

Ministère de l'Enseignement Supérieur de la Recherche Scientifique

Université Mouloud Mammeri Tizi Ouzou

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales

Et des Sciences de Gestion

Département : des Sciences de Gestion



**Mémoire en vue de l'obtention
Du Diplôme de Master en Science de gestion**

Option : Management Stratégique des entreprises

Thème :

**La Motivation, facteur de performance dans
les entreprises : Cas de l'ENIEM**

Réalisé par

Mr .Makoudi Ghani

Mr.Lamara Ahmed

Encadré par

Mr.khoudja M

Membres de Jury

Président : Mr. MERZOUGUI Abdelmoumen MA/B UMMTO

Examineur: Mr. OUAZZI AZZEDINE MA UMMTO

Rapporteur : Mr. KHODJA Mourad MA/A UMMTO

Promotion2016/2017.

Remerciements

Tout d'abord nous rendons grâce à Dieu, lui qui nous a permis d'être bien portant afin d'effectuer ce travail du début jusqu'à la fin.

Nous remercions nos parents respectifs pour leurs soutiens durant notre parcours de formation.

Nos remerciements à notre directeur de mémoire, le Mr. Khoudja MOURAD, lui qui nous a guidés avec ses orientations, ses conseils et ses critiques tout au long de ce travail de recherche en nous laissant la liberté dont on avait besoins. On ne peut que lui être reconnaissant surtout pour ses qualités intellectuelles et humaines.

Nous remercions également tout le personnel de l'ENIEM .

Nos remerciements vont aussi au membre du jury, pour l'honneur qu'ils nous ont fait en acceptant d'évaluer ce travail et de participer à la soutenance.

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

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à :

Mon chère père pour son éducation et ses valeurs qu'il m'a inculqué.

A ma très chère mère qui m'a toujours encouragé et conseiller à avance

A mes frères : Rabah, Nabil

A mon binôme préféré Ahmmed lamara

A tous mes amis sans exception.

Fouad, Nadir, Athemane, Hamid, samir, Mayestro, Toufik, Nazim ,
mounira, samira, Malika, massili, saida, lydia, kahina et sont oublie le petite Mayes.

Mes coupins de chambre : **AMAR, farouk, massi, TAIB,**
MIDOU, NASSIM, adel, alam , Nassim.

A tous les cousins et voisins.

A tous mes camarades de la section MSE 2017.

Trouvez ici l'expression de ma profonde gratitude et le témoignage de mon éternel amour.

Bien à vous tous et toutes:

Ghani Makoudi

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à :

Mon chère père pour son éducation et ses valeurs qu'il m'a inculqué.

A ma très chère mère qui m'a toujours encouragé et conseiller à avance

A mes frères et sœurs

A mon binôme préféré GHANI MAKOUDI

A tous mes amis sans exception.

Mes coupins de chambre : **AMAR, farouk, massi, TAIB, MIDOU, NASSIM, adel, alam , Nassim.**

A tous les cousins et voisins.

A tous mes camarades de la section MSE 2017.

Trouvez ici l'expression de ma profonde gratitude et le témoignage de mon éternel amour.

Bien à vous tous et toutes:

Ahmed lamara

Sommaire

Remerciements

Dédicaces

Sommaire

Listes de tableaux et des figures

Introduction générale 09

Chapitre I : La place de la motivation dans la gestion des ressources humaines 13

Section 1 : Généralité sur la gestion des ressources humaines 13

Section 2 : La motivation au travail..... 21

Section 3 : Les théories de la motivation au travail 26

Section 4 : La contribution de la motivation a la performance de l'entreprise..... 37

Conclusion 42

Chapitre II: L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise 43

Section 1 : La performance de l'entreprise..... 43

Section 2 : La mesure de la performance des ressources humaines 48

Section 3 : l'impact des politiques de motivation sur la performance des entreprises 64

Conclusion 83

Chapitre III : Enquête sur le terrain cas ENIEM..... 84

Section 1 : présentation générale de l'ENIEM..... 84

Section 2 : La méthodologie de l'enquête sur le terrain 92

Section 3 : Présentation et analyse des résultats 93

Conclusion 119

Conclusion générale 120

Bibliographie

Annexes

Liste des figures

Numéro de la figure	Page
1 « La pyramide des besoins d'Abraham Maslow »	31
2 « La décomposition de la GRH de Louran et Wils »	48
3 « Le modèle de Dave ULRICH »	50
4 « modèle représente les quartes axes de tableau de bord d'équilibre »	53
5 « La pyramide des rémunérations »	67
6 « Présentation de genre »	94
7 « Présentation des tranches d'âge des salariés enquêtes »	95
8 « Présentation des catégories socioprofessionnelles »	96
9 « Présentation du niveau de formation »	97
10 « Présentation de l'attitude vis-à-vis du salaire »	98
11 « Présentation de l'attitude vis-à-vis des primes individuelles »	99
12 «Présentation de l'attitude vis-à-vis des avantages sociaux »	100
13 « Présentation de l'attitude vis-à-vis du système de rémunération et des compétences professionnelles »	101
14 «Présentation de l'attitude vis-à-vis du système de rémunération et de la performance »	102
15 « Présentation des catégories concerne par la formation »	103
16 « Présentation de l'attitude vis-à-vis des programmes de formation »	104
17 « Présentation de l'attitude vis-à-vis des formations »	105
18 « Présentation du nombre des salariés ayant bénéficié de formation »	106
19 « Présentation de l'attitude vis-à-vis de la formation et de la performance »	107
20 « Présentation de l'attitude vis-à-vis de l'évaluation des performances »	108
21 « Présentation de l'attitude vis-à-vis de l'évaluation de la motivation »	109
22 « Présentation de l'attitude vis-à-vis des gains d'efficacité de l'employé »	110
23 « Présentation de l'attitude vis-à-vis de leurs postes »	111
24 « Présentation de l'attitude vis-à-vis de l'évaluation et de la compétence »	112
25 « Présentation de l'attitude vis-à-vis du climat de Travail »	113
26 « Présentation de l'attitude vis-à-vis des conditions d'hygiène »	114
27 « Présentation de l'attitude vis-à-vis de transport et de restauration »	115
28 «Présentation de l'attitude vis-à-vis de l'image de l'entreprise »	116
29 « Présentation de l'attitude vis-à-vis des conditions du travail et de la performance »	117

Liste des schémas

Numéro de schéma	Page
1 « Les composants de la performance globale »	46
2 « Les conditions de travail »	81
3 « L'organigramme de l'ENIEM »	91

Liste des Tableaux

Numéro du Tableau	Page
1 « Présentation l'historique de l'ENIEM »	85
2 « Présentation de genre »	94
3 « Présentation des tranches d'âge des salariés enquêtes »	95
4 « Présentation des catégories socioprofessionnelles »	95
5 « Présentation du niveau de formation »	96
6 « Présentation de l'attitude vis-à-vis du salaire »	97
7 « Présentation de l'attitude vis-à-vis des primes individuelles »	98
8 «Présentation de l'attitude vis-à-vis des avantages sociaux »	99
9 « Présentation de l'attitude vis-à-vis du système de rémunération et des compétences professionnelles »	100
10 «Présentation de l'attitude vis-à-vis du système de rémunération et de la performance »	101
11 « Présentation des catégories concerne par la formation »	102
12 « Présentation de l'attitude vis-à-vis des programmes de formation »	103
13 « Présentation de l'attitude vis-à-vis des formations »	104
14 « Présentation du nombre des salariés ayant bénéficié de formation »	105
15 « Présentation de l'attitude vis-à-vis de la formation et de la performance »	106
16 « Présentation de l'attitude vis-à-vis de l'évaluation des performances »	107
17 « Présentation de l'attitude vis-à-vis de l'évaluation de la motivation »	108
18 « Présentation de l'attitude vis-à-vis des gains d'efficacité de l'employé »	109
19 « Présentation de l'attitude vis-à-vis de leurs postes »	110
20 « Présentation de l'attitude vis-à-vis de l'évaluation et de la compétence »	111
21 « Présentation de l'attitude vis-à-vis du climat de Travail »	112
22 « Présentation de l'attitude vis-à-vis des conditions d'hygiène »	113
23 « Présentation de l'attitude vis-à-vis de transport et de restauration »	114
24 «Présentation de l'attitude vis-à-vis de l'image de l'entreprise »	115
25 « Présentation de l'attitude vis-à-vis des conditions du travail et de la performance »	116

Introduction générale

Dans le contexte de la nouvelle économie, avec la mondialisation et le développement accéléré des technologies, la compétitivité des entreprises s'appuie de plus en plus sur les savoirs et aussi sur la capacité des entreprises à innover. En effet, l'innovation au plan des produits et de la technologie ainsi que le renouvellement des connaissances contribuent à l'accroissement de la concurrence entre les entreprises.

L'entreprise est une entité qui évolue dans un environnement économique instable, caractérisé par la concurrence. En effet, durant les dernières décennies, et 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 ressource humaine (RH) est au centre du dispositif de l'entreprise. C'est pourquoi, parmi les difficultés auxquelles les organisations sont aujourd'hui confrontées, on cite, souvent la problématique de la gestion des ressources humaines. Bâtir un modèle de gestion des ressources humaines en mesure d'attirer les meilleures compétences de les fidéliser et les motiver au service de son développement durable et de sa compétitivité nationale et internationale est une préoccupation majeur pour toute entreprise.

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 coté, ainsi qu'à connaître le degré d'implication et de satisfaction du personnel de l'autre.

Introduction générale

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

Selon **Claude Lévy-Leboyer** la motivation un processus qui implique la volonté d'effectuer une tâche ou d'atteindre un but, donc un triple choix : faire un effort, soutenir cette effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint, y consacre l'énergie nécessaire.

L'entreprise tend à atteindre des objectifs fixés et précis avec la meilleure allocation des ressources humaines c'est ce que on appelle la performance de l'entreprise.

Selon Alfred Dupont Chandler, un historien et économiste américain « la performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique »

L'atteinte de la performance d'entreprise n'implique pas seulement les objectifs stratégiques de l'entreprise mais aussi les objectifs individuels des salariés : « pour être efficace, la performance doit aussi constituer un but pour le salarié, quel que soit le niveau où il se trouve et quel que soit son métier. La « performance totale » nécessite le concours de tous. Pour qu'elle constitue un but pour le salarié, il faut également que celui-ci y trouve son compte. Cela signifie, bien sûr, rétribution, mais aussi plaisir et motivation »

C'est cette relation existante entre la motivation au travail, et la performance au sein des entreprises. De ce fait, la problématique de ce mémoire peut être formulée comme suit :

Comment la motivation des ressources humaines contribue tel à la performance de l'entreprise.

Afin de répondre à cette problématique, on a élaboré les sous-questions suivantes :

Q1 : Quels sont les différents politiques de motivation existantes ?

Q2 : Quelle est le lien entre la motivation et la performance ?

Q3 ; Dans l'entreprise ENIEM existent –ils des moyens de motivation pour atteindre la performance humaine ?

Introduction générale

Ainsi pour aller plus loin dans notre étude, nous avons porté notre choix sur l'entreprise ENIEM, en raison de son effectif car on a jugé que plus une entreprise a un grand effectif plus elle aura des difficultés à satisfaire tout le monde en matière de motivation au travail.

Afin de bien structurer notre travail d'étude, on a posé les hypothèses suivantes :

H1. La motivation des salariés représente un véritable levier de performance pour les entreprises.

H2. La rémunération est la seule politique qui peut motiver les salariés pour qu'ils s'investissent davantage pour l'entreprise ENIEM.

H3. L'entreprise ENIEM adopte des politiques de motivation qui contribuent à la performance des ressources humaines.

Démarches méthodologiques

En vue d'entreprendre notre travail de recherche du présent mémoire, il a été fait appel à ce qui suit :

- recherche bibliographique et documentaire.
- Enquête (questionnaire) auprès de l'entreprise ENIEM

Objectifs de la recherche

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

Structure du mémoire

On a divisé notre travail par chapitre

Le premier chapitre porte sur des concepts différents sur la gestion des ressources humaines et la motivation. On va aborder en première section la GRH (Gestion des ressources humaines) ou on va traiter le concept de la gestion des ressources humaines (sa définition), puis l'historique et les différentes fonctions et objectifs de la GRH.

Puis nous allons traiter la motivation au travail comme deuxième section ou on va définir la motivation dans l'entreprise. Ensuite, l'historique de la motivation mais aussi les différentes typologies de la motivation.

Introduction générale

La troisième section qui sera consacré pour les différentes théories de motivation au travail on va parler de l'école classique puis l'école des relations humaines. Enfin, La dernière section on va traiter la contribution de la motivation a la performance de l'entreprise

Le deuxième chapitre présentera et expliquera la notion de la performance des RH. Ainsi, que le rapport de cette dernière avec le système de motivation de personnel, et l'impact des politiques de motivation sur la performance de l'entreprise.

Le troisième chapitre concrétise les travaux des deux chapitre précédents élaboré sous forme théorique, par une étude de cas pratique a travers une enquête mener au prés de l'entreprise ENIEM, l'étude consiste à étudier comment la motivation des ressources humaine contribue-t-elle a la performance des ressources humaines, a travers la démarche suivante ;

D'une part, à travers le recueil d'informations par le biais d'un questionnaire, auprès de l'échantillon étudié, composé des salariés, d'autre part, les informations ainsi obtenues de l'enquête, seront analysées par la construction des tableaux et présentation graphiques, qui permettront de faire le point sur le système de motivation des salariés auprès de L'ENIEM, enfin, l'analyse de questionnaire permettra de répondre à la problématique du travail de recherche.

On va terminer notre travail de recherche par une conclusion générale.

Chapitre I :La place de la motivation dans la gestion des ressources humaines

Les ressources humaines sont devenues essentielle au sein des organisations et cela en raison de la concurrence existante sur le marché et qui imposé aux entreprises bien plus que des moyens financiers et matériels mais surtout un personnel créatif, innovant, mais surtout motivé à offrir le meilleur de ses compétences à l'entreprise pour laquelle il travaille.

Ce première chapitre sera consacré à la définition des concepts importants tels que la gestion des ressources humaines ainsi la motivation au travail dans l'entreprise. Nous verrons donc la définition des ressources humaines et l'historique de la GRH. Et dans un second temps on verra le concept important pour ce travail de recherche la motivation, ça définition selon deux auteurs puis nous établirons une typologie des motivations, la section trois sera consacré pour les théories de la motivation au travail Enfin la dernière section consacre pour la contribution de la motivation a la performance de l'entreprise.

Section1 : Généralité sur la gestion des ressources humaines

1. Définition de la Gestion des ressources humaines

Il existe plusieurs définitions de la GRH qui différent d'un auteur à un autre, nous allons citer dans ce qui va suivre quelques-unes :

Selon MARCEL Cote

« La fonction des ressources humaines est cette partie de l'administration générale qui a pour rôle de passer, de planifier, de coordonner, de géré et de contrôler les activités de chaque supérieur hiérarchique.

Lorsqu'il vise à se doter d'un personnel compétant à le conserver à l'utilisateur et à le développer en vue d'atteindre les objectifs de son organisation et ceux de ses collaborateurs d'une manière efficace¹. »

Selon SIMON L. DOLAN et autres

¹ SHIMON, « gestion des ressources humaines », 3ème édition Pearson éducation 2002, paris, p 24.

Chapitre I :La place de la motivation dans la gestion des ressources humaines

« La gestion des ressources humaines d'une organisation peut se définir comme l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies dans le but contribué à la réalisation de la mission de la vision de la stratégie et des objectifs organisationnels.² »

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. »

« La gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité ». ³

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

Parallèlement elle vise au développement et à la rétribution des personnes qui contribuent à, la réalisation des buts organisationnels.

2. Historique de la GRH

Pour retracer l'historique de la fonction, nous distinguerons trois grandes périodes ; Des prémices à 1944, Les Trente Glorieuses (1945 à 1974), Les trente incertaines (1975 à nos jours).

² M .MORENO « Gestion des ressources humaines », édition janvier 2008, paris, p 5.

³ L .Cadin et autres, « Gestion des ressources humaines », édition Dunod 2007, France, p 47.

Chapitre I :La place de la motivation dans la gestion des ressources humaines

2.1. Des prémices à 1944

Au début de l'époque industrielle, l'employeur embouchait une main-d'œuvre nombreuse non spécialisée, et les méthodes de travail étaient empiriques, leurs rendements étaient faibles. Vers 1880, FRIDERIC W. TAYLOR, un ingénieur de la sidérurgie, devenu consultant, conduisit des expériences à la compagnie. Des acières de nivale aux Etats-Unis dans le but d'augmenter la production, par ces études de temps et de mouvements, il a démontré que l'on pourrait accroître l'efficacité de travail des salariés. Ses méthodes ont permis d'aboutir à la parcellisation des tâches ou à la spécialisation et ont fait ressortir le besoin d'améliorer la formation des salariés. Et HENRI FAYOL a complété l'apport de Taylor avec ses quatorze principes de l'efficacité, dont l'unité de commandement, les moyens de l'organisation

Scientifique de travail sont devenus plus performants et ont permis d'exploiter au maximum la force de travail.⁴

A cause du développement du taylorisme et du début du syndicalisme le secrétariat social s'est mis en service de personnel. L'année 1912 est considérée comme étant la date probable de la naissance de « Services personnel » dans le sens moderne du terme.

