécialisation, ce qui a permis de faire sentir le besoin d'améliorer la formation des salariés, et ainsi exploiter au maximum les capacités des salariés.

Avec le taylorisme, le développement de la taille des entreprises et la syndicalisation croissante, les services du personnel apparaissent, et ont été chargés essentiellement du recrutement et la répartition des tâches. La fonction personnel apparaît à partir du moment où le chef d'entreprise n'est plus en état de gérer l'ensemble du personnel qui lui est alloué. <sup>2</sup>

- 27/12/1890 naît le contrat de travail ;
- 24/05/1864 voit poindre le droit de grève ;
- En 1910 apparaît le code du travail ;
- En 1919 le régime de conventions collectives.

Et aussi dans ce contexte marque les premières activités du service personnel à travers:

- Le contrôle du travail ;
- L'application du droit social ;
- L'affectation des personnes dans les ateliers ;
- La gestion des conflits et des relations avec les salariés ;
- La sélection et la fidélisation des meilleurs employés, notamment à travers les pratiques de rémunération (salaire au rendement, promotion en fonction de l'ancienneté).

---

<sup>1</sup> J.M. PERETTI, « Gestion des ressources humaines », 12<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris 2010, P42.

<sup>2</sup> J.M. PERETTI, « Gestion des ressources humaines », 8<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris 2010, P4, 5.

## Chapitre I : La motivation de la ressource humaine

---

• **De 1945 jusqu'à 1980 (les trente glorieuses)** : après la seconde guerre mondiale, la fonction se développe avec l'apparition des nouvelles préoccupations relatives aux conditions de travail qui met l'accent sur le facteur humain dans l'entreprise, s'ajoute également l'impact des facteurs psychologiques et les travaux de l'école des relations humaines (Mayo, Maslow, Herzberg) qui conduiront à une meilleure productivité et performance du travail.

Cette période correspond aussi au développement de la législation sociale et à la reconnaissance des actions des partenaires sociaux à travers :

- Lois sociales de 1936 ;
- Institution du comité d'entreprise puis des délégués du personnel ;
- Reconnaissance des droits syndicaux ;
- Apparition des outils et techniques des formations et des qualifications.

La fonction personnel se caractérise notamment par :

- Une centralisation : homogénéisation des statuts, structuration de leurs modes de gestion et la négociation avec des syndicats ;
- Une rationalisation quasi-taylorisation de la fonction avec des techniques bien définies et ordonnées ;
- Une professionnalisation de la fonction et recherche de cohérence avec la stratégie de l'entreprise.

• **A partir des années 1980** : la fonction ressource humaine est une fonction stratégique de l'entreprise. En effet, à partir des années 1980, cette fonction prend le terme de "ressource humaine", reflétant la prise de conscience de l'importance d'une gestion des compétences face aux défis technologiques et à l'instabilité de l'environnement économique qui est devenu plus concurrentiel, elle est considérée comme un facteur de compétitivité.

De façon schématique, l'évolution de la fonction ressources humaines se traduit par le glissement de la fonction personnel qui s'apparente à une approche administrative des RH vers la GRH et le management des RH<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Dimitri Weiss, « Ressources humaines », 3<sup>ème</sup> Editions : Organisation, Paris, 2005, P 76

## Chapitre I : La motivation de la ressource humaine

**Tableau n°01** : la comparaison entre la gestion de personnel et la gestion des ressources humaines

<b>Approches des RH (J.Igalens ,1991)</b>	<b>Gestion de personnel</b>	<b>GRH</b>
Assomption principale	L'homme est un coût qu'il faut minimiser	L'homme est une ressource qu'il faut développer
Formation	Sert à adapter l'homme à son poste de travail	C'est un investissement
Horizon de prévision	Court et moyen termes	Long terme
Avantage compétitif	Marché ou technologie	Qualité des RH
Source de l'efficacité productive	Machine et organisation	Machine, organisation et qualité des RH
Source de la motivation	Argent et progression de carrière	Argent, progression de carrière et nature de travail confié
Force au changement	Resistance au changement c'est l'homme qu'on change	La RH est flexible

**Source** : Dimitri Weiss, « Ressources humaines », 3<sup>ème</sup> Editions : Organisation, Paris, 2005, P 76

**Tableau n°02** : la gestion des ressources humaines comparée à l'administration du personnel

<b>Gestion de la main d'œuvre</b>	<b>Administration du personnel</b>	<b>GRH</b>
<b>Conception de la main d'œuvre</b>	Personnel substituable	Actif spécifique
<b>Mode d'action</b>	Réaction	Anticipation
<b>Statut de la main d'œuvre</b>	Variable d'ajustement	Variable stratégique
<b>Statut du responsable de la fonction</b>	Chef de personnel	DRH du membre de direction

**Source** : Dans L. Cadin et al. « La gestion des ressources humaines, pratiques éléments » (2002, p11).

### 1.1.1-les grands courants de pensée

L'homme a longtemps cru que la seule manière efficace de gérer son entreprise, est d'accorder une importance au facteur humain; cette idée est peu à peu délaissée audébut du XX<sup>ème</sup> siècle. Cependant, avec l'apparition des premières théories relatives à la GRH à savoir, l'école classique, l'école des relations humaines et l'école moderne, ces dernières ont permis

# Chapitre I : La motivation de la ressource humaine

---

de souligner les grandes lignes de pensée de la GRH, en passant de l'administration « gestion de personnel (GP) » à la « gestion des ressources humaines (GRH) ».

## A- La gestion primitive de la RH

• **Au moyen-âge** : au moyen âge sont apparus les premières relations entre salariés et employés à l'intérieur des corporations (corporations de métiers dites les compagnons du travail), en outre, durant la révolution industrielle qu'apparaît la fonction "personnel".

• **La révolution industrielle** : à l'issue de la révolution industrielle, les entreprises sont confrontées à de nombreux problèmes sociaux et humains. Alors que c'est à ce moment qu'apparaît la fonction "personnel" dans l'entreprise (émergence des premiers services dédiés à la gestion du personnel) ; dans un premier temps son rôle était d'adapter les salariés aux emplois et à leurs évolutions. Cette fonction gère donc la main d'œuvre comme une variable d'adaptation. Le coût de cette variable doit être minimum, donc la notion de la ressource humaine n'est pas encore en vigueur.

La dimension humaine se réduit à un simple facteur de production, le travail de l'individu étant considéré comme une marchandise soumise aux lois de l'échange économique du capitalisme. La dimension humaine s'efface devant l'objectif prioritaire que constitue l'optimisation de la production.

• **Apparition du service personnel** : Au cours de la révolution industrielle, les premiers services du personnel commencent à se structurer. On assiste à l'émergence d'une fonction autonome influencée par l'école classique avec un double développement :

-L'organisation scientifique du travail ;

-L'organisation administrative du travail.

D'une part, la contribution de Fayol : pour Fayol, la fonction personnel n'est pas explicite mais elle prend tout son sens dans la signification qu'il donne à la fonction administrative, à savoir : POCCC (prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler).

D'autre part, la contribution de Taylor : Taylor vise à obtenir l'efficacité dans les entreprises industrielles par une utilisation efficace des travailleurs, pour lui le travailleur est une extension de la machine qu'il utilise.

# Chapitre I : La motivation de la ressource humaine

---

## **B- La réorientation de la gestion du personnel :(l'école des relations humaines)**

A partir des années 30, Elton MAYO a formulé des principes de base sur le comportement de l'homme dans les entreprises (étude de Hawthorne). Ses principes ont contribué à mettre en œuvre des politiques du personnel plus humaines qui prennent en compte les caractéristiques psychologiques du personnel. Il déduit deux logiques :

-Une logique rationnelle formelle de la direction basée sur le calcul ;

-Une logique informelle basée sur des considérations affectives comme l'instauration d'un climat de confiance, l'amélioration de l'environnement de travail...etc. Ce qui peut être à l'origine de la performance.

D'une part, la contribution de MASLOW : introduction de la motivation qui consiste à observer l'homme au travail. Il déduit ainsi, que les facteurs d'augmentation de la motivation sont fondés sur la pyramide des besoins hiérarchisés.

D'autre part, la contribution de Mec Gregor (théorie X et Y) : il introduit l'analyse empirique à l'organisation et préconise ce qui suit :

Il compare la conception traditionnelle de la direction basée sur l'autorité et le contrôle (théorie X) se fondant sur la conception moderne basée sur la participation (théorie Y). Il favorise donc la nécessité de faire participer tout agent quelque soit son rang et son rôle dans le travail afin d'atteindre le but commun.

## **C-L'émergence de la fonction ressource humaine**

Dans les années 80, la priorité est accordée à l'efficacité de la FRH et à son positionnement dans l'entreprise .Ce passage marquera la transition vers un niveau stratégique où l'homme est considéré comme un investissement ou une ressource et même comme une opportunité stratégique.

Ce repositionnement de la fonction RH introduit trois principes :

- Elargir le champ de compétence de la fonction ;
- Implication stratégique de FRH ;
- Renforcement de professionnalisme de la fonction.

## 1.2- Le concept de gestion de la ressource humaine

Comme les autres domaines de la gestion (marketing, finance, production), la gestion des ressources humaines est une pratique, elle correspond à une fonction de l'entreprise ayant un rôle spécifique à jouer par rapport à la mission générale de l'entreprise.

La gestion des ressources humaines est une discipline des sciences sociales nécessaire pour appréhender, négocier et tenter de résoudre des problèmes liés à la régulation du travail dans les entreprises.

### 1. 2. 1-Définitions de GRH

Il existe plusieurs définitions de la GRH qui diffèrent d'un auteur à un autre, seules trois définitions seront évoquées :

La gestion des ressources humaines (GRH) peut se résumer à faire en sorte que l'entreprise à laquelle on s'intéresse dispose en temps voulu du personnel dont elle a besoin. C'est-à-dire, c'est avoir les ressources qu'il faut, où il faut et quand il faut.<sup>4</sup>

**a-Selon Maxime :** « La gestion de ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une entreprise de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité. »<sup>5</sup>

**b-Selon P. Roussel :** « La gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la GRH aura pour mission de conduire le développement de RH en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La GRH définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement et la logique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise ». <sup>6</sup>

**c-Selon L.Cadin, F.Guérin et F.Pigieyre :**« La gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une entreprise de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité ». <sup>7</sup>

---

<sup>4</sup>J. PERETTI, Idem, p 42.

<sup>5</sup> M. MORENO. « Gestion des ressources humaines », Edition janvier 2008, P.05.

<sup>6</sup> Conférence GRH/IFSN, M. Moreno, Maniville Maître de conférence GRH, IAE-UTI, Paris, 2007, Page 5

<sup>7</sup>L.Cadin, F.Guérin et F.Pigieyre, « Gestion des ressources humaines », Edition Dunod, 2007, P 45.

# Chapitre I : La motivation de la ressource humaine

Donc on peut définir la gestion des ressources humaines au sein d'une entreprise qui optimise le fonctionnement professionnel de l'homme, elle procède par objectifs afin de déterminer le genre d'hommes dont l'entreprise a besoin en tâchant d'avoir une démarche globale.

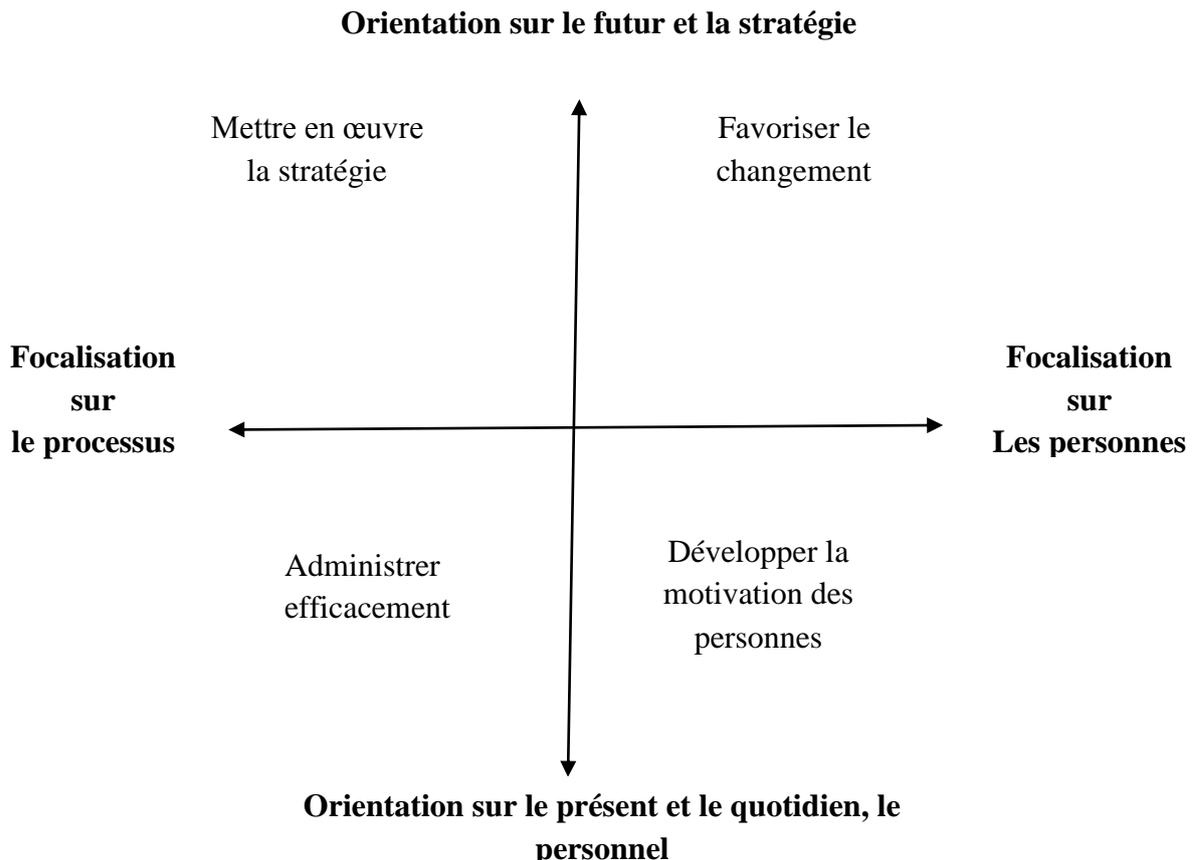
Parallèlement elle vise le développement et la rétribution des personnes qui contribuent à la réalisation des objectifs tracés par l'entreprise.

## 1. 2. 2- Les missions et les objectifs

### a- Les missions

Il existe quatre missions qui sont assignées à la gestion ressources humaines, et qui sont présentées à travers la figure suivante :<sup>8</sup>

**Figure n°1** : Les missions de la gestion ressources humaines :



**Source** : Jaen-Marie Peretti, ressources humaines, édition Vuibert, 7<sup>ème</sup> édition, Paris 2002, p10

<sup>8</sup> J. PERETTI, « ressources humaines », édition Vuibert, 7<sup>ème</sup> Edition, Paris 2002, p 34.

# Chapitre I : La motivation de la ressource humaine

---

De ce schéma on peut distinguer les missions de la fonction ressources humaines à savoir :

- **Mettre en œuvre la stratégie** : pour être partenaire stratégique, le directeur des ressources humaines doit aider l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques.

- **Favoriser le changement** : pour être un agent de changement, la direction des ressources humaines consacre une part importante de son activité à encourager les comportements nouveaux plus efficaces, à mettre en place une culture de changement et de transformation.

- **Administrer efficacement** : c'est d'être une opérationnelle efficace dans l'administration du personnel.

- **Développer la motivation et l'implication des salariés** : la motivation peut être définie comme le processus qui gouverne l'engagement dans une action en déclenchant, donnant la direction, l'intensité et la persistance à un comportement.

## **b- Les objectifs**

La gestion des ressources humaines se distingue de la gestion du personnel, en ce sens qu'elle ne se donne pas comme but primordial de gérer les individus, mais derrière ce terme de GRH se cache en fait, une pratique dont la finalité première est simplement de chercher à obtenir la meilleure adéquation possible entre les besoins d'une entreprise et ses ressources humaines, cela récapitule les missions citées qui visent à réaliser les objectifs suivants :

-Les besoins en ressources humaines correspondent aux situations de travail qui doivent être correctement occupées pour que la structure puisse atteindre les objectifs fixés ;

-Réduire les situations de sureffectifs ou de sous-effectifs, sur le plan quantitatif ;

-Réduire les situations de qualifications inadéquates.

En effet, il s'agit de chercher une meilleure articulation possible entre les situations de travail et les agents qui les occupent, une optimisation de l'adéquation homme-emploi dans le but d'obtenir une meilleure efficacité de l'entreprise considérée.

## 1. 3- Les fonctions de la gestion des ressources humaines

### 1. 3. 1- L'acquisition du personnel

#### A- La gestion prévisionnelle

La gestion prévisionnelle peut être définie comme suit : « l'activité de base qui regroupe l'ensemble des activités permettant aux dirigeants d'une entreprise, en collaboration étroite et harmonieuse avec tous les niveaux hiérarchiques, d'identifier, d'analyser, d'évaluer et de prévoir les besoins en effectifs humains qui répondent à la fois aux objectifs de l'entreprise et aux objectifs particuliers des salariés à travers des stratégies à court, moyen et à long terme. »<sup>9</sup>

La gestion prévisionnelle du personnel est un outil de la gestion des ressources humaines. Elle consiste dans la projection pour le moyen et le long terme des besoins en ressources du personnel d'une entreprise. Elle s'organise suivant des démarches qualitatives de gestion prévisionnelle des compétences et des démarches quantitatives de gestion prévisionnelle des effectifs. Il est à noter que ces démarches sont simultanées et en relation permanente entre elles, en s'intégrant dans un vaste système de gestion prévisionnelle des ressources humaines.

Cette approche repose sur une comparaison rigoureuse des besoins futurs et des disponibilités en ressources humaines, sachant que les besoins qualitatifs et quantitatifs en ressources humaines évoluent dans le temps, afin d'assurer sa survie, l'entreprise doit anticiper ces évolutions pour mettre en œuvre les politiques qui permettent de maintenir ou d'atteindre l'équilibre qualitatif et quantitatif des emplois et des hommes.

L'ensemble des prévisions et des analyses qualitatives et quantitatives des compétences et des effectifs n'ont qu'un seul objectif : faire apparaître les déséquilibres potentiels suffisamment à temps, pour entreprendre des politiques de régulation permettant de les atténuer ou, dans les meilleurs cas, de les faire disparaître.

Les étapes clefs de la gestion prévisionnelle :

- Anticiper les évolutions de l'entreprise à 3/5 ans ;
- Elaborer une stratégie organisationnelle sur la période ;

---

<sup>9</sup> SEKIOU, et autres, « gestion des ressources humaines », Edition : Debock, Université Bruxelles, 2001, p.70.

# Chapitre I : La motivation de la ressource humaine

---

- Déduire les conséquences RH ;
- Identifier les métiers indispensables ;
- Définir les fonctions et les emplois ;
- Etablir les référentiels de compétences ;
- Analyser les écarts ;
- Etablir les réseaux de mobilité interne ;
- Réaliser des simulations ;
- Etablir des plans de mobilité, de recrutement et de développement de compétences.

## **B- Le recrutement**

### **• Définition du recrutement**

On appelle recrutement : l'ensemble d'actions menées par l'entreprise pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant.<sup>10</sup>

### **• Les modes de recrutement**

Deux grandes sources de recrutement existent, interne et externe, ayant pour chacune d'entre elles de nombreux canaux.

#### **D'une part, le recrutement interne**

Le recrutement interne peut être défini comme une politique où l'on comble des postes vacants en ayant recours d'abord aux ressources humaines déjà en service dans l'entreprise.

Ce mode de recrutement dégage certains avantages :

- Chance égale pour tous les salariés ;
- Limitation des départs au cours de carrière ;
- Effet stimulant pour le personnel, motivation et satisfaction.

Comme il peut engendrer des inconvénients qui sont :

- Coût élevé de l'entraînement;
- Jalousie, tension et conflit entre les salariés ;

---

<sup>10</sup> SEKIOU et autre, OP.CIT, p.227.

# Chapitre I : La motivation de la ressource humaine

---

-Choix limité surtout dans les petites entités.

## **D'autre part, le recrutement externe**

En outre, l'absence ou l'inadéquation de candidatures internes, différentes raisons peuvent imposer la prospection externe : la croissance de l'entreprise, de nombreux départs des salariés, la correction de la pyramide des âges, etc.

L'inconvénient majeur réside dans le coût et le temps requis pour la recherche, la sélection et l'intégration des personnes extérieures, s'ajoute aussi ce qui suit :

-Le risque de se tromper sur la valeur réelle des candidats.

-Démotivation des salariés internes surtout si le recours à l'extérieur est systématique.

Le recours au marché externe apporte également des avantages tels que :

-L'apport du « sang » neuf : enrichissement en terme d'idées nouvelles et renouveler particulièrement des ressources humaines compétentes ;

-Remédiassions aux problèmes créés par une compétition interne pour un même poste ;

-La bonne formation des recrues (possédant des qualifications).

### **• Les étapes du recrutement**

Le recrutement de nouveaux employés passe par plusieurs étapes, après avoir défini les besoins de l'entreprise, elle procède à l'appel à la candidature, la sélection ainsi que le placement.

Premièrement, l'appel à la candidature : il implique de s'interroger sur le nombre et l'opportunité de chercher un candidat au sein de l'entreprise ou à son extérieur, cependant, le recrutement peut concerner simultanément les candidats qui se trouvent à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise.

Deuxièmement, la sélection : elle se fait par la comparaison du modèle préétabli au moyen de critères, suivant l'évaluation de chaque candidat par le biais des entretiens qui contiennent des grilles de critères répondant au profil recherché par l'entreprise, si le candidat se rapproche de l'optimum recherché, il sera recruté, toutefois, cette méthode est renforcée par des outils mis à la disposition des recruteurs, tel que les questionnaires psychologiques.

# Chapitre I : La motivation de la ressource humaine

---

Troisièmement, le placement : c'est l'étape finale du recrutement qui permet au candidat de se familiariser le plus rapidement possible avec son environnement de travail, une personne de son service sera chargée de lui faire connaître les attentes de l'entreprise de ses employés, ce qui va permettre son intégration, ainsi que le bon déroulement de ses activités.<sup>11</sup>

## **1.3.2. La stimulation des ressources humaines**

### **A- La rémunération**

La rémunération est un élément essentiel et reconnu de la stratégie ressources humaines, pour l'entreprise, c'est un moyen de diriger l'activité vers la réalisation des objectifs précis ; il est nécessaire d'établir un système de rémunération cohérent avec la politique et les objectifs de l'entreprise, qui tient également compte des attentes des salariés. En d'autres termes, la rémunération est définie comme étant l'ensemble des rétributions acquises par le salarié en contrepartie du travail effectué pour l'entreprise qui l'emploie.<sup>12</sup>

D'autre part, la rémunération indirecte : elle s'ajoute à la rémunération directe pour les salaires, il s'agit d'autres paiements ou prestations dont bénéficient les salariés. Elle porte le nom d'avantages sociaux.

### **B-L'évaluation des performances**

L'évaluation des performances implique l'identification des forces et des faiblesses des salariés dans une entreprise, tant au niveau du savoir, que du savoir-faire et du savoir-être. Elle repose sur l'habilité d'un salarié à accomplir ses tâches en fonction de certaines attentes.

## **1.3.3. Le développement des ressources humaines**

### **A- La formation**

La formation est devenue aujourd'hui un enjeu majeur pour toute entreprise et prend une nouvelle dimension stratégique. Il s'agit de développer de nouvelles compétences pour pouvoir affronter et répondre aux impératifs du changement.

En effet, la formation est l'un des secteurs de la gestion des ressources humaines qui se professionnalise et se systématisent le plus dans les entreprises. Par ailleurs, elle fait l'objet d'une activité dans des emplois n'ayant pas uniquement la finalité de la formation comme finalité globale, cette activité peut concerner également un emploi de responsable, du

---

<sup>11</sup> L. LETHIELLEUX, « L'essentiel de la gestion des ressources humaines », 3<sup>ème</sup> Edition : Gualino, Paris, 2009, P67, 68.

<sup>12</sup> P. ROUSSEL, « Rémunération, Motivation et Satisfaction au Travail », Edition : ECONOMICA, Paris, 1996, P 79.

## Chapitre I : La motivation de la ressource humaine

---

personnel ou d'assistance de personnel dans une PME, où toutes les activités ressources humaines sont regroupées dans un seul emploi.<sup>13</sup>

### **B- La gestion de carrière**

La gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise.

Gérer les carrières, c'est prendre en compte à la fois, pour le présent et le futur les besoins de l'entreprise, les attentes exprimées par chaque salarié et les potentiels individuels.

### **C- Les conditions de travail**

Les conditions de travail sont l'ensemble d'éléments directement et indirectement liés au travail, et dont il faut tenir compte pour savoir si le travail est acceptable ou non, par l'entreprise. Ce qui intéresse essentiellement les conditions de travail, c'est de savoir si dans un poste, ou dans une entreprise, les conditions de travail sont bonnes ou non, si elles s'améliorent, ou si elles détériorent. L'expression « conditions de travail » est proche des expressions « conditions de vie au travail » et « qualité de vie au travail. »<sup>14</sup>

Les fonctions qui nous intéressent dans notre travail (La rémunération, les conditions du travail, l'évaluation et la formation) seront étudiées d'une manière approfondie dans la troisième section de ce chapitre.

---

<sup>13</sup> J. BARRAUD, et autres, « La fonction Ressources Humaines », 3<sup>ème</sup> Edition : DUNOD, Paris, 2008, P 91.

<sup>14</sup> P.ROMEL, « Gestion des ressources humaines », Edition : Armand Colin, Paris, 1993, P 229.

## Section 02 : les principales théories de la motivation et sa typologie

### 2. 1-La motivation au travail

La motivation au travail est venu progressivement après que les chercheurs sont penchés sur le capital humain pour commencer, puis la question de gérer ce capital de manière avantageuse pour l'entreprise, et ce n'est qu'après que la motivation a fait l'objet de recherches diverses afin de comprendre ce qui peut motiver à travailler.

La motivation d'une manière générale est défini comme « quelque chose qui stimule ou suscite un comportement, ce qui dirige et nourrit la tendance à persévérer, ce qui déclenche l'activité de l'individu »<sup>15</sup>.

#### 2.2.1-Définition de la motivation

La motivation au travail est un concept complexe à cerner avec exactitude, car cette notion diffère d'un individu à un autre, à cause des différences qui existent dans les attentes de chaque individu, leurs besoins, leurs personnalités et l'environnement dans lequel ils sont dans leur environnement en dehors ou dans le cadre de l'entreprise.

Pour Patrice ROUSSEL, « Le concept de la motivation au travail, représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces interne et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité, la persistance du comportement »<sup>16</sup>

Cette définition met à l'évidence la difficulté de voir la motivation au travail d'un seul angle. En effet, un construit hypothétique constitue une succession d'éléments ou de caractéristiques. Les psychologues s'accordent sur un construit composé de quatre éléments :

**a-Le déclenchement du comportement :** c'est le passage de l'état habituel à la motivation. L'individu est incité, stimulé ou poussé que se soit intérieurement ou par un facteur externe à passer à l'action, à adapter un comportement donné, à dépenser pour atteindre un but ;

---

<sup>15</sup> J. MAJORO, « L'influence de la motivation des employés sur la productivité et la performance des entreprises privées au Rwanda », Mémoire, université Paris 13, 2008, p14.

<sup>16</sup> O.TRICHI, « La gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail », mémoire Magister, université Mouloud Mammeri, 2002, p.19.

**b-La direction du comportement :** l'individu dirige cette énergie déclenchée vers son but, ou vers le sens des objectifs qu'il s'est fixés, il fait alors ce qui est nécessaire pour atteindre ses objectifs ;

**c-L'intensité du comportement :** la motivation incite à dépenser de l'énergie à la mesure des objectifs fixés : une énergie faible ou forte, physique ou intellectuelle, l'intensité de l'objectif définit l'énergie ou le niveau de l'effort à faire ;

**d-La persistance du comportement :** cet élément de base permet à l'individu de préserver, de continuer dans le temps, avec plus d'intensité dans l'effort est plus de motivation.

### 2. 1. 2-Les types de motivation

On peut distinguer deux types de motivation : la motivation extrinsèque et la motivation intrinsèque.

**a-La motivation extrinsèque :** c'est une motivation qui vient de facteurs externes à l'individu, elle est généralement liée à des récompenses et promesses suite à la réalisation du travail demandé, ou suite à l'effet « carotte » ou bien suite à l'effet « bâton » qui veut dire des menaces et des sanctions.

**b-La motivation intrinsèque :** à l'opposé du premier type, la motivation intrinsèque vient de l'intérêt que porte l'individu à ce qu'il fait, elle n'est pas le résultat du facteur externe à l'individu. Cependant il est complexe de déterminer les facteurs de motivation intrinsèque car la rémunération influence l'intérêt ou le plaisir que porte l'individu à son travail, mais on peut tout de même citer des facteurs de motivation qui viennent de l'intérieur comme la curiosité dans le travail, l'autodétermination à atteindre un objectif précis dans le travail.<sup>17</sup>

La motivation peut-être intrinsèque et peut aussi être extrinsèque. Cependant au sein de chacune de deux motivations, il existe quatre différents types de motivation :

- **La motivation finale :** dans ce type de motivation, le résultat est le seul élément qui compte, et qui intéresse l'individu et l'incite ainsi à agir.

Ce type de motivation est souvent utilisé par les entreprises qui veulent par exemple, être leader du marché, cette motivation donne rapidement de bon résultats, mais elle a des conséquences car les individus auront toujours l'inquiétude de ne pas y arriver.

---

<sup>17</sup> O.TRICHI, Op.cit, p.24

# Chapitre I : La motivation de la ressource humaine

---

**La motivation instrumentale :** dans ce type de motivation, l'individu s'intéresse plus au savoir-faire et à la technique de production, qui sont le motif qui pousse l'individu à l'action. Ce type de motivation a l'avantage de permettre à l'individu de développer et d'inventer de nouvelles méthodes et techniques, mais elle a pour conséquence une lenteur dans la réalisation du travail, vu que ce n'est pas le résultat qui compte dans ce type de motivation.

**La motivation de survie :** dans ce type de motivation, il s'agit de survivre avant tout, l'individu agit par nécessité. La motivation de survie a pour avantage d'obliger l'individu à être très efficace, mais elle a comme inconvénient d'être stressante.

**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.<sup>18</sup>

## 2. 1. 3-Le processus de motivation

Le processus de motivation débute d'un besoin ou un manque qui crée certaines tensions chez l'individu, le cycle de motivation est proposé par Szilagy et Wallace<sup>19</sup>, il passe par neuf étapes :

- Le stimulus ;
- Le déséquilibre ;
- La prise de conscience de la solution ;
- La fixation des objectifs ;
- Le choix des moyens ;
- L'évaluation du choix ;
- La récompense ou punition ;
- La réévaluation ;
- La satisfaction.