Les tâches principales de ces nouveaux services étaient d'entretenir des relations avec les syndicats, administrer les droits des salariés, veiller à l'adaptation de ceux-ci aux progrès technologiques, en dépit de leurs nombreuses activités, les services de personnel jouent alors un rôle mineur dans l'organisation ; un rôle surtout administratif et disciplinaire ce rôle était appelé à évoluer jusqu'à un statut à part entière dans les organisations d'aujourd'hui.

⁴BENYAOU MADJID Mémoire Magister, « Le mode de gestion des GRH niveau de secteur industrie à partir d'un échantillon de PME », UMMTO 2010/2011, p21.

Chapitre I :La place de la motivation dans la gestion des ressources humaines

Au début de la décennie 1930 un psychologue américaine ELTOMAYO a conduit une série d'expérience aux ateliers HAW THORN du WESTERN Electric, touchent l'influence des conditions de travail sur la productivité, celle – ci mirent en cause la motivation au travail et donnèrent naissance au courant des relations humaines.

Durant les années 1930, les activités de la GRH ont connus une réorientation à cause de la crise économique déclenchée 1929, l'état de non interventionniste qu'il était au 19 siècle, est intervenu directement de la satisfaction des besoins sociaux des travailleurs. Cette réorientation est donc une réaction à la légalisation sociale de l'Etat.⁵

Durant les années 1933-1945, les charges des services de personnel se sont accrus avec l'organisation des ateliers de travail et le retour massif des femmes a l'usine.

On a surtout mis l'accent sur le perfectionnement des méthodes de sélection et formation des salaires.

2.2. Les Trente Glorieuses (1945 à 1974)

Les années 1940-1950 les facteurs qu'on connut à l'évolution des services de personnel sont multiples :

La mise sur pied de plus grande industrie avec une administration plus complexe, l'amélioration des conditions de travail des salaires, la spécialisation du travail, le développement de législation social, l'action des syndicats, les progrès technologique...etc.

Après 1950, l'école « relationniste » les services RH des décennies 1960-1980 comme l'accroissement de la législation du travail, et le développement de l'informatique, et de traitement de paie, l'amélioration des compétences des gestionnaires en ressources humaines, l'influence des sciences comportement dans l'amélioration des relations humaines.⁶

⁵Jean Marie peretti, « Gestion des ressource humaines »,12 édition Vuibert paris 2010, p12.

⁶ BABOU LYDIA Mémoire Magister, « les pratiques des ressources humaines et la performance dans les PME », UMMTO 2010 /2011, p4.

Chapitre I :La place de la motivation dans la gestion des ressources humaines

En 1975, création de l'institut d'Entreprise par trente grandes entreprises pour étudier les problèmes de l'entreprise et son environnement en confrontant expériences et études des chefs d'entreprise et des théoriciens et élabore des idées d'avenir.⁷

2.3. Les trente incertaines (1975 - à nos jours)

Avec le changement et la complexité de l'environnement (interne et externe), la gestion des ressources humaines occupe une place stratégique dans l'entreprise, de ce fait il est fondamental d'évoquer la notion de stratégie, sa formulation, sa mise en œuvre ainsi que la stratégie globale de l'entreprise.

La notion de stratégie a été empruntée du domaine militaire pour être appliquée dans la gestion de l'entreprise. D'après A. CHANDLER : « la stratégie consiste à déterminer les objectifs et les but fondamentaux à long terme d'une organisation puis à choisir les modes d'action et d'allocation des ressources qui permettront d'atteindre ces buts et objectifs ».

Dans les années 1980 la dimension stratégique est venue s'ajouter à l'approche systémique pour permettre à la gestion des ressources humaines d'élargir sa perspective.

La formulation d'une stratégie d'entreprise implique un acte éminemment créatif de choix d'objectif de même que les modes d'action et de volonté d'action à long et moyen terme pour permettre à l'entreprise de réaliser sa mission dans un environnement turbulent en

Perpétuel changement. Pour être efficace, la stratégie entendue comme un plan, doit donc réunir les conditions faisant qu'une « machine fonctionne bien » : l'environnement est stable, la tâche est simple et le comportement des éléments internes de l'organisation est à la fois constant prévisible et conforme ; cette conception sépare naturellement la formulation de

⁷ Jean Marie Peretti, op cit, p6.

Chapitre I :La place de la motivation dans la gestion des ressources humaines

La Stratégie et sa mise en œuvre tout en reconnaissant toutefois que les deux sont d'une certaine façon liées.⁸

2.3.1. La formulation de la stratégie

A partir d'une analyse préalable de l'environnement interne et externe, l'entreprise détermine ses objectifs stratégiques et ses plans d'action à long et moyen terme.

2.3.2. La mise en œuvre de la stratégie

Cette phase passe par la budgétisation des ressources requises, l'attribution des responsabilités et la précision des modalités d'action au niveau opérationnel.

La mise en œuvre de la stratégie doit être accompagnée d'un processus d'évaluation pour suivre le degré de réalisation des objectifs visés.

2.3.3. De la gestion des ressources humaines à la gestion stratégique des ressources humaines

Le concept et l'approche « gestion stratégique des ressources humaines » ont émergé surtout avec l'avènement d'une avalanche d'articles et d'ouvrages apparus à partir de la décennie 1980 et traitant de la question de la contribution et de l'intégration formelle de la gestion des ressources humaines à la gestion stratégique de l'entreprise. La gestion stratégique des ressources humaines est un « processus de gestion qui consiste à prendre en considération les ressources humaines lors de l'élaboration et de la mise en œuvre des stratégies de gestion d'une entreprise, de façon que les orientations et les pratiques dans ce domaine soient harmonisées avec celles de l'entreprise, en tenant compte des contextes internes et externes qui ont cours à un moment donné »

Cette intégration de la dimension ressources humaines à la gestion stratégique implique la prise en considération des orientations de l'entreprise en planifiant les ressources humaines et, en même temps, de prendre en considération les contraintes en matière de

⁸ Dimitri Weiss, « gestion des ressources humaines », 3^{ème} édition d'organisation 2000, paris, p, 76.

Chapitre I :La place de la motivation dans la gestion des ressources humaines

ressources humaines dans toutes orientations stratégiques de l'entreprise. En d'autres termes, d'une part la stratégie s'avère une force de changement à considérer à l'occasion de la

Prévision et de la préparation des plans d'emploi, d'autres parts, les besoins en ressources humaines et les contraintes en la matière peuvent influencer la stratégie.

3. Les différentes fonctions de la Gestion des ressources humaines

La Gestion des ressources humaines a pour principales fonction :

-La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : La gestion prévisionnelle des emplois a pour objectif la recherche d'une adéquation entre les besoins de l'entreprise et les ressources humaines disponible⁹

-Le recrutement : Le recrutement est la provision de l'entreprise en matière de main d'œuvre adéquaté. Le recrutement peut être interne et c'est la promotion ou le changement de poste de travail sans savoir recours à des personnes nouvelles à l'entreprise, ou externe et ça consiste à faire appel à des personnes qui ne travaillent pas déjà pour l'entreprise.

-La rémunération : c'est les récompenses financières ou les avantages en nature (voiture, ordinateur, logement...) en contrepartie de l'exécution d'un travail ou d'une tâche.

-La formation : la formation consiste à mettre à niveau le travailleur pour répondre aux exigences de son poste de travail.

3.1. Les missions de la Gestion des ressources humaines

« Le terme compétence fait référence à ce qui doit au cœur de la contribution de la GRH à la stratégie de l'entreprise. ¹⁰ »

En réalité, la recherche en termes de ressources humaines ne se focalise pas sur l'homme lui-même mais sur son savoir tel qu'il soit physique ou moral.

⁹ SEKIOU, et autre, « Gestion des ressources humaines » édition Debock université Bruxelles 2001, p70.

¹⁰Charles_Heenri BESSERYRE des Horsts, « Vers une gestion stratégique des ressources humaines », les éditions d'organisation, France, 1988, p88.

Chapitre I :La place de la motivation dans la gestion des ressources humaines

C'est pour cela, les missions de la fonction ressources humaines sont : l'acquisition, la stimulation et le développement des compétences, car l'entreprise doit se battre pour être compétente afin de rester compétitive :

3.1.1. L'acquisition

L'entreprise doit définir ces besoins en termes de quantité et surtout de qualité à travers le système de gestion prévisionnelle des ressources humaines.

Mais elle doit développer auparavant des procédures de définition de postes qui lui permettront de disposer de profils de poste, c'est _à dire le type de compétences nécessaires pour tenir le poste.

Après, l'entreprise doit procéder à l'étape de recrutement (interne à travers les promotions ou externes).

3.1.2. La stimulation

Le psychologue américain Vroom sa célèbre équation :

« **Performance=f (compétences x motivations)** »

D'après cette équation il est claire que l'acquisition de la compétence adéquate n'est pas suffisante, il faut stimuler à travers la motivation afin d'optimiser la performance, pour arriver à cette finalité, il faut développer un système de :

-Rémunération ;

_L'appréciation des performances à travers la considération ;

-L'amélioration des conditions de travail.

3.1.3. Le développement des compétences

Chapitre I :La place de la motivation dans la gestion des ressources humaines

Dans cette troisième mission, l'entreprise doit faire évoluer ses compétences à travers les orientations prises.

Qui dit développement dit : Formation, Promotion, Gestion des carrières

Les trois missions citées sont étroitement liées, et cette dimension prévisionnelle est la clef de la participation de la fonction GRH dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise, puisque la stratégie veut dire fixer des objectifs à long terme.

3.2. Les objectifs

La gestion des ressources humaines se distingue de la gestion 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 organisation et ses ressources humaines, cela récapitulé 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 sur effectifs ou de sous-effectifs, sur le plan quantitatif :

Réduire les situations de qualifications inadaptées.

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'organisation considérée.

« L'homme qu'il faut dans le poste qu'il faut »

Section2 : La motivation au travail

Chapitre I :La place de la motivation dans la gestion des ressources humaines

La motivation au travail est un terme que les entreprises ont mis du temps à aborder, ce concept est venu progressivement après que les chercheurs se sont penchés sur le capital humain pour commencer, puis comment gérer ce capital là pour en faire un avantage pour l'entreprise, et ce n'est qu'après que la motivation a fait l'objet de recherches diverses afin de comprendre qui peut motiver à travailler.

1. Définition de la motivation dans l'entreprise

La motivation est notion complexe à expliquer car son usage est fréquent et elle est utilisée dans de nombreux domaines. Cependant nous intéressent uniquement à la motivation de l'homme par rapport à son travail, et plus précisément à la motivation dans l'entreprise.

Tout au long de ce travail de recherche nous allons retenir deux définitions de la motivation au travail, d'une part, celle proposée par Claude LEVY_LEBOYER, d'autre part, celle de LOUIS BERGERON.

CLAUDE LEVY _LEBOYER, auteur de nombreux ouvrages sur la motivation des individus au travail propose la définition suivante : « La motivation peut être décomposée en trois étapes qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donné, donc d'une performance »¹¹

- Le choix de l'objectif ou encore l'acceptation par l'individu d'un objectif qui lui est assigné.
- La décision souvent implicite, qui concerne l'intensité de l'effort que cette individu va consacrer à atteindre cet objectif.

¹¹ Claude levy-leboyer, « la motivation dans l'entreprise Modèles et stratégie », édition d'organisation 2003, paris, p67.

¹¹ F .Alexandre et autre « la motivation au travail », 2° édition 2000, paris, p141.

Chapitre I :La place de la motivation dans la gestion des ressources humaines

-La persévérance dans l'effort au fur à mesure qu'il se déroule et en fonction des retours d'information sur ces résultats par rapport à l'objectif à atteindre.

En d'autre terme, être motive, c'est essentiellement avoir un objectif, décide de faire un effort pour l'atteindre et préserve dans cet effort jusqu'à 'à ce que le but soit atteint.

LOUIS BEREGERON, auteur de satisfaction, motivation et performance au travail définit la motivation ; comme une force intérieure, poussant l'individu à agir dans le sens des objectifs

Organisationnels, tel qu'il perçoit. Il s'agit donc d'une optimisation de l'effort vers un but précise et non simple dépense d'énergie.

-Suite aux recherches, deux motivations ont été identifiées : la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque.¹²

1.1. La motivation intrinsèque

Est liée au moteur personnel de la personne, à ce qui la pousse de l'intérieure à se tourner vers telle ou telle activité. Elle relève de l'individu, de son histoire, de sa personnalité et de son fonctionnement elle est façonnée par les situations communes et particulières qu'il rencontre au cours de son existence.

1.2. La motivation extrinsèque

Elle, relève des incitations extérieures qui peuvent amener l'individu à se motiver pour obtenir un élément extérieur au travail lui-même : une prime, une promotion, une marque de reconnaissance individuelle ou sociale.¹³

2. Historique de la motivation

¹³ F.Alexandre et autre, op,cit, p141.

Chapitre I : La place de la motivation dans la gestion des ressources humaines

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

Au moyen âge comme aujourd'hui, le type d'organisation et en relation avec le type de métier considère. Pour l'artisan de cette époque, le savoir-faire artisanal, lui donner la

Possibilité d'organiser son travail comme il le souhaite, ce qui nous pousse à penser que la motivation était donc relativement importante, par le fait que cet artisan menait son œuvre du début à la fin à son rythme par le biais de la motivation intrinsèque.

A la fin du moyen âge, les grandes entreprises et les grands ateliers apparaissent, c'est l'ère du passage à l'époque moderne.

Dès lors, le mode d'organisation change, on peut concevoir que la motivation des salariés baisse, de fait que cette dernière doit obéir à de multiples facteurs et d'indicateurs qui la

Réagit partir de cet instant, l'art de l'organisation et du management devient plus qu'une nécessité.

Pendant le premier tiers du 20^{ème} siècle, la notion de motivation n'existait pas dans les entreprises et les organisations. On parle juste d'une simple définition juridique du terme motivation. A cette époque, les dictionnaires proposaient la définition suivante : « la motivation correspondait à la justification d'un acte et à l'exposé d'une décision ». Dans les années 1930, le concept de motivation devient pour la première fois objet de recherche.

Les recherches menées au départ sont basées sur la famille, l'Eglise, les partis politiques.

Dans le but de mieux comprendre le fonctionnement des entreprises et des organisations, les chercheurs et les managers sont focalisés sur la question qui fera émerger le concept de motivation : Ou' est-ce qui pousse ou qu'est ce qui suscite la décision de

Chapitre I :La place de la motivation dans la gestion des ressources humaines

l'individu de se comporter de telle façon selon le contexte, d'agir dans telle ou telle décision ou sous pression exercée sur lui ?

Au début du 20^{ème} siècle, avec le taylorisme, puis le fordisme les principes de l'organisation du travail sont mis en place, Taylor disait que la motivation est conséquence du salaire, car il ne tient pas compte des motivations intrinsèques. Pendant les trente glorieuses, les travailleurs sont devenus des marchandises comme les autres, ceci n'a pas favorisé la motivation des travailleurs qui, se sentant utilisés, restaient donc passifs et subissent leur travail, n'étaient pas reconnus à leur juste valeur, c'est encore souvent le cas aujourd'hui pour les emplois précaires.

Pour parler sur la motivation, on est censé de se placer dans un cadre conceptuel ou théorique du sujet. Pour mettre en avant la notion de motivation on est obligé de passer par les relations de Causalité. Il faut admettre aussi que le fait de parler sur la motivation n'implique pas nécessairement qu'on est en train d'adopter une forme réductionnisme, mais assurément. « D'autant d'écoles psychologiques autant de motivations ».¹⁴

3. Les typologies de la motivation

3.1. La motivation finale

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

¹⁴ Denjen M, « la motivation », édition d'organisation, 2006, Paris, p. 3.

Chapitre I :La place de la motivation dans la gestion des ressources humaines

permanente et à l'arrivée peut produire le pire .De plus ,cela peut engendre des conséquences désastreuses tant que le plan moral, juridique que humain.

3.2. La motivation instrumentale

La motivation instrumentale s'intéresse davantage au savoir-faire, c'est l'art et la manière qui comptent. Le résultat étant l'expression de cette perfection technique. Ce type de motivation permet donc de développer des solutions techniques originales, d'inventer de nouvelles méthodes ou des procédés originaux. Cependant la motivation instrumentale se préoccupant très peu de résultat, peut parfois amener à une lenteur du travail voire à une improductivité pouvant être très handicapante dans une structure organisationnelle.

3.3. La motivation de survie

La motivation de survie est la plus visible dans le monde animal, car il s'agit avant toute chose de survivre ; mais cette source de motivation est également présente chez les hommes. Lorsque l'on adopte une motivation de survie on agit par nécessité. Celle-ci est utile car elle est très vive et oblige l'acteur à une grande efficacité, mais elle s'avère tout de

Même très stressante, brutale et parfois violente notamment lorsqu'une entreprise démarre son activité, elle doit tout mettre pour s'insérer et se maintenir sur le marché.

3.4. La motivation obsessionnelle

La motivation obsessionnelle peut être définie comme une motivation radicalisée .Le but est l'essentiel et en devient une obsession quotidienne .Elle conduit à tous les sacrifices ,nous la trouvons par exemple chez les religieux ou les sportifs de haut niveau .Elle peut dans certain cas devenir néfaste pour soi comme pour son entourage .Il est important de rappeler que ces différentes motivations ne se retrouvent pas à l'état pur les individus optent pour des motivations différentes en fonction de la situation dans laquelle ils se trouvent .Ainsi c'est la rencontre des motivations de nature différente qui est source de conflit entre les individus .

Chapitre I :La place de la motivation dans la gestion des ressources humaines

Par conséquent, toutes les sortes de motivation sont judicieuse dès lors l'on sait en user, et ce, de manière équilibré et adaptée à la situation ¹⁵

Section3 : Les théories de la motivation au travail

Après avoir définir le concept de motivation au travail et de situer son importance pour les managers, nous allons maintenant présenter un survol rapide des grandes théories de la motivation parmi lesquelles nous pouvons distinguer les théories de l'école classique et les théories des relations humaines.

1. L'école classique

1.1. L'organisation scientifique du travail de Taylor

Frederic w. Taylor, s'interroger sur la motivation des travailleurs « pour que n'ont-il pas envie de produire toujours plus » Il déduire trois causes ;

-Les ouvriers pensent qu'une augmentation de la production induira le chômage pour certains d'entre eux.

-La majoration des salaires n'est pas proportionnelle à la production

-Les méthodes de travail empirique provoquent le gaspillage de l'énergie des ouvriers Taylor innova dans une conception unidimensionnelle de l'homme et renonça à l'idée de motiver par

La contrainte. En échange de son travail et de sa force physique, l'ouvrier reçoit un salaire proportionnel au rendement. le salaire à cette époque est un moteur déterminant. L' « homo economicus » est guidé par l'organisation scientifique du travail (O.S.T) ¹⁶.L'idée de Taylor

¹⁵Mémoire professionnel Laura Mucha, « la motivation des salaires et la performance dans les entreprises », France, année universitaire 2009-2010, p12.

¹⁶ B .Michel et autres, « Manageor », édition Dunod, paris 2006, p45.

Chapitre I :La place de la motivation dans la gestion des ressources humaines

consistait à rationaliser le travail au maximum, cette rationalisation va porter sur trois axes principaux :

1.1.1. Division horizontale du travail : C'est la parcellisation des tâches entre les opérateurs. A chaque opérateur est attribuée une tâche élémentaire, la plus simple possible, afin d'automatiser et d'accélérer les gestes.

1.1.2. Division verticale du travail : C'est la séparation entre le travail d'exécution et le travail intellectuel de conception, assuré par les ingénieurs du « bureau des méthodes ». Par la démarche scientifique (étude du poste, décomposition et simplification des gestes, attribution d'un temps d'exécution à chaque tâche élémentaire), ils déterminent la seule bonne façon d'effectuer une tâche appelée « The One Best Way ».

1.1.3. Salaire au rendement et contrôle des tâches : Taylor est tout à fait conscient du caractère abrutissant et aliénant du travail ainsi proposé à l'ouvrier. Selon lui, la seule motivation d'un tel travail ne peut être que l'argent. Pour cette raison, il pense que le salaire au rendement s'impose.

Ainsi à chaque tâche correspond un temps d'exécution ; le chronomètre détermine alors la rémunération de l'ouvrier. Le salaire au rendement permet donc la lutte contre les temps morts découlent d'une mauvaise organisation ou de la tendance spontanée des travailleurs à choisir leur propre rythme, ce que Taylor appelle la flânerie ouvrière.

Par la suite H. Ford a prolongé le taylorisme en inventant le convoyeur mécanique c'est-à-dire le travail à la chaîne permettant de transporter le produit en cours de fabrication vers l'ouvrier. L'ouvrier se trouve alors assujéti à son poste de travail et à la cadence imposée par la vitesse de la machine. H. Ford pense également que la production doit être standardisée pour faire naître la consommation de masse, ainsi la production est poussée à

L'extrême permet la production en grande série. En contrepartie, les ouvriers reçoivent un salaire supérieur aux moyennes observées dans l'industrie à l'époque, appelé le « Five Dollars Days » Cette augmentation de salaire a ainsi permis d'accroître le pouvoir d'achat des ouvriers de l'entreprise Ford.

Chapitre I :La place de la motivation dans la gestion des ressources humaines

Nous pouvons constater que cette organisation scientifique du travail a permis de dégager d'important gains de productivité pendant la période des Trente Glorieuses. Cependant ces différentes approches de l'organisation du travail ont été accusées de déshumanisation de ce dernier.

1.2. La théorie Z mise en avant par W .Ouchi

La théorie Z développée par W .Ouchi s'inscrit dans le prolongement de la théorie X-Y de Mac Gregor que nous verrons ultérieurement. La théorie Z identifie les idées fondamentales du Japon en matière d'organisation du travail. Selon W. Ouchi, l'Homme a besoin de s'impliquer au travail, il faut donc mobiliser le personnel, faire appel à sa créativité, à sa capacité d'innovation. Pour cela, l'entreprise doit concilier l'intérêt personnel du salarié et les intérêts économiques de l'entreprise.

En d'autres termes, cette approche privilégie le rapport liant l'individu et l'entreprise car ils échangent des biens et des services entre eux.

Ainsi, cette théorie identifie trois types de mécanismes à adopter pour un échange concluant entre l'individu et l'entreprise.

-Le mécanisme de marché avec la formation d'un contrat reposant sur le prix.

-Le mécanisme bureaucratique ayant pour objectif la création d'un rapport hiérarchique par contrat formel prévoyant des formes de contrôle.

- Le mécanisme de clan directement inspiré des entreprises japonaises, visant à assurer la convergence entre les intérêts de l'individu et celui de l'entreprise par une culture commune.

Selon W.Ouchi, ces principes de gestion pourraient être adoptés dans les entreprises occidentales.

Chapitre I :La place de la motivation dans la gestion des ressources humaines

Nous allons maintenant nous intéresser plus particulièrement aux théories développées par l'Ecole des Relations Humaines.¹⁷

2. Les théories de relations humaines

2.1. Les théories de contenu

Les théories de 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 les plus marquantes des théories de contenu sont ;

2.1.1. La théorie des besoins de Maslow

Maslow développe dans les années 1940 une théorie de hiérarchie des besoins à partir d'observations (Maslow, 1943). A l'origine, elle est une théorie de la motivation humaine elle trouvera par la suite des applications dans le domaine de la Motivation de l'homme au travail. Cette théorie apporte une réponse aux questions suivantes ; qu'est-ce qui motive ? Quels sont les facteurs sources de motivation ? La motivation de toute Individu est suscité par la volonté de satisfaites des besoins. Des lors que l'individu a cette volonté, il agit, il est motivé. MASLOW observe que l'individu hiérarchies ses besoins et qu'il cherche à les satisfaire selon un ordre de priorité va de 1a 5 ;

2.1.1.1.Les besoins physiologiques

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

2.1.1.2.Les besoins de sécurité

¹⁷Mémoire professionnel Laura Mucha, « la motivation des salaires et la performance dans les entreprises », France, année universitaire 2009-2010, p12.

Chapitre I :La place de la motivation dans la gestion des ressources humaines

Ils expriment la volonté de vivre sans peur et de se protéger contre certains dangers. Dans une application aux organisations de travail ; Maillet (1989 ,p.148) explique ;(dans la vie quotidienne du travailleur ,ces besoins se manifestant par le respect des lois et des règlements, par l'adhésion à des mouvements syndicaux, par le paiement des contributions à un régime de retraite et par le paiement de primes d'assurance de toute sorte)

2.1.1.3. Les besoins d'amour ; ce sont des besoins de rapports sociaux, de donner et de recevoir de l'affection, de se sentir accepté et appartenir à un groupe.

2.1.1.4. Les besoins d'estime

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

2.1.1.5. Les besoins de réalisation de soi ou d'actualisation de soi

Ils sont liés au désir de progresser, de se développer et de s'épanouir, de créer, d'innover ...¹⁸

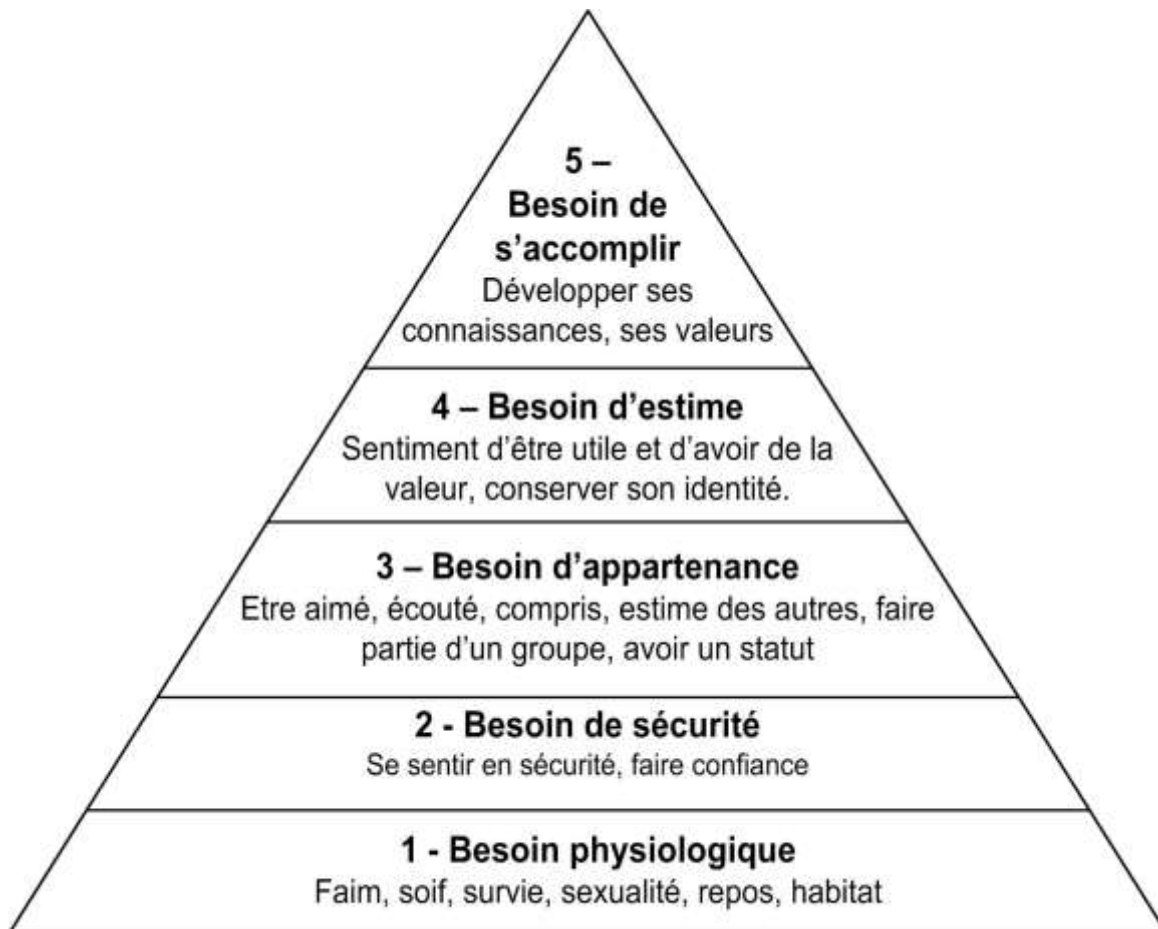
Lorsqu'un type de besoins est satisfait, celui-ci n'est plus un élément de motivation. Quand les besoins physiologiques sont satisfaits, la préoccupation de l'individu est de chercher à se protéger, l'instinct de sécurité se substitue alors à l'instinct de survie. Sa motivation à assouvir ce deuxième type de besoins se prolonge tant qu'il n'est pas parvenu à le satisfaire. Lorsqu'il arrive à ses fins, il trouve comme nouvelle motivation le désir de satisfaire la troisième classe

De besoins qui est constituée des besoins d'amour, et ainsi de suite jusqu'au cinquième niveau de la hiérarchie, c'est à dire les besoins de réalisation de soi. Le laps de temps nécessaire pour satisfaire chaque catégorie de besoins peut être fort long. Rares sont les personnes qui peuvent parvenir à satisfaire le besoin de réalisation de soi.

¹⁸ PATRICE ROUSSEL, « rémunération, motivation et satisfaction au travail », édition 1996, Paris, p 34.

Chapitre I : La place de la motivation dans la gestion des ressources humaines

Figure n°1 : La pyramide des besoins d'Abraham Maslow.



La hiérarchie des besoins selon la pyramide de Maslow

Source : Mémoire professionnel Laura Mucha, « la motivation des salaires et la performance dans les entreprises », France, année universitaire 2009-2010, p20.

2.1.2. La théorie bi factorielle de Herzberg

« Idée de HERZBERG est que les circonstances qui conduisent à la satisfaction et à la motivation au travail ne sont pas de même nature que celles qui conduisent à l'insatisfaction »

Pour cela HERZBERG a élaboré une théorie dite des deux facteurs, qui existe chez l'être humain, deux catégories de besoins qui correspondront à deux niveaux de motivation dans le travail.

HERZBERG distingue deux sortes de besoins qui sont ;

Chapitre I :La place de la motivation dans la gestion des ressources humaines

2.1.2.1. Les besoins d'hygiènes

Dès qu'ils sont pourvus réduisent l'insatisfaction et que ne sont plus motivants, ils sont liés aux conditions matérielles et sociales d'exécution du travail, comme la rémunération, les conditions de travail et les relations interpersonnel...etc.

2.1.2.2.Les besoins de motivation

Ce sont les besoins les plus particulières à l'homme aussi, source de motivation, selon HERZBERG le besoin de réalisation est le seul facteur qui motive plus comme la reconnaissance ; la responsabilité, et la promotion... etc.

Donc, HERZBERG propose ; pour motiver les salariés on doit leur donner un travail qui leur permet de réaliser et d'avoir une certaine autonomie de responsabilité.

2.1.3. La théorie X, Y de MAC Gregor

Cet auteur a élaboré dans les années soixante une théories de l'homme au travail appelé X et la théorie.¹⁹

Ces deux théories sont nées à partir de postulats de dirigeants d'entreprise de comportement observé au sein de leurs établissements, ces deux théories se posent l'une à l'autre ;

2.1.3.1. La théorie X

Cette théorie est basé sur le fait que l'homme moyen n'aime pas travailler et cherche partout les moyens à l'éviter et c'est pour cela que les individus doivent être contrôlés, dirigé, menacés de sanction par leurs supérieurs pour les pousser ainsi à travailler et être productifs pour l'organisation. Ainsi la théorie X conclue que l'individu moyen manque d'ambition et fuit la responsabilité et recherche juste la sécurité.

¹⁹ Patric Roussel, op,cit ,p36 .

Chapitre I :La place de la motivation dans la gestion des ressources humaines

Mais 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.

2.1.3.2. La théorie y

La théorie Y de même auteur, est à l'opposé de la théorie X. Elle parle du fait que l'homme est capable de s'auto-contrôler et s'autocontrôler, l'engagement personnel de l'homme envers son travail est le résultat d'une satisfaction des besoins sociaux, ainsi

L'homme ne manque pas d'imagination est de créativité.

LA théorie Y introduit dans l'organisation un cercle vertueux avec un type de management participatif, basé sur la confiance et la délégation, les employés utilisent cette liberté pour mieux s'impliquer dans le travail, mais elle peut offrir un climat difficile pour les individus son autonome.²⁰

2.2. Les théories de processus

2.2.1. La théorie de vroom

Le système V.I.E est une appellation commode pour retenir trois variables qui jouent un rôle essentiel dans le processus de la motivation : la valence, l'instrumentalité et

L'expectation, trois paramètres étudiés par VROOM (1964), PORTER et LAWER (1968) sous le nom de théorie des attentes.

Le principe sur lequel repose cette théorie est que tout le comportement motivé est un choix, bâtir selon certaines probabilités d'atteindre des récompenses souhaitées, chaque individu

Entreprenant une action à partir du moment où il la perçoit comme susceptible de lui permettre d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixé et, notamment les récompenses qu'il attend.

VROOM, PORTER, et LAWLER tiennent compte des interactions qui existent entre l'organisation et les individus qui y travaillent, prennent en considération, non pas le contenu

²⁰WWW.DOC-etudiant.fr

Chapitre I :La place de la motivation dans la gestion des ressources humaines

de la motivation, mais le processus motivationnel qui se met en place chez la personne en fonction de son contexte de travail.²¹

2.2.1.1. L'expectation

Serrait l'attente par rapport aux efforts que l'on pense être capable d'effectuer, c'est – à-dire les chances de réussite que l'on s'attribue compte tenu de ce qu'on pense de ses propres capacités (CHIFFER et TEBOUL,1990) : il s'agit de l'opinion que chacun a de lui –même et de ses possibilités d'atteindre un but donné, dès lors qu'il fait effort nécessaires.

Il est évident qu'aucun entre nous ne sera motivé à se donner du mal pour réaliser une tâche précise s'il n'est pas convaincu de posséder, à un degré minimum, les aptitudes et les compétences requises pour la mener à bien ; cette représentation de soi et des qualités nécessaires pour tout travail est mise en jeu dans l'expectation qui est la conviction de pouvoir atteindre une performance donnée.