## 2. 2-Les théories de la motivation

Il existe plusieurs écoles qui étudient la motivation, seules les théories de l'école de relations humaines seront évoquées dans ce présent travail.

---

<sup>18</sup> L. MUCHA, « La motivation des salariés et la performance de l'entreprise », mémoire professionnel, 2009/2010, p12

<sup>19</sup> J. Jocelyn. et autres, « La dimension humaine des organisations », Gaetanmorin éditeur, 1994, p.153

# Chapitre I : La motivation de la ressource humaine

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 : les théories du contenu et les théories du processus.

## 2. 2.1- Les théories de contenu

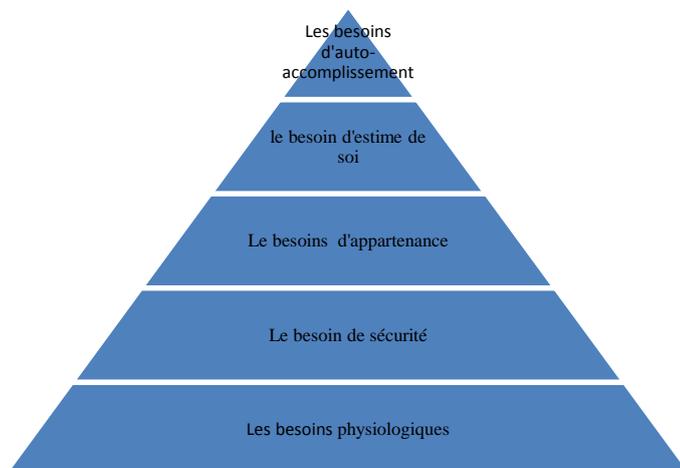
Les théories du contenu s'intéressent au contenu de la motivation, à l'ensemble des facteurs qui incitent l'individu à avoir un comportement donné au travail. Les théories de contenu sont les suivantes :

### A- La théorie des besoins de MASLOW

Selon Abraham MASLOW, la motivation de tout individu est suscitée par la volonté de satisfaire des besoins, ces derniers sont hiérarchisés selon un ordre de priorité et ainsi l'individu ne passe aux besoins supérieurs que si d'autres besoins avant sont satisfaits.

Ces besoins sont au nombre de cinq et classés par ordre de priorité dans la pyramide suivante :

**Figure n°02** : La pyramide des besoins de MASLOW



**Source** : KOTLER.P et DUBOIS.B, « Marketing Management, 7<sup>ème</sup> Edition, Ed Publi Union, Paris, 1988, p.198

- **Les besoins physiologiques** : ce sont les besoins de nourriture, d'oxygène et chaleur, etc. Ce sont des besoins vitaux, sans lesquels l'être humain ne peut pas vivre.
- **Le besoin de sécurité** : c'est le besoin de vivre sereinement sans peur ou en sécurité vis-à-vis de certains dangers. « dans la vie d'un travailleur ces besoins de sécurité se manifestent par le respect des lois et des règlements, par

## Chapitre I : La motivation de la ressource humaine

---

l'adhésion à des mouvements syndicaux par le paiement de contribution à un régime de retraite et par le paiement de primes d'assurance de toutes sortes ».<sup>20</sup>

- **Le besoin d'appartenance** à un groupe social, avoir des rapports sociaux, donnés et recevoir de l'affection, se sentir respecté. Pour un travailleur, être apprécié par ses collègues de travail, avoir le respect de ses supérieurs.
- **Le besoin d'estime** : correspond au besoin de considération, de réputation, de reconnaissance et de gloire. De se reconnaître par les autres ou par un groupe d'appartenance. La mesure de l'estime peut aussi être liée aux gratifications accordées à la personne. C'est aussi le besoin de respect de soi-même et de confiance en soi.
- **Les besoins d'auto-accomplissement** : correspond au besoin de se réaliser, d'exploiter et de mettre en valeur son potentiel personnel dans tous les domaines de la vie. Ce besoin peut prendre des formes différentes selon les individus. Pour certains ce sera le besoin d'étudier, d'apprendre toujours plus, de développer ses compétences et ses connaissances personnelles, pour d'autres ce sera le besoin de créer, d'inventer, pour d'autres, ce sera la création de vie intérieure ...

C'est aussi le sentiment qu'a une personne de faire quelque chose de sa vie.

### **B-La théorie d'ERG (Existence, Relatedness & Growth) de Clayton P. ALDERFER**

ALDERFER (1969)<sup>21</sup> propose la théorie ERG comme adaptation de la théorie des besoins aux situations de travail. Cette théorie est basée sur une étude menée auprès de 110 employés de banque, afin de proposer la motivation de l'individu, qui consiste à agir en vue de satisfaire trois catégories de besoins :

- **Les besoins d'existence (E)** : ils expriment les désirs d'ordre physiologique et matériel, et correspondent aux besoins d'ordre inférieur chez MASLOW, c'est-à-dire les besoins physiologiques et de sécurité. Il en est de même pour le désir d'améliorer ses conditions de travail, son salaire.
- **Les besoins des rapports sociaux (R)** : il s'agit des besoins qui poussent un individu à entretenir des relations avec les autres personnes.

---

<sup>20</sup> Patrice ROUSSEL, Idem, P.34.

<sup>21</sup> P.ROUSSEL, Idem, p.35

- **Les besoins de développement personnel (G) :** 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.

### **C-La théorie bi-factorielle de HERZBERG**

La théorie de HERZBERG (1971) est appelée bi-factorielle ou théorie de deux facteurs, selon cet auteur, les facteurs de motivation en milieu de travail qui pousse l'individu à agir pour satisfaire: les accomplissements, c'est-à-dire, la réalisation d'un travail bien fait, et la reconnaissance des accomplissements ou du travail lui-même, et cela par plus de responsabilité, des promotions, ou la possibilité de développement.

Pour l'auteur, il existe une deuxième catégorie de facteurs qui suscite l'indifférence chez le travailleur, mais, si ces facteurs sont absents, ils génèrent l'insatisfaction, ils sont appelés facteurs d'hygiène ou de maintenance, par le terme hygiène, on parle de l'hygiène mentale en psychiatrie, ces facteurs correspondent à des situations nécessaires pour empêcher l'insatisfaction au travail, mais pas suffisante pour parvenir à la satisfaction au travail, ou comportement motivé. Ces facteurs sont<sup>22</sup>: Les qualités et les défauts du supérieur, la politique et l'administration de l'entreprise, les conditions de travail, les relations avec les collègues, les subordonnés et les supérieurs, le prestige, la sécurité de l'emploi, la rémunération et les facteurs de vie personnelle.

A la différence de MASLOW et ALDERFER, HERZBERG distingue deux catégories de besoins : les besoins physiologiques et les besoins psychologiques qui sont les facteurs de motivation.

### **D- La théorie X et Y de MAC Gregor**

Douglas Mac Gregor<sup>23</sup>(1974) a formulé la Théorie X (le management autoritaire) et la Théorie Y (le management participatif). Selon cet auteur, la manière dont une entreprise est dirigée résulte directement de la conviction de ses dirigeants.

- **La théorie X**

La Théorie X suppose que les êtres humains sont paresseux pour la plupart d'entre eux, qu'ils n'aiment pas le travail et qu'ils ont besoin à la fois de la « carotte » et du « bâton » pour avancer, qu'ils sont fondamentalement immatures, enfin, qu'ils ont besoin d'être dirigés et sont incapables de prendre des responsabilités. Gregor a insisté sur la

---

<sup>22</sup> P.POUSSEL. Idem, p38

<sup>23</sup>D. MC. GREGOR « La Dimension Humaine de l'entreprise » Gauthier-Villars, 1974.

# Chapitre I : La motivation de la ressource humaine

---

satisfaction des besoins sociaux, égoïstes et d'accomplissement de soi comme facteurs de motivation.

En revanche, la théorie X correspond à un type de management autoritaire souvent mal supporté par les salariés, tout comme cette théorie entraîne un cercle vicieux, augmentant ainsi l'aversion de l'individu envers son travail.

- **La théorie Y**

La Théorie Y implique au contraire que les individus ont, en réalité, psychologiquement besoin de travailler, qu'ils désirent s'accomplir personnellement et exercer des responsabilités, en somme, que les dirigés sont adultes. La Théorie Y se fonde sur l'observation suivante : la pensée du management s'est considérablement écartée de l'approche traditionnelle « dure » et de la réaction « douce » qui suivit les années de la dépression économique.

Il formule ainsi les six postulats fondamentaux de la Théorie Y :

- La dépense d'effort physique et mental dans le travail est aussi naturelle que le jeu et le repos. L'individu moyen n'éprouve pas d'aversion innée pour le travail. Dans certaines situations contrôlables, le travail peut être une source de satisfaction (et sera volontairement accompli) ou une source de sanction (et sera évité, si possible).
- Le contrôle externe et la menace de sanction ne sont pas les seuls moyens pour obtenir un effort dirigé vers des objectifs. L'homme peut se diriger et se contrôler lui-même, lorsqu'il travaille pour des objectifs envers lesquels il se sent responsable.
- La responsabilité envers certains objectifs existe en fonction des récompenses associées à leur réalisation. La plus importante de ces récompenses, c'est-à-dire, la satisfaction de l'égo et du besoin de réalisation de soi, peut s'obtenir directement par l'effort dirigé vers des objectifs.
- L'individu moyen apprend, dans les conditions voulues, non seulement à accepter mais à rechercher des responsabilités.
- Les ressources relativement élevées d'imagination, d'ingéniosité et de créativité pour résoudre des problèmes organisationnels, sont largement et non pas étroitement distribuées dans la population.
- Dans les conditions de la vie industrielle moderne, le potentiel intellectuel de l'individu moyen n'est que partiellement employé.

## 2. 2. 2- Théories des processus

Selon les théories du contenu, les besoins divers peuvent être la source de la motivation. D'autres théories cherchent à comprendre le processus de la motivation, c'est-à-dire à comprendre comment les individus sont motivés. Ce sont les théories des processus.

### A- La théorie de l'équité (Adams)

L'un des facteurs étudié de longue date pour comprendre le processus de la motivation, est celui de l'équité, plus largement, de la justice organisationnelle. La justice organisationnelle est un concept important dans la recherche sur la motivation au travail<sup>24</sup>. Elle est classée traditionnellement au sein des théories des besoins-mobiles-valeurs.

De façon générale, l'idée est la suivante :les individus attachent de l'importance à la façon dont ils sont traités dans l'entreprise qui les emploie<sup>25</sup>.S'ils ont le sentiment d'être traités de façon injuste, alors ils ressentent une tension qu'ils vont chercher à réduire, ils sont ainsi motivés à faire quelque chose, afin que la situation devienne juste.

«Historiquement, les premiers développements du lien entre justice et motivation sont issus du champ de la psychologie avec les travaux de Adams (1965) et la théorie de l'équité»<sup>26</sup>. Ces travaux sont en lien avec la notion de justice organisationnelle, «soit la mesure selon laquelle les individus perçoivent comme justes et équitables les pratiques qui encourent dans leur milieu de travail»<sup>27</sup>. De manière générale, trois formes de justice sont appréhendées: la justice distributive (récompenses), procédurale (règles et procédures) et relationnelle (respect et dignité). Un employé va donc se comparer avec les autres pour évaluer cette notion de justice, d'équité et c'est face à l'injustice, qu'il sera motivé à changer la situation. En effet, tout sentiment d'injustice ou toute iniquité perçue, engendre une tension, et la personne qui l'éprouve a tendance à vouloir éliminer cet état d'esprit.

### B- La théorie des attentes (Vroom)

En 1964, Vroom élabore la théorie des attentes qui vise à comprendre les comportements au travail, dont la performance de l'individu. La performance est conçue non seulement comme l'atteinte d'objectifs, mais, plus généralement, comme la réalisation d'un

---

<sup>24</sup> Roussel et al, « Les modèles intégrateurs de la motivation au travail », Dans Comportement Organisationnel, Vol 03, Théories des organisations, Motivation au travail, Engagement organisationnel, sous la direction de J.Projet, P.Roussel et C.Vandenberghe, 2009, PP 235-249.

<sup>25</sup> Idem.P189

<sup>26</sup>Idem.

<sup>27</sup>Shermerhom et al, « comportement humain et organisation » 4<sup>ème</sup> édition Montréal, 2010, P142-143.

## Chapitre I : La motivation de la ressource humaine

---

travail qui répond aux attentes de l'entreprise qui emploie la personne<sup>28</sup>. Plus précisément, la théorie des attentes suggère que «la motivation d'un individu dépend de l'attente de réussite par rapport aux efforts fournis, du résultat effectif obtenu et de l'attractivité de ce résultat»<sup>29</sup>.

Cette théorie sous-entend que les employés font le choix d'adopter les comportements, qui ont le plus de chances de les mener aux résultats souhaités. L'individu décide alors mettre des efforts dans une tâche en particulier, quand il estime que ce comportement favorisera l'atteinte des résultats désirés. «L'adoption des comportements constituerait donc un choix rationnel»<sup>30</sup>.

Cette théorie repose sur trois concepts clés<sup>31</sup> :

- **Les attentes:** la probabilité aux yeux de l'individu que les efforts investis se traduisent par un niveau de rendement donné;
- **L'instrumentalité :** la probabilité aux yeux de l'individu que le rendement atteint se traduise par une juste récompense;
- **La valeur :** la valeur accordée par l'individu à chaque récompense possible. Pour que l'effet motivant d'une récompense se fasse vraiment sentir, les attentes, l'instrumentalité et la valeur qui y sont rattachées doivent être positives et avoir une valeur élevée.

Cette théorie permet d'expliquer l'ensemble des choix de l'individu dans son entreprise. Cependant, Vroom s'inscrit dans un courant de pensée largement dominé par la question de la motivation à la performance. En effet, les travaux antérieurs en psychologie organisationnelle ont postulé que, la fonction de performance individuelle au travail était étroitement liée à la motivation au travail.

### **C-La théorie de la motivation par la fixation des objectifs (Locke et Latham)**

« La théorie de la fixation des objectifs cherche à savoir comment motiver les gens. La solution consiste à fixer des objectifs. Plus précisément, Locke et Latham (1990) ont développé la théorie de la fixation des objectifs selon laquelle le comportement est intentionnel et la volonté d'agir dans un sens donné résulte d'abord de l'existence d'un objectif

---

<sup>28</sup> Roussel et al, Op.cit, P.206

<sup>29</sup> Robbins et Judge, « comportement organisationnels » New Jersey, Pearson Edition, 2006, P.220.

<sup>30</sup> E.Morin et C.Aubé, « Psychologie et management » 2<sup>ème</sup> édition, Montréal Chênevière, Edition, 2007, p.114

<sup>31</sup> Schermerhorn et al, Op.Cit, P.145.

# Chapitre I : La motivation de la ressource humaine

---

à poursuivre»<sup>32</sup>. Les objectifs jouent alors le rôle de régulateurs du comportement étant donné qu'ils poussent à l'action et dirigent l'énergie vers des activités précises.

Les points essentiels de cette théorie sont les suivants :

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

Bref, «les managers devraient en effet apprendre à fixer des objectifs qui soient suffisamment difficiles pour représenter un défi, mais pas trop, cependant, dans la mesure où un objectif inatteignable ne peut pas mobiliser les salariés, mais au contraire les décourager»<sup>33</sup>.

## Section 03 : Les politiques de motivation dans les entreprises

Les politiques de motivation des salariés sont diverses, elles peuvent différer d'une entreprise à une autre, d'un salarié à un autre. Ces politiques sont principalement liées à la rémunération et la motivation par la gestion de formation, mais aussi, il y'a d'autres moyens de motivation tels que, les conditions de travail et l'évaluation des compétences.

Au niveau de la même entreprise, plusieurs facteurs de motivation peuvent être adoptés pour répondre aux attentes de chaque salarié, ce qui est optimal pour la performance de l'entreprise, étant donné que chaque salarié sera encouragé et motivé individuellement. En outre, le processus motivationnel est complexe à adapter au niveau d'une moyenne ou grande entreprise, en raison de l'effectif qui est plus important, il est donc difficile, voire impossible de satisfaire chacun individuellement.

---

<sup>32</sup> Morin et Aubé, Op.Cit, P115-116.

<sup>33</sup> Roussel et al, Idem, P202.

## 3. 1-La motivation par la rémunération

La motivation par la rémunération est importante dans chaque entreprise, car la majorité des travailleursont le but de gagner leurs vies, et avoir un salaire qui leur permet de vivre ou de subvenir à des besoins. Au niveau de l'entreprise, définir la politique de rémunération est une préoccupation essentielle de la gestion des ressources humaines.

A l'origine, la rémunération était une simple contre partie d'un travail effectué, alors d'une tâche, d'une quantité produite et d'heures de travail effectuées, la rémunération est devenue la conséquence de l'occupation d'un emploi sans pour autant que le salariés soit performant.

A côté d'une rémunération fixe composée du salaire, des primes et autres gratification fixes qui dépendent soit de poste occupé comme le risque ou la pénibilité de l'emploi soit par la personne elle-même comme son expérience ou son ancienneté, on a aussi les primes et les bonus et les variables qui dépendent des performances individuelles. Le problème qui peut rencontrer les managers face à l'individualisation des salaires est la difficulté à individualiser un résultat pour un grand effectif de salaire.

### 3. 1. 1-Définition de la rémunération

La rémunération est « l'ensemble des prestations financières reçues en échange de sa contribution de travail »<sup>34</sup>, mais, d'autres composantes de rémunération viennent de s'y ajouter. Il convient alors à toute politique de traitement entre les salariés, de motiver et de reconnaître les prestations fournies dans l'optique d'une compétitivité constructive entre les salariés de l'entreprise. La rémunération est une notion plus globale, qui prend en compte tous les avantages associés à l'emploi.<sup>35</sup>

Mais le concept de la rémunération ne s'agit pas seulement des revenus et des primes, mais aussi d'avantage non monétaire considérant comme des cadeaux exemple des voyages, des produits de consommations que l'entreprise produit, un véhicule de service...Les entreprise disposent des outils de rémunération pour motiver les salariés.

---

<sup>34</sup> E. MERCIE et G. SCHMIDT. « Gestion des ressources humaines », Pearson Education, France 2004, P121.

<sup>35</sup>Idem.

### 3. 1. 2-La masse salariale

Ce sont « les sommes financières que l'entreprise consacre à la rémunération de ses salariés (...), autrement dit, la masse salariale constitue l'ensemble des salaires versés pendant une période de temps (mois, année) dans une économie ou dans une entreprise »<sup>36</sup>

La masse salariale varie selon les facteurs suivants :

- Les éléments qui la composent comme le niveau des salariés, l'effectif de l'entreprise et la structure de qualification ;
- Les décisions prises antérieurement qui produisent les effets possibles :

**a-L'effet noria** : c'est l'effet produit par le remplacement, aux mêmes postes, de salariés âgés par des plus jeunes. Ces derniers sont alors moins payés, car ils ont moins d'expérience, ce qui réduit les coûts pour l'entreprise.

**b-L'effet effectif** : si l'effectif de l'entreprise augmente alors la masse salariale va augmenter, c'est pour cela que les entreprises ont recours aux suppressions des emplois.

**c-L'effet structure** : les modifications des structures des qualifications dans l'entreprise changent aussi la masse salariale.

**d-Le GVT (Glissement, Vieillesse et Technicité)** : l'objectif est de mesurer les conséquences des différentes augmentations individuelles, le glissement vise les augmentations non liées à la qualification, ni à la nature du travail. Le vieillissement concerne les effets d'évolution des taux des primes d'ancienneté. La technicité correspond aux changements de qualification d'un agent.

### 3. 1. 3-La rémunération des dirigeants et des autres salariés

Il existe une différence entre la rémunération des dirigeants et des autres salariés :

A- **La rémunération des dirigeants** : représente un défi particulier, car les médias les pointent du doigt sur les montants considérables des rémunérations des dirigeants des grandes entreprises, tant au niveau des salaires, qu'au niveau des autres composantes de la rétribution comme les primes, les plans d'achat d'actions. Cela dirige sur eux l'attention du public, et d'autres salariés, la question de manque d'équité est donc posée.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> LETHIELLUX Laetitia, Ibid, p.51

<sup>37</sup> P. ROUSSEL, J. LATTES et autres, « Individualisation des salaires et rémunération des compétences », Edition ECONOMICA, Paris, 2007, P.312.

## Chapitre I : La motivation de la ressource humaine

---

La rémunération des dirigeants représente un triple enjeu pour les administrateurs et dirigeants des ressources humaines : économique, politique et symbolique.<sup>38</sup>

- **Enjeu économique** : la rémunération des dirigeants peut influencer la richesse des actionnaires, en rémunérant d'une manière incitative les dirigeants, améliore les performances de la firme.
- **Enjeu politique** : la rémunération des dirigeants est jugée trop souvent élevée et sans lien avec les performances des dirigeants, les investisseurs remettent en question l'ampleur du pouvoir réel détenu par les administrateurs en la matière.
- **Enjeu symbolique** : la rémunération des dirigeants peut-être un moyen pour les administrateurs d'influencer la perception du public à l'égard des compétences des dirigeants.

Les différents composants de la rémunération des dirigeants :

- **Le salaire** : c'est la rémunération fixe, le revenu fixe ou la somme d'argent fixe que les dirigeants touchent mensuellement ;
- **Le dividende** : est un revenu variable reçu par un actionnaire d'une société et correspondant à une fraction des bénéfices distribués<sup>39</sup>.

En effet, le dividende est la rémunération versée aux actionnaires d'une société en contre partie de leur investissement au capital de l'entreprise. Lors de l'assemblée générale, chaque titulaire d'une part ou action reçoit un dividende. Un dividende peut-être sous forme numéraire, dans ce cas, l'entreprise verse de l'argent à l'actionnaire, ou des dividendes en nature, qui sont sous forme d'actions dans les filiales de l'entreprise, ou sous forme d'actions de l'entreprise.

- **L'intérêt de compte courant** : un compte courant d'entreprise est une mise à disposition de fonds par un associé, ou un actionnaire de la société, ces fonds peuvent être retirés à tout moment, quelque soit la situation financière de l'entreprise, à condition de ne pas la mettre en péril.<sup>40</sup>

### **B- La rémunération des autres salariés**

Les types de rémunération des salariés sont les suivants :

---

<sup>38</sup> Idem. P.311.

<sup>39</sup> J. CAPUL et O. GARNIER, dictionnaire d'économie et des sciences sociales, ED Hatier, Paris, 2008, P477.

<sup>40</sup> [www.blogvaloxy.com/droit](http://www.blogvaloxy.com/droit) social, vie de l'entreprise, le dirigeant, consulté en septembre 2017.

# Chapitre I : La motivation de la ressource humaine

---

- **La rémunération sous forme d'avantages en nature :** La rémunération des avantages en nature est un moyen de récompenser un collaborateur sans souffrir des surcoûts qu'engendrent les primes et les commissions.  
En effet, certains frais de représentations ou gratifications en nature, tels que, les chèques et les cadeaux coûtent moins pour l'entreprise.
- **La rémunération des performances** La rémunération des performances est directement liée aux résultats du salarié, et à sa contribution à la performance globale de l'entreprise. Ce sont des primes que le salarié reçoit, un pourcentage par rapport aux résultats obtenus. Le pourcentage est généralement par rapport aux revenus fixés de l'employé.  
Bien que la part variable de salaire apparait comme le levier de la motivation, la part fixe du revenu a une importance particulière pour le salarié, car elle représente pour lui une sécurité financière, sans elle les autres méthodes de motivation par la rémunération perdent toutes leurs importances.

## 3. 2- La motivation par les conditions de travail

### 3. 2. 1-Définition des conditions de travail

Le terme des conditions du travail recouvre un contenu plus ou moins large selon les acceptions proposées par différents auteurs. Pour J. Le plat, les conditions du travail résument l'ensemble des facteurs, à l'exclusion des caractéristiques des travailleurs qui peuvent influencer des conduites au travail, ces facteurs représentent donc, l'ensemble des caractéristiques internes et externes, dans lequel s'inscrit le travail, elles sont multiples et interdépendantes<sup>41</sup>.

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

- C'est responsable
- C'est nécessaire (dans le cadre de la réglementation)
- C'est rentable<sup>42</sup>.

Ces facteurs représentent l'ensemble des caractéristiques internes et externes dans lesquelles s'inscrit le travail. Il est tout autant difficile de mettre en lumière ce qui consiste de bonnes conditions de travail, (absence de souffrance ne signifie pas l'existence de bonnes

---

<sup>41</sup>Séminaire de DEKAYSER Véronique et Autres, Analyser les conditions du travail, (connaissance de problème), les éditions ESF, L'entreprise Moderne et Les Librairies Techniques, 1982, p11.

<sup>42</sup>J. PERETTI, « gestion des ressources humaines », 15<sup>e</sup> Ed, Vuibert, Paris, 2008, p174.

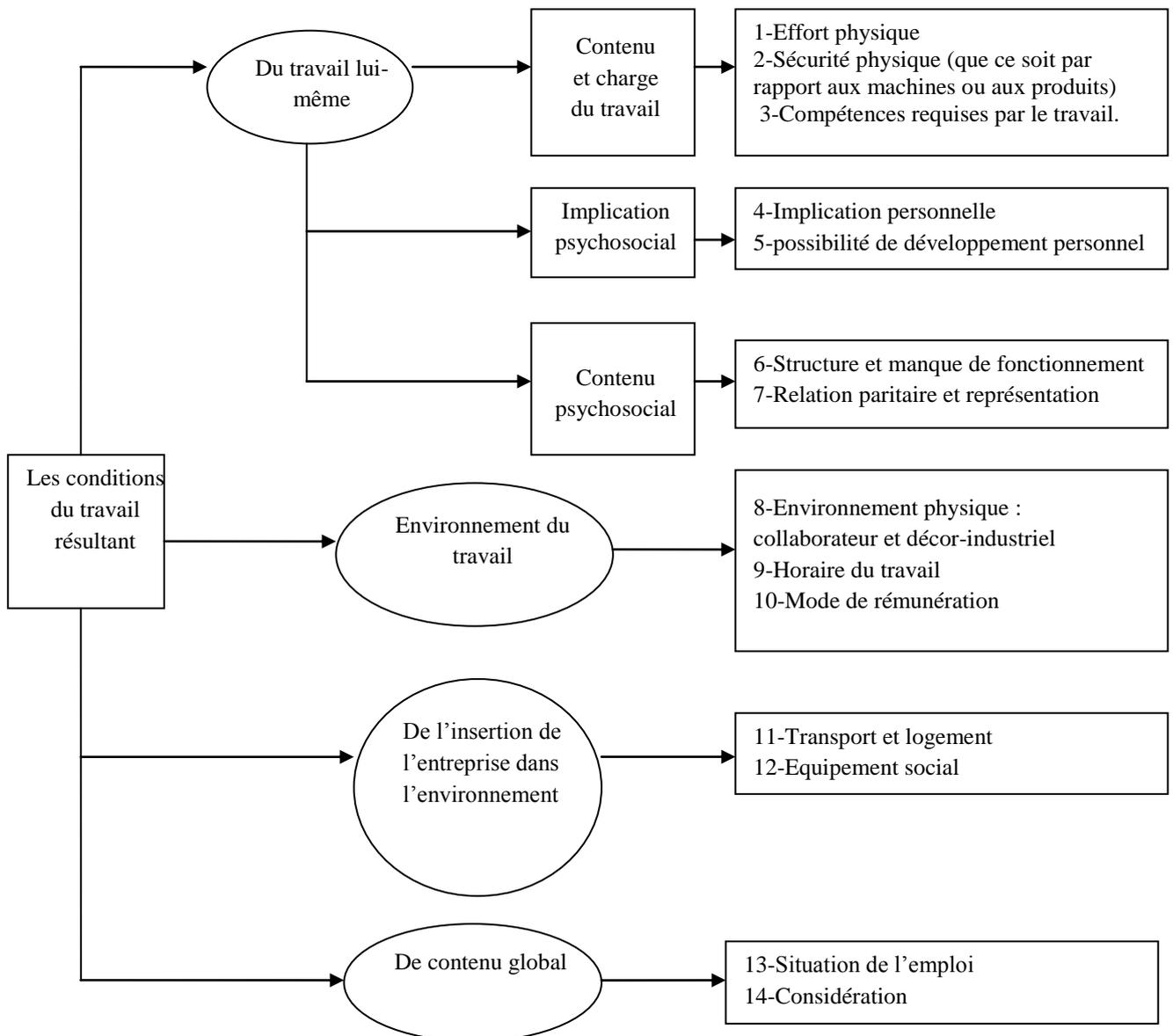
# Chapitre I : La motivation de la ressource humaine

conditions de travail). Ces bonnes conditions peuvent être exprimées comme telle : « ce sont qui donnent aux travailleurs la liberté de travail favorable à sa santé »<sup>43</sup>.

Donc, les conditions de travail sont tout ce qui entre dans le cadre du travail, d'une personne, que ce soit son amplitude horaire, l'ergonomie de son lieu du travail, l'ambiance générale ou les avantages sociaux.

Les facteurs de motivation de travail sont en nombre de quatorze comme le résume le schéma suivant :

**Figure n° 03 : Les conditions de travail.**



**\*Source :** CITEAU Jean-Pierre, « Gestion des ressources humaines : principes généraux et cas pratique », édition Masson and Armand, Paris, 1997, P.133

<sup>43</sup>Volkoff.S et Gollac.N, « Les conditions du travail », Collection Repère, La Découverte, Paris, 2007, P.05

## **3. 2. 2- Les types des conditions de travail**

### **a-Conditions physiques**

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

### **b-Conditions mentales du travail**

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

### **c-Conditions psychosociales de travail**

Elles contiennent la relation avec la hiérarchie dans l'entreprise et la communication entre les salariés, les conditions de transport, etc.<sup>44</sup>

## **3. 2. 3-Les objectifs de l'amélioration des conditions de travail**

L'amélioration des conditions de travail conduira à l'amélioration de :

- La productivité ;
- L'environnement psychique du travail ;
- L'ambiance thermique ;
- La sécurité au travail tel que : le renforcement des protections par les travailleurs.

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

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

En gestion des ressources humaines c'est l'ensemble des méthodes qui permettent d'apprécier la compétence, le potentiel ou les résultats professionnels des salariés. C'est donc une activité qui a pour finalité de mesurer ou de juger la valeur relative de la contribution d'un employé à l'entreprise.

### **3. 3. 1-Définition de l'évaluation des compétences**

---

<sup>44</sup>J. CITEAU, « Gestion des ressources humaines » 4<sup>ème</sup>Ed, Dollaz, Paris, 2002, P 168.