2.2.1.2. L'instrumentalité

Apparaît comme une donnée subjective qui varie selon les personnes, la représentation des relations entre performance et résultat du second niveau que sont par exemple, le salaire, les Primes, les promotions, les témoignages d'appréciation ou encore le sentiment d'avoir accomplir quelque chose valable.

AUBERT (2002) définit « l'instrumentalité comme la probabilité que tel comportement permette bien d'accéder à telle récompense ; abondant dans le même sens,

MAUGERI (2004) soutient que l'effort fait par l'individu pour accomplir un travail dépend des attentes qu'il possède à l'égard de son travail et des récompenses disponibles dans l'organisation.

2.2.1.3. La Valence

Est la valeur attribuée par l'individu à la conséquence de son action ou la caractérisation affective attachée aux résultats des activités ; autrement dit, il s'agit du « prix à payer » pour s'engager dans une activité.

²¹ Claude levey- leboye op, cit, p, 79

Chapitre I :La place de la motivation dans la gestion des ressources humaines

La valence peut changer d'une situation à une autre, est donc étroitement liée à la hiérarchie des valeurs propres à une personne ; les spécialistes aboutissent à la conclusion que pour une attente donnée, ces trois variables agissent de manière multiplicative et dès que l'une est faible, la motivation pour l'attente est faible.²²

2.2.2. La théorie de l'équité de J S ADAMS

Les théories de l'équité : le modèle d'Adams Le sentiment d'équité résulte d'un processus d'échange marchand entre l'organisation et ses membres. La comparaison entre les inputs (ce que l'individu apporte à l'organisation) et les outputs (ce que l'individu en reçoit)

Ne peut pas être réalisée par l'individu de manière directe. Le sentiment d'iniquité existe lorsque le rapport entre les deux éléments paraît déséquilibré par comparaison avec d'autres personnes. La tension négative qui se crée déclenche différents comportements destinés à rétablir l'équilibre, en ajustant la quantité et la qualité de leur travail par exemple. Certaines recherches confortent le modèle d'Adams pour une très large part, même si Locke fait remarquer combien elles sont irréalistes : on ne fait pas facilement croire à des employés qu'ils sont surpayés ou incompetents. D'où l'intérêt des développements théoriques qui ont suivi sur les points suivants :

- le choix des comparaisons sociales qui fondent l'équité ressentie
- les divers comportements qui visent à rétablir l'équité et le rôle des différences individuelles sur les choix de ces comportements.
- les notions mêmes de justice et l'existence de normes sociales d'équité.

Plusieurs auteurs insistent sur la différence qui existe entre deux aspects de la justice ressentie. La justice procédurale concerne les procédures de décision relatives à l'attribution

Et la répartition des outputs. La justice distributive implique ce qu'Adams a décrit sous le terme d'équité ressentie. Les recherches ont démontré qu'il faut tenir compte des deux, sans donner plus d'importance à l'une ou à l'autre. Landy a montré qu'on accepte une

²² ALEXNDRE-BAILLY Frédéric, « comportement humaines et management », édition Pearson éducation 2003 paris, p155.

Chapitre I :La place de la motivation dans la gestion des ressources humaines

Evaluation même sévère, lorsqu'on comprend comment elle a été faite, et lorsqu'on peut y participer. Cropanzano et Folger ont montré que les membres du personnel qui peuvent participer aux évaluations et qui les jugent équitables, sont mieux intégrés dans l'entreprise, plus stable et plus loyale. Il ne faut pas ignorer la possibilité que la participation aux évaluations soit démotivante, parce qu'elle conduit à se contenter d'une performance médiocre mais justifiable. Le sentiment d'équité joue un rôle important dans la relation entre l'individu et l'organisation. Ses effets sont plus complexes qu'un simple rééquilibrage de la répartition de récompenses. Si l'organisation et ses décideurs sont perçus comme agissant avec justice, les employés réagiront de manière constructive. Les injustices procédurales déclenchent des réactions collectives, alors que des injustices distributives déclenchent des réactions individuelles.

2.2.3. La théorie de la fixation des objectifs

La théorie de la fixation des objectifs cherche à répondre à la question « comment motiver les gens ? », et tente d'expliquer comment les objectifs peuvent avoir un effet sur la motivation des travailleurs ; pour LOCKE (1968), cité par ROUSSEL (2001) cette théorie repose sur un postulat de base : les objectifs sont les régulations immédiates de l'action humaine.

L'objectif reste un élément central dans le processus d'autorégulation par ce que la capacité d'un individu à se représenter de manière symbolique ses objectifs sous l'exerce un Contrôle efficace sur ses comportements ; la motivation intervient de façon directe sur le comportement en l'orientant vers la réalisation des objectifs acceptés par l'individu.

Cette théorie pose comme autre postulat que les individus se comportent de façon rationnel et consciente ; elle a donc une base cognitive puisque l'individu aurait un certain degré de contrôle sur ses stimuli, ferait des choix, orienterait des actions, consciemment, en direction des objectifs qu'il veut atteindre.

Mais par rapport aux théories du choix cognitif, elle introduit la notion de volition, c'est -à-dire que certains engagements ne seraient pas pris en fonction de choix cognitifs, mais par volonté sans calculs particuliers, par devoir ou guidés par l'affect ; l'apport de cette

Chapitre I :La place de la motivation dans la gestion des ressources humaines

Théorie au management par objectifs est considérable, d'autant que la fixation des objectifs dans une organisation améliore la performance des employés quand ;

-ils considèrent avoir les capacités nécessaires pour atteindre les objectifs ;

-un feed-back est mis en place : les supérieurs informent les employés des progrès accomplis par rapport aux objectifs, ce qui permet de mesure et d'ajuster le niveau d'effort à développer pour parvenir à son but ;

-les employés acceptent les objectifs qui leur sont fixés sur la base de l'information qui leur est communiquée.²³

La motivation peut dans ces conditions déclencher le comportement et le diriger vers la réalisation des objectifs qui pour être incitatifs, doivent être difficiles, précise et bien

Définis ; l'engagement de l'individu envers un objectif serait proportionnel à sa difficulté, mobilise plus et force à préserver plus longtemps que s'il s'était agi d'un but paraissent aisé à atteindre.

Section4 : La contribution de la motivation a la performance de l'entreprise

Depuis les travaux de l'école des ressources humaines, et plus récemment le développement d'une approche stratégique des ressources, la contribution de la motivation a la performance de la fonction ressources humaines est généralement admise car la motivation est la clé de réussite de tous les projets de l'entreprise. Il est représenté comme l'alimentateur de la performance de la fonction ressources humaines et de l'entreprise en générale.

1. Les déterminants de la performance

La performance d'une unité de travail (entreprise, atelier ou équipe) est souvent considérée comme la conséquence des performances individuelles de chacun de ses membres.

²³ Patric roussel ,op, cit, p66

Chapitre I :La place de la motivation dans la gestion des ressources humaines

L'activité apparaît comme la collection d'un ensemble des tâches et d'opérateurs dont les performances spécifiques s'ajoutent pour créer une performance globale.

Les déterminants de ces performances individuelles proposaient par COMPBELL²⁴ sont les suivants ; Les connaissances déclaratives Les connaissances procédurales La motivation.

1.1. Les connaissances déclaratives

Elles concernent toutes les connaissances (savoirs) nécessaires pour accomplir une tâche donnée, connaissances en langue étrangères, en mécanique, en droit ... ,

Ces connaissances sont dites déclaratives parce qu'elles peuvent faire l'objet d'exposé écrit, voire de manuels, ce qui n'est pas le cas des connaissances procédurales.

1.2. Les connaissances procédurales

Ces connaissances concernent les savoirs faire et contrôlent l'activité cognitive, l'activité psychomotrice, les relations interpersonnelles aussi bien que la capacité à se manager soi-même.

Il s'agit bien là des expériences acquises, qui peuvent être mises en œuvre lorsque les circonstances l'exigent, mais qui se prêtent plus à des démonstrations qu'à des exposés ou des manuels.

1.3. La motivation

Elle rassemble les déterminants de la performance qui ne sont ni des connaissances déclaratives ni des connaissances procédurales.

Il ne s'agit pas pour autant d'un phénomène simple, et encore moins, d'un processus

²⁴ Claude Levey leboye , op,cit, P31.32.

Chapitre I :La place de la motivation dans la gestion des ressources humaines

Directement observable. Mais on peut le décomposer en trois étapes qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donnée, donc d'une performance ;

-le choix de l'objectif ou encore l'acceptation par l'individu d'un objectif qui lui est assigné ;

-la décision, souvent implicite, qui concerne l'intensité de l'effort que cet individu va consacrer à atteindre cet objectif ;

-la persévérance dans l'effort au fur et à mesure qu'il se déroule et en fonction des retours d'information sur ses résultats par rapport à l'objectif à atteindre.

2. L'apport de la GRH à la performance de l'entreprise

L'évaluation de la GRH aide à savoir dans quelle mesure celle –ci contribue au succès de l'entreprise,

C'est à dire à sa performance.

LA GRH est une fonction de gestion comme la gestion financière, la gestion des ventes, celles des achats ou de la production. Les fonctions de gestion servent à mieux utiliser une ressource organisationnelle, et vise une meilleure utilisation du potentiel humain de l'entreprise.

On peut diviser la fonction ressource humaine en trois parties ; administrative, opérationnels et stratégique.²⁵

2.1. La gestion administrative ; se subdivise elle –même en quatre activités

-La tenue de dossiers du personnel ;

-L'application des lois et des règlements du travail ;

-L'administration des conventions collectives ;

²⁵LE LOUARAN Jean-Yves, Wils Thierry, L'évaluation de la gestion des ressources humaines, Paris, Édition liaisons, 2001, P41 ,44 .

Chapitre I :La place de la motivation dans la gestion des ressources humaines

-L'administration des salariés.

2.2. La gestion opérationnelle ; comprend

-La supervision du personnel (appelé aussi gestion de personnes) ;

-Le recrutement et la sélection du personnel, sa formation ;

-La gestion de la rémunération ;

-L'évaluation des rendements ;

-La gestion de la santé et de la sécurité au travail ;

-La gestion des compétences ;

-La gestion prévisionnelle ;

-La gestion des conflits interpersonnels et collectifs.

2.3. La gestion stratégique ; regroupe

-L'analyse de l'environnement ressources humaines de l'entreprise ;

-La formulation de la stratégie de GRH, sa mise en œuvre ;

-L'évaluation des résultats.

La GRH étant d'abord de la gestion, elle se concrétise par la mise en place

De ce que nous appelons les trois P ; politique, processus et pratique. Ceux –ci vont du général au particulier.

2.3.1. Une politique ; est un énoncé général qui indique l'intention de l'entreprise (par exemple, la politique de l'entreprise est de recruter les meilleurs éléments).

2.3.2. Un processus ; est un ensemble d'activités reliées entre elles en vue d'un résultat concret (par exemple, le processus de recrutement part de l'ouverture d'un poste jusqu'à la réception de candidats).

2.3.3. Une pratique ; est une manière de faire de l'entreprise (par exemple, interviewer les candidats en groupe), ainsi est défini le terrain de la gestion des ressources humaines.

La GRH fait effet sur les attitudes et comportement des ressources humaines.

Chapitre I :La place de la motivation dans la gestion des ressources humaines

La manière dont l'entreprise gère ses ressources humaines peut influencer leurs attitudes au travail, c'est à dire l'état psychologique ou mental dans lequel trouve chaque personne au travail.²⁶

-Une attitude ; est déterminée par un ensemble de perceptions et d'opinions reliées au milieu de travail.

Les principales attitudes sont susceptibles de varier, à la hausse ou à la baisse suite à des actes de gestion sont la satisfaction, la motivation, l'implication et la mobilisation au travail, les attitudes influencent les comportements au travail.

3. les comportements au travail ; sont des gestes concrets effectués par les gens au travail, on distingue trois types de comportements ;

3.1. Les comportements de présence ; sont au nombre de trois ;

- Rester au service de l'entreprise ;
- Venir au travail (ou son contraire l'absentéisme) ;
- Arriver en retard.

3.2. Les comportements du rendement ; sont nombreux, ils couvrent tout ce que fait l'individu au travail et qui définit son rendement, sa performance ou sa productivité. Par exemple la prise d'initiative, la prise de décision, la participation.

3.3. Les comportements dysfonctionnels ; ce sont ceux qui résultent d'un mauvais fonctionnement de l'entreprise ou d'une de ses unités ; accidents du travail, grève, débrayage et sabotage en font partie.

La GRH et ses résultats directs étant définis, il reste à préciser les liens entre les résultats ressources humaines et les résultats organisationnels.

Les ressources humaines peuvent agir sur la qualité et sur les couts. Pour ce qui est la qualité, les résultats ressources humaines ont un impact sur la qualité du produit ou du

²⁶ LE LOUARAN Jean-Yves, Wils Thierry. OP CIT, p45

Chapitre I :La place de la motivation dans la gestion des ressources humaines

service. En effet, en plus de la technologie de production et de la qualité de matière première, il est raisonnable de croire que les compétences, le savoir-faire ou leur absence influence la qualité d'un produit. Et pour ce qui concerne les couts, pour être performante, la fonction ressources humaines devrait impérativement démineur ces cout et les couts globaux de l'entreprise.

La réduction des couts est devenue rapidement une obsession et un remède miracle atout les maux de l'entreprise, la diminution des couts permet a l'organisation d'être concurrentiel et plus compétitif afin de survivre dans un environnement changeant.

Conclusion de chapitre I

Toutes entreprises, ayant pour objectifs d'atteindre sa performance, se doit de ne pas prendre à la légère la gestion des ressources humaines au sein de son organisation. Car, même si les ressources financière et matérielle sont indispensables pour faire face à la concurrence, le personnel de l'entreprise est un facteur clé de succès qui peut être un avantage concurrentiel efficace pour l'entreprise.

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

Chapitre II : L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise

La notion de performance est, pour l'entreprise, une notion récurrente et souvent abordée.

Objet de la politique, de la stratégie, des plans et de la majorité des démarches, la performance est le moyen nécessaire pour réjouir l'actionnaire ou l'administrateur.

Pour être efficace, elle doit aussi constituer un but pour le salarié, quel que soit le niveau ou il se trouve et quel que soit son métier. la « performance totale » nécessite le concours de tous.

Car l'objectif de performance est un moyen de mobilisation, de motivation, de dynamisation et de développement des ressources humaines autant que de succès et de pérennité de l'entreprise.

Dans ce deuxième chapitre nous allons aborder dans la première section, les définitions et l'évolution du concept performance, ensuite dans la deuxième section, la mesure de la performance dans la GRH et enfin dans la troisième section nous allons aborder, l'impact des politiques de motivation sur la performance des entreprises.

SECTION 1 : La performance de l'entreprise

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

La performance appartient à l'origine, à l'univers de la mécanique et du sport. Parler de la performance pour désigner le résultat d'une organisation revient à utiliser une métaphore

1. Définition de la performance

Aujourd'hui, notre ère est marquée par la mondialisation et l'hyper concurrence. C'est ainsi que la notion de performance prend tout son sens. Ce concept est régulièrement employé à l'heure actuelle, il faut être performant, et ce, dans tous les domaines. son sens est renforcé lorsque l'on parle de performance en entreprise, en effet, c'est l'objectif premier d'une entreprise, nous verrons que selon les auteurs la performance est liée à différentes modalités.

Chapitre II : L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise

1.1. La performance en fonction du mode de management

Selon Patrick GILBERT et Marina CHARPENTIER : « la performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs .la performance est multidimensionnelle. À l'image des buts organisationnels : elle est subjective et dépend des référents choisis. »

En effet, la performance d'une entreprise renvoie au comportement du manager et plus généralement aux méthodes de management, c'est pour cette raison que l'on dit que la performance est subjective.

1.2. La performance dans l'entreprise liée aux objectifs fixés :

Emmanuel MAIRE et Matthieu DUBOST dans leur ouvrage les clés de la performance ont défini cette dernière comme « l'exigence de parvenir à ses fins propres. Une fois l'objectif fixé, il s'agit de donner le meilleur de soi pour l'atteindre. Etre performant c'est réaliser un projet de manière telle que vous dépassez le niveau ou vous situiez précédemment. Dans tous le cas, il s'agit donc de poser un objectif valable et de tout faire pour l'atteindre. »

En effet, pour certains auteurs, la performance d'une entreprise serait liée directement à la nature des objectifs fixés aux salariés et non style managérial.

Les objectifs doivent être réalisables, clairs et précis et doivent faire l'objet d'un suivi et d'un contrôle régulier.¹

Une équation fondamentale de la performance a d'ailleurs été proposée par Emmanuel MAIRE et DUBOST pour mieux cerner cette notion :

Performance = compétence X motivation X détermination des objectifs

2. La typologie de la performance

¹ Mémoire professionnel Laura Mucha, « la motivation des salariés et la performance dans les entreprises », France, 2009/2010, P12.

Chapitre II : L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise

Auparavant, le mot performance a été liée à sa dimension financière c'est-à-dire la rentabilité, le chiffre d'affaire et les parts de marché souhaité par les actionnaires de l'entreprise, mais les managers ne cherchent pas la satisfaction des actionnaires, mais aussi la

Satisfaction de clients et l'ensemble du personnel au sein de l'entreprise, alors la performance l'entreprise doit être globale.

« L'entreprise globale est définit comme l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales »²

Donc l'entreprise est multidimensionnelle :

2.1. Performance sociale : c'est les résultats d'une entreprise dans le domaine qui ne relèvent 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.

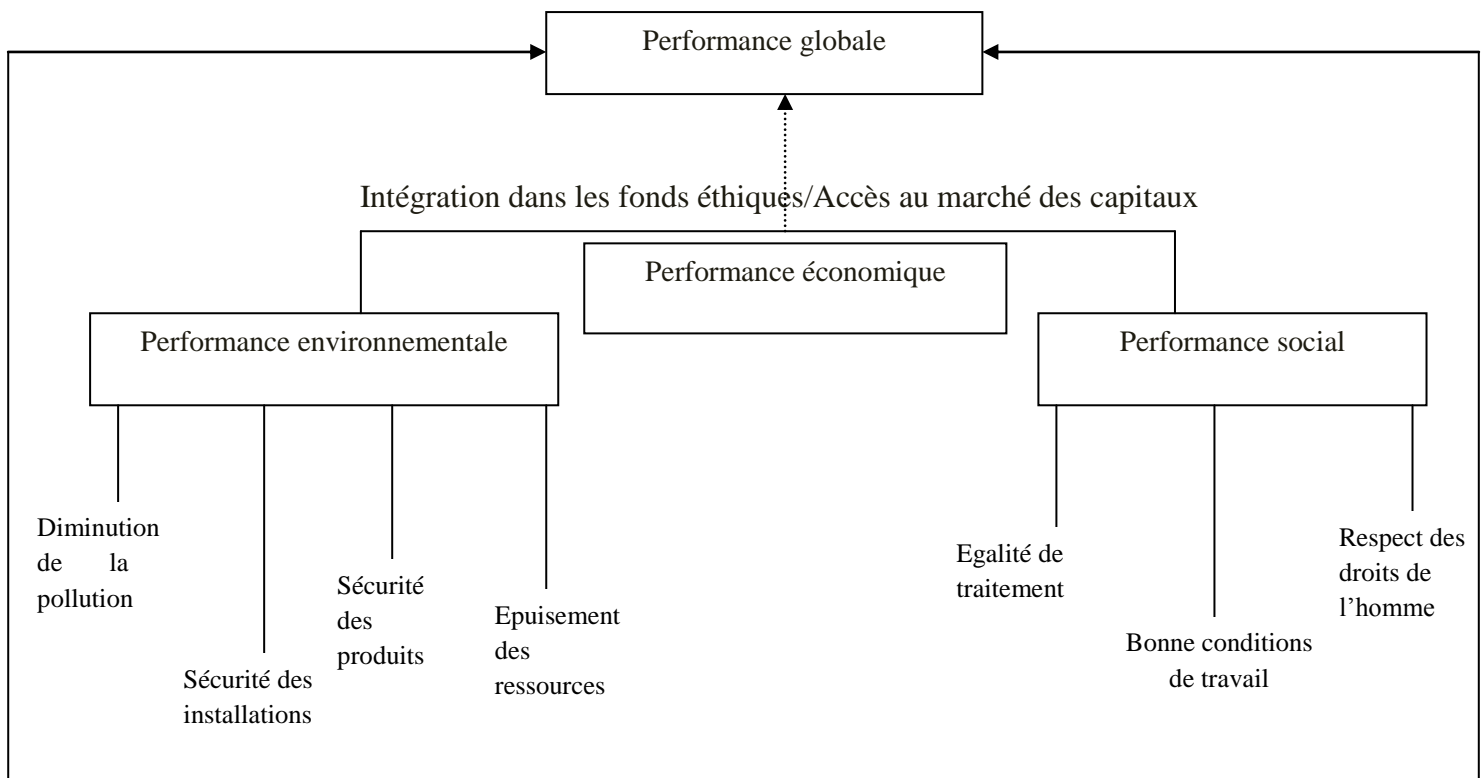
2.2. Performance économique : tout ce qui liée à la dimension financière (rentabilité, chiffre d'affaire...etc.

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

²M.MAADANI et K.SAID, « Management et pilotage de la performance » Edition Hachette livre, Paris, P ,33 .

Chapitre II : L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise

Schéma N°1: les composants de 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, 2003

3. Historique

Chapitre II : L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise

Pour analyser l'origine du terme « performance », nous nous sommes référés à

L'ouvrage d'Abdellaoui Khemakhem³ qui donne la racine et la signification de ce terme.

La racine du terme est Latine « performare », mais c'est l'anglais qui lui a donné une signification précise avec le terme « to perform » et le terme « performance »-*Performance* : signifie donner entièrement forme à quelque chose.-*To perform* : signifie accomplir une tâche avec régularité, méthode et application, l'exécuter, la mener à son accomplissement d'une manière convenable plus particulièrement c'est donner effet à une obligation, réaliser une promesse, exécuter les clauses d'un contrat ou d'une commande. Donc, la performance désigne l'accomplissement d'un travail, d'un acte, d'une œuvre ou d'un exploit et la manière avec laquelle un organisme réagit à un stimulus où atteignent les objectifs qui lui étaient proposés, cette analyse se fait suivant deux critères :

3.1. L'efficacité

Qui définit dans qu'elle mesure l'objectif est atteint, quels que soient les moyens mis en jeu.

3.2. La productivité

Qui compare les résultats engagés produits aux moyens engagés. En résumé la performance d'un centre de responsabilité (atelier, service, unité, entreprise, branche...) désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité à atteint les objectifs qu'il avait acceptés⁴. En d'autres termes, nous ne pouvons parler de performance d'un individu, d'une unité, d'une entreprise... que si cet individu, cette unité ou cette entreprise a accepté les objectifs qui lui sont assignés. Une telle condition est importante car elle peut expliquer, les mauvaises performances des entreprises, lesquelles les entreprises ne sont pas toujours consultées au moment de la fixation de leurs objectifs qui demeurent parfois inavoués.

³ A.Khemakhem, « La dynamique de contrôle de gestion », édition .Dunod, 2003, paris P.310.

⁴ A.Khemakhem, op.cit.P.311.

Chapitre II : L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise

De cette définition, de la performance, nous déduisons qu'elle traduit deux phénomènes :

-Le degré de satisfaction (atteinte) de l'objectif ou des objectifs fixés : qui est traduit par le terme « efficience ».

-La manière dont cet ou ces objectifs est ou sont atteints : qui est traduit par le terme « efficience ».

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 proposé des Outils qui permettent d'évaluer sa performance.

Dans ce qui suit, on répondra à deux questions : qu'est ce qu'on entend par la performance de fonction ressource humaine ? Et comment la mesurer ?

1. La performance des ressources humaines

Pour comprendre ce que signifie la performance de la fonction ressource humaine, il est nécessaire d'explicité les missions professionnelles de cette fonction et les différents natures de la performance.

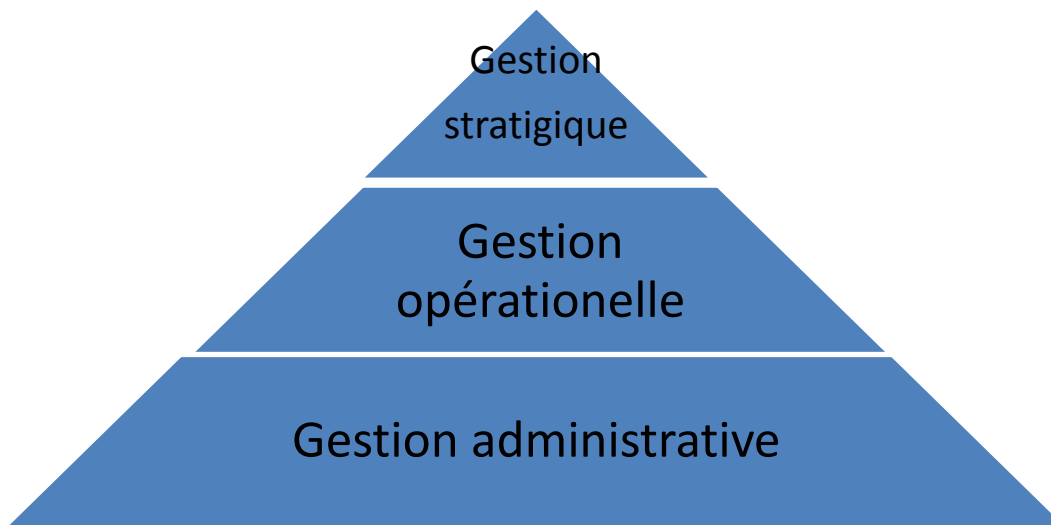
Deux études fondamentaux ont été faites pour expliquer ces deux points : La première est déduite de la décomposition de la gestion de ressource humaine exposé par Le Louan et Wils (2001), la seconde est un modèle de mission de la fonction de la ressource humaine proposé par Ulrich (1996).

1.1. La décomposition des ressources humaines de Le Louarn et Wils (2001)

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

Figure n° 2 : la décomposition de la GRH de Louran et Wils

Chapitre II : L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise



Source : Le Louan et Wils (2001). L'évaluation de la gestion des ressources humaines, Paris, Edition Liaisons.

Pour l'évaluation de la performance :

1.1.1. Performance administrative de la fonction ressource humaine

Le Louarn et Wils ont précisés 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 collective de la paye.

1.1.2. Performance opérationnelle de la fonction ressource humaine

Cette performance relative aux activités de gestion opérationnelle décrites, à savoir : 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 et les conflits interpersonnels et collectifs.

1.1.3. Performance stratégique de la fonction ressource humaine

Relative aux activités incluses par les deux première à savoir : l'analyse de l'environnement ressource humaine de l'entreprise, la formulation de la stratégie de GRH, sa mise en œuvre et l'évaluation de ses résultats.

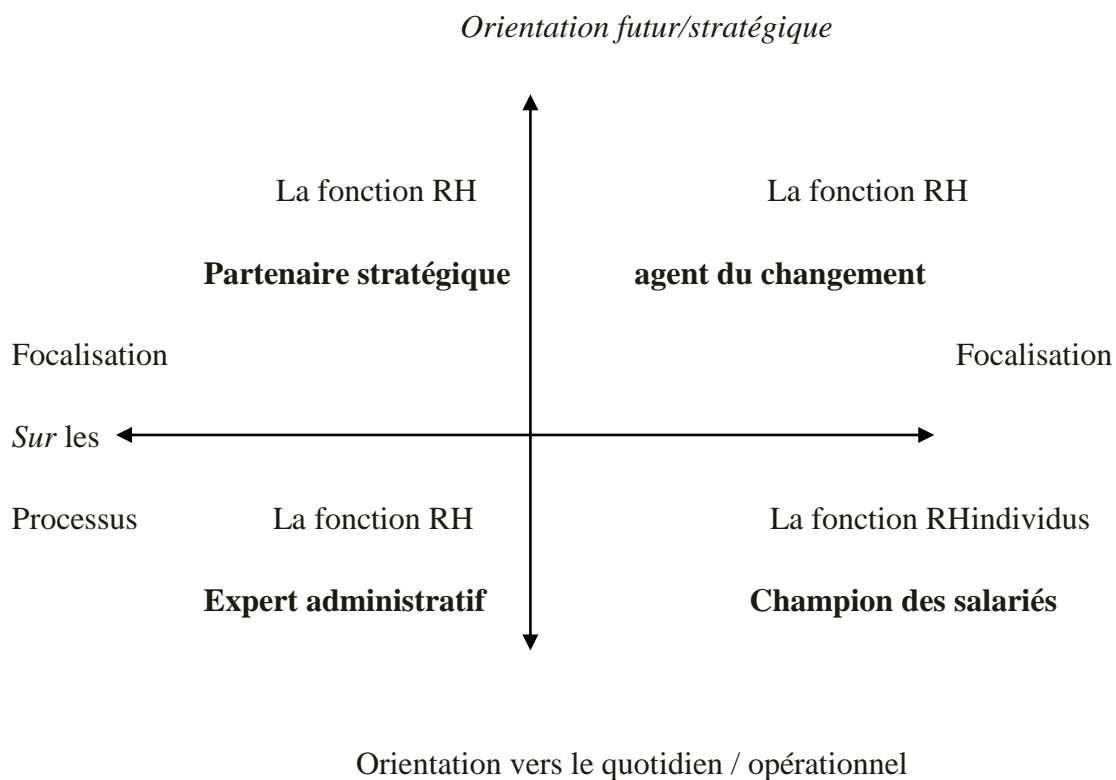
1.2. Le model de Dave ULRICH

ULRICH montre qu'il existe, pour les professionnelle ressource humaine, quatre moyens d'aider l'entreprise à attendre l'excellence organisationnelle.

Chapitre II : L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise

Ce modèle est résumé dans la figure suivante :⁵

Figure n°3 :Le modèle de Dave ULIRICH



Source : Ulrich, « humaine ressources champion », p45.

⁵ Ulrich D , Humain Ressource Champion. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Boston, MA: Harvard Business school press, 1997, P281.

Chapitre II : L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise

-La ressource humaine doit jouer le rôle de Partenaire stratégique si les orientations stratégiques sont fixées par la direction générale, la RH est force de proposition et doit trouver l'organisation adéquate pour déployer aux mieux cette stratégie. Entant qu'un partenaire stratégique, la fonction RH recherche l'alignement permanent des politiques RH avec la stratégie générale de l'entreprise.

-Les professionnelles RH doivent être Experts administratifs grâce à leur efficacité administrative, ils assurent une organisation optimale et une amélioration permanente des pratiques RH avec l'objectifs de réduire les coûts tout en maintenant un haut niveau de qualité.

En tant qu'un expert administratif, la fonction RH est garante d'un bon fonctionnement de l'administration du personnel. Elle doit assurer un service de qualité à tous ses clients internes pour un coût réduit, ses objectifs portent donc sur une productivité exemplaire et une satisfaction de ses clients internes pour les processus RH administratif dont elle a la charge.

-La RH doit jouer un rôle d'Agent de changement en créant des pratiques et une culture qui rendent le changement et l'innovation possible.

Entant qu'un agent du changement, la fonction RH accompagne la transformation et l'organisation, ses objectifs seront relatifs à la création d'une nouvelle organisation ou bien une évolution culturelle.

-La RH doit jouer également le rôle de Champion des employés, ils ont pour mission de présenter les revendications des employés aux managers tout en cherchant à augmenter la motivation et l'engagement. Entant qu'un champion des salariés, la fonction RH cherche à maximiser leur niveau d'engagement, de motivation de compétences et de contribution. Ses objectifs pourront ainsi traiter des conditions du travail, qualité du travail, rémunération, formation, gestion des compétences et le climat social...etc.

2. La mesure de performance de la fonction ressources humaines

Le système de mesure de performance (SMP) se trouve au cœur des préoccupations de la gestion de la performance. Le système de mesure de performance est défini comme un outil de gestion qui permet à une entreprise de fournir une évaluation de l'efficacité et l'efficience des actions (Neely et autres 1995)

Chapitre II : L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise

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.

2.1. Le « **balancedscorecard** », tableau de bord prospectifs

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

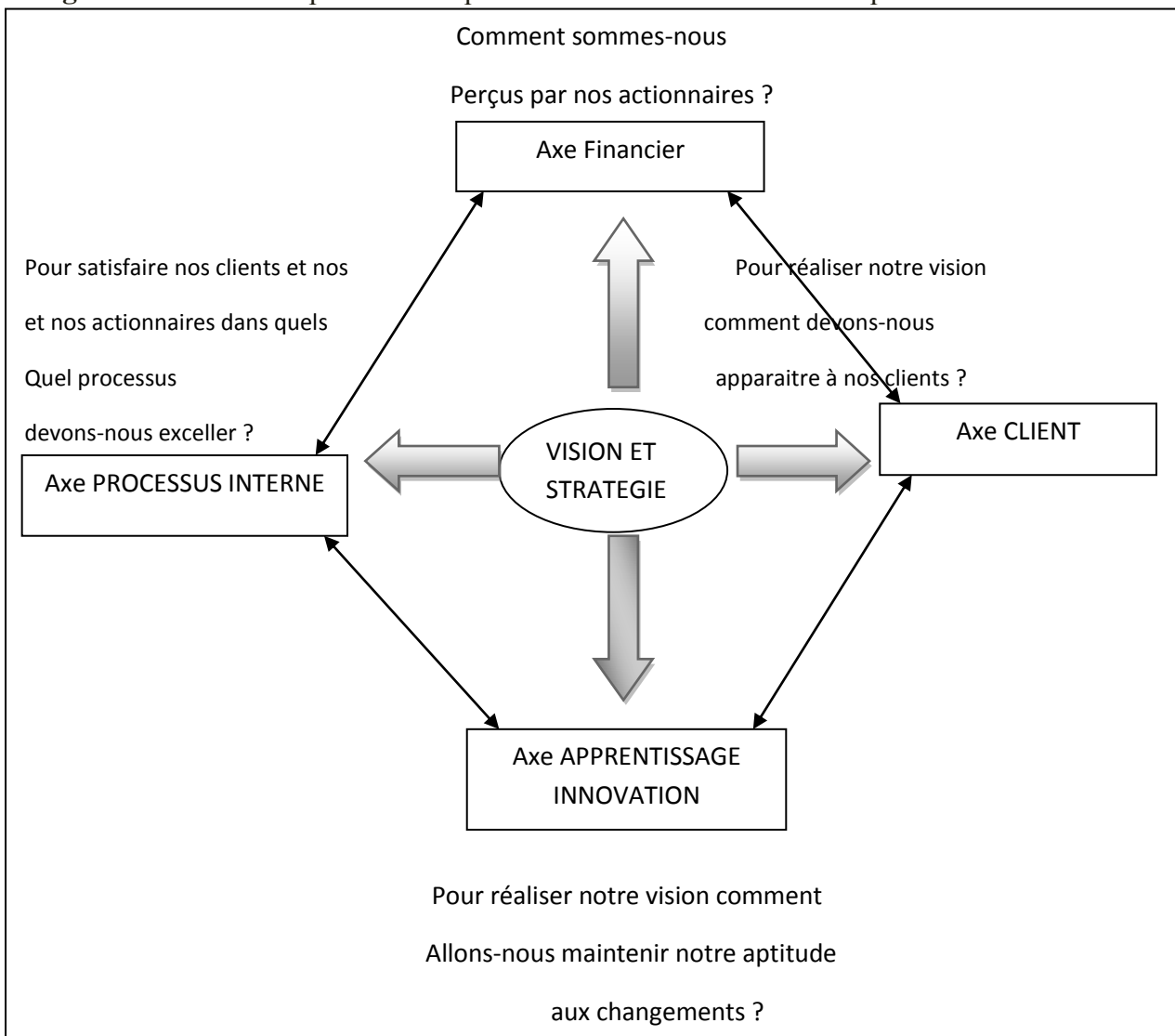
Au préalable, la vision, les valeurs et la mission de l'entité doivent être explicitées, en vue de donner aux managers une compréhension globale de leur organisation. L'élément nouveau déterminant s'attache non seulement aux résultats financiers, mais aussi aux

Questions humaines qui amènent ces résultats, afin que les organisations se concentrent sur l'avenir et agissent dans leur meilleur intérêt à long terme. Le système de management stratégique force 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'organisation : l'axe financier, l'axe clients, l'axe processus internes et l'axe apprentissage et innovation

Chapitre II : L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise

Figure N°4: modèle représente les quatre axes de tableau de bord d'équilibre.