# Chapitre I : La motivation de la ressource humaine

---

L'évaluation de la performance consiste en un ensemble de procédures systémiques destinées à juger les qualifications et les mérites des membres de l'entreprise. Cette définition met surtout l'accent sur les qualifications et les mérites accordés à l'individu dans l'entreprise.

L'évaluation de la performance : c'est une activité de la GRH qui consiste à porter un jugement global et objectif sur un salarié quant à l'exercice de ses tâches pendant une période déterminée dans une entreprise, en prenant appui sur des critères explicites et des normes établies.

### **3. 3. 2-Les composants d'un système d'évaluation**

Le cadre d'analyse s'applique à l'appréciation, mais aussi à l'ensemble des situations d'évaluation des individus rencontrés dans les entreprises. Quel que soit la décision à prendre vis-à-vis des personnes évaluées, le processus d'évaluation comporte les mêmes dimensions. Ce cadre d'analyse se décompose en cinq éléments clés ou composants correspondant chacun à une question essentielle :<sup>45</sup>

#### **a-La visé : pourquoi évaluer ?**

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

- Faciliter la gestion du personnel ;
- Favoriser la communication (dialogue supérieur-subordonné) ;
- Servir de référence aux positions d'augmentations des salaires (liaison éventuelle à des systèmes d'individualisation des rémunérations) ;
- Fournir des données pour la formation (recueil des souhaits) ;
- Soutenir au management les ressources (formation, carrières, mobilité, rémunération).

#### **b-L'objet : évaluer quoi ?**

Spécifier ce qui est apprécié. Il s'agit de résultat, de comportement, de potentiels, de compétences de la personne.

#### **c-Les acteurs : Qui participent à l'appréciation ?**

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

---

<sup>45</sup> A. DIETRICH et F. PIGEYER, « la gestion des ressources humaines » Edition La Découverte, Paris, 2005, P.35.

### **d-La procédure : évaluer avec quoi ?**

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

### **e-Le référentiel : au nom de quoi évaluer ?**

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

### **3. 3. 3-L'objectif de l'évaluation**

L'évaluation de la performance a pour objectif d'évaluer la performance obtenue par le salarié, afin de le comparer soit à une norme établie, soit à la performance d'autres salariés occupant des postes équivalents. Cette évaluation permet par la suite aux services des ressources humaines des entreprises de déterminer différents plans de formation des salariés, et de prendre plus efficacement des décisions administratives, (promotion, rémunération, etc.). Vu que beaucoup de spécialistes en la matière ont suggéré des objectifs possibles, et chaque entreprise identifie les siens.

#### **L'évaluation vise à :**

- La motivation du personnel : en s'intéressant aux compétences, à la carrière du salarié, l'entreprise encourage ce dernier à développer ses compétences pour pouvoir être promu à des postes supérieurs ;
- Une meilleure exploitation du potentiel des employés : en évaluant, l'entreprise identifie les compétences des employés ;
- Améliorer la communication interne au sein de l'entreprise : en effet, quand le manager s'intéresse à l'employé pour le connaître davantage et connaître son potentiel et ses compétences, l'entreprise favorise l'échange et la communication;
- Le recueil de données suffisantes pour appuyer une décision de promotion, de formation et de rémunération...

### **3. 4- La motivation par la gestion de formation**

Le travailleur dans son emploi veut que l'entreprise s'intéresse à lui particulièrement, et l'encourage à aller de l'avant dans son travail.

#### **3. 4. 1- La définition de la formation**

## Chapitre I : La motivation de la ressource humaine

---

La formation c'est l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs tâches actuelles, ou celles qui leur seront confiées dans le futur pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

La formation est l'ensemble de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre leurs objectifs personnels ou sociaux, et ceux de l'entreprise, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures<sup>46</sup>.

### 3. 4. 2-Les types de formation

On distingue deux types de formation, la formation en présentiel et la formation à distance :

**a-Les formations en présentiel** : ce sont des formations réunissant dans un même lieu et même moment le formateur et le stagiaire :

- **La formation en alternance** : dispositif de formation particulier qui repose sur une alternance entre des séquences de formation et des séquences de travail sur le lieu de production. Le dispositif de formation en alternance est efficace dès lors que les deux types de séquences, (formation et travail sur lieu de production) sont parfaitement articulés.
- **La formation interne** : elle est conçue et organisée aussi bien d'un point de vue matériel, (salles, équipement pédagogique...) que d'un point de vue pédagogique, (guide d'animation, supports...), par l'entreprise elle-même.  
Elle peut avoir lieu dans l'entreprise ou à l'extérieur des locaux de l'entreprise elle-même. Le formateur qui aime ce type de formation est généralement un salarié de l'entreprise, mais peut-être aussi :
- **Un formateur-salarié** : l'entreprise conclue alors un contrat à durée déterminée avec le formateur ;
- **Un formateur indépendant** : l'entreprise conclut un contrat de prestation de service avec ce dernier.
- **La formation intra-entreprise** : regroupe des stagiaires d'une même entreprise ou d'une même administration. Ces stagiaires n'ont pas forcément des relations de travail quotidien entre eux, et n'appartiennent pas tous à la même équipe de travail.

---

<sup>46</sup> SIKOU et autres, Idem, p.336.

- **La formation inter-entreprise** : formation regroupant des stagiaires d'entreprises ou d'administrations différentes.

**b-Les formations à distance** : ce sont des actions de formation organisées à travers les technologies d'information et de communication. Les stagiaires peuvent assister à des séminaires, colloques et autres actions de formation, grâce au dispositif du réseau d'internet. On parle généralement du e-Learning.

### 3. 4. 3-Le plan de formation

« Le plan de formation est la traduction opérationnelle et budgétaire des choix de management d'une entreprise sur les moyens qu'il affecte, dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés »<sup>47</sup>.

#### A-Démarche pour l'élaboration d'un plan de formation

L'élaboration du plan de formation repose sur l'analyse préalable des besoins, et leur traduction en actions adaptées et organisées<sup>48</sup>

Cependant, il faut reconnaître que la notion de besoin de formation est difficile à définir.

En entreprise, il y a deux types de besoins :

- ceux qui correspondent aux projets des individus ;
- ceux qui découlent de l'évolution des emplois requis par le système de production.

Si les démarches du premier ordre reposent sur une volonté individuelle, celles du second ordre peuvent émaner aussi bien des salariés, que de la hiérarchie ou des deux.

Ainsi, les demandes ne traduisent pas toujours les besoins réels, c'est pour cette raison que le besoin de formation n'est pas un objet précis mais une convergence de plusieurs facteurs:

- le projet du développement de l'entreprise;
- la politique de gestion des ressources humaines ;
- la philosophie managériale ;
- les projets individuels ;
- les offres de formation ;
- le dynamisme du service de formation;
- Etc.

---

<sup>47</sup>A.Meignant « Manager la formation », 4<sup>ème</sup> édition, page 221.

<sup>48</sup>M. SONNTAGE « Développer et intégrer la formation en Entreprise ». P 80-81.

# Chapitre I : La motivation de la ressource humaine

---

## B- Les acteurs du plan de formation

Pour rétablir un plan de formation, l'existence des acteurs suivants est nécessaire :

- **La direction** : son rôle est le suivant:
  - Fixe les orientations et les priorités de l'entreprise en terme de formation des salariés : la priorité au poste qui nécessite plus de compétences pour faire accroître la productivité ;
  - Décide de l'enveloppe budgétaire : c'est la direction qui décide si une formation lui convient financièrement, ou elle la juge très coûteuse, mais elle reste une question de priorité que l'entreprise peut s'accorder à une formation donnée plus qu'une autre ;
  - Informe : consulte les partenaires sociaux à propos de la législation nationale à titre d'exemple.
- **Les responsables de ressource humaine et formation** : leurs rôles sont les suivants:
  - Contrôle et réalisation du plan : ils font le suivi permanent de la formation, soit en termes de la qualité de la formation ou en termes d'horaires ;
  - Proposition des arbitrages budgétaires : il est de la tâche des responsables RH de négocier des coûts de formations ;
  - Recherche et sélection des formations qui vont être effectuées ;
  - Validation des programmes pédagogiques des formations.
- **Les partenaires sociaux** consultés pour :
  - Exprimer leur point de vue ;
  - Faire part de la législation nationale.
- **Les responsables opérationnels**
  - Définissent les compétences requises pour avoir accès à une formation donnée ;
  - Identifient les besoins de formation des employés ;
  - Elaborent les demandes de formation quand l'initiative vient de l'employé ;
  - Évaluent les effets de la formation en situation de travail.
- **Les employés**
  - Formulent les projets individuels de la formation ;
  - S'entraînent à agir avec compétence ;
  - Participent activement à l'évaluation des effets de la formation suivie.

### 3. 4. 4-Les objectifs de la formation dans la motivation

Les objectifs de la formation doivent être définis en fonction des stratégies organisationnelles. Le service RH propose des objectifs qui considèrent les contraintes existantes, comme les objectifs personnels de carrière des salariés, etc. l'entreprise examine si les objectifs sont clairs, réalistes, praticables et vérifiables.

Les principaux objectifs de la formation sont<sup>49</sup> :

- Améliorer le statut des salariés par les promotions ;
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux salariés par une meilleur utilisation matérielle des équipements et une réduction des accidents et des départs ;
- Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des ressources humaines ;
- Accroître pour chaque salarié l'estime en soi ;
- S'adapter aux exigences de l'environnement instable ;
- Aider la hiérarchie à assurer l'équilibre en ressources humaines, afin de répondre aux objectifs immédiats de chacun des services de l'entreprise.

### Conclusion

La motivation de la ressource humaine est un facteur déterminant pour augmenter la productivité du personnel. C'est un élément clés du succès de l'entreprise. Cependant, d'une manière générale, les facteurs prédéterminant dans la motivation du travail dépendent de la personne et l'orientation de cette dernière.

Au travail, se motiver est souvent difficile, le processus de motivation est un phénomène complexe. De nombreuses enquêtes ont démontré que plusieurs facteurs pouvaient en être à l'origine.

---

<sup>49</sup> SEKOU et autres, Idem, P337.

## **Chapitre II : La performance des ressources humaines**

### **Introduction au chapitre**

Face au contexte actuel de l'économie qui est la mondialisation, les entreprises sont appelées à s'adapter au nouveau environnement économique pour affronter la concurrence internationale, ce qui les conduit à améliorer leur performance sur le plan économique et financier ainsi que en matière de gestion de ressource humaine. Par ailleurs, les managers

Les ressources humaines constituent un capital incontournable pour les entreprises, sans ressources humaines, l'entreprise n'est pas amenée à atteindre ses objectifs. Par conséquent, de plus en plus d'entreprises semblent accorder une grande importance à la gestion des ressources humaines. À cet égard, un des buts des entreprises est que l'individu puisse démontrer pleinement sa productivité, de manière à augmenter les performances. La relation entre la motivation et la performance fait notamment partie de cette réflexion sur une gestion des ressources humaines favorable aux entreprises. De ce fait, le processus motivationnel se trouve multifactoriel (rémunération, conditions de travail, évaluation, formation, etc.), complexe et peut souvent être remis en question.

### Section 01 :L'évolution et définition de la performance.

L'origine du mot performance remonte au milieu de XIX<sup>ème</sup> siècle dans la langue française. A cette époque, il désignait à la fois les résultats et l'exploit sportif d'un athlète. Son sens évolua au cours de XX<sup>ème</sup> siècle. Il indiquait de manière chiffrée les possibilités d'une machine et désignait par extension un rendement exceptionnel.

#### 1. 1 : L'évolution de la performance

Saulquin et al. (2007)<sup>1</sup> présentent trois grandes évolutions qui permettent d'appréhender les différentes grilles de lecture de la performance.

##### 1.1.1:De la performance financière à la performance organisationnelle

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

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

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

##### 1.1.2 - De la performance objective à la performance en tant que construit social subjectif.

Dès lors que l'hypothèse de divergences des objectifs et des participants à l'entreprise est acceptée, le concept de performance possède autant de significations qu'il existe d'individus ou de groupes qui l'utilisent. La performance devient donc subjective, et le concept possède autant de significations qu'il existe d'individus ou de groupes qui l'utilisent. La perception de

---

<sup>1</sup> J.Saulquin , G. Schier, « responsabilité sociale des entreprises et performance » complémentarité ou substituabilité , La revue des sciences de gestion, 2007/1 n° 223, p.57-65.

## Chapitre II : La performance des ressources humaines

---

la performance change ainsi radicalement, du point de vue des dirigeants, des salariés, les clients.

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

### **1.1.3. De la performance "outil de mesure" à la performance "outil de management"**

Cette troisième évolution pose la question centrale sur la finalité de la performance. En effet, la performance apparaît souvent comme un mythe mobilisateur au niveau du discours managérial ; mais il n'est pas certain qu'elle soit vécue par le salarié comme un objectif individuel satisfaisant. D'un point de vue sociologique, Ehrenberg évoque le « culte de la performance » dans la société contemporaine, et Dejours<sup>2</sup>(1998) précise que la performance est un concept « rationalisateur » qui permet de tout justifier même des licenciements.

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

Utilisée comme « outil de management », précisent que les modèles d'évaluation de la performance reposent sur une relation positive entre les pratiques managériales et des indicateurs de performance intermédiaire (comme la productivité, la qualité...), posant l'hypothèse implicite que la performance intermédiaire est gage de la performance finale.

Dans ce cadre, la performance sociale et la performance économique de l'entreprise sont deux notions indissociables. S'ajoute aussi le point de vue développé dans l'analyse socio-économique qui évalue la performance globale de l'entreprise en associant la performance économique à court terme (résultats immédiats), à moyen terme (création de potentiel) et la performance sociale.

---

<sup>2</sup> C. Dejours, « Souffrance en France », Editions du Seuil, Paris, 1998, P 78.

## Chapitre II : La performance des ressources humaines

---

De plus, il est important de constater qu'au-delà de la performance sociale, émerge dans la littérature le concept de performance sociétale de l'entreprise (Germain et Trébuq, 2004)<sup>3</sup>, défini comme « un concept fédérateur, une synthèse conceptuelle et une réconciliation des approches jusqu'alors disjointes au sein du champ de recherche », (Aggeri et al, 2005)<sup>4</sup>.

La vision de la performance comme simple outil de mesure reste réductrice, car dans le quotidien des entreprises, elle est explicitement ou implicitement utilisée comme un outil de management.

### 1.2 : Définitions de la performance des entreprises

La question de la performance d'une entreprise peut être appréhendée de manières différentes. En effet, ce concept recouvre un vaste corpus de définitions et des pratiques diverses, dans les champs de l'activité socio-économique. La définition du concept de la performance se confond en général avec le concept d'efficacité et d'efficience. En distinguant la performance individuelle de la performance organisationnelle.

Turcotte considère que cette dernière « diffère de la productivité qui concerne la valeur d'une unité de biens ou services par rapport à son coût de production. Elle se différencie de l'efficacité qui est la capacité d'atteindre des objectifs ainsi que, l'efficience qui rend compte de la capacité d'être efficace au niveau de la fabrication, peu importe si les produits se vendent bien ou non »<sup>5</sup>.

« La performance est une exigence pour la pérennité de l'entreprise, inévitablement liée aux valeurs des personnes et des groupes d'intérêt qui la mesure. Par voie de conséquence, ce concept ne peut pas avoir de signification en soi, il ne peut en avoir que pour ceux ou celles qui y réfèrent dans leur rapport avec les entreprises. Il est temps de s'offrir une grille d'analyse et de mesure complète de la performance organisationnelle qui puisse dépasser les barrières disciplinaires et fonctionnelles et surmonter les obstacles posés par les préférences personnelles »<sup>6</sup>.

---

<sup>3</sup>C Germain, S Trébuq, « la performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelque réflexions » Semaine sociale Lamy, 2004, p35-41.

<sup>4</sup> F. Aggeri et al. Organiser le développement durable, Vuibert, Paris, 2005.

<sup>5</sup> P. Turcotte « Comportement en milieu organisationnelle » consul 2000 Editeur Sherbrooke. 1997, p 22.

<sup>6</sup> M. Estelle.. Morin et al « Les indicateurs de performance » publié par l'ordre des comptables généreux licenciés du Québec. Edition GUREIN Montréal (Canada). 1996. p8

## Chapitre II : La performance des ressources humaines

---

La performance donc est analysée suivant deux critères :

**1.2.1-La cohérence :** qui traduit l'harmonie des composants de base de l'organisation pour mesurer la performance organisationnelle en rapportant les objectifs aux moyens ;

**1.2.2-La pertinence :** qui met en relation les objectifs ou les moyens avec les contraintes de l'environnement. La pertinence permet d'évaluer la performance dans le domaine stratégique, c'est-à-dire l'avantage concurrentiel à partir d'une appréciation entre l'adéquation des éléments de l'offre et les attentes du marché ;

**1.2.3-L'efficacité :** c'est l'attente des objectifs que l'entreprise s'est fixé sans tenir compte de moyens utilisés. L'efficacité s'intéresse aux résultats ;

**1.2.4-L'efficience :** quant à elle suppose une contrainte par rapport aux moyens ou aux ressources à utiliser pour atteindre ces objectifs que l'entreprise s'est fixés.

### 1.3.La typologie de la performance

Auparavant, le mot performance a été lié à sa dimension financière, c'est-à-dire, la rentabilité, le chiffre d'affaire et les parts de marché souhaités par les actionnaires de l'entreprise, mais les managers ne cherchent pas la satisfaction des actionnaires, mais aussi la satisfaction des clients et l'ensemble du personnel au sein de l'entreprise, alors la performance de l'entreprise doit être globale.

« L'entreprise globale est définie comme l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales »<sup>7</sup>

Donc la performance dans l'entreprise est multidimensionnelle :

**1.3.1-Performance sociale :** ce sont les résultats d'une entreprise dans le domaine qui ne relève pas directement de l'activité économique.

La performance sociale nécessite l'égalité dans le traitement du personnel, le respect des droits de l'homme et des bonnes conditions du travail, etc.

**1.3.2-Performance économique :** tout ce qui est liée à la dimension financière (rentabilité, chiffre d'affaire, etc.

**1.3.3-Performance environnementale :** elle constitue à diminuer la pollution, ainsi que, le gaspillage, respect des ressources naturelles, la sécurité des installations, et produits non polluants.

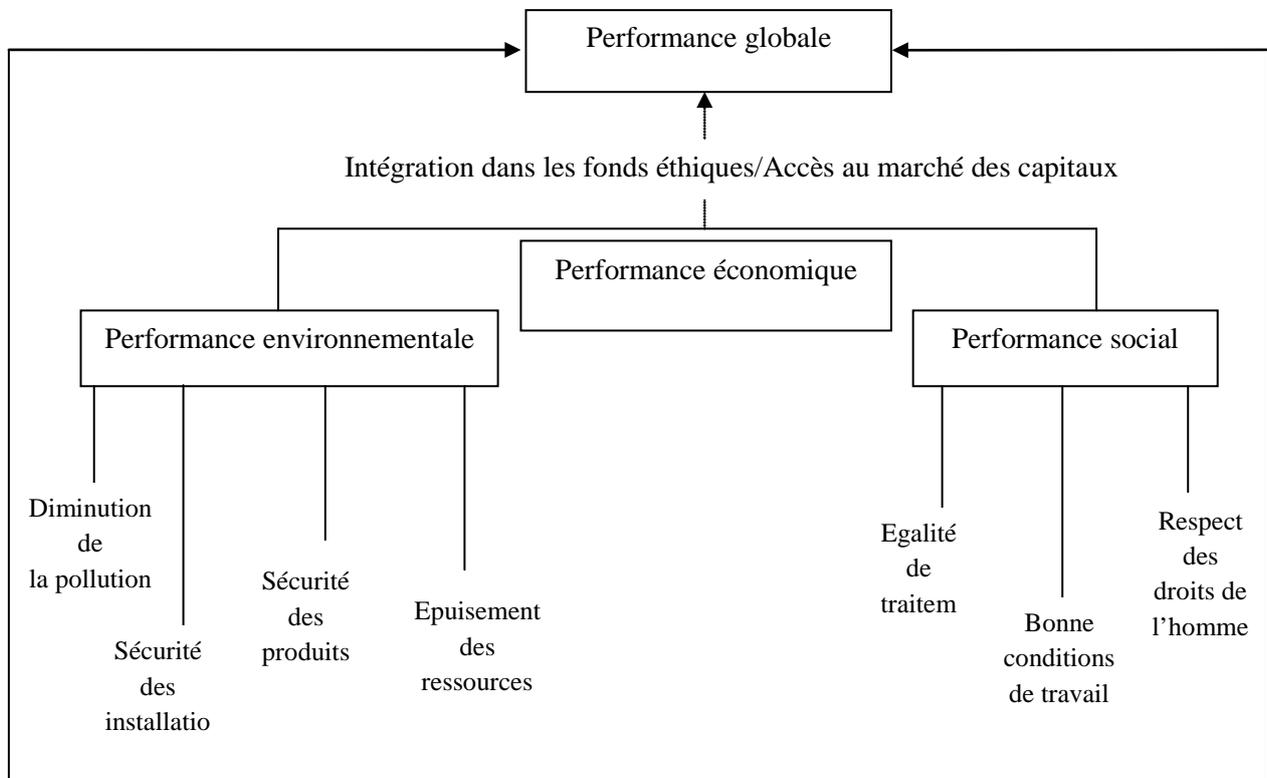
---

<sup>7</sup> M.MAADANI et K.SAID, « Management et pilotage de la performance » Edition Hachette livre, Paris, 2009 p.33.

## Chapitre II : La performance des ressources humaines

Le schéma suivant représente les composantes de la performance globale.

**Figure n°04** : la performance globale



\*Diminution des coûts directs (diminution du gaspillage)

\*Diminution de probabilité d'occurrence

\*Diminution des risques d'accidents et juridiques d'évènement spectaculaire (grèves, boycotts)

\*Image/Gain de parts de marché

\*Augmentation de la motivation des employés

\*Opportunité de création de nouveaux produits

\*Facilité de recrutement de cadre

**Source :** Reynaud.E, « Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique », Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers, 2003 p.13

### Section 02 : La mesure de la performance des ressources humaines

Les recherches principales de la gestion des ressources humaines ont permis de définir les missions et les objectifs de la fonction des ressources humaines, puis, proposer des outils qui permettent d'évaluer leur performance.

#### 2.1-La performance de la ressource humaine

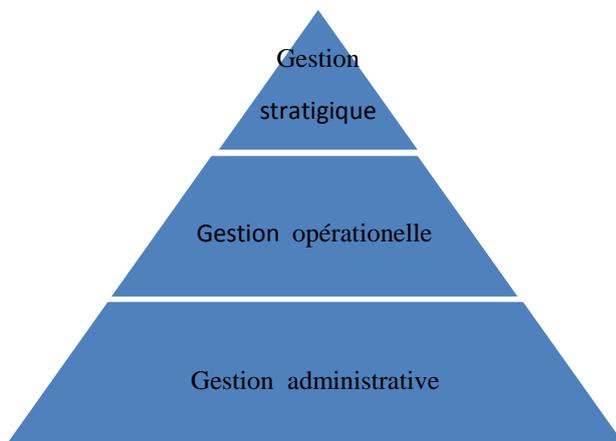
Pour comprendre ce que signifie la performance de la fonction ressource humaine, il est nécessaire d'expliciter les différentes natures de la performance.

Une étude fondamentale a été faite pour expliquer ce point : c'est la décomposition de la gestion de ressource humaine, exposée par Le Louarn et Wils (2001).

##### 2.1.1- La décomposition de la GRH de Le Louarn et Wils (2001) :

Ces auteurs divisent la GRH en trois parties : gestion administrative, gestion opérationnelle et gestion stratégique.

**Figure n°05** : La décomposition de la GRH



**Source** : Le Louarn et Wils, « L'évaluation de la gestion des ressources humaines », Paris, Edition Liaisons. 2001.

Pour l'évaluation de la performance :

**a-Performance administrative de la fonction ressource humaine** : Louarn et Wils ont précisé les activités de la gestion administrative à savoir : la tenue des dossiers du personnel, le respect de la réglementation juridique du travail, l'administration des conventions collectives de la paye.

**b-Performance opérationnelle de la fonction ressource humaine :** cette performance relative aux activités de gestion opérationnelle est décrite comme : la gestion des personnes, la gestion des compétences, la gestion prévisionnelle, le recrutement, la formation, la rémunération, l'évaluation, la gestion de la santé, la sécurité du travail, ainsi que, les conflits interpersonnels et collectifs.

**c-Performance stratégique de la fonction ressource humaine :** relative aux activités incluses par les deux premières, à savoir, l'analyse de l'environnement ressource humaine de l'entreprise, la formulation de la stratégie de GRH, ainsi que, sa mise en œuvre et l'évaluation de ses résultats.

### 2.2. La mesure de performance de la fonction ressource humaine

Le système de mesure de performance (SMP) se trouve au centre des préoccupations de la gestion de la performance. Le système de mesure de performance est défini comme un outil de gestion qui permet à une entreprise de fournir une évaluation de l'efficacité et l'efficacité des actions (Neely et Al, 1995), ainsi qu'une meilleure compréhension du progrès et des gains réalisés. Le déploiement et la mise en place d'un tel système constitue un levier essentiel vers l'atteinte d'une plus grande excellence organisationnelle.

#### 2.2.1. Le « balanced scorecard », tableau de bord prospectif

Le tableau de bord prospectif (TBP) ou tableau de bord équilibré est une méthode lancée en 1992 par Robert S. Kaplan et David Norton<sup>8</sup>, visant à mesurer les activités d'une entreprise en quatre perspectives principales : apprentissage, processus, clients et finances.

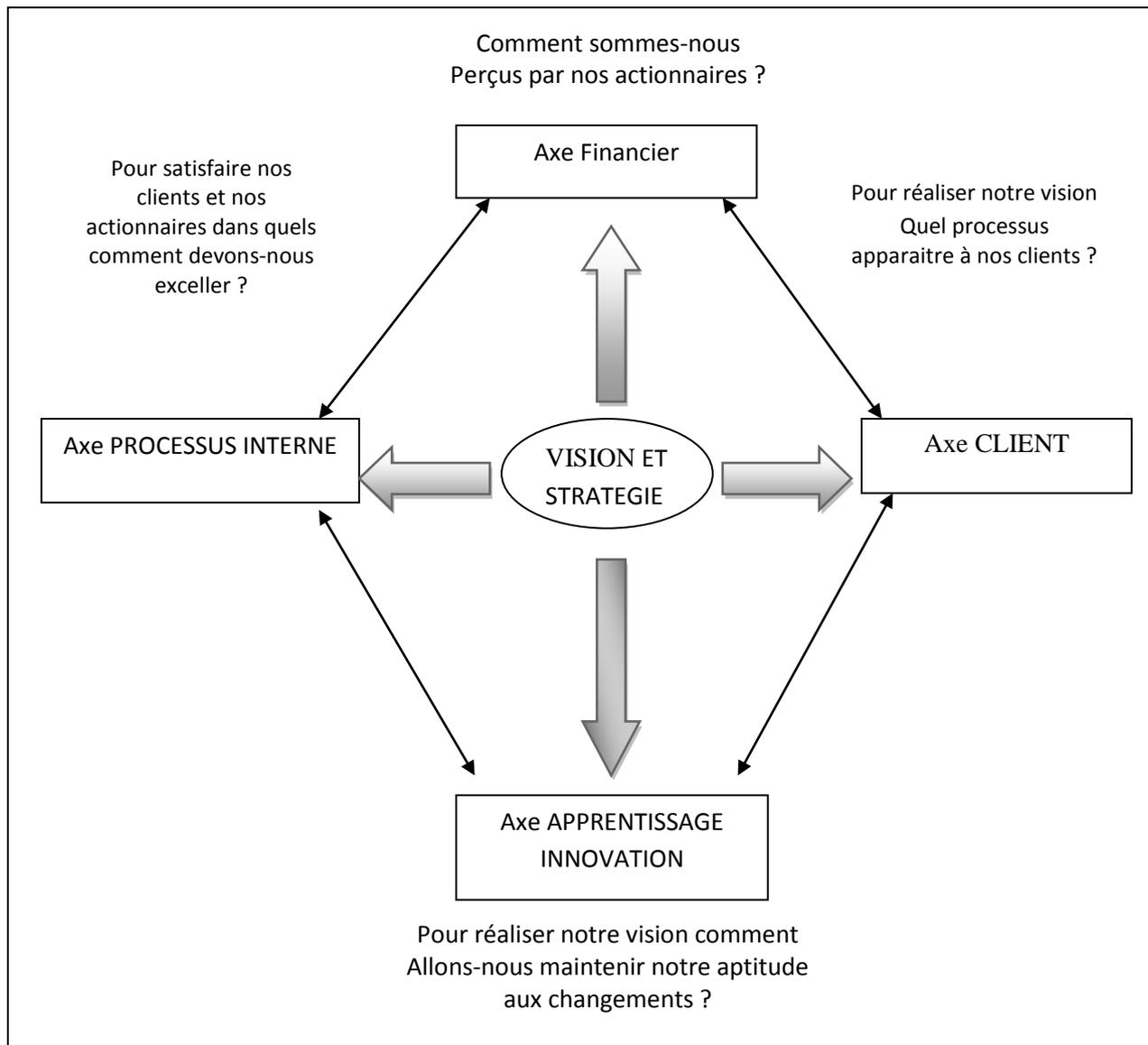
Au préalable, la vision, les valeurs et la mission de l'entité doivent être explicitées, en vue de donner aux managers une compréhension globale de leur entreprise. L'élément nouveau déterminant s'attache non seulement aux résultats financiers, mais aussi aux questions humaines qui amènent ces résultats, afin que les entreprises se concentrent sur l'avenir et agissent dans leur meilleur intérêt, à long terme. Le système du management stratégique conduit les managers à se concentrer sur les métriques qui mènent au succès. Elles équilibrent la perspective financière avec les perspectives du client, du processus, et des employés. Ce principe d'équilibre est représenté par un modèle représentant quatre axes à interroger simultanément à partir de la vision et de la stratégie de l'entreprise : l'axe financier, l'axe clients, l'axe processus internes et l'axe apprentissage et innovation.

---

<sup>8</sup>Robert S. Kaplan et David Norton, *The Balanced Scorecard : Translating Strategy Into Action*, Boston, Mass, Harvard Business School Press : 1998 p.20

## Chapitre II : La performance des ressources humaines

Figure n°06 :Tableau de bord prospectif



**Source :** Naro.G, « Les indicateurs sociaux et leur articulation dans le cadre du contrôle de gestion social », Edition liaison, paris, 2006.

D'après Robert KAPLAN et David NORTON<sup>9</sup>, « il permet aux dirigeants d'évaluer la contribution de chacune d'elles à la réponse aux attentes des clients actuels et futurs, les efforts à accomplir pour renforcer le potentiel interne et les investissements qu'il faut faire dans les hommes, les systèmes et les procédures pour améliorer la performance ». Le tableau de bord prospectif ou encore tableau de bord équilibré traduit de l'anglais

<sup>9</sup> S. Robert Kaplan et D. Norton, Op.cit, P.21

## Chapitre II : La performance des ressources humaines

---

« balancedscorecard » est né du constat que les systèmes de mesure des entreprises basés sur les indicateurs financiers ne sont plus adaptés à l'économie du marché actuel.

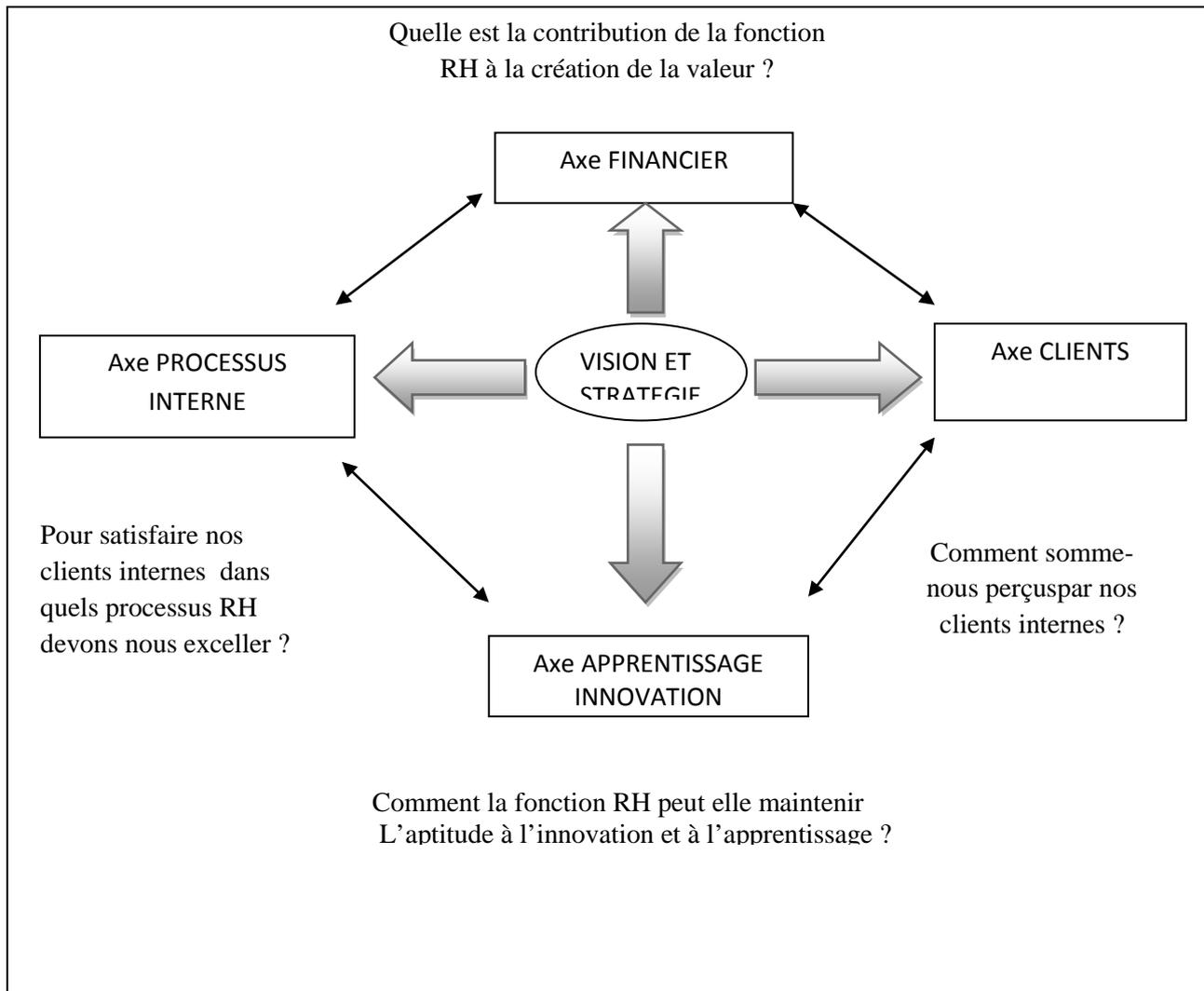
### **a-Le « Humain Ressource scorecard »**

Naro souligne que « dans une entreprise, la fonction ressource humaine peut être considérée comme prestataire de service en interne. C'est elle qui assure le recrutement du personnel, leur formation, le calcul et le traitement des rémunérations, etc. Elle a donc ses clients internes : la direction générale, les autres fonctions et centres de responsabilité qui font appel à ses services, le personnel lui-même, ses représentants, etc. Pour accomplir sa mission, elle mobilise plusieurs processus (recrutement, formation, paye, etc.), créateurs de valeur, consommateurs de ressources. Enfin, la fonction des ressources humaines joue un rôle moteur dans la gestion des compétences et la motivation du personnel et favorise l'apprentissage et l'innovation.»

C'est l'ensemble de ces considérations qui ont amené certains auteurs à décliner le modèle du « balancedscorecard » au niveau de la fonction RH sous « Humain Ressources scorecard ». La vision centrale correspond alors à celle de la fonction RH, et les interrogations deviennent celle mentionnées dans la figure suivante :

## Chapitre II : La performance des ressources humaines

Figure n°07 : Tableau de bord de performance de la ressource humaine



**Source :** Naro .G, « Les indicateurs sociaux et leur utilisateur dans le cadre du contrôle de gestion sociale ».Edition Liaison, Paris, 2006.

Ulrich (1997)<sup>10</sup> explique l'opportunité du « balancedscorecard » pour la fonction RH. Il constate que dans les entreprises ayant exploité cette méthodologie du tableau de bord, c'est la mesure de ce qui est relatif aux salariés, en tant que partie prenante qui est la plus difficile, et parfois la moins rigoureuse.

Les tentatives de mesure, d'après cet auteur, sont de trois natures expliquées comme suit :

- Des mesures concernant la productivité des salariés, sous forme des ratios, ou des coûts par employé, revenu par employé, etc. Ces mesures ne se traduisent pas

<sup>10</sup> ULRICH.D, « Humain Resource Champions : The Next Agenda for Adding Value and DeliveringResults, Boston, MA : Harvard business school press, 1997.

## Chapitre II : La performance des ressources humaines

---

facilement en actions de gestion, car elles sont des indicateurs de résultat sans évoquer de leviers.

➤ Des mesures à propos des attitudes et comportements des salariés : c'est une question de satisfaction, engagement, absentéisme et réclamation, etc. il s'agit alors de faire preuve d'inventivité en termes d'indicateurs, ceux-ci pouvant prendre la forme de réponses à une enquête de satisfaction, ou bien d'indicateurs construits sur mesure.

➤ Des mesures relatives aux processus influents sur l'entreprise et les RH, il peut s'agir alors de leadership, d'innovation, d'apprentissage, et de culture, etc. Les indicateurs peuvent prendre la forme de réponses à des questionnaires par exemple.

### 2.3. Les indicateurs de la performance des ressources humaines

Un indicateur de performance est une donnée quantifiée qui mesure l'efficacité et/ou l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou d'un système (réel ou simulé) par rapport à une norme, un plan ou un objectif déterminé et accepté dans le cadre d'une stratégie d'entreprise.<sup>11</sup>

Les indicateurs de performance des ressources humaines permettent d'évaluer la performance de ces derniers. Il existe plusieurs types d'indicateurs qu'on peut classer comme suit :

#### 2.3.1- La démographie

- Nombre d'employés
- Âge moyen
- Ancienneté moyenne
- Salaire moyen
- Ratio femme/homme
- Diversité (femme, minorité visible, minorité ethnique, autochtone, et personne handicapée)

#### 2.3.2- Les indicateurs de temps de travail

##### a- Absentéisme

- **Taux d'absentéisme** : nombre total d'heures d'absences exprimé en pourcentage des heures disponibles pour travailler.

---

<sup>11</sup>[www.mesurerlecapitalhumain.wordpress.com](http://www.mesurerlecapitalhumain.wordpress.com), consulté en septembre 2017

## Chapitre II : La performance des ressources humaines

---

- **Nombre de jours perdus par employé :** cet indicateur mesure le nombre de jours d'absence par employé.
- **Facteur de Bradford :** c'est un indicateur qui met en relation la fréquence des absences avec leurs durées. Il permet de calculer un pointage pour l'absence de chaque employé.

### b-Heures supplémentaires

- **Taux de temps supplémentaire :** il établit le pourcentage que représente les heures travaillées en temps supplémentaire, par rapport aux heures totales travaillées pour la période.
- **Taux de fréquence du temps supplémentaire :** c'est le nombre total d'employés ayant fait des heures supplémentaires en fonction du nombre moyen d'employés de l'entreprise.
- **Temps supplémentaire en % des coûts de main-d'œuvre :** c'est le coût des heures supplémentaires en fonction des coûts totaux de main-d'œuvre de l'entreprise.

### c-Les indicateurs de recrutement

- **Coût par embauche :** mesure le montant total d'argent déboursé par l'entreprise pour recruter un nouvel employé.
- **Délai d'embauche :** c'est le temps requis (nombre moyen de jours calendriers) pour pourvoir un poste.
- **Indice de qualité de l'embauche :** cet indicateur mesure la fonction recrutement de l'entreprise, en plus de mesurer la qualité des embauches faites. Habituellement, c'est un indice personnalisé pour l'entreprise (incluant, entre autres, le taux de rétention des recrues, la performance des recrues, la satisfaction du gestionnaire par rapport à la recrue et la satisfaction de la recrue).

### d-Les indicateurs de mouvement (mobilité)

- **Taux de promotion :** cet indicateur nous donne le nombre d'employés qui ont été promus par rapport au nombre moyen d'employés.

## Chapitre II : La performance des ressources humaines

---

- **Taux de mobilité interne** : c'est le total des mouvements (transfert, promotion, rétrogradation) dans une entreprise exprimé en pourcentage du nombre moyen d'employés.
- **Ratio de cheminement de carrière** : ratio comparant le total des promotions versus le total des mouvements internes (promotions + rétrogradations + transferts).

### e-Les indicateurs de formation et développement

- **Heures de formation par employé** : cet indicateur mesure le nombre moyen d'heures de formation par employé.
- **Investissement en formation par employé** : cet indicateur établit les investissements en formation par employé.

### f-Les indicateurs de gestion de la performance

- **Indice de performance de la gestion** : performance moyenne des employés se rapportant à un gestionnaire exprimé en pourcentage d'une performance moyenne cible de l'entreprise.
- **Différentiel de rémunération entre hauts performants et les autres** : compare la rémunération moyenne des hauts performants à celle des autres catégories de performance (satisfaisants et bas).
- **Taux de roulement des hauts performants** : pourcentage représentant le nombre de hauts performants qui quittent l'entreprise pour une période donnée, par rapport au nombre moyen de hauts performants au cours de la même période.

### g-Les indicateurs de développement du leadership

- **Indice de qualité du leadership** : mesure la satisfaction des employés envers le leadership ou la gestion. Basé sur un sondage de satisfaction des employés, exprimé en pourcentage.
- **Indice de performance de la gestion** : performance moyenne des employés se rapportant à un leader exprimé en pourcentage d'une performance moyenne cible de l'entreprise.
- **Indice de qualité du management** : cet indice mesure la qualité du management dans son rôle respectif selon une combinaison d'indicateurs. Peut inclure, entre autres, la cote de performance moyenne des gestionnaires, la

## Chapitre II : La performance des ressources humaines

---

satisfaction des employés envers les gestionnaires, le pourcentage de hauts performants (dans son groupe), le taux de promotion et le taux de rétention.

### **h-Les indicateurs de rémunération**

- **Rémunération moyenne par ETC ou par employé :** mesure de l'investissement moyen annuel d'une entreprise dans son capital humain.
- **Évolution de la rémunération totale :** cet indicateur mesure, en pourcentage, les écarts de rémunération totale d'une année à l'autre.
- **Coûts de main-d'œuvre en % des revenus :** ce sont les coûts totaux de main-d'œuvre par rapport aux revenus d'exploitation de l'entreprise exprimés en pourcentage.
- **Ratio de comparaison salariale :** c'est la comparaison du salaire d'un employé par rapport à la valeur médiane de l'échelle salariale. Aussi appelé le compas-ratio.

### **i-Les indicateurs de mobilisation**

- **Indice de mobilisation :** cet indicateur mesure la mobilisation selon une combinaison d'indicateurs en incluant, entre autres, le pointage du sondage de mobilisation, taux de rétention, performance moyenne, taux de promotion (ou mobilité interne), taux de présence au travail et taux de référencement.
- **Taux de recommandation :** cette mesure vient du marketing. Elle est adaptée aux RH. Elle met en relation les promoteurs et les détracteurs selon les réponses à la question – Seriez-vous prêt à recommander cette entreprise comme employeur?

### **j-Les indicateurs financiers RH**

- **Revenus par employé ou par ETC :** revenus générés pour chaque employé ou pour chaque équivalent temps complet.
- **Profit avant impôts par employé ou par ETC :** c'est le montant de profit avant impôts pour chaque employé ou pour chaque équivalent temps complet.
- **Retour sur l'investissement du capital humain :** c'est le profit avant impôts pour chaque dollar investi en salaires et avantages sociaux. Aussi appelé le taux de rendement du capital humain.
- **Valeur ajoutée du capital humain :** cet indicateur mesure la valeur ajoutée par employé. Il ajuste la valeur du profit en ne tenant pas compte des dépenses liées au capital humain.

### k-Les indicateurs fonction RH

- **Dépenses RH par employé** : cet indicateur exprime la somme investie dans la fonction RH pour chaque employé. Les coûts directs RH incluent les coûts internes (les salaires et les bénéfices, coûts d'impartition, dépenses en consultation et sous-traitants, et les coûts reliés à la technologie RH).
- **Ratio RH par employé** : c'est le ratio du nombre total d'employés par rapport au nombre d'employés dans la fonction RH. Il indique le nombre d'employés RH qui supporte le capital humain de l'entreprise.
- **Satisfaction par rapport aux RH** : c'est le taux de satisfaction des employés envers le travail de la fonction RH.

### Section 3 : Le rôle des politiques de motivation sur la performance de la ressource humaine

La mondialisation conduit les entreprises à la recherche de la performance pour faire face à la concurrence internationale et s'adapter à l'environnement économique, bien que la performance de toute entreprise dépende de la performance de ses ressources humaines, il importe d'étudier les facteurs clés de leur motivation et leurs contributions à la performance du personnel. Dans ce qui suit, seuls quelques facteurs de motivation seront explicités, à savoir, l'évaluation, les conditions de travail, la formation et la rémunération.

#### 3.1 Le rôle de la rémunération dans la performance de la RH

##### 3.1.1 Les conditions d'une politique de rémunération réussie

Une politique de rémunération est définie généralement par les dirigeants de l'entreprise. En fonction des orientations et des prix du marché si l'activité est concurrentielle, s'il y a des baisses d'activité annoncé, des priorités données aux investissements et des moyens financiers dont l'entreprise dispose. Elle est la composante essentielle de la stratégie de l'entreprise à appliquer par les ressources humaines.

Elle peut avoir un but précis d'attirer, de fidéliser et de motiver les salariés d'une entreprise, notamment dans des milieux concurrentiels où la compétence est rare et recherchée, elle permet d'assurer l'équité, tant en interne qu'en externe, mais aussi de gérer efficacement sa masse salariale.

- Elle doit en cohérence avec les orientations stratégiques de l'entreprise ;

## Chapitre II : La performance des ressources humaines

---

- Les performances attendues.
- Les résultats économiques.

La politique de rémunération repose donc sur la recherche d'un triple équilibre :

- Equilibre financier de l'organisation ;
- Compétitivité externe compte tenu du marché du travail ;
- Equité interne ;

Donc une politique de rémunération correspond au pilotage d'un système complexe et évolutif, et peut ainsi légitimement viser différents objectifs selon la stratégie de l'entreprise.

### **A. Une politique de rémunération peut également s'apprécier sur plusieurs plans :**

- sur le plan professionnel : salaires de l'entreprise comparés à ceux de la branche,
- sur le plan régional : salaire de l'entreprise comparée avec ceux du bassin de l'emploi.
- Il faut donc savoir décider et arbitrer entre les augmentations générales et individuelles, en tenant compte des catégories socio professionnelles et hiérarchiques.

### **B. Une politique de rémunération peut donc être :**

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

Pour satisfaire ces critères, la politique de rémunération peut prendre en compte et rendre cohérent ensemble des points suivants :

-L'échelle interne des rémunérations : C'est l'équité des revenus au sein de l'entreprise. Il doit y avoir équilibre entre les différentes fonctions qui sont associées aux responsabilités et les différents postes, mais également entre les différentes populations (hommes/femmes, jeunes/seniors..);

## Chapitre II : La performance des ressources humaines

---

- La relation avec le marché : Il s'agit de préciser la position souhaitée des rémunérations de l'entreprise vis-à-vis de l'extérieur, et de se fixer un niveau de compétitivité;
- La motivation des salariés : Elle peut être repensée pour tenir compte de l'évolution du personnel, de l'entreprise et de son environnement.
- La fidélisation : L'entreprise doit se prémunir contre les risques de départs des salariés qu'elle estime les plus compétents.
- L'embauche : La qualité du recrutement est un facteur essentiel de réussite des entreprises;
- Une certaine flexibilité de la masse salariale : C'est-à-dire de pouvoir adapter le volume des salaires aux contraintes de l'environnement économique. Par la suite, il faut ne pas mettre en cause, de manière non délibérée son taux de rentabilité, son potentiel d'investissement, ainsi que se développement.
- L'efficacité des formes de rémunération : Cette efficacité est différente suivant les buts poursuivis, les catégories de personnel concernées, la philosophie de l'entreprise etc....
- Certaines formes de rémunération étant mieux adaptées que d'autres, la combinaison de l'ensemble doit être soigneusement organisée.
- L'information sur la politique salariale suivie : Il y a dans ce cas plusieurs cas distinct mais bon nombre d'entreprises ont délibérément décidé de n'être pas transparentes en ce domaine.

Certaines conditions doivent être réunies pour que le système de rémunération de l'entreprise demeure un élément de motivation et d'implication du personnel :

- Le système doit être perçu comme juste (ex. : grille de salaire, conditions d'accès à la rémunération variable) ;
- Tous les membres du personnel doivent recevoir une rémunération qui répond aux règles du système, sans exception ;
- Le système doit être suffisamment transparent, et compris par tous.

### **3.1.2-La contribution de la rémunération dans la performance**

La rémunération liée à la performance est une méthode de paiement par lequel tout ou une partie de la paie d'un individu ou un groupe d'employés, est déterminée par une mesure

## Chapitre II : La performance des ressources humaines

---

ou une évaluation de la performance. Ce type de rémunération vise à différencier le salaire versé selon le degré de contribution des individus au succès de l'entreprise. En outre, la rémunération de la performance connaît depuis plusieurs années un développement considérable. Les systèmes de rémunération à la performance se subdivisent en deux catégories :

➤ Les systèmes de rémunération à la performance dont la rémunération fixe augmente d'autant plus vite que les performances et les compétences du salarié évoluent rapidement. Ils assurent une continuité de la rémunération, mais avec des augmentations qui varient selon les performances et visent à corriger progressivement les inégalités de traitement.

➤ Les systèmes de rémunération incitative (rémunération variable) destinée à récompenser les contributions au développement de l'entreprise, par le niveau de vente, la réduction des coûts ou la profitabilité notamment. Ils visent aussi à assurer une certaine flexibilité aux coûts salariaux en cas de réduction du chiffre d'affaires.<sup>12</sup>

### 3.2 - Le rôle des conditions de travail dans la performance des employés

#### 3.2.1- L'importance des conditions de travail

Dans toute entreprise, les conditions de travail sont des outils de gestion des ressources humaines leur permettant d'entrer au service de stratégie de l'institution et de contribuer à l'évaluation et dans la réalisation des missions qui lui sont assignées.

Pour LEPLAT cité par Citeau (1997 :132), les conditions de travail s'orientent selon trois orientations :

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

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

---

<sup>12</sup> TIRCHIO, Idem, P. 56.

## Chapitre II : La performance des ressources humaines

---

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

L'action des institutions en faveur de l'amélioration de conditions du travail s'est développée pour répondre aux facteurs de démotivation des employés dont absentéisme, le turn-over, les conflits sociaux qui se manifestent le plus souvent suite aux mauvaises conditions du travail dans une institution. Les actions d'aménagement des contenus de travail visent à rendre le travail plus intéressant et donc plus motivant à donner plus de responsabilité et à encourager l'initiative.<sup>13</sup>

### 3.2.2 - Les conditions de travail qui favorisent la motivation

Les conditions de travail sont un autre facteur de motivation ou de démotivation. Les collaborateurs du manager peuvent jouir de beaucoup d'autonomie pour organiser leur travail comme bon leur semble, avoir des horaires raisonnables et réguliers leur permettant de préserver un équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée, travailler dans des locaux agréables et spacieux.

Le manager joue un rôle très important sur les relations au travail. Les relations qu'il entretient avec ses collaborateurs d'abord : feedback, reconnaissance, respect, valorisation. Mais aussi sur les relations qu'ils entretiennent entre eux : solidarité au sein de l'équipe, saine émulation. Les conditions de travail qui favorisent la motivation du personnel, et ainsi sa performance sont les suivantes :

Premièrement, une définition claire des missions et du contenu du travail : la nature du travail joue un rôle dans la motivation. Au-delà de l'objectif pour l'employeur de disposer de la bonne compétence au bon endroit, l'employeur doit veiller à la concordance entre ce que le salarié attend de son travail et ce que le travail est susceptible d'apporter au salarié. En effet la motivation étant une résultante de la satisfaction, l'importance du critère travail et de son contenu doit être prise en compte. En effet, un travail qui manque d'objectifs clairs et pour lequel le salarié ne sait pas précisément ce qui est attendu de lui est une source certaine de démotivation.

---

<sup>13</sup> J.P CITEAU., Gestion des Ressources humaines : Principes Généraux et Cas pratiques, Edition : Masson and Armand Colin, Paris, 1997, p 58.

## Chapitre II : La performance des ressources humaines

---

Deuxièmement, l'enrichissement du travail : la variété du contenu du travail, des activités et des tâches qui sont confiées au salarié est un élément qui permet d'agir sur la motivation. Varier le contenu du travail et enrichir les tâches permet à la fois d'éviter la monotonie, de mettre en œuvre les talents personnels et d'appréhender sereinement les évolutions des métiers pour en faire un levier de motivation.

Troisièmement, un mode de management adapté : il n'existe pas de mode de management universel, valable dans toutes les situations. Un manager doit adapter son mode de gestion au degré d'autonomie, c'est-à-dire de compétences et de motivation de son ou ses équipes (théorie du management situationnel de Hersey et Blanchard) et au contexte de travail (contrainte de délais notamment). Il doit osciller en fonction des situations entre un management directif et un contrôle plus souple car motiver c'est faire évoluer autrui : le rôle du manager est de rendre ses collaborateurs les plus autonomes possible.

- Donner des consignes au débutant (mode directif)
- Consulter le débutant devenu autonome (mode persuasif)
- Valoriser le niveau d'expertise du salarié chevronné (mode participatif)
- Déléguer à l'expert autonome (mode délégatoire) tout en étant capable de revenir temporairement à un mode moins délégatif si les circonstances le nécessitent.

Concernant les managers eux-mêmes, ils doivent s'interroger sur leurs propres niveaux de motivation et sur leurs propres leviers de motivation. Il existe des outils, notamment des tests permettant des autoévaluations. Il est en effet très important de découvrir ses propres facteurs de motivation pour comprendre ceux des autres.

Quatrièmement, La garantie d'équité de traitement dans la gestion des équipes : les hommes et les femmes constituent le point d'ancrage incontournable pour la réussite de l'entreprise. La qualité du management des équipes devient le véritable facteur de performance. Plus la dynamique de l'équipe est équilibrée, plus celle-ci est performante et c'est aux managers que revient cette tâche. Gérer une ou plusieurs équipes peut s'avérer difficile. Il faut s'adapter aux différences individuelles tant du point de vue professionnel que personnel. Les managers doivent composer avec ces différences.

## Chapitre II : La performance des ressources humaines

---

C'est pourquoi il est important de bien connaître ses collaborateurs, apprendre à communiquer et créer une dynamique d'équipe. Il est important que chacun se sente impliqué dans les objectifs à atteindre et en devienne acteur.

Les exigences de la fonction d'encadrement et d'animation requièrent du manager d'équipe, des qualités personnelles et de leadership positif, des logiques et techniques. L'objectif final est de réussir à renforcer les capacités managériales et humaines des leaders d'équipes de manière à mener leurs collaborateurs à la réalisation des objectifs et à les aider dans leur épanouissement.<sup>14</sup>

### 3.3-Le rôle de l'évaluation dans la performance de la RH

#### 3.3.1 - L'importance de l'évaluation du personnel

Les études menées sur les petits groupes montrent que, formalisée ou non, l'évaluation remplit des finalités précises. Elle permet à un groupe :

- De constituer son identité en définissant des conditions d'intégration et en organisant des processus d'exclusion ;
- De s'organiser, car c'est souvent en fonction des évaluations portées sur les individus ou sur ce qu'ils représentent que se distribuent les rôles et les tâches au sein du groupe ;
- De se structurer en hiérarchisant ces rôles et ces tâches, afin d'organiser les processus de décision. Souvent, c'est ainsi que les groupes désignent leurs élites.
- Réaliser de façon informelle et empirique, comme c'est le cas dans la plupart des entreprises, l'évaluation se fait de façon discrétionnaire et opaque. De telles conditions de mise en œuvre ne présentent pas des garanties d'objectivité et d'équité suffisante pour les évalués, non plus qu'elles n'offrent aux entreprises des éléments fiables et solides pour leurs prise de décision.
- Formalisée, l'évaluation aura plus de chance d'être réalisée de façon objective, transparente, et pourra éventuellement se faire de façon concertée : le collaborateur évalué étant habilité à « plaider » son dossier.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup><http://perso.wanadoo.fr/christianegrouzet/smpmp/>, consulté en septembre 2017.

<sup>15</sup>J.LAPRA., « L'évaluation du personnel pour une nouvelle approche », Edition : Dunod, Pays-Bas, 2006, P 11, 12.

### 3.3.2-L'évaluation du rendement

Le processus d'évaluation du rendement présenté dans ce module fait référence à une évaluation faite par le supérieur immédiat. Cette forme d'évaluation est essentielle, car elle joue un rôle important dans la relation employé-supérieur. En effet, elle est notamment un outil de mobilisation, de reconnaissance et de développement. Toutefois, d'autres sources peuvent venir compléter les données d'évaluation afin d'obtenir un portrait global du rendement de l'employé.<sup>16</sup>

**a-L'évaluation par les pairs** : utile lorsque le supérieur immédiat a difficilement accès aux informations touchant certains aspects du travail.

**b-L'évaluation par les subordonnés** : permet d'obtenir la perception qu'ils ont de leur supérieur et de sa façon de les superviser.

**c-L'autoévaluation** : utile lorsque l'employé est évalué en termes d'objectifs, elle permet à l'employé de s'engager davantage à atteindre les objectifs.

**d-L'évaluation par la clientèle** : utile pour évaluer la satisfaction des clients envers le produit ou le service rendu par l'employé.

**e-La rétroaction à 360 degrés** : consiste à obtenir de l'information relative au rendement de l'employé auprès d'un plus grand nombre possible de personnes concernées (une combinaison des sources énumérées précédemment).

### 3.3.3- Les raisons d'évaluation du personnel

D'une part, la logique du profit, c'est-à-dire que l'entreprise cherche à améliorer les performances de ses employés, étant donné que la performance du rendement passe par celle des travailleurs, en effet, le comportement des employés ou leurs éventuelles imperfections sont décelées à partir des entretiens d'évaluation et/ou d'appréciation ce qui permet de prendre des mesures convenables.

Autrement dit, l'être humain étant digne d'honnêteté lorsqu'il est soumis à l'entretien. Par ailleurs, les managers accordent plus d'importance à la performance individuelle, étant donné que c'est une référence en matière de gestion, et permet plus de flexibilité et d'autant plus mesurable que la performance du groupe.

D'autre part, la logique de l'équité, en effet, l'évaluation permet de mesurer les performances, par la suite de corriger les imperfections, ce qui permet d'apprécier la

---

<sup>16</sup>S.L.Dolan, T. Saba, S.E. Jackson et R.S. Schuler, « La gestion des ressources humaines. Tendances, enjeux et pratiques actuelles », Éditions du Renouveau Pédagogique, (2002), p 713.

## Chapitre II : La performance des ressources humaines

---

performance de chaque employé, donc autant l'entreprise gagne en profitant de la main-d'œuvre et des compétences de son personnel, autant le personnel gagne en bénéficiant d'un développement financier, matériel ou intellectuel que lui apporte l'entreprise.

### 3.3.4- L'évaluation : processus de gestion de ressources humaines

Desfontaines, parlant des objectifs de l'évaluation, dit qu'elle « vise à mesurer la capacité des membres du personnel à remplir leur poste. Elle vise aussi à fixer les objectifs de la période à venir ainsi que les moyens qui permettront d'atteindre ces objectifs (ex. : formation) ». L'évaluation peut permettre d'envisager les évolutions de poste possibles à court et moyen termes. L'évaluation est donc un exercice tourné à la fois vers le passé et vers l'avenir, afin de permettre une progression constante de la compétence du personnel.<sup>17</sup>

Quand elle est conduite de manière transparente par le supérieur hiérarchique direct, L'évaluation est également une occasion d'échange avec l'évalué, ce qui facilite les relations interpersonnelles et la bonne coopération. Pour que l'évaluation atteigne les objectifs cités ci-dessus, quelques conditions sont nécessaires :

- L'évaluateur et l'évalué doivent bien comprendre les objectifs et le processus de l'évaluation;
- L'évaluation doit être préparée par l'évaluateur et par l'évalué ;
- L'évaluation doit se dérouler comme un dialogue entre l'évaluateur et l'évalué, et non comme un monologue de l'un ou de l'autre ;
- L'évaluation doit se référer à des faits concrets et des exemples précis, pour éviter toute personnalisation de la discussion ;
- L'évaluation doit aboutir à des décisions positives et constructives ;
- Les décisions prises lors des évaluations doivent être mises en œuvre.

### 3.3.5- Les conditions d'une évaluation réussie

Pour que les conditions d'évaluation soient remplies, elles doivent répondre aux questions suivantes :

- Quel objectif poursuit l'évaluation ?
- Par rapport à cet objectif, quel contenu à évaluer est le plus pertinent ?
- Par rapport au contenu pertinent à évaluer, qui est le mieux placé pour le faire ?