Chapitre II : L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise

Source : Naro 2006, « Les indicateurs sociaux et leur articulation dans le cadre du contrôle de Gestion social »

D'après Robert KAPLAN et David NORTON⁶, « 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 balance

scorecard 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.

2.1.1. Le « Humain Ressource scorecard »

Naro souligne que « dans une organisation, 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 la forme d'un « Humain Ressources scorecard ». La vision centrale correspond alors à celle de la fonction RH.

Ulrich (1997), explique l'opportunité du « balancedscorecard » pour la fonction RH. Il constate que dans les entreprises ayant exploitées cette méthodologie de tableau de bord, c'est

⁶[WWW.nodesway.com/tableau de bord/axes de mesure.htm](http://WWW.nodesway.com/tableau_de_bord/axes_de_mesure.htm).

Chapitre II : L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise

la mesure de ce qui 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 de cout par employé, revenu par employé...etc. Ces mesures ne traduisent pas 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, de culture...etc. Les indicateurs peuvent prendre la forme de réponse à des questionnaires par exemple.

Dans ce qui suit on indiquera les différents types des indicateurs de performance.

3. Les indicateurs de la performance

On choisit comme indicateurs des facteurs qui ont une influence significative sur la performance de l'entreprise. Leur observation régulière permet d'alerter les dirigeants de l'entreprise sur l'évolution de l'activité.

On distingue trois catégories d'indicateurs :

-Les indicateurs de moyens mesurent la consommation des moyens nécessaires à l'activité (quantité de matières premières, délais d'approvisionnement, nombre d'heures d'atelier) ;

Chapitre II : L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise

-Les indicateurs de résultats mesurent le niveau de réalisation des objectifs quantitatifs et qualitatifs (chiffre d'affaires, taux de marque, degré de satisfaction de la clientèle, pourcentage de retours) ;

-Les indicateurs d'environnement peuvent être internes (indicateurs managériaux d'évaluation du climat social : taux d'absentéisme, taux de rotation du personnel) ou externe (parts de marché, positionnement par rapport aux concurrents).

Les indicateurs de performance des ressources humaines permettent d'évaluer la performance ;

Il existe plusieurs types d'indicateur qu'on peut classer comme suit :

3.1. Les indicateurs de gestion de la performance

3.1.1. 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'organisation.

3.1.2. Différentiel de rémunération entre hauts performants et les autres : Compare la rémunération moyenne des hauts performants à celle des autres catégories de performance (satisfaisante et basse).

3.1.3. Taux de roulement des hauts performants : Pourcentage représentant le nombre de hauts performants qui quittent l'organisation pour une période donnée, par rapport au nombre moyen de hauts performants au cours de la même période.

3.2. Les indicateurs de recrutement

Chapitre II : L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise

3.2.1. Coût par embauche : Mesure le montant total d'argent déboursé par l'organisation pour recruter un nouvel employé.

3.2.2. Délai d'embauche : C'est le temps requis (nombre moyen de jours calendrier) pour pourvoir un poste.

3.2.3. Indice de qualité de l'embauche : Cet indicateur mesure la fonction recrutement de l'organisation en plus de mesurer la qualité des embauches faites. Habituellement, c'est un indice personnalisé pour l'organisation (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).⁷

3.3. Les indicateurs de temps de travail

3.3.1. Absentéisme

3.3.1.1. Taux d'absentéisme : Nombre total d'heures d'absences exprimé en pourcentage des heures disponibles pour travailler.

3.3.1.2. Nombre de jours perdus par employé : Cet indicateur mesure le nombre de jours d'absence par employé.

3.3.1.3. Facteur de Bradford : C'est un indicateur qui met en relation la fréquence des absences avec leur durée. Il permet de calculer un pointage pour l'absence de chaque employé

3.4. Heures supplémentaires

3.4.1. 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.

3.4.2. 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'organisation.

⁷ Pierre Jorjon « indicateurs de gestion principaux en RH » guide d'utilisation, Québec, 2008, p18.

Chapitre II : L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise

3.4.3. Temps supplémentaire en pourcentage des coûts de main-d'œuvre : C'est le coût des heures supplémentaires en fonction des coûts totaux de main-d'œuvre de l'organisation.

3.5. Les indicateurs de développement du leadership

3.5.1. 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.

3.5.2. 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'organisation.

3.5.3. Indice de qualité du management : Cet indice mesure la qualité du management dans leur rôle respectif selon une combinaison d'indicateurs. Peut inclure, entre autres, la cote de performance moyenne des gestionnaires, la satisfaction des employés envers les gestionnaires, le pourcentage de hauts performants (dans son groupe), le taux de promotion et le taux de rétention.

3.6. Les indicateurs de rémunération

3.6.1. Rémunération moyenne par ETC ou par employé : Mesure de l'investissement moyen annuel d'une organisation dans son capital humain.

3.6.2. Évolution de la rémunération totale : Cet indicateur mesure, en pourcentage, les écarts de rémunération totale d'une année à l'autre.

3.6.3. 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'organisation exprimés en pourcentage.

3.6.4. 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 compa-ratio.

3.7. Les indicateurs financiers RH

Chapitre II : L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise

3.7.1. Revenus par employé ou par ETC : Revenus générés pour chaque employé ou pour chaque équivalent temps complet.

3.7.2. 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.

3.7.3. 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.

3.7.4. 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 reliées au capital humain.

3.8. Les indicateurs fonction RH

3.8.1. 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).

3.8.2. 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.

3.8.3. Satisfaction par rapport aux RH : C'est le taux de satisfaction des employés envers le travail de la fonction RH.

3.9. Les indicateurs de mouvement (mobilité)

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

Chapitre II : L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise

3.9.2. Taux de mobilité interne : C'est le total des mouvements (transfert, promotion, rétrogradation) dans une organisation exprimée en pourcentage du nombre moyen d'employés.

3.9.3. Ratio de cheminement de carrière : Ratio comparant le total des promotions versus le total des mouvements internes (promotions + rétrogradations + transferts)

3.10. Les indicateurs de formation et développement

3.10.1. Heures de formation par employé : Cet indicateur mesure le nombre moyen d'heures de formation par employé.

3.10.2. Investissement en formation par employé : Cet indicateur établit les investissements en formation par employé.⁸

4. Caractéristiques et notions voisines de la performance

La performance regroupe un ensemble de caractéristiques qui peuvent être énumérées dans les points suivants :

-La performance est souvent définie par des critères conformes à la présentation que se font théoriciens et praticiens de la performance et de la mesure. « elle implique un jugement de valeur sur les activités, les résultats, les produit et les effets de l'organisation sur son Environnement. Ce concept possède, en tant que construit social, autant de significations qu'il existe d'individus ou de groupes qui l'utilisent »⁹.

Alors que la performance reste une affaire de perception. Pour un dirigeant, elle pourra être la rentabilité ou la compétitivité de son entreprise, pour un employé, elle pourra être le climat de travail, et pour un client, la qualité des services rendus.

« La performance est devenue une notion d'autant plus complexe à appréhender qu'il semble difficile aujourd'hui d'être en bonne position sur tous les critères à la fois »¹⁰.

⁸ www.Liluaire-RH.com

⁹ J.Y.Saulquin, « Gestion des ressources humaines et performance des services, in revue gestion des ressources humaines, n°36 », 2000, P 20.

¹⁰ Morin, Guindon, Bouliane, « mesurer la performance de l'entreprise, in encyclopédie de gestion », édition DALLOZ, Paris, 1996, P66.

Chapitre II : L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise

La performance est un concept évolutif. Les composantes de la performance évoluent dans le temps, les critères d'évaluations internes et ceux définis par l'environnement se modifient. Ainsi, des facteurs qui conditionnent le succès d'une entreprise pendant une phase d'innovation peuvent se révéler incompatibles avec ceux exigés pendant une phase de développement.

« Il faut admettre qu'il existe des combinaisons de facteurs humains, techniques, financiers, organisationnels qui sont efficaces dans un contexte donné et qui ne le sont plus dans d'autres. Ces combinaisons sont multiples, et changent au cours du temps »¹¹.

-La performance se pilote. Prônant une approche globale de la performance, de nombreux autres proposent aux dirigeants une grille de lecture de l'entreprise.

-Comprenant des indicateurs qui se complètent et s'éclairent mutuellement et qui sont reliés à des objectifs multiples.

« Les seuls critères financiers viennent compléter les premiers, ils sont le moteur de la réussite future, ils fournissent aux pilotes une indispensable vision globale de la performance dans plusieurs domaines simultanément »¹².

Par suite, la performance a un effet rétroactif sur l'organisation, elle agit sur le comportement du dirigeant, si les résultats sont en deçà des objectifs, les responsables vont reconsidérer les choix stratégiques.

« La performance est riche de composantes antinomiques. Elle se présente comme un ensemble de paramètres complémentaires et parfois contradictoires »¹³. cela se vérifie quand le dirigeant cherche à minimiser les coûts, tout en veillant à améliorer la qualité des produits et à maintenir le moral des salariés. Ces critères imposent donc des arbitrages permanents. Toutes les composantes n'ont pas la même importance.

Si la dimension économique reste dominante, une entreprise peut à un stade particulier de son évolution ou en fonction de la personnalité de son dirigeant, donner la priorité à telle dimension (ressources humaines, satisfaction des groupes externes...)

5. La distinction entre la performance et les notions voisines

¹¹ J.Gharbi, « pilotage stratégique et émergence du sens : du réel à l'action, in revue gestion des ressources humaines, n°35 », 2000, P37.

¹² J.Y.Sauliquin, op.cit, P21.

¹³ M. Le Bas « oui, il faut définir la performance, in revue françaises de comptabilité », n°269, 1995, P139.

Chapitre II : L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise

Le mot performance est souvent confondu avec les termes d'efficacité, d'efficience et d'effectivité considérée des notions voisines malgré les différences qui existent entre ces concepts.

5.1. L'efficacité

Le concept d'efficacité a donné lieu à une importance littéraires gestion. Il est au centre de toutes les démarches se préoccupant d'évaluer les performances d'une organisation telle qu'elle soit (organisation marchande ou non marchande).

La question sous-jacente est celle de savoir si une organisation atteint ou non ses objectifs de façon satisfaisante (que ceux-ci soient quantitatifs ou qualitatifs). Les indicateurs d'efficience peuvent ainsi être très divers et nombreux.

Plus simplement nous pouvons définir l'efficience « comme le rapport entre le résultats atteints par un système et les objectifs visés »¹⁴.

L'intérêt de ce concept est de dépasser la mesure de la performance par le seul profit, réservé aux organisations marchandes ayant des finalités e rentabilité à court termes, est d'être totalement inadapté à l'appréhension des performances à longs terme pour ces mêmes organisations, pour que toutes celle qui ne poursuivent pas des perspectives exclusivement économiques.

D'une manière plus brève nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \text{résultats atteints} / \text{objectifs visés}$$

5.2. L'efficience

Dans le cadre de l'évolution des performances d'un système, quelle que soit sa nature (unité de production, unité médicale, service de livraison, etc...). Nous considérons que « l'efficience exprime le rapport entre les objectifs visés engagés pour les atteindre »¹⁵.

¹⁴ H.M.De Boislandelle, Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils, édition Economica, Paris, 1998, P318, 319.

¹⁵ H.M.Boislandelle, « gestion des ressources humaines dans la PME », economica, Paris, 1998, P139.

Chapitre II : L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise

En d'autres termes l'efficacité s'intéresse à la qualité des facteurs utilisés pour atteindre les objectifs (nombre d'heures machines, nombre d'heures de travail, couts des consommations intermédiaires rentrant la production, etc...).

Certains indicateurs économiques (cout moyen) et techniques (productivités) des facteurs en donnant une mesure. Comme pour l'efficacité en termes de degré.

Donc nous pouvons simplifier la mesure de l'efficacité dans la formule suivante :

$$\text{L'efficacité} = \frac{\text{résultats atteints}}{\text{moyens mis en œuvre}}$$

5.3. L'effectivité

L'effectivité va plus loin encore dans l'évaluation en se prononçant sur le triptyque Objectifs / Moyens / Résultats. C'est-à-dire en remontant jusqu'aux finalités qui sont à l'origine même de l'activité dont on cherche à juger la performance. Selon une formulation de Jean Louis Lemoigne « il s'agit alors de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire »¹⁶

Pour cela nous pouvons conclure que le concept d'effectivité est fortement lié à la satisfaction vis-à-vis des résultats obtenus. Il est donc facile de le résumer dans la formule suivante :

$$\text{Effectivité} = \frac{\text{niveau de satisfaction obtenu}}{\text{résultats obtenus}}$$

Enfin la performance est un mot-valise qui à nombreux acceptations. Des notions voisines cohabitent (efficacité, efficacité) et se recoupent avec la performance.

La performance d'un corps commercial dépend d'un ensemble de facteurs, parmi lesquels figurent en pole position les plans d'action, les objectifs, le recrutement, la rémunération et l'animation.

6. Les enjeux d'une GRH performante

L'idée de performance répond à deux type d'enjeux ;

¹⁶ J.L.Lemoigne, « l'évaluation des systèmes complexes, in système de mesure de la performance » , Harvard expansion, 1999, P203

Chapitre II : L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise

C'est un moyen parmi d'autre pour comprendre des résultats ou des processus d'action. On les évalue par rapport à des attentes, ce qui aide à prendre des décisions.

C'est aussi un cadre idéologique pour organiser le réel et le justifier, en mobilisant les individus à partir des discours opérationnels qui en sont tirés.

Chaque enjeu renvoie à une logique distincte, la première est celle de la faisabilité. Dans ce registre, toute évaluation de performance oscille entre deux axes ; la simplicité, qui est souvent réductrice, déformatrice ou incomplète, et la sophistication, qui menace d'être couteuse, incompréhensible ou irréalisable. La deuxième logique est celle de l'acceptabilité. Quand on parle de performance, c'est aussi pour contrôler autrui ou le mettre en tension. Ily a donc des effets de pouvoir et des besoins de négociation. GRH, les deux logiques interférentes l'une avec l'autre, soit pour créer de la mobilisation, soit pour freiner l'action.

Par ailleurs, une GRH peut être performante a plusieurs degrés .il y a d'abord un niveau instrumental, où l'on questionne ni les représentations ni les rapports entre les acteurs, les objectifs sont fixés, les méthodes globalement connues¹⁷. Ce qui compte, c'est de mesurer si les résultats obtenus se rapprochent ou non des buts escomptés. Par exemple, on peut mettre l'accent sur la conformité aux normes (par un audit juridique appliqué au droit social), sur l'efficacité (en jugeant des productions par rapports aux prévisions) ou sur la pertinence interne (en vérifiant les convergences entre la performance sociale et celle de l'organisation).

Il ya ensuite des niveaux plus complexes où l'on questionne les lieux et les critères d'évaluations. Dans cette optique, on tient compte soit de différentes catégories d'acteurs a visées divergentes, soit de conceptions qui évoluent par rapport à l'organisation, a ses environnements, aux stratégies a mettre en œuvre ou au type de GRH à réaliser. Car les performances d'une GRH passent aussi par des problèmes de fond ;

On peut les restreindre à des enjeux sociaux dont on suppose qu'ils contribuent indirectement aux objectifs organisationnels ; les salariés sont –il compétents et mobilisés ?