---

<sup>17</sup><http://realise.u-strasbg.fr/depotcel/DepotCel/274/Winter%20Antoine/evaluation.doc>, consulté en septembre 2017.

## Chapitre II : La performance des ressources humaines

---

- Sur la base de toutes ces réponses, quel outil est le plus approprié ?

Les remarques qui en découlent sont nombreuses. L'auteur dit en effet que ce n'est pas parce que beaucoup d'entreprises utilisent un outil d'évaluation que l'on doit employer le même par effet de mode. Il est préférable de poursuivre un seul objectif par procédure d'évaluation. Si l'on veut poursuivre plusieurs objectifs, autant mettre en place plusieurs procédures d'évaluation non redondantes. Pour être menée à bien, la procédure d'évaluation doit respecter quelques précautions :

- Il faut tenir compte du contexte dans lequel évoluent les employés au cours de la période d'évaluation afin que les résultats reflètent la réalité du moment.
- Il ne faut pas chercher à évaluer seulement les résultats quantifiables, mais aussi la dimension qualitative du salarié.
- La DRH devrait disposer de description de postes actualisées et régulièrement mises à jour afin que les objectifs prioritaires soient clairement définis et il faudrait se tenir à ces objectifs pour ne pas être dispersé.
- Rendre cohérents les objectifs de l'évaluation avec les critères retenus et les méthodes d'évaluation.
- Préparer et former les évaluateurs et aussi les évaluer sur leur activité d'évaluation.
- Anticiper les problèmes qui pourraient survenir en cas de changements fréquents des équipes.
- Eviter de comparer les performances individuelles ou alors l'accompagner systématiquement de programmes de remise à niveau pour ceux qui sont moins bien classés.
- Retenir des critères transparents, objectifs et aisément contrôlables pour respecter le principe « à travail égal, salaire égal », puis maintenir l'équipe entre salariés.
- Déterminer les critères d'évaluation de façon concertée, en mobilisant le salarié évalué, voire les représentants du personnel.
- Garder confidentiel le contenu des évaluations.

### **3.4- Le rôle de la formation dans la performance de la RH**

La formation a alors été planifiée en fonction des attentes et besoins de l'entreprise, d'une part, et des besoins du marché, d'autre part. Financée par l'entreprise ou par le biais

## Chapitre II : La performance des ressources humaines

---

d'organismes de fonds de formation, elle sert aujourd'hui à permettre aux travailleurs d'améliorer leurs connaissances, compétences et comportements.

Si le transfert des compétences individuelles et collectives est au cœur des préoccupations et des projets d'entreprises, la formation professionnelle s'est émancipée en offrant des possibilités d'apprentissage loin des carcans scolaires. Il existe aujourd'hui des formations-actions qui permettent des retombées pour l'entreprise et le personnel quasi immédiates, et des formations sur mesure plus performantes. L'analyse des besoins, la détermination des objectifs visés par la formation, les programmes sur mesure, l'organisation et le suivi des actions.

Une révolution de la formation est en marche, la formation est beaucoup plus directement connectée au déploiement de la stratégie et à la recherche de performance. Les années 2010 -2020 sont celles de la rencontre entre la stratégie et la formation.<sup>18</sup>

### 3.4.1 L'impact de la formation :

La performance de la formation professionnelle nécessite que l'articulation soit faite entre stratégie RH et politique de l'emploi (recrutement, mobilité, promotion), entre gestion des compétences et formation associée. Dans une phase transitoire, les démarches qualité permettent d'améliorer les processus, de réduire les coûts en maintenant la qualité. L'évaluation « différée » peut contribuer à évaluer les acquis des formations existantes, mais cela ne suffit ni à assurer la performance globale du système.

« La formation est à la base de la plupart des améliorations de performance :

- Elle contribue à l'amélioration de la qualité du travail : l'impact le plus évident de la formation est de contribuer à élever le niveau de connaissances et d'aptitudes à la communication des travailleurs ;
- Elle contribue à une meilleure circulation de l'information ;
- Elle s'impose lors de l'acquisition de nouvelles machines, de changements dans les modes de production: c'est l'amélioration du niveau technique des travailleurs qui constitue la condition de l'intégration du progrès technique ;
- Enfin, la formation permet d'améliorer l'organisation et la mise en place des tâches en élevant le niveau des connaissances que les formés ont de leur environnement.

Elle constitue donc un investissement au carrefour des performances »<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup>P. KODRA., Stratégie et Formation, Edition : Dunod, France, 2011, P26.

### 3.4.2-Les conditions d'une bonne politique de formation

Quelle que soit la discipline, l'expertise et la performance résultent d'un travail d'entraînement systématique et focalisé, caractérisé par :

- un strict but d'amélioration ;
- une organisation en fonction d'objectifs précis et limités ;
- un haut niveau de répétitions ;
- un feedback précis et régulier.

Cet entraînement porte successivement sur :

- L'acquisition de l'excellence dans chacune des tâches de base, puis, l'enchaînement des différentes tâches dans un environnement simplifié, ensuite, la mise en pratique en situation réaliste, enfin, la mise en pratique sous contraintes extrêmes.
- Le maintien de la performance exige que la formation soit administrée juste avant la mise en application, fractionnée en sessions courtes et successives et suivies de courts et réguliers rappels.

En effet, chaque individu doit être conduit à s'entraîner individuellement, sur chacune des compétences clés à acquérir, aussi, chacun des travaux demandés est clairement centré sur un objectif pédagogique limité. Il a pour but d'aboutir à une maîtrise parfaite de la compétence visée, outre, le feedback doit permettre à l'apprenant d'améliorer immédiatement sa pratique. Egalement, pour chaque individu de répéter plusieurs fois le même exercice est indispensable. De plus, une fois les compétences élémentaires acquises, l'apprenant apprend à combiner et enchaîner celles-ci dans des environnements de plus en plus difficiles.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup>B. MARTORY, D. CROZET, Gestion des ressources humaines, pilotage social et performance. Edition : Dunod. Paris, 2002, p.89 – 90.

<sup>20</sup> P. KODRA., Op.Cit.P47,48.

### **Conclusion du chapitre**

La motivation est l'un des outils de la gestion des ressources humaines, les employés ont tendance à travailler mieux et plus efficacement s'ils sont motivés. Il existe donc un lien entre la motivation et l'augmentation de la performance.

En effet, l'évaluation des employés influence aussi bien le fonctionnement interne de l'entreprise que son développement, à travers la recherche d'éventuelles imperfections, et ainsi, la prise de mesures convenables pour les corriger, néanmoins, cette politique doit être organisée et soumise à des conditions étudiées.

En outre, la motivation du personnel n'est pas limitée à la rémunération, mais elle s'étend vers d'autres politiques telles que, la formation, l'évaluation et les conditions de travail.

En effet, l'un des facteurs de la motivation qui caractérise la gestion de ressource humaine moderne est la formation, cette dernière permet à l'employé d'élargir ses connaissances, d'évoluer dans l'entreprise et bénéficier d'améliorations pouvant l'inciter à développer son potentiel, ainsi, être plus productif et permettre à son entreprise d'atteindre ses objectifs.

Par ailleurs, les conditions de travail jouent un rôle important dans la motivation des employés, et se considèrent même comme facteur motivationnel, ainsi, les responsables de ressource humaine sont appelés à étudier minutieusement le climat de travail et l'améliorer continuellement s'il est nécessaire.

**Chapitre III : Le rôle des politiques de la  
motivation dans la performance des  
ressources humaines dans le Complexe  
Textile Industriel de Draa Ben Khedda**

## Chapitre 03 : Le rôle des politiques de la motivation dans la performance des ressources humaines dans le Complexe Textile Industriel de Draa Ben Khedda

---

### **Introduction du chapitre :**

Dans les deux chapitres précédents, nous avons traité les concepts de la motivation et de la performance du point de vue théorique, dans ce qui suit, nous présenterons les différentes politiques de motivation et leurs impacts sur la performance des ressources humaines.

Ce présent chapitre vise la concrétisation des deux chapitres précédents par une étude de cas pratique au niveau de Complexe Textile Industriel de Draa Ben Khedda, à travers une enquête sous forme de questionnaire, l'échantillon enquêté concerne l'ensemble des salariés de cette entreprise à l'exception des actionnaires. Cependant, ce chapitre est réparti en trois sections, à savoir, la première est consacrée à la présentation du lieu de l'étude qui est le C.T.I, notamment, son historique, ses missions ainsi que ses objectifs, dans la deuxième, on présentera le service de gestion de ressources humaines, enfin, l'analyse des résultats obtenus de l'enquête.

## Chapitre 03 : Le rôle des politiques de la motivation dans la performance des ressources humaines dans le Complexe Textile Industriel de Draa Ben Khedda

---

### **Section 01 : La présentation du Complexe Textile Industriel du Draa Ben Khedda :**

Le Complexe Textile Industriel du Draa Ben Khedda, est une société par action (S.P.A), qui est spécialisé en textile, ayant pour activités, la fabrication et la commercialisation sur commande du fil de tissu d'habillement et d'ameublement fabriqué à partir des fibres naturelles et synthétiques (coton, polyester et fibranne)

#### **1.1-L'historique d'EATIT:**

Depuis sa création à ce jour **EATIT** s'est développée à travers plusieurs essors ou elle a connus beaucoup de changement pour se spécialiser et surtout survivre :

**1963** : Installation dans le cadre du protocole d'accord entre l'Algérie et l'Egypte ;

**1966** : Création de **SONITEX** pour gérer cinq unités de production textile (Batna, Constantine, Oued Tlilat, Draa Ben Khedda) constituée uniquement d'un département « Filature » ;

**Juillet 1967** : Démarrage du département « Tissage » et d'un département technologique « Finissage » ;

**1972** : Fusion avec la société nationale des articles de confection (créée en 1963) sous le nom de **SONITEXE** toujours ;

**1973** : Autorisation à importer et commercialiser directement sans l'intermédiaire de **SICOTEC** chargée du monopole de l'importation et de commercialisation des cuirs et textiles ;

**1974-1981** : Agrandissement interne des départements deux « Filature » et deux « Tissage » ;

**1982** : Restructuration organique et financière dans le cadre de la spécialisation des activités et de la décentralisation pour former ainsi six entreprises nationales et parmi ces entreprises on trouve **Cofites de Draa Ben Khedda**, et son siège se trouve dans la zone d'Oued-Aissi ;

**1986** : Restructuration organique en quatre entreprises **COTITEX** pour faciliter la gestion économique et administrative dont **COTITEX Draa Ben Khedda** ;

## Chapitre 03 : Le rôle des politiques de la motivation dans la performance des ressources humaines dans le Complexe Textile Industriel de Draa Ben Khedda

---

**1989** : Regroupement avec **TEXMAGO** chargé de la gestion des entreprises de fabrication des tissus (dotation de deux ateliers de filature, deux ateliers tissage et un atelier de mécanique générale)

**1997** : Détachement de l'unité El-Harrache pour devenu **EPE COTITEX DBK** avec compression d'effectifs ;

**2001** : Filialisation de **COTITEX** en deux filiales ce qui créa la cotonnerie de Tizi-Ouzou à côté de la COTITEX mère, composé d'une filature, un tissage et un finissage ;

**2004** : Départ en retraite et départ volontaire des employés ce qui favorise la fermeture du complexe **COTITEX** ;

**2012** : Reconfiguration des entreprises publiques économiques du textile sous le nom de l'Entreprise Algérienne des Textiles Industriel et Technique « **EATIT** » en sept « **EATIT** » régionales.

Dans notre cas pratique on s'intéresse à EATIT de Draa Ben Khedda qui est nommée le Complexe Textile Industriel (C.T.I)

**Aujourd'hui**, l'entreprise emploie 600 ouvriers avec une croissance et un recrutement mitigé

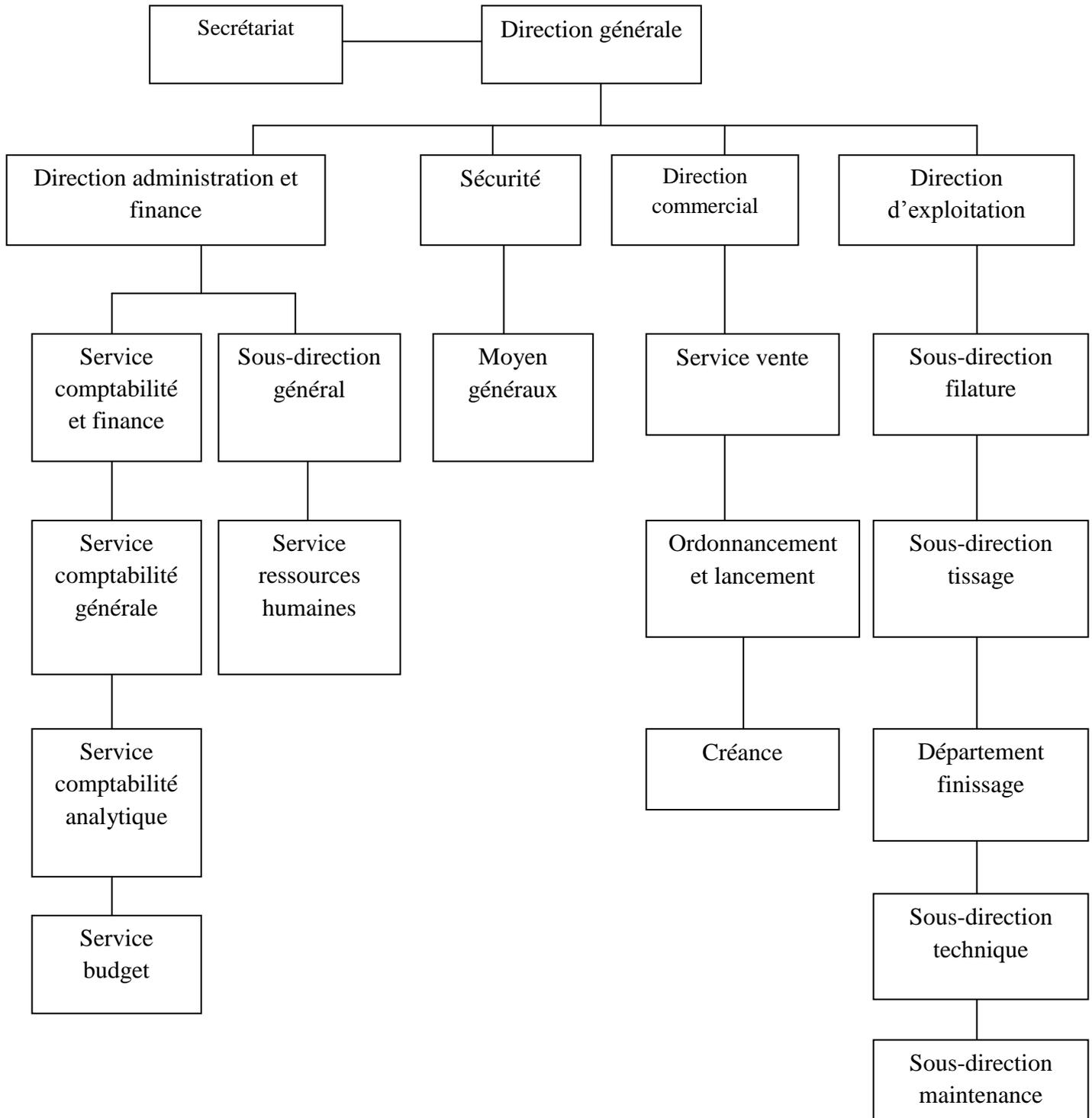
### **1.2- L'organigramme de C.T.I de Draa Ben Khedda**

Le C.T.I de DBK est organisée en unités de production et de commercialisation. Ces unités sont organisées en départements qui sont divisés en services. Chaque service est divisé en sections lesquelles sont composées d'ouvriers sur machine et de mécaniciens régleurs.

Le schéma suivant présente l'organigramme général de C.T.I :

# Chapitre 03 : Le rôle des politiques de la motivation dans la performance des ressources humaines dans le Complexe Textile Industriel de Draa Ben Khedda

**Figure n°08 : L'organigramme de C.T.I**



**Source : document interne de C.T.I**

# Chapitre 03 : Le rôle des politiques de la motivation dans la performance des ressources humaines dans le Complexe Textile Industriel de Draa Ben Khedda

---

## 1.3- Les missions et les objectifs de C.T.I:

C.T.I comme toute entreprise industriel a des missions et des objectifs :

### 1.3.1 –Les missions de C.T.I :

Comme l'indique le schéma présenté, il existe plusieurs départements qui participent au fonctionnement de C.T.I :

**a-La direction générale :** celle qui gère et assure le bon fonctionnement de l'entreprise avec ses différents départements ;

**b-Le secrétariat :** assure l'organisation et le fonctionnement du secrétariat de son directeur, l'enregistrement et le classement de courrier ;

#### **c-Les quatre directions principales :**

• Direction administration et finance : gère la sous-direction ressource humaine et le service comptabilité et finance :

- Sous-direction générale (service RH) : contrôle, coordonne et suit la gestion de toutes les opérations relative à la situation administrative de personnels de l'entreprise, ainsi étudie, prévoit et planifie des besoins annuels et pluriannuels en personne au niveau de l'entreprise. Elle étudie et met en place les procédures normalisées en matière de gestion du personnel et élabore la politique de gestion de cette dernière.
- Le service comptabilité et finance : vitrifie et contrôle la bonne passation des écritures financière de la structure ;
  - ✓ Le service de comptabilité générale est chargé de tenir la comptabilité générale ;
  - ✓ Le service comptabilité analytique évalue les coûts et les prix, élabore les procédures de détermination des coûts et met en place ces procédures au niveau des unités de gestion ;
  - ✓ Le service budget et chargé de :
    - Etablir et consolider le budget annuel de l'entreprise et suivre son exécution ;
    - Elaborer le budget en collaboration avec les structures concernées ;
    - Contrôler et revoir les écarts entre les prévisions et les réalisations ;
    - Elaborer le plan de financement et suivre son exécution ;

## Chapitre 03 : Le rôle des politiques de la motivation dans la performance des ressources humaines dans le Complexe Textile Industriel de Draa Ben Khedda

---

- Veiller au suivi et à la réalisation de toutes les opérations budgétaires.

- La sécurité : ce service préventive assure la protection de l'entreprise et intervient en cas d'incident ou d'accident et veille aux mesures préventive d'hygiène et de sécurité au sein de l'entreprise.

- Le service des moyens généraux : est chargé des approvisionnements divers et de la gestion des biens meubles et immeubles de l'entreprise. Il coordonne les travaux (maçonnerie, plomberie, entretiens...) de l'entreprise, des locaux et mobilier de bureau.

- La direction commerciale : chargé de définir la politique commerciale de l'entreprise (vente, client...), examiner le suivi et le contrôle permanent de l'activité commerciale de l'unité, assure la fourniture des matières premières et produits chimiques ;

- Le service vente assure les ventes de tissu écru, tissu fini et fil ;

- Le service ordonnancement et lancement accueille les clients et lance leurs commandes ;

- Le service créance assure le suivi de la situation des clients portant sur les dettes et les créances. Il assure le recouvrement d'éventuelles factures non payées (non réglées) et le suivi du fichier du client, intervient lorsque le client ne règle pas sa créance en suivant le service créance des procédures telle que :

- Le déplacement chez le client ;

- Le rappel des clients par téléphone ;

- La lettre de relance ;

- La mise en demeure ;

- Dans le cas échéant, transmission du dossier du client au service juridique.

- La direction d'exploitation : assure l'utilisation rationnelle de l'outil de production en vue de répondre aux besoins du marché dans le respect des normes et standards professionnels et de sécurité et assure la gestion des ateliers de production tel que : Tissage, filature, finissage, technique et maintenance.

- La sous-direction de filature assure la réalisation du fil à partir du coton et polyester.

- La sous-direction de tissage assure la réalisation du tissu à partir du fil qui vient de la filature ;

## Chapitre 03 : Le rôle des politiques de la motivation dans la performance des ressources humaines dans le Complexe Textile Industriel de Draa Ben Khedda

---

- La sous-direction de finissage assure la teinture ou l'impression ou le blanchiment du tissu écru qui provient du tissage
- La sous-direction maintenance assure les pièces détachées pour les machines de filature, tissage et finissage, elle assure l'eau chaude pour ses ateliers de lavage de coton, polyester et fibranne.

### 1.3.2 - Les objectifs de C.T.I :

Son objectif principal est de doter le marché national en produits textiles. Autrement dit, de la demande nationale en matières et produits textiles, ses objectifs et finalités sont nombreux comme toute entreprise industrielle entre autre, nous retiendrons les quelques principaux objectifs de l'unité C.T.I ainsi :

- La réalisation des programmes annuels tracés dans leurs intégralités ;
- L'exploitation optimale des moyens matériels et humains dont elle dispose ;
- L'élargissement de sa part de marché face à la concurrence agressive subie des entreprises privées ou étrangères ;
- L'élargissement de la gamme de production en vue de répondre aux exigences du consommateur ;
- Une réponse favorable aux normes internationales en matière des produits textile pour faire face a la mondialisation.

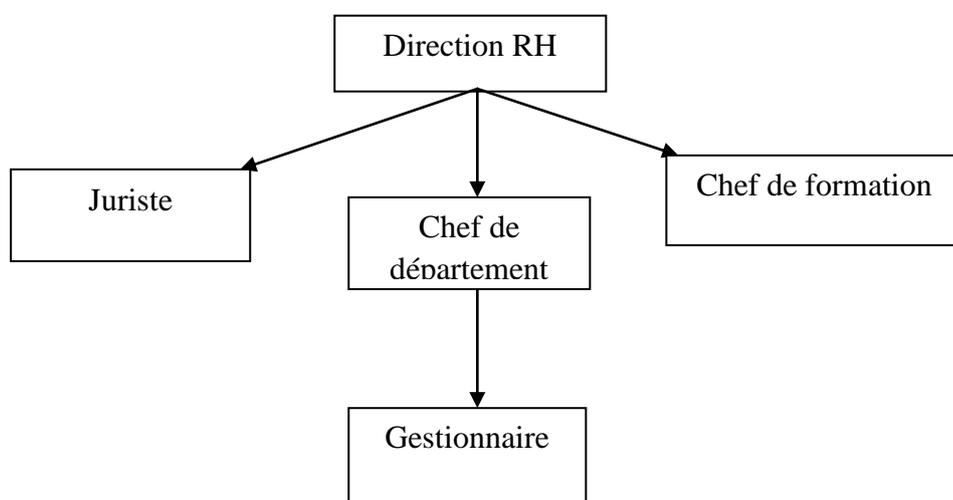
# Chapitre 03 : Le rôle des politiques de la motivation dans la performance des ressources humaines dans le Complexe Textile Industriel de Draa Ben Khedda

## Section 2 : Présentation de service de ressources humaine de C.T.I

Avant d'exposer les résultats obtenus de l'enquête auprès de C.T.I, il est important de présenter le service de ressources humaines pour mieux cerner sa fonction dans l'entreprise, et permettre au lecteur d'appréhender la gestion de la ressource humaine au niveau de cette entreprise.

### 2.1-L'organigramme de service ressource humaine :

Figure n°09 : Présentation de service des ressources humaines



Source : document interne de C.T.I

### 2.2-Les missions du service ressource humaine :

#### 2.2.1-La direction des ressources humaines :

La gestion des ressources humaines (paie, formation, recrutement et la représentation du personnel) implique la création d'un département RH. En effet, la direction des ressources humaines est l'une des principales fonctions-supports de l'entreprise C.T.I dont les cadres orientent et /ou accompagnent la stratégie économique. Par ailleurs, la direction des ressources humaines de l'entreprise EATTIT est pilotée selon la hiérarchie suivante<sup>1</sup> :

-Le directeur RH

<sup>1</sup>Informations recueillies à partir des documents de l'entreprise C.T.I

# Chapitre 03 : Le rôle des politiques de la motivation dans la performance des ressources humaines dans le Complexe Textile Industriel de Draa Ben Khedda

---

-Juriste

-Chef de formation,

-Chef département : chef de service et les gestionnaires.

## **\*Le rôle du directeur ressources humaines :**

Le directeur ressources humaines assume la responsabilité de l'ensemble de la fonction ressources humaines, c'est-à-dire que son rôle est d'une importance capitale pour l'entreprise, il est chargé d'assurer à la direction une dimension stratégique, cela à travers les missions suivantes :

- Accompagner la direction générale dans ses orientations stratégiques ;
- Définir les axes de la politique des ressources humaines,
- Evaluer périodiquement les besoins en personnel de l'entreprise dans l'optique de l'atteinte des objectifs assignés aux différentes fonctions de l'entreprise ;
- La mise en œuvre d'une politique de recrutement ;
- Recueillir les besoins de formation auprès des opérationnels ;
- Valoriser les compétences par la politique de gestion de carrière ;
- Piloter et animer les relations collectives de travail.

**2.2.2-Le responsable de formation :** il occupe un poste clé au sein du département ressources humaines, c'est lui qui définit et accompagne la politique de développement des compétences des salariés, en lien avec la stratégie globale de l'entreprise, son rôle principal est de :

- Repérer et analyser les besoins en formation, en cohérence avec la politique économique et sociale de l'entreprise ;
- Il conçoit, construit et négocie le plan de formation en tenant compte des aspects humains, financiers, juridiques et organisationnels ;
- Il accompagne la réalisation des actions de formation et évalue les effets de l'investissement-formation ;
- Définir le budget formation avec la direction de l'entreprise ;
- Identifier les axes de formation à développer en rapport avec les orientations stratégiques de l'entreprise,
- Rédiger le cahier des charges de plan de formation ;

## Chapitre 03 : Le rôle des politiques de la motivation dans la performance des ressources humaines dans le Complexe Textile Industriel de Draa Ben Khedda

---

- Trouver les formateurs internes et externes ayant la capacité d'assurer les différents modules de formations envisagés ;
- Superviser la bonne coordination des plannings (formateurs, convocation /information des salariés) ;
- Gérer le budget et optimiser les moyens de formation ;
- Mettre en place un système d'évaluation permettant de mesurer la pertinence des actions de formation menées ;
- Identifier les axes de développement pour optimiser l'impact des actions de formation.

**2.2.3- Le juriste :** Le juriste social assiste et conseille la direction des ressources humaines en matière de la législation de travail, son rôle principal est de :

- Suivre les différentes évolutions susceptibles d'influencer l'entreprise en matière de droit du travail ;
- Traiter les contentieux liés aux licenciements, requalification de CDD ;
- Répondre à l'ensemble des demandes en droit social émanant de la direction des ressources humaines ou des directions opérationnelles de l'entreprise,
- Répondre aux salariés souhaitant obtenir des précisions en matière de droit social individuel ou collectif ;
- Communiquer de façon formelle et institutionnelle au sein de l'entreprise sur le changement ayant l'impact en matière de droit du travail.

**2.2.4-Le chef de département :** il joue un rôle intermédiaire entre les niveaux hiérarchiques, du haut en bas, il est chargé de surveiller et contrôler le chef de service et les gestionnaires.

**2.2.5-Le chef de service :** il est chargé de transmettre des informations, les courriers pour les agents d'exécution pour établir les différentes formes de la gestion du personnel et de la gestion de la paie.

**2.2.6-Les gestionnaires :** ceux sont les agents d'exécution chargés d'exécuter deux fonctions principales à savoir, la gestion de personnel et la gestion de paie.

- **La gestion de personnel ou la gestion administrative des ressources humaines :** il s'agit de la gestion courante du personnel, autrement dit, le

## Chapitre 03 : Le rôle des politiques de la motivation dans la performance des ressources humaines dans le Complexe Textile Industriel de Draa Ben Khedda

---

lancement, le traitement et la formalisation du recrutement, le traitement et le suivi des mouvements du personnel tel que le retard, permission, congé et le repos médical, etc. Le traitement et le paiement des salaires, le changement interne ou externe de poste et l'état d'absentéisme, la gestion des conflits internes ainsi que le licenciement et les cessations de contrats.

- **La gestion de paie :** la gestion de la paie est l'organisation du mode de rémunération des employés et du calcul des cotisations salariales et patronales relatives à cette rémunération. Dans l'entreprise C.T.I, la gestion de la paie émane généralement de la coresponsabilité du service comptable et de la direction des ressources humaines.

### **2.3-Les objectifs de service RH de l'entreprise C.T.I :**

1. Etablir et maintenir à jour la définition des fonctions de tous les subordonnés ;
2. Etablir les objectifs de sa structures en fonction des orientations données par sa hiérarchie ;
3. Améliorer les outils de gestion de paie ;
4. Réaliser le travail sans dépasser le pourcentage de réclamation ;
5. Contribuer à rétablir un climat social favorable au développement des activités de l'entreprise ;
6. Attirer des candidats qualifiés ;
7. Accroître la motivation des employés ;
8. Favoriser le développement des employés ;
9. Améliorer la qualité de vie au travail ;
10. Assurer le respect du cadre juridique.

### **Section 03 : Le questionnaire et l'analyse du résultat :**

#### **3.1-La méthodologie de l'enquête sur le terrain :**

Cette partie sera consacrée à la présentation de notre démarche méthodologique d'enquête. Cette étude va basée sur les politiques de motivations des salariés dont le complexe textile industriel de Draa Ben Khedda.

## Chapitre 03 : Le rôle des politiques de la motivation dans la performance des ressources humaines dans le Complexe Textile Industriel de Draa Ben Khedda

---

### **3.1.1-L'objectif de l'enquête :**

Cette enquête a pour objectif principal de connaître les politiques de motivation dans C.T.I, et de vérifier si ces politiques sont réellement existents dans l'unité.

### **3.1.2-La technique de questionnaire :**

Le questionnaire rédigé est composé de cinq axes :

- Le premier axe porte des informations générales concernant chaque salarié comme le genre, la tranche d'âge, la catégorie socioprofessionnelle et le niveau d'instruction.
- Le deuxième axe porte sur le rôle de la rémunération dans la performance des ressources humaines dans le C.T.I de DBK ;
- Le troisième axe porte sur le rôle des conditions de travail dans la performance des ressources humaines dans le C.T.I de DBK ;
- Le quatrième axe porte sur le rôle de l'évaluation dans la performance des ressources humaines dans le C.T.I de DBK ;
- Le cinquième axe porte sur le rôle de la formation dans la performance des ressources humaines dans le C.T.I de DBK ;

Pour chaque expression dans les quatre derniers axes, on a proposé quatre propositions : tout à-fait d'accord, d'accord, pas d'accord, tout-à-fait pas d'accord.

### **3.1.3-La technique d'échantillonnage :**

Afin de répondre à notre questionnaire, on a pris un échantillon de 42 salariés pour avoir des réponses qui nous permettent de répondre à notre problématique de recherche.

# Chapitre 03 : Le rôle des politiques de la motivation dans la performance des ressources humaines dans le Complexe Textile Industriel de Draa Ben Khedda

## 3.2-L'analyse de résultat :

### Axe n°01 : Les informations générales :

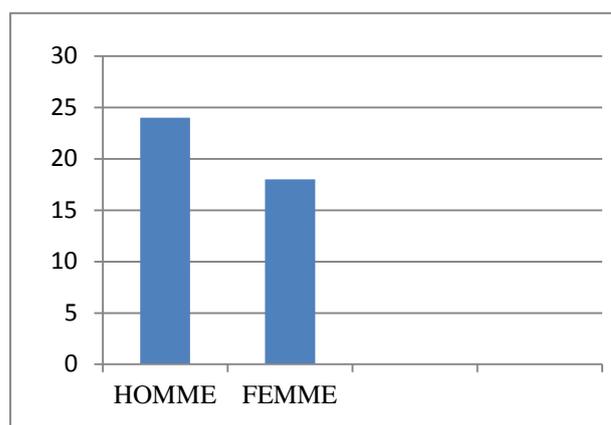
#### 01-Le genre :

Tableau n°03: présentation de genre

Elément	N° effectif	Pourcentage
Homme	24	57%
Femme	18	43%
Total	42	100%

Source : Nous même

Figure n°10 : Présentation de genre



Source : réalisé par nous-même via les informations obtenues de la C.T.I.

A partir du tableau n°03 et de la figure n°10, nous constatons que la tranche prédominante des employés est celle des hommes, néanmoins, les femmes occupent une place considérable dans l'entreprise, elles représentent 43% de l'ensemble de l'échantillon étudié<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Résultat obtenu selon l'étude.

## Chapitre 03 : Le rôle des politiques de la motivation dans la performance des ressources humaines dans le Complexe Textile Industriel de Draa Ben Khedda

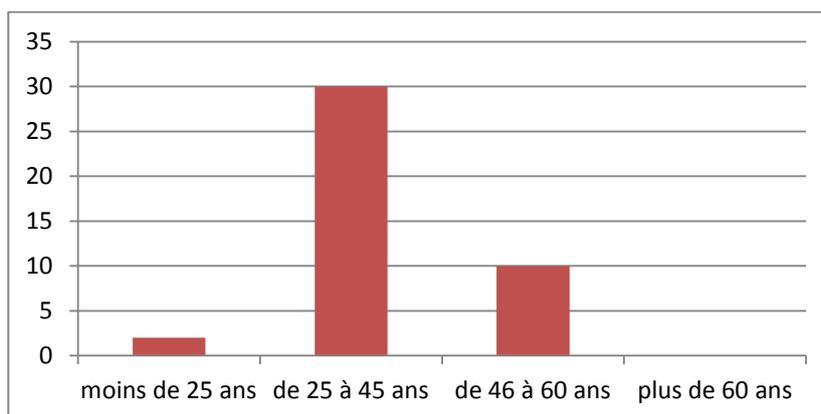
### 02- La tranche d'âge :

**Tableau n°04** : présentation des tranches d'âge des salariés enquêtés

Elément	Nombre effectif	Pourcentage
Moins de 25 ans	02	04.77%
De 25 à 45 ans	30	71.43%
De 46 à 60 ans	10	23.80%
Plus de 60 ans	00	00%
Total	42	100%

**Source** : Nous même

**Figure n°11** : présentation des tranches d'âge des salariés enquêtés



**Source** : réalisé par nous-même via les informations obtenues de la C.T.I.

A partir du tableau n°04 et de la figure n°11, nous remarquons que la tranche d'âge de 25 à 45 ans est dominante, à hauteur de 71.43%, 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. En revanche, la part des autres tranches sur le total des employés est insignifiante<sup>3</sup>.

<sup>3</sup>Résulta obtenu selon l'étude

## Chapitre 03 : Le rôle des politiques de la motivation dans la performance des ressources humaines dans le Complexe Textile Industriel de Draa Ben Khedda

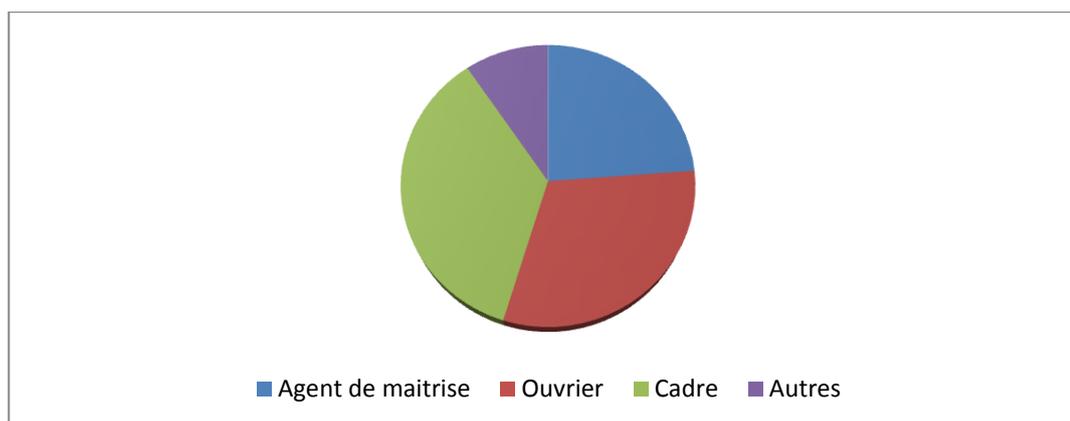
### 03-La catégorie socioprofessionnelle :

**Tableau n° 05** : présentation des catégories socioprofessionnelle

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Agent de maitrise	10	23.80%
Ouvrier	13	30.95%
Cadre	15	35.72%
Autres	04	09.53%
Total	42	100%

**Source** : Nous même

**Figure n° 12**: présentation des catégories socioprofessionnelle



**Source** : réalisé par nous même via les informations obtenues de la C.T.I

Selon le tableau n° 05 et la figure n° 12, il ressort que la part des cadres est plus importante que d'autres (plus de 35%) de l'ensemble des employés concernés par l'étude, elle se rapproche de celle des ouvriers (plus de 30%), en outre, la part des agents de maitrise est aussi considérable, elle est à hauteur de plus 23%, cependant, la part d'autres employés n'appartenant pas aux catégories précédemment évoquées est insignifiante. Ce que signifie qu'il existe une homogénéité termes de nombre d'employés dans chaque catégorie socioprofessionnelle à l'exception de la dernière<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Résultat obtenu selon l'enquête

## Chapitre 03 : Le rôle des politiques de la motivation dans la performance des ressources humaines dans le Complexe Textile Industriel de Draa Ben Khedda

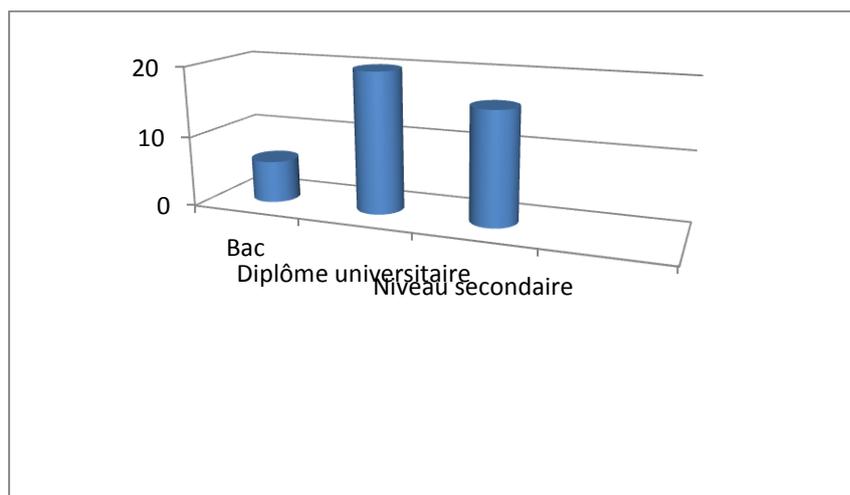
### 04-Le niveau d'instruction :

**Tableau n° 06** : présentation du niveau d'instruction des salariés enquêtés

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Bac	06	14.28%
Diplôme universitaire	20	47.62%
Niveau secondaire	16	38.10%
Total	42	100%

**Source** : Nous même

**Figure n°13** : présentation du niveau d'instruction des salariés enquêtés



**Source** : réalisé par nous-même via les informations obtenues de la C.T.I

A partir du tableau n° 06 et de la figure n° 13, nous constatons que la part des employés ayant une formation universitaire est plus importante que d'autres, elle occupe plus de 47% du total des effectifs, en deuxième position, la part des employés ayant un niveau secondaire avec un pourcentage de plus de 38%, enfin ceux ne dépassant pas le niveau du bac sont hauteur de 14%, donc la part des employés ayant un niveau élevé est considérable, ce qui signifie que l'entreprise est exigeante en terme du niveau d'études<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Résultat obtenu par l'enquête

## Chapitre 03 : Le rôle des politiques de la motivation dans la performance des ressources humaines dans le Complexe Textile Industriel de Draa Ben Khedda

**Axe n°02 : Le rôle de la rémunération dans la performance des ressources humaines au sein de C.T.I :**

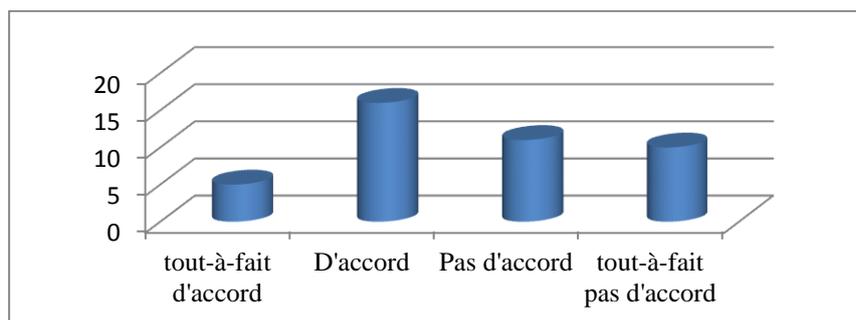
**1-Votre salaire est satisfaisant vis-à-vis du travail que vous accomplissez :**

**Tableau n° 07 :** présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis du salaire

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Tout-à-fait d'accord	05	12%
D'accord	16	38%
Pas d'accord	11	26.2%
Tout-à-fait pas d'accord	10	23.80%
Total	42	100%

**Source :** Nous même

**Figure n° 14 :** présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis du salaire



**Source :** réalisé par nous même via les informations obtenues de la C.T.I

D'après le tableau n°07 et la figure n°14, nous remarquons que la moitié des salariés sont satisfaits de leurs salaires, (ceux qui sont satisfaits sont à hauteur de 38%, ceux qui sont très satisfaits à 12%), la moitié qui reste de salariés enquêtés ne sont pas satisfaits vis-à-vis de leurs salaires par rapport au travail qu'ils accomplissent (ceux qui sont moins satisfaits sont à hauteur de 26%, ceux qui sont insatisfaits à 24%). Ce qui signifie que la politique de rémunération menée par l'entreprise n'est pas très efficace, étant donné qu'un nombre considérable de salariés ne sont pas d'accords du fait que leurs salaires soient adéquats avec le travail qu'ils accomplissent<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Résultat obtenu selon l'enquête

## Chapitre 03 : Le rôle des politiques de la motivation dans la performance des ressources humaines dans le Complexe Textile Industriel de Draa Ben Khedda

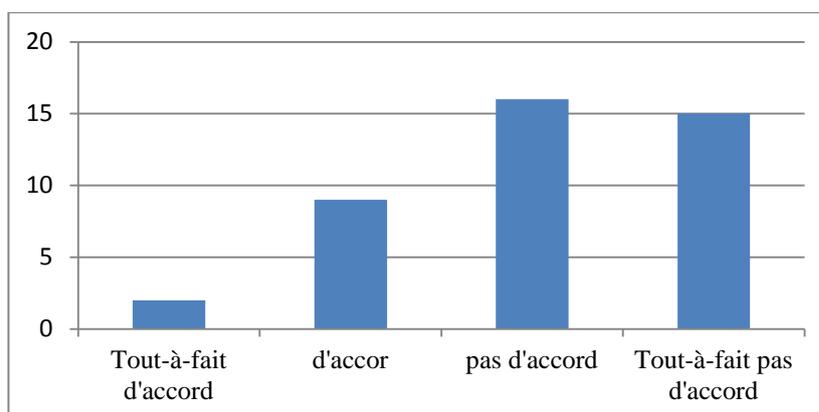
### 02-L'entreprise applique les primes individuelles pour les meilleurs employés :

**Tableau n° 08** : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des primes individuelles

Elément	Nombre d'effectif	pourcentage
Tout-à-fait d'accord	02	04.76%
D'accord	09	21.43%
Pas d'accord	16	38%
Tout-à-fait pas d'accord	15	35.72%
Total	42	100%

**Source** : Nous même

**Figure n°15** : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des primes individuelles



**Source** : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise

Selon le tableau n° 08 et la figure n ° 15, nous observons un écart important entre le nombre des salariés ayant bénéficié de primes individuelles et inversement, ceux qui ont bénéficié de primes individuelles ne dépassent pas 24% de l'ensemble des salariés concernés par l'étude, il est à noter que la part des salariés n'ayant pas bénéficié de primes individuelles est dominante, avec une part de 74%. Ce qui témoigne de l'inefficacité de la rémunération directe appliquée dans la C.T.I.<sup>7</sup>

<sup>7</sup>Résultat obtenu selon l'enquête

## Chapitre 03 : Le rôle des politiques de la motivation dans la performance des ressources humaines dans le Complexe Textile Industriel de Draa Ben Khedda

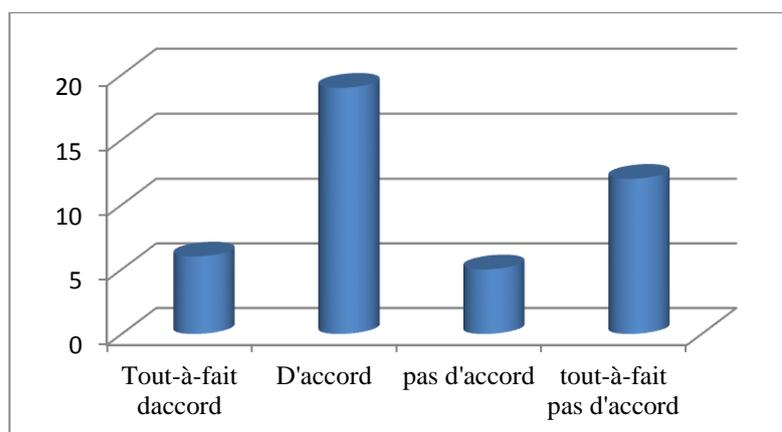
### 3-Les avantages sociaux flexibles existent au sein de votre entreprise :

**Tableau n°09** : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des avantages sociaux

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Tout-à-fait d'accord	06	14.25%
D'accord	19	45.25%
Pas d'accord	05	12%
Tout-à-fait pas d'accord	12	28.5%
Total	42	100%

**Source** : Nous même

**Figure n°16**: présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des avantages sociaux



**Source** : réalisé par nous même à partir des données de l'entreprise.

A partir du tableau n° 09 et la figure n° 16, nous constatons que la part des salariés ayant bénéficié d'avantages sociaux est prédominante, en effet, cette part est constituée de plus de 59% des salariés concernés par l'étude, cependant, la partie restante représente la part de salariés n'ayant pas bénéficié d'avantages sociaux flexibles, il est à noter que l'entreprise n'applique pas une rémunération indirecte de manière efficace vis-à-vis de son personnel<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Résultat obtenu selon l'enquête

## Chapitre 03 : Le rôle des politiques de la motivation dans la performance des ressources humaines dans le Complexe Textile Industriel de Draa Ben Khedda

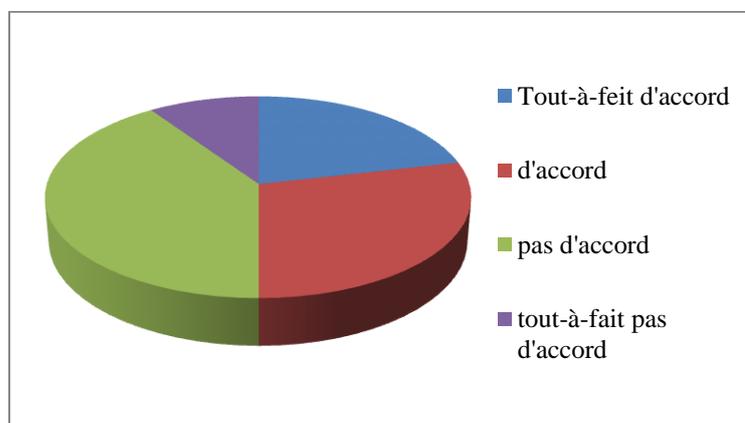
### 4- Le système de rémunération est basé sur les compétences professionnelles :

**Tableau n°10** : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis du système de rémunération et de compétences professionnelle

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Tout-à-fait d'accord	09	21.42%
D'accord	12	28.57%
Pas d'accord	17	40.48%
Tout-à-fait pas d'accord	04	09.53%
Total	42	100%

**Source** : Nous même

**Figure n° 17**:présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis du système de rémunération et de compétences professionnelle



**Source** : réalisé par nous même à partir des données de l'entreprise

Selon le tableau n° 10 et la figure n° 17, nous remarquons que la moitié des salariés enquêtés considèrent le système de rémunération est basé sur les compétences professionnelles, tandis que l'autre moitié n'est pas d'accord, ce qui signifie que l'entreprise rémunère davantage les salariés ayant des compétences, et contribuant ainsi à son développement<sup>9</sup>.

<sup>9</sup>Résulta obtenu selon l'enquête

## Chapitre 03 : Le rôle des politiques de la motivation dans la performance des ressources humaines dans le Complexe Textile Industriel de Draa Ben Khedda

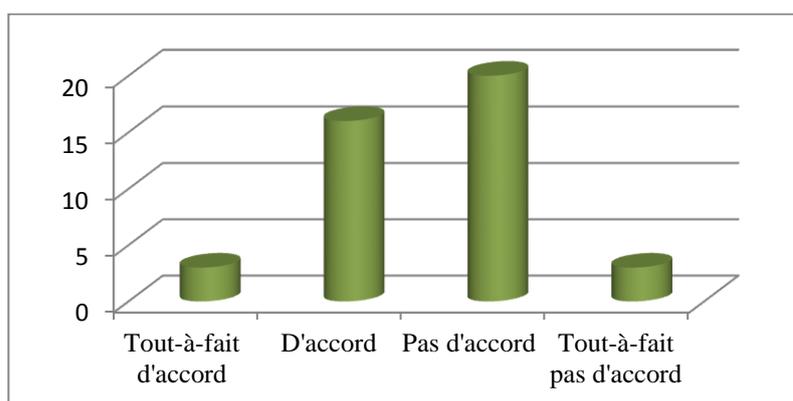
**5-L'entreprise suit un système de rémunération qui permet aux salariés d'être plus performants :**

**Tableau n° 11 :** présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis du système de rémunération et de la performance.

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Tout-à-fait d'accord	03	07.15%
D'accord	16	38.10%
Pas d'accord	20	47.60%
Tout-à-fait pas d'accord	03	07.15%
Total	42	100%

**Source :** Nous même

**Figure n° 18:** présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis du système de rémunération et de la performance



**Source :** réalisé par nous même à partir des données de l'entreprise.

Selon le tableau n° 11 et la figure n° 18, nous constatons que la part des salariés qui ne considèrent pas le système de rémunération comme facteur de la performance est considérable (plus de la moitié, elle représente 55% de l'ensemble des salariés enquêtés), néanmoins, la partie restante est convaincue de l'efficacité du système de rémunération et de sa contribution à la performance de la ressource humaine. Il est à noter que l'entreprise ne s'intéresse pas uniquement au système de rémunération comme facteur de motivation, vu la part considérable de salariés insatisfaits vis-à-vis de leurs rémunérations.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Résultat obtenu selon l'enquête

## Chapitre 03 : Le rôle des politiques de la motivation dans la performance des ressources humaines dans le Complexe Textile Industriel de Draa Ben Khedda

**Axe n°03 : Le rôle des conditions de travail dans la performance des ressources humaines au sein de C.T.I :**

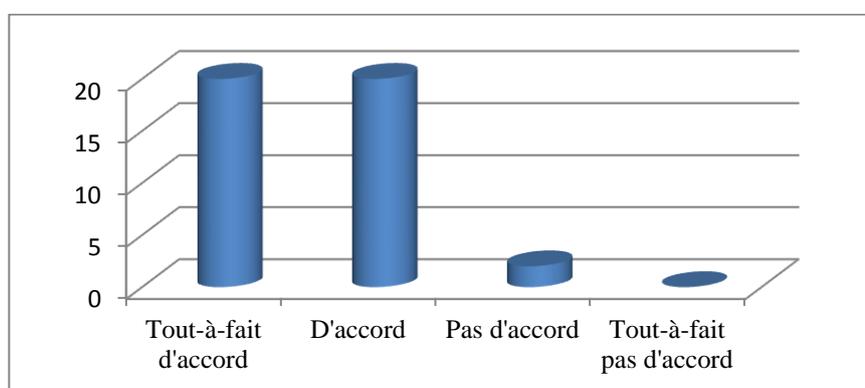
### 1- Le climat de travail est favorable sur le plan sécuritaire :

**Tableau n°12 :** présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis du climat de travail

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Tout-à-fait d'accord	20	47.62%
D'accord	20	47.62%
Pas d'accord	02	04.76%
Tout-à-fait pas d'accord	00	00%
Total	42	100%

**Source :** Nous meme

**Figure n°19 :** présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis du climat de travail



**Source :** réalisé par nous même à partir des données de l'entrepris.

D'après le tableau n° 12 et la figure n° 19, nous remarquons que l'ensemble des salariés concernés de l'étude sont satisfaits vis-à-vis des conditions de travail sur le plan sécuritaire, à l'exception de deux salariés qui ne sont pas d'accords. Ce qui signifie que l'entreprise accorde une importance capitale pour la sécurité à l'égard de ses employés<sup>11</sup>.

<sup>11</sup>Résultat obtenu selon l'enquête

## Chapitre 03 : Le rôle des politiques de la motivation dans la performance des ressources humaines dans le Complexe Textile Industriel de Draa Ben Khedda

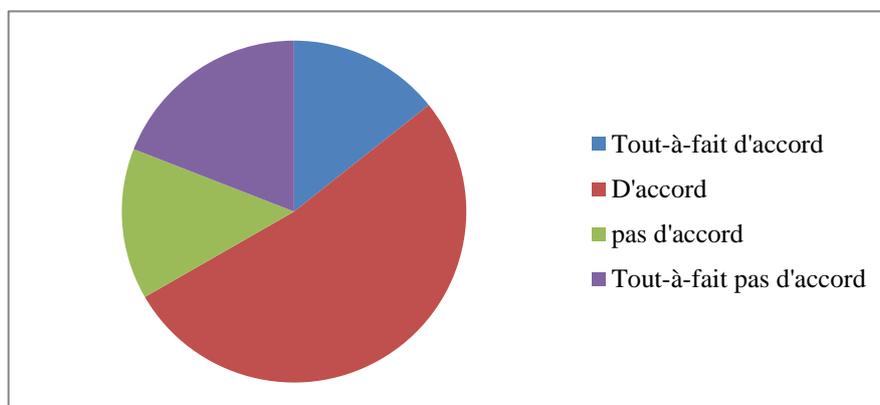
### 2-Le milieu de travail respecte les conditions d'hygiène :

**Tableau n° 13 :** présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des conditions d'hygiène

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Tout-à-fait d'accord	06	14.29%
D'accord	22	52.38%
Pas d'accord	06	14.28%
Tout-à-fait pas d'accord	08	19.05%
Total	42	100%

**Source :** Nous même

**Figure n°20:** présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des conditions d'hygiène



**Source :** réalisé par nous même à partir des données de l'entreprise.

Selon le tableau n° 13 et la figure n° 20, nous constatons que la part des salariés qui considèrent que le climat de travail est favorable en matière de conditions d'hygiène est importante (elle représente 67% de l'ensemble des salariés enquêtés), cependant, la part restante représente les salariés insatisfait vis-à-vis de conditions de travail sur le plan d'hygiène<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> Résultat obtenu selon l'enquête

## Chapitre 03 : Le rôle des politiques de la motivation dans la performance des ressources humaines dans le Complexe Textile Industriel de Draa Ben Khedda

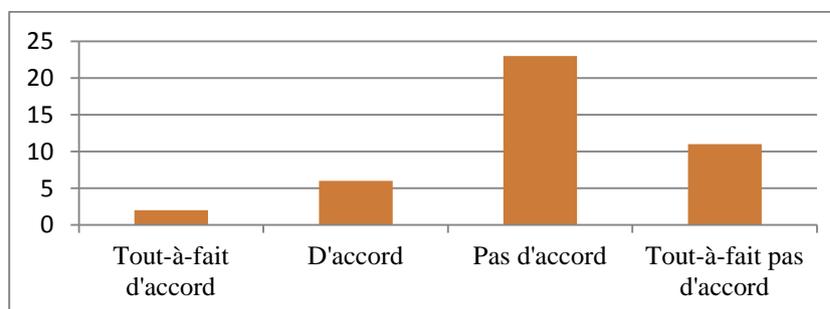
### 3-Le milieu de travail est favorable en matière de transport et de restauration :

**Tableau n°14:** présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis du transport et de la restauration :

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Tout-à-fait d'accord	02	04.76%
D'accord	06	14.29%
Pas d'accord	23	54.76%
Tout-à-fait pas d'accord	11	26.19%
Total	42	100%

**Source :** Nous même

**Figure n°21 :** présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis du transport et de la restauration



**Source :** réalisé par nous même à partir des données de l'entreprise

A partir du tableau n° 14 et de la figure n° 21, il ressort que le nombre de salariés trouvant le climat de travail défavorable en termes de restauration et de transport est plus dominant (ils représentent 82% de l'ensemble de salariés concernés par l'étude), en revanche, les salariés satisfaits en matière de restauration et de transport ne représentent que 18%), ce qui signifie que l'entreprise n'accorde pas une grande importance à toutes les conditions de travail, à l'exception de la sécurité<sup>13</sup>.

<sup>13</sup>Résultat obtenu selon l'enquête

## Chapitre 03 : Le rôle des politiques de la motivation dans la performance des ressources humaines dans le Complexe Textile Industriel de Draa Ben Khedda

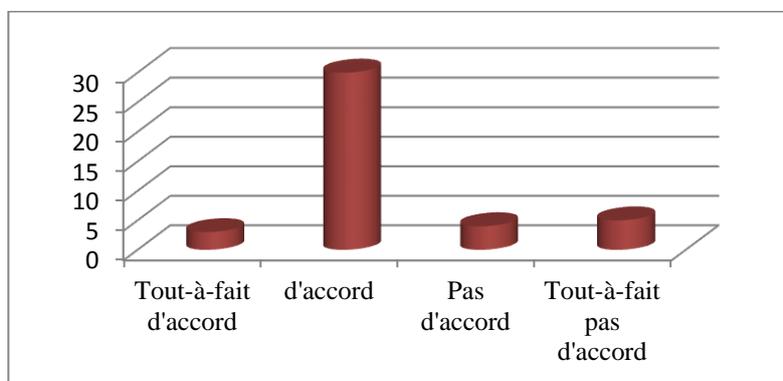
### 4- L'entreprise détient une bonne image dans votre esprit :

**Tableau n°15** : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de l'image de l'entreprise

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Tout-à-fait d'accord	03	07.15%
D'accord	30	71.42%
Pas d'accord	04	09.52%
Tout-à-fait pas d'accord	05	12%
Total	42	100%

**Source** : Nous même

**Figure n°22** : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de l'image de l'entreprise



**Source** : réalisé par nous même à partir des données de l'entreprise

L'entreprise détient une bonne image dans l'esprit des salariés, en effet, selon l'enquête réalisée et les résultats présentés dans le tableau n° 15 et la figure n° 22, nous avons constaté que plus de 78% des salariés enquêtés aiment travailler dans l'entreprise C.T.I, cela signifie que l'entreprise adopte certains facteurs de motivation et s'intéresse ainsi aux besoins de ses salariés. Le constat n'est pas de même pour la minorité qui reste, cette dernière ne présente que 22% du total des salariés concernés par l'étude<sup>14</sup>.

<sup>14</sup> Résultat obtenu selon l'enquête

## Chapitre 03 : Le rôle des politiques de la motivation dans la performance des ressources humaines dans le Complexe Textile Industriel de Draa Ben Khedda

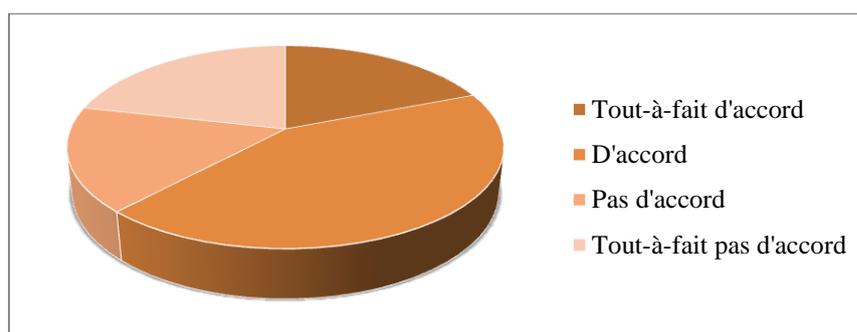
### 5- Les conditions du travail au sein de votre entreprise vous aident à être plus performant :

**Tableau n°16 :** présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des conditions de travail et de la performance.