¹⁷ Anne-Marie FERICELLI et Bruno SIRE « performance et ressources humaines », Edition Economica, Paris 1996, P5.

Chapitre II : L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise

Parvient-on à des équilibres en matière de couts salariaux, de climat social ou de flexibilité des emplois ?

On peut agir sur de tels enjeux en les adaptant à la stratégie (selon une logique d'ajustement dépendant) ou en considérant que les hommes sont des ressources actives qui, par conflit ou participation, interviennent sur les choix stratégiques.

Sur les mêmes enjeux, on doit se demander quel est l'impact des directions des ressources humaines (ou des services du personnel) ? ou en est la tendance à externaliser certaines pratiques de la fonction, au nom d'arbitrages ambigus entre structures internes et recours au marché ?

Sont présentes et mal élucidées, il fait appel au travail empirique pour approfondir le rôle des DRH qu'il serait simpliste, demême, on devrait pouvoir éclaircir les liens de causalité entre les changements organisationnels et la configuration des pratiques de GRH, à l'intérieur il ya des activités en partie dissociées, dont les modalités d'évaluation peuvent être désaccordées. Pour les interpréter, il faut passer par une archéologie des formes que prennent les GRH en organisation, avec des études comparatives intra-ou intersectorielles¹⁸.

Section 3 : l'impact des politiques de motivation sur la performance des entreprises

1. La motivation par la rémunération

La motivation par la rémunération est importante dans l'entreprise, car comme on le sait déjà la majeure partie de ceux qui travaillent, pour gagner leurs vies ou pour avoir un salaire qui Leur permet de vivre ou de subvenir à des besoins .au sein de l'organisation, définir la politique de rémunération est une préoccupation essentielle de la GRH.

¹⁸Anne-Marie FERICELLI et Bruno SIRE, op ,cit, P 7.

Chapitre II : L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise

A l'origine, la rémunération était une simple contrepartie d'un travail effectuée¹⁹, d'une tâche, d'une quantité produite, d'heures de travail effectuées, la rémunération est devenue la conséquence de l'occupation d'un emploi sans pour autant que le salarié soit performant.

Malgré qu'il existe une variation au niveau des salaires, un salaire minimum appelé SMIG (salaire minimum interprofessionnel garanti) est exigé, le SMIG est différent d'un pays à un autre, depuis les années 80, un nombre croissant d'entreprises pratiquent l'individualisation des salaires²⁰.

En effet, le concept d'individualisation des salaires s'est développé suite à la demande de prise en compte des caractéristiques individuelles des salaires comme la rémunération en fonction des résultats observés, le salaire variable au mérite, la rémunération

Des compétences.²¹ A côté d'une rémunération fixe composée du salaire, des primes et autres gratifications fixes qui dépendent soit du 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 variables qui dépendent des performances individuelles, le problème que peuvent rencontrer les managers face à l'individualisation des salaires est la difficulté à individualiser un résultat pour un grand effectif de salariés.

1.1. Définition de la rémunération

La rémunération, selon MARCEL COTE, « désigne l'ensemble des avantages économiques, sociaux et autre qu'un individu retire de son emploi ; à savoir le salaire et l'autre compensation monétaire ou non monétaire »²²

En effet quand on parle de rémunération on ne parle pas seulement des revenus ou des primes mais aussi d'avantages non monétaires qu'on peut qualifier de « cadeaux » comme des voyages, des produits de consommation que l'entreprise produit un véhicule de service... les entreprises disposent d'une large palette d'outils de rémunération pour motiver les salariés.

1.2. Les différentes natures de la rémunération

¹⁹ LETHIELLEUX Laetitia, « L'essentiel de la gestion des ressources humaines », édition Gualino 2009, Paris, P72.

²⁰ P ROUSSEL et autres, « Individualisation des salaires et rémunération des compétences » édition ECONOMICA Paris, P15.

²¹ P ROUSSEL, ibid., p22.

²² CHEKIR ALI et CHELALI Lyse, Mémoire Magister, « le système de rémunération du personnel », mémoire 2009/2010, UMMTO, P72.

Chapitre II : L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise

La rémunération peut avoir différents natures qu'on peut distinguer comme suit : La rémunération peut être directe ou indirecte, immédiate ou différée, fixe ou variable.

1.2.1 .La rémunération directe ;se compose ;du salaire fixe ,salaire de performance et les primes .le salaire de performance permet de rendre en considération les efforts fournis par une personne dans son travail ,ce qui le rend variable d'une personne a une autre variable aussi

Dans le temps ,ces rémunération de personne peuvent d'être individuelle comme elles peuvent être collective .²³

1.2.2. Larémunération indirecte

« Elle correspond au périphérique considères comme plus au moins éloignes ; stock – options, logement de fonction... »

1.2.3. La rémunération immédiate ;

C'est celle que touche habituellement un salarié.

1.2.4. La rémunération différée

Ce sont des rémunérations perçues après une durée de temps comme la retraite, elle perçu après le départ du salarié.

1.2.5. La rémunération fixe

Est le revenu fixe ainsi que l'ensemble des primes, des gratifications fixes que le salarié reçoit à chaque rémunération, ces primes et gratification sont principalement liées au poste occupé tel que l'expérience, ancienneté dans l'entreprise, risque

1.2.6. La rémunération variable

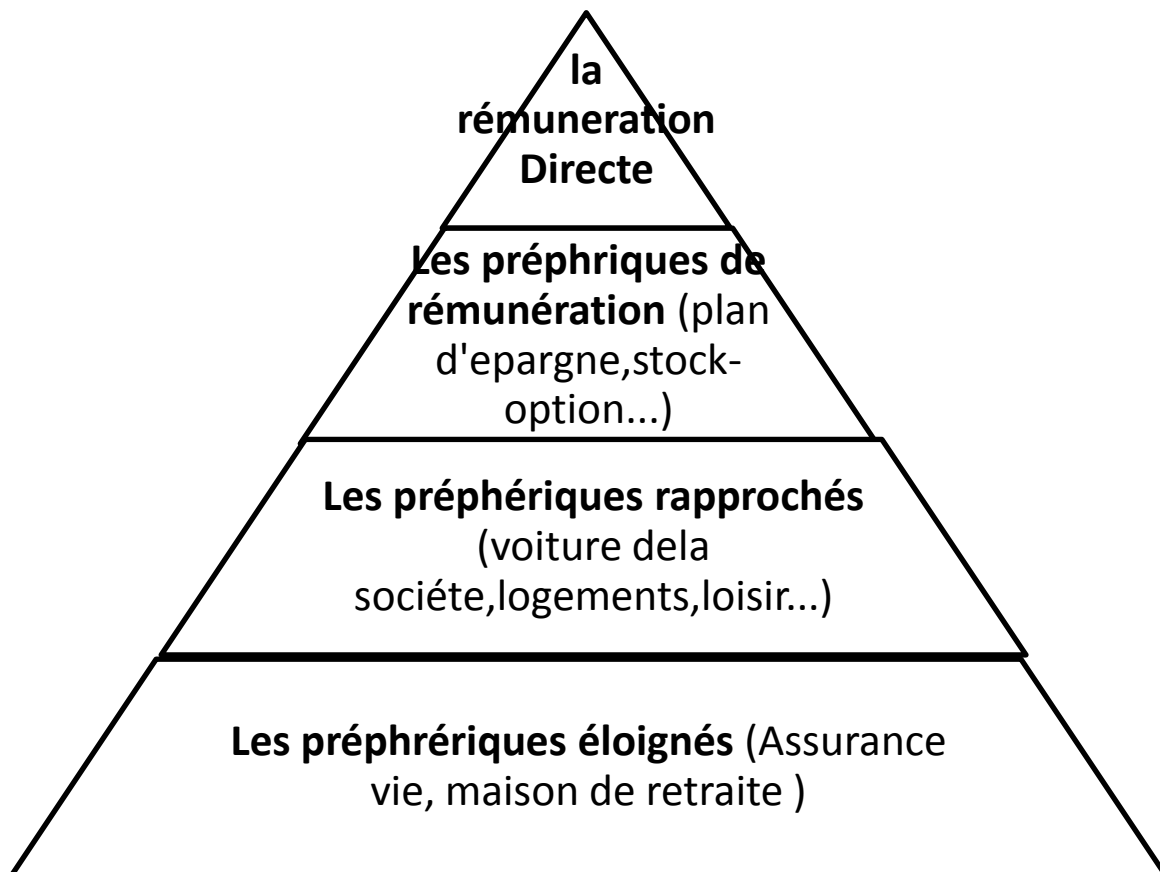
Elle peut être collective ou individuelle et ces par rapport aux performances et les résultats ainsi que des objectifs fixés ²⁴

Figure n05 : la pyramide des rémunérations

²³ LETHIELLEUX Laetitia, op.cit, P 79.

²⁴ Ibid, P79.

Chapitre II : L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise



Source : LETHILELLEUX Laetitia, L'essentiel de la gestion des ressources humaines, Edition GUALINO éditeur, paris, 2009, p.80

1.3. La masse salariale

Se 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 »

Les facteurs qui peuvent faire varier la masse salariale ;

Chapitre II : L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise

-les éléments qui la composent comme le niveau de salaire, l'effectif de l'entreprise, la structure de qualification

- les décisions prises antérieurement qui produisent les effets d'inertie, parmi les effets possibles ;²⁵

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.

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.

L'effet structure ; les modifications des structures des qualifications dans l'entreprise changent aussi la masse salariale.

Le GVT (Glissement, Vieillesse, 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.

1.4. La rémunération des dirigeants et des autres salariés

1.4.1. La rémunération des dirigeants

La rémunération des dirigeants d'entreprise 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 et les plans d'achat d'actions. Cela dirige sur eux l'attention du public et des autres salariés, la question du manque d'équité est donc posée.²⁶

La rémunération des dirigeants représente un triple enjeu pour les administrateurs et dirigeants des ressources humaines ; économie, politique, et symbolique.²⁷

²⁵ Ibid .p .78

²⁶ ROUSSEL .P, PERETTI J-M, *ibid.*, P .312

²⁷ ROUSSEL.P, PERETTI J-M, *ibid.*, P.311

Chapitre II : L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise

1.4.1.1. 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.

1.4.1.2. Enjeu politique

La rémunération des dirigeants est jugée trop souvent élevée et sans lien avec les performances du dirigeant, les investisseurs remettent en question l'ampleur du pouvoir réel détenu par les administrateurs en matière.

1.4.1.3. Enjeu symbolique

La rémunération des dirigeants peut être un moyen pour les administrateurs d'influencer la perception du public à l'égard des compétences du dirigeant.

Salaire, dividendes et intérêts de compte courants : ce sont les trois modes de rémunération les plus courants pour un dirigeant. La question reste de choisir le bon moyen de rémunération et donc de motivation. Mais commençons d'abord par définir ces modes de motivation des dirigeants d'entreprises.

Les salaires comme on le sait déjà, c'est la rémunération fixe, le revenu fixe, ou la somme d'argent fixe que le dirigeant touche mensuellement, donc on va définir les dividendes et les intérêts de compte courant.

1.4.1.4. Les dividendes

Le dividende est un revenu variable reçu par un actionnaire d'une société et correspondant à une fraction des bénéfices distribués.

En effet, le dividende est la rémunération versée aux actionnaires d'une société en contrepartie 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

Chapitre II : L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise

Nature qui sont sous forme d'actions dans les filiales de l'entreprise, ou sous forme d'action de l'entreprise qui sont la détention de nouvelles actions dans l'entreprise.

Dans le cas de la rémunération par les dividendes, le dirigeant peut être déjà actionnaire dans l'entreprise tout comme il peut ne pas avoir par le passé des actions, ces dividendes vont venir donc l'initier à l'actionnariat.

1.4.1.5. Intérêts de compte courant

Un compte courant d'entreprise est une mise à disposition de fond par un associé ou un actionnaire de la société, ces fonds peuvent être retirés à tout moment, quel que soit la situation financière de l'entreprise à condition de ne pas la mettre en péril.

Il est à noter que les rémunérations des dirigeants différents d'une entreprise a une autre.

Après avoir abordé des cas spéciaux la rémunération des commerciaux, des expatriés et des dirigeants. On va aborder les outils de motivation par la rémunération des autres salariés, d'une manière générale, qui sont le plus souvent utilisés.

1.4.2. La rémunération des autres salariés

La rémunération sous forme d'avantage en nature (véhicule de service, logement, micro-ordinateur, téléphone, accès internet...)

La rémunération des avantages en nature peut être un moyen de récompenser un collaborateur sans souffrir des surcouts qu'engendrent les primes et les commissions.

En effet, certain frais de représentations ou gratifications en nature tel que les chèques, cadeaux coute moins pour l'entreprise.

La voiture de fonction ou le portable, ou un abonnement téléphonique, un ordinateur sont devenu la norme, témoigne Nicole Laik, directrice des ressources humaines d'une entreprise -des matériels informatiques (GFI) sur le journal Du Net le 17 Janvier 2011.

La rémunération des performances est directement liée aux résultats du salarié et de sa contribution dans la performance globale de l'entreprise.

Chapitre II : L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise

C'est des primes que le salarié reçoit, un pourcentage par rapport aux résultats obtenus, le pourcentage est généralement par rapport aux revenus fixe de l'employé.

Bien que la part variable du salaire parait 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.

Chaque salarié a besoin d'une part fixe pour s'assurer des choses basiques comme la nourriture, le logement, on revient alors à la pyramide des besoins de MASLOW.

2. La motivation par la formation

L'entreprise qui réussit est celle qui prend effectivement un grand soin de son personnel, et donc celle qui veut s'adapter aux changements et passer d'une stratégie à l'autre, il faut impérativement qu'elle considère l'homme au premier plan.

C'est pour cela on s'intéresse de plus en plus à la formation et ont fini par considérer son apport aux projets et objectifs de l'entreprise, dans le sens où elle enrichit les compétences et développe le potentiel humain.

2.1. Définitions de la formation

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

Nous commençons par celle de LOUART Pierre qui définit la formation professionnelle comme suit ; « par la formation professionnelle, on désigne habituellement les moyens

Pédagogique offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs compétences au travail.

Les actions proposées renforcent les aptitudes techniques et opérationnelles, elle enrichit la personnalité en l'aidant à évaluer vers de nouveaux rôles »²⁸

La deuxième est celle donnée par VATIER, qui définit la formation comme ; « l'ensemble leurs fonctions actuelles ou celles qui leurs seront confiées pour la bonne marche de l'organisation »²⁹

²⁸ LOUART Pierre, « gestion des ressources humaines », édition Eyralles 1994, Paris, p130.

Chapitre II : L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise

La troisième définition est celle présentée par SEKIOU est autres, qui s'accordent à définir la formation comme « un ensemble d'actions ,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 habilités et leurs capacités mentales, nécessaire à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux ,pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs taches actuels et future »³⁰

De ces définitions, on peut dire que la formation est ensemble de méthodes et des techniques dont la finalité est de faciliter la transmission des connaissances, l'apprentissage de savoir-faire, le développement personnel et l'évaluation des comportements. Elle est considérée comme ;

-un facteur d'efficacité, car elle permet d'accroître les compétences des personnes, qui peuvent de ce fait, maîtriser de mieux en mieux leurs activités actuelles et future ;

-un facteur de motivation des salariés, car elle répond aux besoins du développement et d'épanouissement de l'individu ; elle leur permet de conserver leur emploi et leur assurer une progression dans leur parcours professionnel ;

-un moyen de développement économique, de progrès social et d'assurance contre la sclérose, la perte d'emploi et l'inadaptation de l'individu au travail.

2.2. La politique de la formation

MEIGANT Alain, dans son livre « manager la formation », définit la politique de formation comme étant « un élément d'une politique d'ensemble d'une entreprise, visant à assurer de manière durable sa rentabilité, la satisfaction de ses clients, l'implication de son personnel et une relation positive avec son environnement »³¹

²⁹ VATIER Raymond, « département de l'entreprise et promotion des R.M», édition Entreprise moderne 1960, paris,P90.

³⁰ SEKIOU.L « La gestion du personnel. », édition d'organisation 1986, paris, P336.

³¹ MEIGNANT Alain, « Manager la formation », édition liaison 2003, Paris,, P55.

Chapitre II : L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise

La politique de formation est l'une des politiques de l'entreprise, elle a une durée de vie de plusieurs années mais les orientations formation sont généralement redéfinies chaque année pour être présentées au comité d'entreprise.

SOLON SOYER Jacques, pour que la politique de formation soit efficace, elle « doit être écrite et diffusée³² » ; il s'agit d'un document qui comporte en général ;

-les buts que l'entreprise veut atteindre par le biais de la formation ;

-les principes d'organisations, notamment le partage des responsabilités des différents acteurs ;

-les conditions de réussite, donc les principes d'efficacité.

Une politique de formation doit répondre à un double but ;

-permettre d'adapter les salariés aux changements structurels et aux modifications des conditions de travail impliquées par l'évolution du contexte économique ;

-permettre de déterminer et d'assurer les innovations et les changements à mettre en place pour assurer le développement de l'entreprise.