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Tout-à-fait d'accord	08	19.05%
D'accord	18	42.86%
Pas d'accord	07	16.67%
Tout-à-fait pas d'accord	09	21.42%
Total	42	100%

**Source :** Nous même

**Figure n° 23:** présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des conditions de travail et de la performance



**Source :** réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise

Le tableau n° 16 et la figure n° 23 font ressortir le constat suivant: l'entreprise stimule ses salariés en améliorant les conditions de travail ( la majorité des salariés sont satisfaits à l'égard des conditions de travail, à l'exception de la restauration et du transport), cela apparait à travers les salariés qui considèrent que les conditions de travail sont facteur de motivation qui contribue à leurs performance, cette part de salariés est à hauteur de plus de 61% de l'ensemble des salariés enquêtés, néanmoins, la partie restante qui est minoritaire représente les salariés ayant répondu par un désaccord à l'idée, c'est-à-dire que les conditions de travail ne leurs en pas aidé à être plus performants<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> Résultat obtenu selon l'enquête

## Chapitre 03 : Le rôle des politiques de la motivation dans la performance des ressources humaines dans le Complexe Textile Industriel de Draa Ben Khedda

**Axe n°04-Le rôle de l'évaluation dans la performance des ressources humaines au sein de C.T.I :**

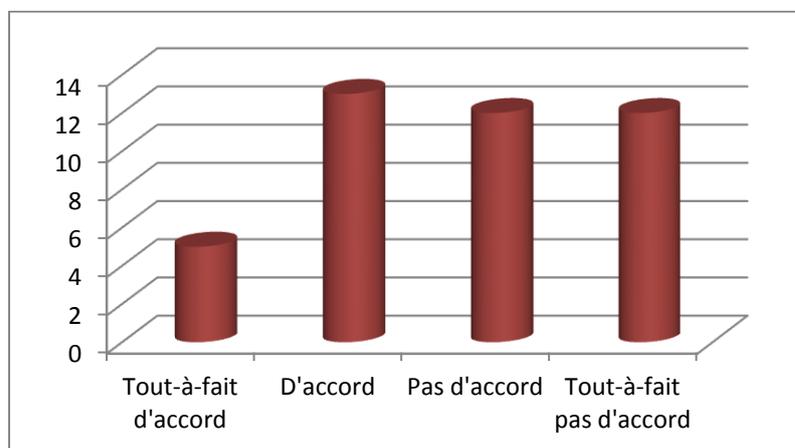
**1-L'évaluation des performances des salariés dans votre entreprise est bonne.**

**Tableau n°17 :** présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de l'évaluation des performances

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Tout-à-fait d'accord	05	12%
D'accord	13	30.95%
Pas d'accord	12	28.57%
Tout-à-fait pas d'accord	12	28.57%
Total	42	100%

**Source :** Nous même

**Figure n°24 :** présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de l'évaluation des performances



**Source :** réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise

D'après le tableau n° 17 et la figure n° 24, l'évaluation dans la C.T.I n'est pas très efficace et doit être étudiée encore, étant donné que plus de la moitié des salariés concernés par l'étude (plus de 57%) considèrent que l'évaluation dans l'entreprise n'est pas bonne, cependant, la partie restante qui représente 43% n'est pas convaincue que l'évaluation soit de qualité pour les salariés, ou pour l'entreprise en général<sup>16</sup>.

<sup>16</sup>Résultats obtenus selon l'enquête

## Chapitre 03 : Le rôle des politiques de la motivation dans la performance des ressources humaines dans le Complexe Textile Industriel de Draa Ben Khedda

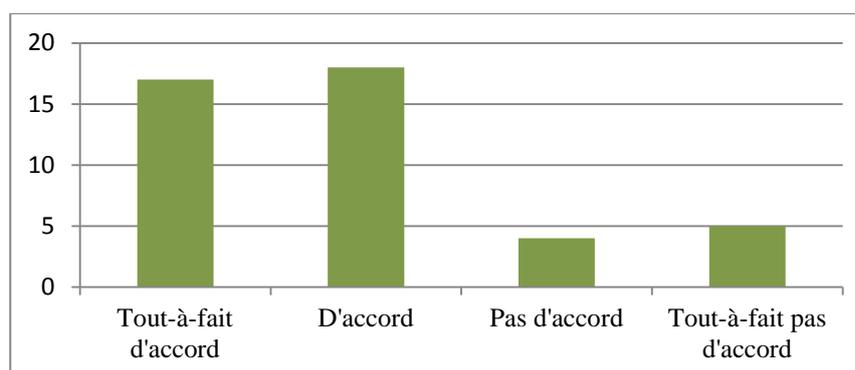
### 2-L'évaluation est un moyen de motivation pour les salariés :

**Tableau n°18** : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de l'évaluation et de la motivation

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Tout-à-fait d'accord	17	40.47%
D'accord	18	42.85%
Pas d'accord	04	09.53%
Tout-à-fait pas d'accord	03	07.15%
Total	42	100%

**Source** : Nous même

**Figure n°25** : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de l'évaluation et de la motivation



**Source** : réalisé par nous même à partir des données de l'entreprise

Le tableau n° 18 et la figure n° 25 montrent que la majorité des salariés considèrent que l'évaluation est importante et constitue un moyen de motivation des salariés, cela apparaît dans les résultats obtenus (plus de 80% des salariés enquêtés sont d'accord, ), cependant, la minorité convaincue qu'il n'est pas aussi important d'être évalué par l'entreprise ne dépasse pas 17% de l'ensemble des salariés concernés par l'étude, cela signifie que la plupart des salariés sont persuadés de l'importance de l'évaluation (étant donné qu'elle leur permet d'être plus motivés, donc plus performants), mais sa qualité n'est pas autant appréciée de leurs parts ( voir le résultat précédent)<sup>17</sup>.

<sup>17</sup> Résultat obtenu selon l'enquête

## Chapitre 03 : Le rôle des politiques de la motivation dans la performance des ressources humaines dans le Complexe Textile Industriel de Draa Ben Khedda

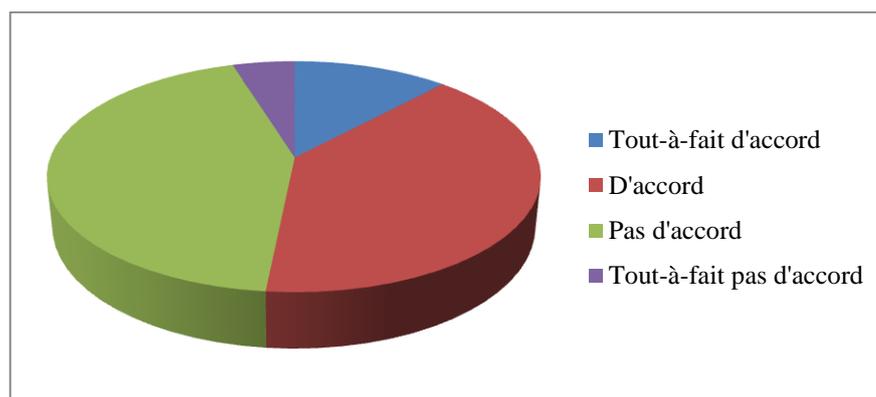
### 3-L'entreprise applique le partage des gains basé sur l'efficacité de l'employé :

**Tableau n°19:** présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des gains d'efficacité de l'employé

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Tout-à-fait d'accord	03	07.15%
D'accord	10	23.80%
Pas d'accord	11	26.19%
Tout-à-fait pas d'accord	18	42.85%
Total	42	100%

**Source :** Nous même

**Figure n°26:** présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des gains d'efficacité de l'employé



**Source :** réalisé par nous même à partir des données de l'entreprise

D'après le tableau n° 19 et la figure n° 26, nous remarquons un écart entre le nombre de salariés ayant bénéficié des gains basés sur l'efficacité de l'employé et ceux qui ne sont pas concernés par cette forme de rémunération, en effet, la première partie ne représente que 30% des salariés concernés par l'étude. Cependant, la partie dominante est celle des salariés n'ayant pas bénéficié de partage de gains proportionnellement à leurs efficacité, elle dépasse 69% de l'ensemble des salariés enquêtés. Cela signifie que l'entreprise applique la rémunération directe de manière à ce qu'elle soit équitable entre ses salariés et non en fonction de leurs efficacité, ce qui est désavantageux d'un point de vue managérial, sur le plan de motivation du personnel<sup>18</sup>.

<sup>18</sup>Résultat obtenu selon l'enquête

## Chapitre 03 : Le rôle des politiques de la motivation dans la performance des ressources humaines dans le Complexe Textile Industriel de Draa Ben Khedda

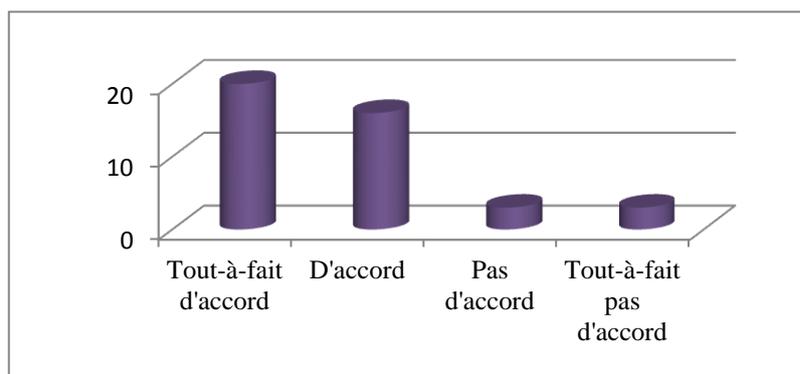
### 4-L'évaluation vous a permis d'être au poste qui correspond à vos performances.

**Tableau n°20:** présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de leurs postes

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Tout-à-fait d'accord	20	47.60%
D'accord	16	38.10%
Pas d'accord	03	07.15%
Tout-à-fait pas d'accord	03	07.15%
Total	42	100%

**Source :**Nous-même.

**Figure n°27:** présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de leurs postes



**Source :** réalisé par nous-même à partir des données de l'entreprise

A partir du tableau n° 20 et la figure n°27, nous constatons que le nombre de salariés satisfaits de leurs poste dans l'entreprise est important, il est à hauteur de 86% de l'ensemble des salariés concernés par l'étude, tandis que la partie qui considèrent que leurs postes ne leurs conviennent pas ne représente que 14% des salariés enquêtés. Cela signifie que l'entreprise détient une bonne gestion de ressource humaine à travers l'évaluation qui permet de maintenir la bonne personne au bon poste.<sup>19</sup>

<sup>19</sup> Résultat obtenu selon l'enquête

## Chapitre 03 : Le rôle des politiques de la motivation dans la performance des ressources humaines dans le Complexe Textile Industriel de Draa Ben Khedda

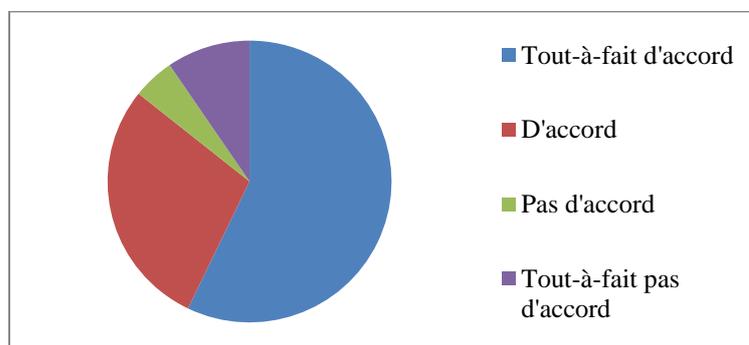
### 5- L'évaluation est-elle nécessaire pour mesurer la compétence de chaque salarié :

**Tableau n°21:** présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de l'évaluation et de la compétence

élément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Tout-à-fait d'accord	24	57.14%
D'accord	12	28.57%
Pas d'accord	02	04.76%
Tout-à-fait pas d'accord	04	09.52%
Total	42	100%

**Source :** Nous même

**Figure n°28 :** présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de l'évaluation et de la compétence



Source : réalisé par nous même à partir des données de l'entreprise

Selon le tableau n° 21 et la figure n° 28, il ressort que la plupart des salariés sont convaincus de la nécessité d'évaluer la compétence de chaque salarié, ces salariés représentent plus de 85% des salariés enquêtés, ce qui n'est pas de même pour la minorité de salariés n'étant pas convaincus qu'être évalué est nécessaire, cette partie ne dépasse pas 5 % des salariés concernés par l'étude. Ce résultat confirme que les responsables de la gestion de la ressource humaine adoptent l'évaluation du personnel dans le but de connaître le potentiel de chacun d'entre eux et ainsi l'orienter vers un poste plus adéquat<sup>20</sup>.

<sup>20</sup> Résultat obtenu selon l'enquête

## Chapitre 03 : Le rôle des politiques de la motivation dans la performance des ressources humaines dans le Complexe Textile Industriel de Draa Ben Khedda

**Axe n°05 : Le rôle de la formation sur la performance des ressources humaines au sein de C.T.I:**

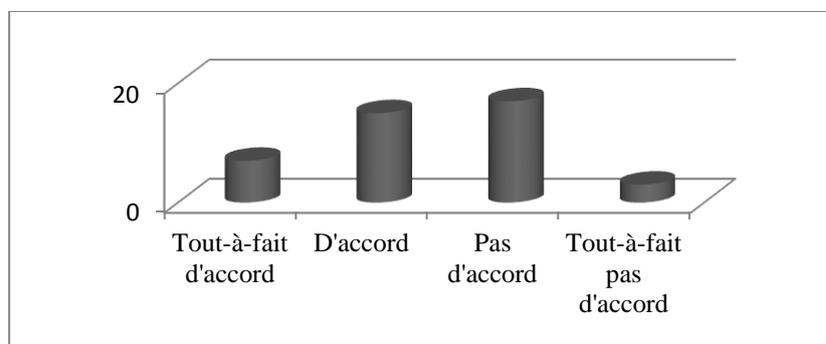
### **1-Toutes les catégories socioprofessionnelles concernées par la formation :**

**Tableau n°22:** présentation des catégories concernées par la formation

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Tout-à-fait d'accord	07	16.66%
D'accord	15	35.71%
Pas d'accord	17	40.47%
Tout-à-fait pas d'accord	03	07.15%
Total	42	100%

**Source :** Nous même

**Figure n°29 :** présentation des catégories concernées par la formation



**Source :** réalisé par nous même à partir des données de l'entreprise

D'après le tableau n° 22 et la figure n° 29, nous remarquons un écart non considérable entre les salariés ayant reçus des formations durant leurs vie professionnelle à l'entreprise et ceux n'ayant pas bénéficié de formation, en effet, la première partie représente plus de 52% de l'ensemble des salariés concernés par l'étude, par ailleurs, les salariés qui ne sont pas concernés par les formations sont à hauteur de 48% du total des salariés enquêtés<sup>21</sup>.

<sup>21</sup> Résultat selon l'enquête

## Chapitre 03 : Le rôle des politiques de la motivation dans la performance des ressources humaines dans le Complexe Textile Industriel de Draa Ben Khedda

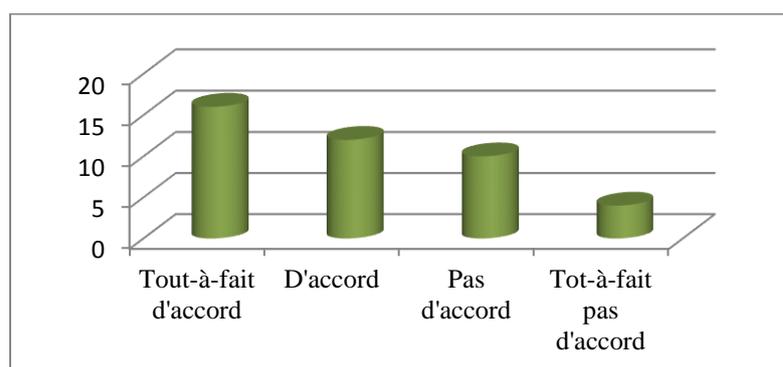
### 2-Vous participez aux programmes de formation qui vous permet de répondre aux besoins futurs de l'entreprise :

**Tableau n°23** : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des programmes de formation

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Tout-à-fait d'accord	16	38.10%
D'accord	12	28.58%
Pas d'accord	10	23.80%
Tout-à-fait pas d'accord	04	09.52%
Total	42	100%

**Source** : Nous même

**Figure n°30** : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des programmes de formation



**Source** : réalisé par nous-même à partir des données de l'entreprise

A partir du tableau n°23 et de la figure n°30, il ressort qu'une bonne partie de salariés ont participé à des programmes de formation ayant pour objectif de répondre aux besoins de l'entreprise en matière de compétence professionnelle, cette partie concerne plus de 66% des salariés enquêtés, en outre, la partie restante représente les salariés n'ayant pas participé à ce type de formation. Cela veut dire que l'entreprise réalise des choix d'investissement permettre à ses employés d'être formés davantage, et ainsi d'être plus performants afin de répondre à ses besoins, notamment, dans la production<sup>22</sup>.

<sup>22</sup> Résultat obtenu selon l'enquête

## Chapitre 03 : Le rôle des politiques de la motivation dans la performance des ressources humaines dans le Complexe Textile Industriel de Draa Ben Khedda

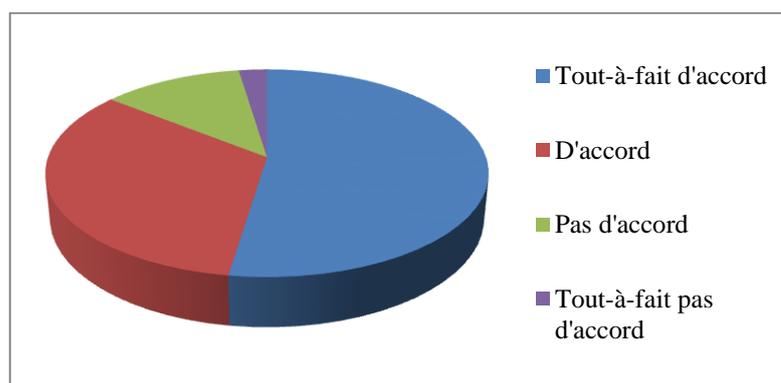
**3-Dans le cas d'une nouvelle stratégie, l'entreprise vous assure des formations pour s'adapter à cette stratégie :**

**Tableau n°24 :** présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des formations

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Tout-à-fait d'accord	22	52.38%
D'accord	14	33.33%
Pas d'accord	05	12%
Tout-à-fait pas d'accord	01	02.38%
Total	42	100%

**Source :** Nous même

**Figure n°31 :** présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des formations



**Source :** réalisé par nous même à partir des données de l'entreprise.

Selon le tableau n° 24 et la figure n° 31, il apparaît qu'un nombre important de salariés ont bénéficié de formations leur permettant de s'adapter aux nouvelles stratégies adoptées par l'entreprise, ces salariés représentent plus de 85% du total des salariés concernés par l'étude, la partie restante qui est à hauteur de plus de 14% n'ont pas participé à ce type de formations. Il à noter que l'entreprise s'intéresse à développer le potentiel de ses salariés à travers des investissements réalisés leur permettant d'être plus formés, et ainsi s'adapter aux nouvelles stratégies qui sont adoptées par l'entreprise<sup>23</sup>.

<sup>23</sup> Résultat obtenu selon l'enquête

## Chapitre 03 : Le rôle des politiques de la motivation dans la performance des ressources humaines dans le Complexe Textile Industriel de Draa Ben Khedda

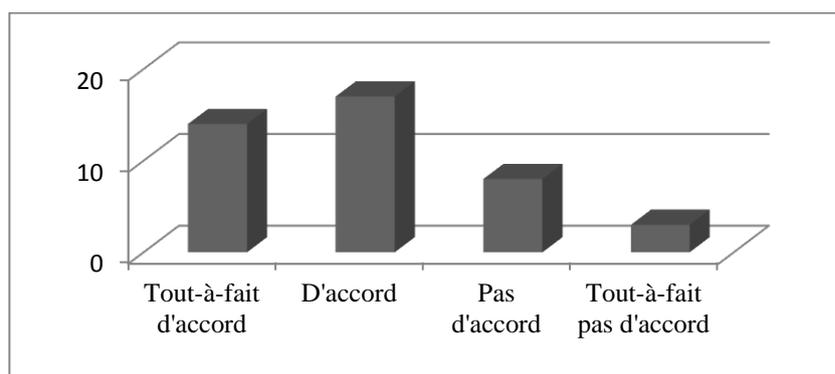
### 4-Vous avez reçu des formations depuis que vous étiez embauché par l'entreprise :

**Tableau n°25** : présentation du nombre de salariés ayant bénéficié de formations

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Tout-à-fait d'accord	14	33.33%
D'accord	17	40.47%
Pas d'accord	08	19.05%
Tout-à-fait pas d'accord	03	07.15%
Total	42	100%

**Source** : Nous même

**Figure n°32** : présentation du nombre de salariés ayant bénéficié de formations



**Source** : réalisé par nous même à partir des données de l'entreprise

A partir des données du tableau n° 25 et de la figure n° 32, nous constatons que la majorité des salariés ont participé au moins une fois à des formations durant leur vie professionnelle dans l'entreprise, cela apparait dans le taux observé qui au tour de plus de 73%, par ailleurs, la partie restante représente les salariés n'ayant pas participé à des formations au niveau de l'entreprise. Cela signifie que l'entreprise adopte des stratégies de motivation à travers des investissements en matière de formations, qui permettent d'améliorer le savoir-faire de ses salariés, et ainsi, les rendre plus performants<sup>24</sup>

<sup>24</sup> Résultat obtenu selon l'enquête

## Chapitre 03 : Le rôle des politiques de la motivation dans la performance des ressources humaines dans le Complexe Textile Industriel de Draa Ben Khedda

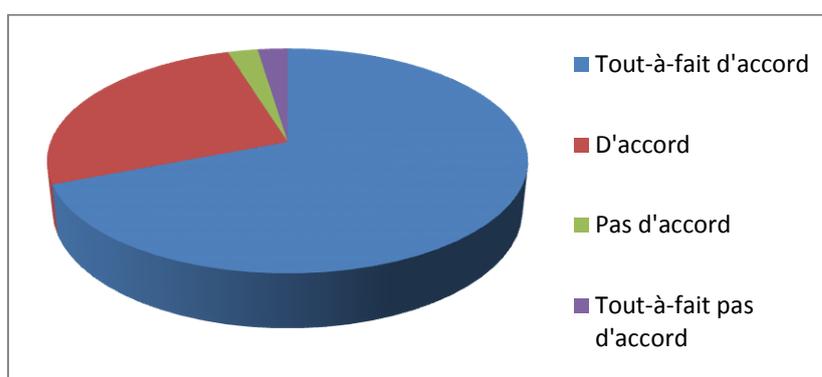
### 5-La formation est nécessaire dans la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise :

**Tableau n°26** : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de la formation et de la performance

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Tout-à-fait d'accord	29	69.04%
D'accord	11	26.20%
Pas d'accord	01	02.38%
Tout-à-fait pas d'accord	01	02.38%
Total	42	100%

**Source** : Nous même

**Figure n°33**: présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de la formation et de la performance



**Source** : réalisé par nous-même à partir des données de l'entreprise

Le tableau n° 26 et la figure n° 33 montrent que la partie de salariés convaincus de l'importance de la formation est dominante, elle constitue plus 95% des salariés enquêtés, en effet, ces salariés considèrent que la formation contribue à la performance de la ressource humaine, tandis que la minorité n'est pas d'accord avec ce constat, cette dernière ne dépasse pas 5% de l'ensemble des salariés concernés par l'étude. Ce qui amène à dire que la formation est assez primordiale dans la gestion de la ressource humaine au niveau de la CTO d'un point de vue stratégique, ce qui est justifié par les résultats obtenus à travers l'enquête.<sup>25</sup>

<sup>25</sup> Résultat obtenu selon l'enquête

## Chapitre 03 : Le rôle des politiques de la motivation dans la performance des ressources humaines dans le Complexe Textile Industriel de Draa Ben Khedda

---

### **Conclusion du chapitre :**

L'étude de la motivation du personnel est l'un des piliers de la gestion de la ressource humaine, en effet, lorsque les salariés sont motivés, ils deviennent performants et travaillent davantage et donnent de leurs mieux pour l'entreprise dans laquelle sont embauchés. En outre, il n'existe pas une liste de motivations de salariés exhaustive, de part son caractère humain, c'est-à-dire propre pour chaque personne, la motivation est un phénomène complexe qui suscite beaucoup d'études, étant donné que chaque employé est motivé différemment qu'un autre.

L'enquête menée auprès de la C.T.I a permis d'obtenir les résultats suivants :

D'une part, la majorité des salariés de la C.T.I sont d'un potentiel considérable (un nombre important de salariés ayant reçu une formation universitaire).

D'autre part, la politique de la rémunération n'est pas vraiment efficace, en effet, les salariés sont satisfaits de leurs salaires, des avantages sociaux ; le constat n'est pas de même pour les autres formes de rémunération, tels que, les primes individuelles, ce qui signifie que l'entreprise applique le principe d'équité, et ne prend pas en compte l'efficacité de chacun de ses employés, cela est d'autant désavantageux en terme de motivation pour son personnel.

Ensuite, les salariés de la C.T.I trouvent le climat de travail favorable, et ont une bonne image de l'entreprise dans laquelle ils travaillent, en raison de bonnes conditions de travail (sécurité et hygiène), à l'exception du transport et de la restauration.

Par ailleurs, les salariés enquêtés sont convaincus de l'importance de l'évaluation (80% des salariés considèrent que l'évaluation leur permet d'être plus motivés), mais ne semblent pas apprécier celle connue au niveau de l'entreprise (57% des salariés enquêtés considèrent que l'évaluation n'est pas de bonne « qualité »).

Enfin, concernant la politique de formation, 95% des salariés concernés par l'étude sont convaincus de son importance, étant donné qu'elle permet aux salariés d'améliorer leurs potentiels, être plus performants, et ainsi répondre aux besoins futurs de l'entreprise. En effet, la majorité d'entre eux ont participé au moins une fois durant leur vie professionnelle à la C.T.I à des formations leur permettant de répondre aux besoins de l'entreprise en terme de performance, par exemple, l'adoption d'une nouvelle stratégie.

# **Conclusion générale**

# Conclusion générale

---

## Conclusion générale

L'entreprise évolue dans un environnement instable, caractérisé par la concurrence engendrée par le contexte économique actuel qui est la mondialisation. De ce fait, elle doit s'adapter pour faire face et répondre au mieux à la demande sur le marché, cela ne peut se faire sans une bonne gestion des ressources humaines. En effet, plusieurs travaux ont démontré que la motivation du personnel permet d'améliorer son potentiel et d'être plus productif, et ainsi, aider l'entreprise à atteindre ses objectifs.

La motivation des salariés est l'un des outils de gestion des ressources humaines, qui permet de répondre aux besoins des salariés, notant que les attentes de chacun d'entre eux diffèrent d'une personne à une autre, suivant plusieurs critères (personnalité, culture, style de vie, etc.). Ce qui importe d'étudier les besoins du personnel avant la mise en place de toute politique de motivation. Par ailleurs, il n'existe pas une liste exhaustive pour l'ensemble des motivations des salariés, néanmoins, les politiques de motivations sont diverses, à savoir, la rémunération, les conditions de travail, la formation et l'évaluation du personnel.

L'étude de l'impact du système de motivation sur la performance de la ressource humaine au niveau de l'entreprise CTO a permis d'aboutir aux résultats suivants :

- La grande partie des salariés travaillant dans l'entreprise CTO est jeune, présentant des perspectives prometteuses en termes de performance et de compétence, étant donné qu'elle a reçu une formation universitaire. Il est à noter que l'échantillon étudié est homogène en matière de catégories socioprofessionnelles. Ce qui est avantageux pour l'entreprise parce qu'il lui permet d'atteindre ses objectifs économiques.
- La politique de rémunération adoptée par l'entreprise n'est pas très efficace, étant donné qu'uniquement la moitié des salariés est satisfaite de son salaire par rapport au travail accompli, cela apparaît également dans l'écart se trouvant entre le nombre de salariés ayant bénéficié de primes individuelles et ceux qui n'en ont pas bénéficié, d'autant que la partie de ces derniers est dominante (à hauteur de 74% de l'ensemble des salariés enquêtés). Ce qui n'est pas de même pour les avantages sociaux, étant donné qu'un nombre important des salariés enquêtés ont en bénéficié (59% des salariés concernés par l'étude), s'ajoute également le partage de gains proportionnellement à l'efficacité, qui ne concerne que 30% de l'ensemble des salariés enquêtés. En effet, l'entreprise rémunère davantage les salariés ayant des compétences

## Conclusion générale

---

professionnelles et contribuant à l'atteinte de ses objectifs, ce qui est confirmé par la moitié des salariés considérant que les systèmes de rémunération sont basés sur les compétences et qui sont convaincus que les systèmes de rémunération efficaces contribuent à la performance de la ressource humaine.

- Concernant les conditions de travail, les salariés enquêtés sont satisfaits vis-à-vis de la sécurité (l'ensemble des salariés concernés par l'étude trouvent le milieu de travail est conforme au plan sécuritaire), l'hygiène (67% des salariés enquêtés sont satisfaits), ce qui n'est pas de même pour le transport et la restauration, la grande partie des salariés enquêtés (à hauteur de 82%), trouvent le climat de travail défavorable.
- La majorité des salariés aiment travailler dans l'entreprise CTO, car cette dernière détient une bonne image dans leurs esprits, étant donné qu'elle étudie les besoins de ses salariés et adopte les politiques de motivation permettant de répondre à leurs attentes, par ailleurs, plus de la moitié des salariés concernés par l'étude sont convaincus que les conditions de travail favorables leur a aidé à être plus performants.
- Concernant la politique de l'évaluation, une partie importante des salariés enquêtés ne sont pas convaincus de la nécessité d'une évaluation de personnel, tandis que la partie restante trouve l'évaluation réalisée au niveau de la CTO est inefficace, c'est-à-dire elle doit être étudiée encore pour être mise en place. Néanmoins, plus de 80% des salariés enquêtés sont convaincus qu'une bonne l'évaluation réalisée par les responsables des ressources humaines demeure importante et constitue un moyen de motivation, parce qu'elle permet de connaître le potentiel de chaque salarié et ainsi l'orienter vers le poste le plus adéquat.
- l'entreprise adopte une bonne gestion de ressource humaine, cela apparait dans l'évaluation permettant de maintenir la bonne personne au bon poste. En effet, la majorité des salariés enquêtés (86%), sont satisfaits de leurs postes.
- L'entreprise investit en matière de formation, en effet, la moitié des salariés concernés par l'étude ont au moins reçu une formation durant leurs vies professionnelles au niveau de la CTO ; en outre, une bonne partie de salariés ont participé à des programmes de formation ayant pour objectif de répondre aux besoins de l'entreprise en matière de compétence professionnelle, cette partie concerne plus de 66% des salariés enquêtés. Par ailleurs, l'entreprise recherche l'amélioration du potentiel de ses salariés en réalisant des investissements en matière de formations, permettant à ses salariés de s'adapter aux nouvelles stratégies que l'entreprise met en place, cela apparait dans les résultats obtenus de l'enquête, autrement dit, plus de 85%

## Conclusion générale

---

du total des salariés concernés par l'étude ont bénéficié de formations leur permettant de s'adapter aux nouvelles stratégies adoptées par l'entreprise. Enfin, plus de 95% des salariés enquêtés sont convaincus de l'importance de la formation, étant donné que cette dernière leur a permis d'améliorer leurs potentiels et d'être plus performants.

Ces résultats viennent confirmer la deuxième et la troisième, hypothèses posées précédemment, la deuxième suppose que le système de motivation constitue un levier de performance de ressource humaine, aussi, la troisième dans laquelle nous avons supposé que la CTO adopte des politiques de motivation qui contribuent à la performance de ressource humaine. Cependant, la première hypothèse est à infirmer, car elle suppose que l'étude des politiques de motivation n'est pas un déterminant essentiel de la gestion des ressources humaines ; contrairement aux idées reçues, la motivation des salariés doit être diversifiée à travers plusieurs politiques, à savoir, la rémunération, les conditions de travail, l'évaluation et la formation.

Dans cet ordre d'idées, et suite aux résultats obtenus de l'enquête, nous pouvons dire que la performance de la ressource humaine est la résultante de la bonne gestion de ressource humaine, notamment, l'efficacité du système de motivation du personnel.

# ANNEXES

## Questionnaire :

### Axes n° 01 : Les informations générales :

1- Vous êtes : Homme  Femme

2-Votre tranche d'âge :

\*Moins de 25 ans  \*De 46 ans à 60 ans

\*De 25 à 45 ans  \*Plus de 60 ans

3-Votre catégorie socioprofessionnelle :

\*Agent de Maitrise  \*Cadre

\*Ouvrier  \*Autre

4-Votre niveau de formation :

\*Bac  \*Diplôme universitaire

\*Un niveau secondaire

**Axe n°02 : Le rôle de la rémunération dans la performance des ressources humaines :**

<b>Eléments à analyser</b>	<b>Tout à fait D'accord</b>	<b>D'accord</b>	<b>Pas d'accord</b>	<b>Pas tout à fait d'accord</b>
Votre salaire est satisfaisant vis-à-vis du travail que vous accomplissez				
L'entreprise applique les primes individuelles pour les meilleurs employés				
Les avantages sociaux flexibles existent au sein de votre entreprise				
Le système de rémunération est basé sur les compétences professionnelles				
L'entreprise suit un système de rémunération qui permet aux salariés d'être plus performants				

**Axe n° 03 : Le rôle des conditions du travail dans la performance des ressources humaines :**

<b>Élément à analyser</b>	<b>Tout à fait d'accord</b>	<b>D'accord</b>	<b>Pas D'accord</b>	<b>Pas tout à fait d'accord</b>
Le climat de travail est favorable sur le plan sécuritaire				
Le milieu de travail respecte les conditions d'hygiène				
Le milieu de travail est favorable en matière de transport et de restauration				
L'entreprise détient une bonne image dans votre esprit				
Les conditions du travail au sein de votre entreprise vous aident à être plus performant				

**Axe n° 04 : Le rôle de l'évaluation dans la performance des ressources humaines :**

<b>Eléments à analyser</b>	<b>Tout à fait d'accord</b>	<b>D'accord</b>	<b>Pas D'accord</b>	<b>Pas tout à fait d'accord</b>
Dans votre entreprise, l'évaluation des salariés est bonne				
L'évaluation est un moyen de motivation pour les salariés				
L'entreprise applique le partage des gains basé sur l'efficacité de l'employé				
L'évaluation de performance des salariés est importante				
L'évaluation permet de développer les compétences et la performance des salariés				

**Axe n°05 : Le rôle de la formation sur la performance des ressources humaines :**

<b>Eléments à analyser</b>	<b>Tout à fait d'accord</b>	<b>D'accord</b>	<b>Pas d'accord</b>	<b>Pas tout à fait d'accord</b>
Toutes les catégories socioprofessionnelles concernées par la formation.				
Vous participez aux programmes de formation qui vous permet de répondre aux besoins futurs de l'entreprise				
Dans le cas d'une nouvelle stratégie, l'entreprise vous assure des formations pour s'adapter à cette stratégie				
Vous avez reçu des formations depuis que vous étiez embauché par l'entreprise				
La formation est nécessaire dans la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise				

# **Références**

# **Bibliographiques**

## *Référence bibliographiques*

---

### ***Ouvrages :***

A. DIETRICH et F. PIGEYER, « la gestion des ressources humaines » Edition La Découverte, Paris, 2005.

A. Meignant « Manager la formation », 4<sup>ème</sup> édition.

B. MARTORY, D. CROZET, Gestion des ressources humaines, pilotage social et performance. Edition : Dunod. Paris, 2002.

C. DEJOURS, « Souffrance en France », Editions du Seuil, Paris, 1998.

C. GERMAIN, S TREBUCQ, « la performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelque réflexions » Semaine sociale Lamy, 2004.

D. MC. GREGOR « La Dimension Humaine de l'entreprise » Gauthier-Villars, 1974.

Dimitri Weiss, « Ressources humaines », 3<sup>ème</sup> Editions : Organisation, Paris, 2005.

E. MERCIÉ et Géraldine SCHMIDT. « Gestion des ressources humaines », Pearson Education, France 2004.

E.MORIN et C.AUBE, « Psychologie et management » 2<sup>ème</sup> édition, Montréal Chênevière, Edition, 2007.

F. AGGERI et al. « Organiser le développement durable », Vuibert, Paris, 2005.

G.NARO, « Les indicateurs sociaux et leurs articulation dans le cadre du contrôle de gestion social », Edition Liaison, Paris, 2006.

J. BARRAUD, et autres, « La fonction Ressources Humaines », 3<sup>ème</sup> Edition : DUNOD, Paris, 2008.

J. CAPUL et O. GARNIER, « dictionnaire d'économie et des sciences sociales », ED Hatier, Paris, 2008.

J. CITEAU, « Gestion des ressources humaines » 4<sup>ème</sup> Ed, Dollaz, Paris, 2002.

J. JOCELYN. et autres, « La dimension humaine des organisations », Gaetanmorin éditeur, 1994.

J. PERETTI, « gestion des ressources humaines », 15e Ed, Vuibert, Paris, 2008.

J. PERETTI, « ressources humaines », édition Vuibert, 7<sup>ème</sup> Edition, Paris 2002.

J.LAPRA., « L'évaluation du personnel pour une nouvelle approche », Edition : Dunod, Pays-Bas, 2006.

J.M. PERETTI, « Gestion des ressources humaines », 12<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris 2010.

J.M. PERETTI, « Gestion des ressources humaines », 8<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris 2010.

J.P CITEAU., « Gestion des Ressources humaines : Principes Généraux et Cas pratiques », Edition : Masson and Armand Colin, Paris, 1997.

## *Référence bibliographiques*

---

KOLTER.P et DUBOIS.B « Marketing Management », 7<sup>ème</sup> édition, ED Publunio , Paris, 1988.

L. LETHIELLEUX, « L'essentiel de la gestion des ressources humaines », 3<sup>ème</sup> Edition : Gualino, Paris, 2009.

L.CADIN, F.GUERIN et F.PIGIEYRE, « Gestion des ressources humaines », Edition Dunod, 2007.

LE LOUAN et WILS, « L'évaluation de la gestion des ressources humaines », Edition Liaison, Paris, 2001.

M. ESTELLE MORIN et al « Les indicateurs de performance » publié par l'ordre des comptables généraux licenciés du Québec. Edition GUREIN Montréal (Canada).1996.

M. MORENO. « Gestion des ressource humaines », Edition janvier 2008.

M. SONNTAGE, « Développer et intégrer la formation en Entreprise »

M.MAADANI et K. SAID, « Management et pilotage de la performance » Edition Hachette livre, Paris, 2009.

P. KODRA., Stratégie et Formation, Edition : Dunod, France, 2011.

P. ROUSSEL, « Rémunération, Motivation et Satisfaction au Travail », Edition : ECONOMICA, Paris, 1996.

P. ROUSSEL, J. LATTES et autres, « Individualisation des salaires et rémunération des compétences », Edition ECONOMICA, Paris, 2007.

P. TURCOTTE, « Comportement en milieu organisationnelle », consul 2000 Editeur Sherbrooke.1997.

P.ROMEL, « Gestion des ressources humaines », Edition : Armand Colin, Paris, 1993.

REYNAND.E, « Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique » Journée AMIS, Atelier développement durable, ESSCA Angers, 2003.

ROBBINS et JUDGE, « comportements organisationnels » New Jersey, Pearson Edition, 2006.

S.L.DOLAN, T. SABA, S.E. JACKSON et R.S. SCHULER, « La gestion des ressources humaines. Tendances, enjeux et pratiques actuelles », Éditions du Renouveau Pédagogique, 2002.

SEKIOU, et autres, « gestion des ressources humaines », Edition : Debock, Université Bruxelles, 2001.

SHERMERHOM et al, « comportement humain et organisation » 4<sup>ème</sup> édition Montréal, 2010.

## ***Référence bibliographiques***

---

VOLKOFF.S et GOLLAC.N, « Les conditions du travail », Collection Repère, La Découverte, Paris, 2007.

### ***Mémoires, Revus et Séminaire :***

Conférence GRH/IFSN, M. MORENO, Maniville Maître de conférences GRH, IAE-UTI, Paris, 2007.

J. MAJORO, « L'influence de la motivation des employés sur la productivité et la performance des entreprises privées au Rwanda », Mémoire, université Paris 13, 2008.

J.SAULQUIN, G. SCHIER, « responsabilité sociale des entreprises et performance » complémentarité ou substituabilité, La revue des sciences de gestion, 2007/1 n° 223.

L. MUCHA, « La motivation des salariés et la performance de l'entreprise », mémoire professionnel, 2009/2010.

O.TRICHI, « La gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail », mémoire Magister, université Mouloud Mammeri, 2002.

ROBERT.S KAPLAN et DAVID NORTON, The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, Boston, Mass, Harvard Business School Press: 1998.

ROUSSEL et al, « Les modèles intégrateurs de la motivation au travail », Dans Comportement Organisationnel, Vol 03, Théories des organisations, Motivation au travail, Engagement organisationnel, sous la direction de J.PROJET, P.ROUSSEL et C.VANDENBERGHE, 2009.

Séminaire de DEKAYSER Véronique et Autres, Analyser les conditions du travail, (connaissance de problème), les éditions ESF, L'entreprise Moderne et Les Librairies Techniques, 1982.

ULRICH.D, « Humain Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results », Boston, MA: Harvard business school press, 1997.

### ***Sites internet :***

<http://blogvaloxy.com/droitsocial>, vie de l'entreprise, le dirigeant, consulté en septembre 2017.

<http://mesurerlecapitalhumain.wordpress.com> , consulté en septembre 2017.

<http://perso.wanadoo.fr/christianegrouzet/smpmp/>, consulté en septembre 2017.

<http://realise.u-strasbg.fr/depotcel/DepotCel/274/Winter%20Antoine/evaluation.doc>, consulté en septembre 2017.

# **Table des matières**

## Table des matières :

<b>Introduction générale.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre I : La motivation de la ressource humaine .....</b>	<b>3</b>
Introduction .....	4
Section 01 : La gestion des ressources humaines.....	5
1.1- Genèse de la fonction ressource humaine .....	7
1. 1. 1-les grands courants de pensée .....	8
A- La gestion primitive de la RH .....	8
Au moyen-âge .....	8
La révolution industrielle .....	8
Apparition du service personnel.....	8
B- La réorientation de la gestion du personnel :(l'école des relations humaines).....	9
C-L'émergence de la fonction ressource humaine .....	9
1.2- Le concept de gestion de la ressource humaine .....	10
1. 2. 1-Définitions de GRH .....	10
a-Selon Maxime .....	10
b-Selon P. Roussel.....	10
c-Selon L.Cadin, F.Guérin et F.Pigieyre :.....	10
1. 2. 2- Les missions et les objectifs.....	11
a- Les missions .....	11
Mettre en œuvre la stratégie .....	12
Favoriser le changement.....	12
Administrer efficacement .....	12
Développer la motivation et l'implication des salariés .....	12
b- Les objectifs .....	12
1. 3- Les fonctions de la gestion des ressources humaines.....	13
1. 3. 1- L'acquisition du personnel.....	13
a-La gestion prévisionnelle.....	13
b-Le recrutement .....	14
Définition du recrutement.....	14
Les modes de recrutement .....	14
Les étapes de recrutement .....	15
1. 3. 2. La stimulation des ressources humaines.....	16
A-La rémunération .....	16
B-L'évaluation des performances.....	16
1.3.3. Le développement des ressources humaines .....	16
A- La formation.....	16
B-La gestion de carrière .....	17

C- Les conditions de travail.....	17
Section 02 : les principales théories de la motivation et sa typologie.....	18
2. 1-La motivation au travail.....	18
2.2.1-Définition de la motivation.....	18
a-Le déclenchement du comportement.....	18
b-La direction du comportement.....	19
c-L'intensité du comportement.....	19
d-La persistance du comportement.....	19
2. 1. 2-Les types de motivation.....	19
a-La motivation extrinsèque.....	19
b-La motivation intrinsèque.....	19
La motivation finale.....	19
La motivation instrumentale.....	20
La motivation de survie.....	20
La motivation obsessionnelle.....	20
2. 1. 3-Le processus de motivation.....	20
2. 2-Les théories de la motivation.....	20
2. 2.1-Les théorie de contenu.....	21
A-La théorie des besoins de MASLOW.....	21
Les besoins physiologiques.....	21
Le besoin de sécurité.....	21
Le besoin d'appartenance.....	22
Le besoin d'estime.....	22
Les besoins d'auto-accomplissement.....	22
B-La théorie d'ERG (Existence, Relatedness&Growth) de Clayton P.ALDERFER.....	22
Les besoins d'existence (E).....	22
Les besoins des rapports sociaux (R).....	22
Les besoins de développement personnel (G).....	23
C-La théorie bi-factorielle de HERZBERG.....	23
D- La théorie X et Y de MAC Gregor.....	23
La théorie X.....	23
La théorie Y.....	24
2. 2. 2- Théories des processus.....	25
A-La théorie de l'équité (Adams).....	25
B-La théorie des attentes (Vroom).....	25
Les attentes:.....	26
L'instrumentalité.....	26
La valeur.....	26

C-La théorie de la motivation par la fixation des objectifs (Locke et Latham).....	26
Section 03 : Les politiques de motivation dans les entreprises .....	27
3. 1-La motivation par la rémunération.....	28
3. 1. 1-Définition de la rémunération .....	28
3. 1. 2-La masse salariale .....	29
a-L'effet noria.....	29
b-L'effet effectif.....	29
c-L'effet structure.....	29
d-Le GVT .....	29
3. 1. 3-La rémunération des dirigeants et des autres salariés .....	29
A-La rémunération des dirigeants .....	29
Enjeu économique .....	30
Enjeu politique .....	30
Enjeu symbolique.....	30
L'intérêt de compte courant.....	30
B-La rémunération des autres salariés.....	30
La rémunération sous forme d'avantages en nature .....	31
La rémunération des performances .....	31
3. 2- La motivation par les conditions de travail .....	31
3. 2. 1-Définition des conditions de travail .....	31
3. 2. 2- Les types des conditions de travail.....	33
a-Conditions physiques .....	33
b-Conditions mentales du travail.....	33
c-Conditions psychosociales de travail .....	33
3. 2. 3-Les objectifs de l'amélioration des conditions de travail.....	33
3. 3-La motivation par l'évaluation des compétences .....	33
3. 3. 1-Définition de l'évaluation des compétences.....	34
3. 3. 2-Les composants d'un système d'évaluation .....	34
a-La visé : pourquoi évaluer ? .....	34
b-L'objet : évaluer quoi ? .....	34
c-Les acteurs : Qui participent à l'appréciation ? .....	34
d-La procédure : évaluer avec quoi ? .....	35
e-Le référentiel : au nom de quoi évaluer ? .....	35
3. 3. 3-L'objectif de l'évaluation.....	35
3. 4- La motivation par la gestion de formation .....	35
3. 4. 1- La définition de la formation.....	36
3. 4. 2-Les types de formation.....	36
a-Les formations en présentiel : .....	36

La formation en alternance.....	36
La formation interne.....	36
Un formateur-salarié.....	36
Un formateur indépendant.....	36
La formation intra-entreprise.....	36
La formation inter-entreprise.....	37
b-Les formations à distance.....	37
3. 4. 3-Le plan de formation .....	37
A-Démarche pour l'élaboration d'un plan de formation .....	37
B- Les acteurs du plan de formation.....	38
La direction.....	38
Les responsables de ressource humaine et formation.....	38
Les partenaires sociaux consultés pour : .....	38
Les responsables opérationnels .....	38
Les employés.....	38
3. 4. 4-Les objectifs de la formation dans la motivation .....	39
Conclusion.....	39

## **Chapitre II : La performance des ressources humaines ..... 40**

Introduction au chapitre.....	41
Section 01 :L'évolution et définition de la performance.....	42
1. 1 : L'évolution de la performance .....	42
1. 1. 1: De la performance financière à la performance organisationnelle.....	42
1.1.2 - De la performance objective à la performance en tant que construit social subjectif... ..	42
.1.1.3. De la performance "outil de mesure" à la performance "outil de management" .....	43
1.2-: Définitions de la performance des entreprises .....	44
1.2.1-La cohérence .....	\$\$\$\$\$45
1.2.2-La pertinence.....	45
1.2.3-L'efficacité .....	45
1.2.4-L'efficience .....	45
1. 3-La typologie de la performance.....	45
1.3.1- Performance sociale .....	45
1.3.2-Performance économique.....	45
1.3.3-Performance environnementale.....	45
Section 02 : La mesure de la performance des ressources humaines .....	47
2. 1-La performance de la ressource humaine.....	47
2. 1. 1- La décomposition de la GRH de Le Louarn et Wils (2001) : .....	47
a-Performance administrative de la fonction ressource humaine .....	47

b-Performance opérationnelle de la fonction ressource humaine.....	48
c-Performance stratégique de la fonction ressource humaine .....	48
2. 2. La mesure de performance de la fonction ressource humaine.....	48
2.2. 1. Le « balanced scorecard », tableau de bord prospectif.....	48
a-Le « Humain Ressource scorecard » .....	49
2.3. Les indicateurs de la performance des ressources humaines.....	52
2.3.1-La démographie.....	52
2.3.2-Les indicateurs de temps de travail .....	52
a-Absentéisme .....	52
Taux d'absentéisme .....	52
Nombre de jours perdus par employé.....	53
Facteur de Bradford.....	53
b-Heures supplémentaires .....	53
Taux de temps supplémentaire .....	53
Taux de fréquence du temps supplémentaire .....	53
Temps supplémentaire en % des coûts de main-d'œuvre.....	53
c-Les indicateurs de recrutement.....	53
Coût par embauche.....	53
Délai d'embauche.....	53
Indice de qualité de l'embauche .....	53
d-Les indicateurs de mouvement (mobilité).....	53
Taux de promotion .....	53
Taux de mobilité interne .....	54
Ratio de cheminement de carrière .....	54
e-Les indicateurs de formation et développement.....	54
Heures de formation par employé .....	54
Investissement en formation par employé .....	54
f-Les indicateurs de gestion de la performance.....	54
Indice de performance de la gestion.....	54
Différentiel de rémunération entre hauts performants et les autres.....	54
Taux de roulement des hauts performants.....	54
g-Les indicateurs de développement du leadership.....	54
Indice de qualité du leadership.....	54
Indice de performance de la gestion.....	54
Indice de qualité du management .....	54
h-Les indicateurs de rémunération .....	55
Rémunération moyenne par ETC ou par employé .....	55
Évolution de la rémunération totale .....	55

Coûts de main-d'œuvre en % des revenus.....	55
Ratio de comparaison salariale.....	55
i-Les indicateurs de mobilisation.....	55
Indice de mobilisation .....	55
Taux de recommandation .....	55
j-Les indicateurs financiers RH.....	55
Revenus par employé ou par ETC.....	55
Profit avant impôts par employé ou par ETC.....	55
Retour sur l'investissement du capital humain.....	55
Valeur ajoutée du capital humain .....	55
k-Les indicateurs fonction RH.....	56
Dépenses RH par .....	56
Satisfaction par rapport aux RH .....	56
Section 3 : Le rôle des politiques de motivation sur la performance de la ressource humaine .....	56
3.1 Le rôle de la rémunération dans la performance de la RH .....	56
3.1.1 Les conditions d'une politique de rémunération réussie .....	56
A. Une politique de rémunération peut également s'apprécier sur plusieurs plans : .....	57
B. Une politique de rémunération peut donc être :.....	57
3.1.2- La contribution de la rémunération dans la performance.....	58
3.2 - Le rôle des conditions de travail dans la performance des employés .....	59
3.2.1- L'importance des conditions de travail .....	59
3.2.2 - Les conditions de travail qui favorisent la motivation .....	60
3.3-Le rôle de l'évaluation dans la performance de la RH.....	62
3.3.1 - L'importance de l'évaluation du personnel.....	62
3.3.2-L'évaluation du rendement .....	63
a-L'évaluation par les pairs .....	63
b-L'évaluation par les subordonnés.....	63
c-L'autoévaluation.....	63
d-L'évaluation par la clientèle.....	63
e-La rétroaction à 360 degrés .....	63
3.3.3-Les raisons d'évaluation du personnel .....	63
3.3.4- L'évaluation : processus de gestion de ressources humaines.....	64
3.3.5-Les conditions d'une évaluation réussie .....	64
3.4- Le rôle de la formation dans la performance de la RH .....	65
3.4.1 L'impact de la formation :.....	66
3.4.2-Les conditions d'une bonne politique de formation.....	67
Conclusion du chapitre.....	68

# Chapitre III : Le rôle des politiques de la motivation dans la performance des ressources humaines dans le Complexe Textile Industriel de Draa Ben Khedda

..... 69

Introduction du chapitre .....	70
Section 01 : La présentation du Complexe Textile Industriel du Draa Ben Khedda.....	71
1.1-L’historique d’EATIT:.....	71
1.2- L’organigramme de C.T.I de Draa Ben Khedda .....	72
1.3- Les missions et les objectifs de C.T.I:.....	74
1.3.1–Les missions de C.T.I : .....	74
a-La direction générale.....	74
b-Le secrétariat : assure l’organisation et le fonctionnement du secrétariat de son .....	74
c-Les quatre directions principales.....	74
1.3.2 - Les objectifs de C.T.I : .....	76
Section 2 : Présentation de service de ressources humaine de C.T.I.....	77
2.1-L’organigramme de service ressource humaine : .....	77
2.2-Les missions du service ressource humaine : .....	77
2.2.1-La direction des ressources humaines : .....	77
2.2.2-Le responsable de formation : .....	78
2.2.3- Le juriste .....	79
2.2.4-Le chef de département .....	79
2.2.5-Le chef de service .....	79
2.2.6-Les gestionnaires : .....	79
La gestion de personnel ou la gestion administrative des ressources humaines.....	79
La gestion de paie.....	80
2.3-Les objectifs de service RH de l’entreprise C.T.I : .....	80
Section 03 : Le questionnaire et l’analyse du résultat : .....	80
3.1-La méthodologie de l’enquête sur le terrain : .....	80
3.1.1-L’objectif de l’enquête : .....	81
3.1.2-La technique de questionnaire : .....	81
3.1.3-La technique d’échantillonnage : .....	81
3.2-L’analyse de résultat : .....	82
Axe n°01 : Les informations générales : .....	82
01-Le genre : .....	82
02- La tranche d’âge : .....	83
03-La catégorie socioprofessionnelle : .....	84
04-Le niveau d’instruction : .....	85
Axe n°02 : Le rôle de la rémunération dans la performance des ressources humaines au sein de C.T.I : .....	86

1-Votre salaire est satisfaisant vis-à-vis du travail que vous accomplissez : .....	86
2-L'entreprise applique les primes individuelles pour les meilleurs employés :.....	87
3-Les avantages sociaux flexibles existent au sein de votre entreprise :.....	88
4- Le système de rémunération est basé sur les compétences professionnelles : .....	89
5-L'entreprise suit un système de rémunération qui permet aux salariés d'être plus performants : .....	90
Axe n°03 : Le rôle des conditions de travail dans la performance des ressources humaines au sein de C.T.I : .....	91
1-Le climat de travail est favorable sur le plan sécuritaire :.....	91
2-Le milieu de travail respecte les conditions d'hygiène : .....	92
3-Le milieu de travail est favorable en matière de transport et de restauration :.....	93
4- L'entreprise détient une bonne image dans votre esprit :.....	94
5- Les conditions du travail au sein de votre entreprise vous aident à être plus performant :95	
Axe n°04-Le rôle de l'évaluation dans la performance des ressources humaines au sein de C.T.I :96	
1-L'évaluation des performances des salariés dans votre entreprise est bonne.....	96
2-L'évaluation est un moyen de motivation pour les salariés : .....	97
3-L'entreprise applique le partage des gains basé sur l'efficacité de l'employé :.....	98
4-L'évaluation vous a permis d'être au poste qui correspond à vos performances.....	99
5- L'évaluation est elle nécessaire pour mesurer la compétence de chaque salarié : .....	100
Axe n°05 : Le rôle de la formation sur la performance des ressources humaines au sein de C.T.I: .....	101
1-Toutes les catégories socioprofessionnelles concernées par la formation : .....	101
2-Vous participez aux programmes de formation qui vous permet de répondre aux besoins futurs de l'entreprise :.....	102
3-Dans le cas d'une nouvelle stratégie, l'entreprise vous assure des formations pour s'adapter à cette stratégie :.....	103
4-Vous avez reçu des formations depuis que vous étiez embauché par l'entreprise : .....	104
5-La formation est nécessaire dans la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise .....	105
Conclusion du chapitre :.....	106
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>107</b>
<b>Références Bibliographiques .....</b>	<b>.....</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>.....</b>

## Liste des figures

<b>Figure n°01</b> : Les missions de la gestion ressources humaines.....	11
<b>Figure n°02</b> : La pyramide des besoins de MASLOW.....	21
<b>Figure n°03</b> : Les conditions de travail.....	32
<b>Figure n°04</b> : la performance globale.....	46
<b>Figure n°05</b> : La décomposition de la GRH .....	47
<b>Figure n°06</b> : Tableau de bord prospectif.....	49
<b>Figure n°07</b> : Tableau de bord de performance de la ressource humaine.....	51
<b>Figure n°08</b> : L'organigramme de C.T.I.....	73
<b>Figure n°09</b> : Présentation de service des ressources humaines.....	77
<b>Figure n°10</b> : Présentation de genre.....	82
<b>Figure n°11</b> : présentation des tranches d'âge des salariés enquêtés.....	83
<b>Figure n°12</b> : présentation des catégories socioprofessionnelle.....	84
<b>Figure n°13</b> : présentation du niveau d'instruction des salariés enquêtés.....	85
<b>Figure n°14</b> : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis du salaire.....	86
<b>Figure n°15</b> : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des primes individuelles.....	87
<b>Figure n°16</b> :présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des avantages sociaux.....	88
<b>Figure n°17</b> :présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis du système de rémunération et de compétences professionnelle.....	89
<b>Figure n°18</b> :présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis du système de rémunération et de la performance.....	90
<b>Figure n°19</b> : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis du climat de travail.....	91
<b>Figure n°20</b> :présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des conditions d'hygiène.....	92
<b>Figure n°21</b> : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis du transprt et de la restauration ....	93
<b>Figure n°22</b> : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de l'image de l'entreprise.....	94
<b>Figure n°23</b> : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des conditoions de travail et de la performance.....	95
<b>Figure n°24</b> : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de l'évaluation des performances..	96
<b>Figure n°25</b> : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de l'évaluation et de la motivation.	97
<b>Figure n°26</b> :présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des gains d'efficacité de l'employé..	98
<b>Figure n°27</b> :présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de leurs postes.....	99
<b>Figure n°28</b> : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de l'évalation et de la compétence.	100
<b>Figure n°29</b> : présentation des catégories concernées par la formation.....	101
<b>Figure n°30</b> : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des programmes de formation.....	102
<b>Figure n°31</b> : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des formations.....	103
<b>Figure n°32</b> : présentation du nombre de salariés ayant bénéficié de formations.....	104
<b>Figure n°33</b> :présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de la formation et de la performance	105

## *Liste des tableaux*

<b>Tableau n°01</b> : la comparaison entre la gestion de personnel et la gestion des ressources humaines.....	07
<b>Tableau n°02</b> : la gestion des ressources humaines comparée à l'administration du personnel .....	07
<b>Tableau n°03</b> : présentation de genre.....	82
<b>Tableau n°04</b> : présentation des tranches d'âge des salariés enquêtés.....	83
<b>Tableau n°05</b> : présentation des catégories socioprofessionnelle .....	84
<b>Tableau n°06</b> : présentation du niveau d'instruction des salariés enquêtés.....	85
<b>Tableau n°07</b> : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis du salaire.....	86
<b>Tableau n°08</b> : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des primes individuelles.....	87
<b>Tableau n°09</b> : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des avantages sociaux.....	88
<b>Tableau n°10</b> : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis du système de rémunération et de compétences professionnelle .....	89
<b>Tableau n°11</b> : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis du système de rémunération et de la performance.....	90
<b>Tableau n°12</b> : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis du climat de travail.....	91
<b>Tableau n°13</b> : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des conditions d'hygiène.....	92
<b>Tableau n°14</b> :présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis du transprt et de la restauration ....	93
<b>Tableau n°15</b> : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de l'image de l'entreprise.....	94
<b>Tableau n°16</b> : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des conditoions de travail et de la performance.....	95
<b>Tableau n°17</b> : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de l'évaluation des performances.....	96
<b>Tableau n°18</b> : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de l'évaluation et de la motivation.....	97
<b>Tableau n°19</b> : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des gains d'efficacité de l'employé.....	98
<b>Tableau n°20</b> : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de leurs postes.....	99
<b>Tableau n°21</b> : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de l'évalation et de la compétence.....	100
<b>Tableau n°22</b> : présentation des catégories concernées par la formation.....	101
<b>Tableau n°23</b> : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des programmes de formation.....	102
<b>Tableau n°24</b> : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des formations.....	103
<b>Tableau n°25</b> : présentation du nombre de salariés ayant bénéficié de formations.....	104
<b>Tableau n°26</b> : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de la formation et de la performance.....	105

## **Résumé**

L'entreprise évolue dans un environnement économique instable, caractérisé par la concurrence internationale, qui est le résultat de la mondialisation. De ce fait, l'entreprise doit prendre en compte ces mutations pour faire face à sa demande sur le marché. Par ailleurs, la gestion des ressources humaines est l'un des outils adoptés par l'entreprise pour son développement économique.

Dans ce présent travail, la question autour de laquelle s'articule la problématique est la suivante : quel est l'impact de la motivation sur la performance de la ressource humaine ? , les travaux entrepris dans ce mémoire ont permis de conclure que la performance de la ressource humaine passe par la motivation du personnel, cela à travers le système de motivation adopté par l'entreprise, à savoir, la rémunération, les conditions de travail, l'évaluation et la formation. Autrement dit, la motivation des salariés à travers différents facteurs permet d'améliorer leurs potentiels, d'aider l'entreprise à atteindre ses objectifs, les encourage à faire de leurs mieux et ainsi être performants.

**Mots clés :** la motivation, la performance, la rémunération, les conditions de travail, l'évaluation, la formation.