2.3. Enjeux et objectifs de la formation

Nous allons tout d'abord présenter les enjeux de la formation, ensuite les principaux objectifs qu'elle vise.

2.3.1. Les enjeux de la formation

Du point de vue de l'économie et des emplois, la formation constitue un outil fondamental d'adaptation, car elle permet de faire face à l'évolution rapide des métiers ou des pratiques professionnelles. Les entreprises l'utilisent pour anticiper les changements, ou pour réagir rapidement à ce qu'il n'a pas été possible de prévoir.

Du point de vue des organisations, la formation correspond à deux types d'enjeux ;

Les premiers consistent à l'entretien et au développement des qualifications du personnel,

³² SOYER Jacques, « la fonction formation », Edition d'organisation, 1999, paris, P 48.

Chapitre II : L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise

En l'aidant à acquérir des connaissances et des savoir-faire nouveaux. Les deuxièmes consistent à faire les comportements et les attitudes des salariés.

2.3.2. Les objectifs de la formation

Les objectifs de la formation doivent être définis en fonction des stratégies de l'entreprise. Ils doivent tenir compte des contraintes existantes, être claire, réalistes, praticables et vérifiables. Nous avons essayé de résumer les principaux objectifs de la formation suit ;

- Assurer L'adaptation entre les capacités et les connaissances des salariés ;
- Adapter les salariés a des taches bien déterminées et au changement dans les emplois ;
- Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation ;
- Améliorer le statut des salariés par les promotions ;
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux salariés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs ;
- Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des ressources humaines ;
- Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les couts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits ;
- Accroitre chez chaque salariés l'estime en soi ;
- Aider les sans –emplois à s'intégrer plus aisément dans de nouvelles organisations ;
- Améliorer l'expression orale des salariés et leurs faire contrôler leur stress quand ils font un exposé professionnel ;
- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant ;
- Créer un sentiment d'appartenance des salariés envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de leur milieu de travail ;

Chapitre II : L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise

-Aider à l'insertion de la bonne personne a la bonne place au bon moment ;

-Donner la possibilité aux salariés d'acquérir une culture générale ou de la maintenir ou de la parfaire ;

-Permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion.

2.4. Les types de formation

Selon Soyer Jacques³³, il existe cinq types de formation

2.4.1. Formation adaptation

L'entreprise cherche toujours à améliorer ses résultats opérationnels : développement du chiffre d'affaire, réduction des prix de revient, amélioration de la productivité...

Elle peut atteindre ses objectifs en augmentant les connaissances des collaborateurs, en améliorant leur capacité à résoudre des problèmes, en les rendant capables d'utiliser de nouvelles méthodes, ou encore en développement des comportements, des savoir-faire ou des savoir-être plus efficaces.

La formation adaptation est utilisée soit dès l'entrée dans le poste (adaptation initial), soit au niveau d'un recyclage pour effectuer une mise à jour des pratiques. La personne Formée garde le même type d'emploi, reste dans la même sphère professionnelle, et dans le même métier.

2.4.2. Formation Gestion prévisionnelle du personnel

Dans ce cas, il existe des modifications dans le travail. Il y a un changement de métier, soit l'occasion d'une promotion, soit pour maintenir l'emploi à la suite d'une suppression du poste initial.

Cette formation est de longue durée et implique un apprentissage complet de l'utilisation de nouveaux outils. Elle vise à maintenir l'emploi du personnel ou à développer la motivation par le biais de la promotion interne.

³³ Soyer Jacques, op cit, P48.

Chapitre II : L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise

2.4.3. Formation outil intellectuel de base (culture générale)

Il s'agit d'une formation (langues, mathématique, analyse logique de situation, prise de décision...) qui permettra d'élever le niveau du personnel. Elle est souvent utilisée avant d'engager le salarié dans une formation. Nous pourrions également l'appeler formation professionnelle. Cette formation fonctionne généralement sur la base du volontariat et les inscriptions s'opèrent à partir d'un catalogue

2.4.4. Formation culture d'entreprise

Pour ce type de formation, la direction de l'entreprise définit, d'une manière plus ou moins centralisée, ce qui constitue selon elle la culture commune de la société.

Les actions de formation seront alors proposées à l'ensemble des salariés qui pourront s'inscrire sur la base du volontariat. Le pouvoir du hiérarchique sera plus faible, car il peut difficilement s'opposer à la demande d'un collaborateur qui veut s'initier à la culture de l'entreprise décidée par la direction. C'est le stagiaire qui dispose de l'essentiel du pouvoir d'inscription.

2.4.5. Formation mobilisation sur un projet d'entreprise

Des actions de formation qui peuvent être lancées en accompagnement de certains projets de l'entreprise. Ils peuvent s'agir de la mise en œuvre d'une charte d'entreprise,

Du lancement d'un projet qualité, de la réalisation d'un plan d'amélioration de l'utilisation de certaines ressources. Le but visé est d'engendrer une synergie au niveau de tous les acteurs de manière à produire le maximum d'efficacité pour ces opérations on recherche généralement un mode de fonctionnement de formation qui impliquera le plus grand nombre de personnes, ou du moins toutes celles qui influenceront la réussite du projet.

3. La motivation par l'évaluation

3.1. La définition de l'évaluation

Chapitre II : L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise

L'évaluation de la performance consiste en un ensemble de procédures systémiques destinées à juger les qualifications et les mérites des membres de l'organisation. Cette définition met surtout l'accent sur les qualifications et les mérites accordés à l'individu dans l'organisation. On aurait pu dire aussi que l'évaluation de la performance est le processus par

Lequel on arrive à des jugements sur la performance passée et présente ainsi que sur le potentiel futur d'un subordonné en regard de l'environnement de son travail. On touche ici non seulement à la performance effective d'un individu, mais également à sa performance potentielle. Dans la pratique, il arrive parfois que certains aspects de la performance potentielle soient insérés dans l'évaluation de la performance présente. On peut utiliser un formulaire à part qui rende compte de l'évaluation de la performance du potentiel et, au besoin, les organisations le font, surtout celles de grande taille. Le but ainsi visé consiste éventuellement à augmenter les responsabilités d'un salarié, voire à lui accorder une promotion.

Pour notre propos, nous retiendrons une définition de l'évaluation de la performance qui s'écarte de la notion de potentiel pour se rapprocher de la notion des résultats.

Elle repose sur l'habileté d'un salarié à accomplir ses tâches en fonction de certaines attentes. On peut donc définir ainsi l'évaluation de la performance : c'est une activité de la gestion qui consiste à porter un jugement globale et objectif sur un salarié quant à l'exercice de ses tâches

Pendant une période déterminée dans une organisation, en prenant appui sur des critères explicites et des normes établies. ³⁴

3.2. Les caractéristiques d'une bonne évaluation

Un bon système d'évaluation devrait avoir plusieurs telles que : la viabilité, la fidélité, la sensibilité, la suffisance et la non contamination. Mais on se limitera des trois premières caractéristiques.

3.2.1. La validité

³⁴Sekiou,op cit,p305.

Chapitre II : L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise

Est la caractéristique essentielle d'une bonne évaluation. Un instrument de mesure est valide lorsqu'il mesure exactement ce qu'il prétend mesurer et qu'il le fait bien, donc pour déterminer la validité d'un système d'évaluation du rendement il faut comparer entre les

Résultats obtenus après l'évaluation de chaque individu et la réalité objective (le rendement réel de l'individu), mais cela est rare parce que si nous disposons du rendement réel nous n'aurons pas besoins du système d'évaluation.

Il existe d'autres façons de mesurer la validité telles que :

3.2.1.1. La validité de contenu

Qui consiste à examiner le formulaire de l'évaluation par un groupe d'expert qui cherchera à découvrir s'il recouvre tous les aspects essentiels du rendement.

3.2.1.2. La validité concurrente

Qui consiste à comparer les résultats de l'évaluation du rendement à d'autres mesures qui prétendent refléter le rendement ou certains aspects du rendement.

3.2.1.3. La validité prédictive

Consiste à vérifier s'il existe la relation entre les résultats de l'évaluation d'un employé à moment donné et le déroulement de sa carrière par la suite, par exemple, le nombre de promotion ou d'augmentation de salaire.

3.2.2. La fidélité

Est un indice de validité. La fidélité d'un instrument qui donne toujours les mêmes résultats quand on s'en sert à plusieurs reprises pour mesurer une même chose. Il existe plusieurs types d'instrument de mesurer :

3.2.2.1. La fidélité de stabilité

Est représenté le résultat obtenu est le même après deux évaluation effectuées à deux ou trois semaines d'intervalle.

3.2.2.2. La fidélité d'équivalence

Chapitre II : L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise

Est présenté lorsque deux évaluateurs utilisant le même formulaire pour mesurer le rendement d'un même groupe d'employés à un moment donné arrivent aux mêmes résultats.

3.2.2.3. La fidélité d'homogénéité

Exige que plusieurs questions de l'instrument d'évaluation donnent effectivement les mêmes résultats. La fidélité n'est pas une preuve de validité, par contre tous instrument valide est nécessairement fidèle mais s'il n'est pas fidèle il ne peut pas être valide.

3.2.3. La sensibilité ou la finesse discriminative

La sensibilité d'une méthode d'évaluation est une qualité également indispensable qui va permettre de classer les sujets de façon discriminante. En autre terme, la méthode utilisée devra permettre d'opérer une véritable distinction des sujets entre eux.

Cette notion de sensibilité concerne non seulement des données quantitatives les résultats chiffrés de teste. Mais aussi qualitatives comme celles obtenus, par exemple à partir d'un guide d'entretien.³⁵

3.3. Les objectifs de l'évaluation

Il s'agit de mettre en valeur les objectifs et apports de l'évaluation pour les évaluateurs, les évalués, le système de gestion des ressources humaines et de la performance de l'entrepris.

3.3.1. Objectifs à l'avantage du salarié

- Leur faire savoir comment ils peuvent progresser dans l'organisation.
- Accroître le sens de la responsabilité.
- Fournir l'occasion de créer une communication entre les supérieurs et les subordonnés

3.3.2. Objectifs à l'avantage de l'entreprise

³⁵ Claude billet, « le guide des techniques », édition l'évaluation Dunod, 2005, paris, p22.

Chapitre II : L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise

- Servir à justifier les décisions de transfert, de suspension, de licenciement.
- Assurer à l'organisation la main d'œuvre compétente qui lui permettra de faire face à la concurrence.

3.3.3. Objectifs à l'avantage des évaluateurs

Un système d'évaluation marqué avec des évaluations régulières permet à l'évaluateur de :

- Mieux expliquer les missions et exigences du poste.
- Analyser les résultats et les écarts par aux objectifs prévus afin d'aider le collaborateur à progresser.

3.3.4. Objectifs à l'avantage du collaborateur

Les évaluations régulières permettent au collaborateur de :

- S'exprimer sur son travail, sur son contenu, sur son organisation, les améliorations possibles.
- Participer à l'élaboration des objectifs de travail et à la définition des missions.
- Recevoir un feed back sur la qualité du travail effectué et l'évaluation des résultats, des comportements et du potentiel.

4. Les conditions de travail

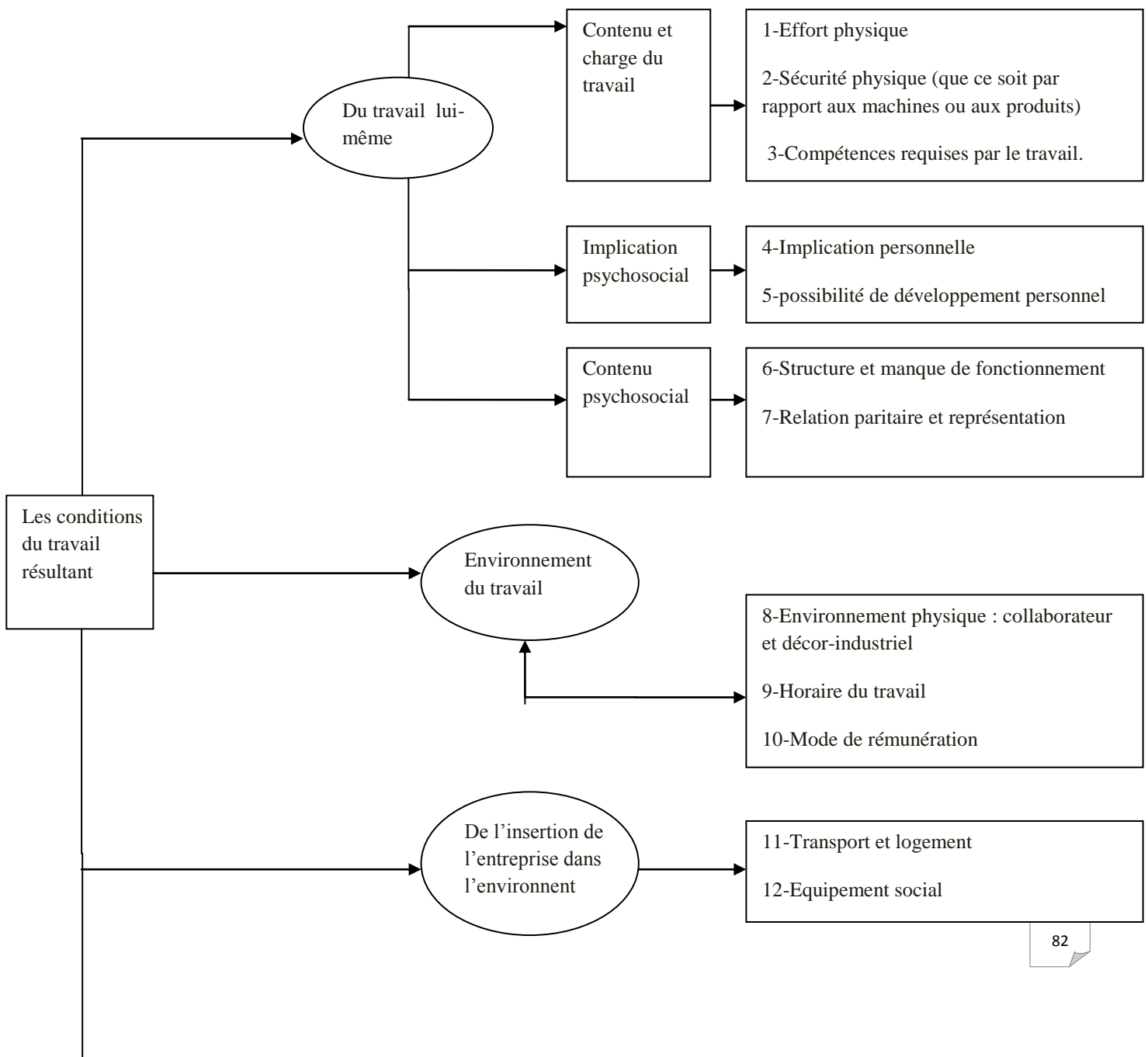
Le terme « condition de travail » représenter l'ensemble des caractéristiques interne et externe dans lequel s'inscrit le travail à l'exception des caractéristiques individuelles des travailleurs.³⁶

³⁶MEDJANI Kahina et autres, « la motivation du personnel dans une entreprise nationale »,mémoire Magister UMMTO 2006/2007,p34.

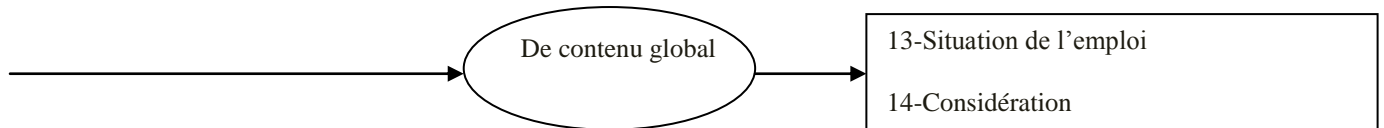
Chapitre II : L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise

D'après P. JARDIFIER, les facteurs de la motivation au travail sont au nombre de quatorze comme le résume le schéma suivant :

Shéma2: les conditions de travail



Chapitre II : L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise



Source : Jean-pierre CITEAU, 1997.

Ce schéma résume les conditions de travail qui dépendent en gros de :

- La nature du travail lui-même ;
- L'environnement du travail ;
- La possibilité d'insertion de l'entreprise dans son environnement local ;
- Contexte globale.

D'après M.MONLMOLLN, les conditions de travail sont ce qui caractérise une situation de travail ou qui peut être un frein pour les travailleurs à titre d'exemple :

- Les conditions organisationnelles : la cadence au travail, le bruit, la chaleur, le froid, l'humidité, l'éclairage....
- Les conditions sociales : La rémunération, la qualification, les relations avec la hiérarchie....

Afin que les dirigeants favorisent les conditions de travail au sein de l'entreprise, ils doivent favoriser le dialogue et la communication interne.

L'amélioration des conditions de travail portent sur l'amélioration de l'environnement psychique du travail tel que l'ambiance thermique ou sonore et l'amélioration de la sécurité au travail tel que le renforcement des protections utilisées par les travailleurs, des formations de sécurité.

Les actions afin d'améliorer les conditions de travail :

Chapitre II : L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise

L'amélioration des conditions de travail passe par l'amélioration de contenu du travail lui-même et de l'environnement de l'entreprise afin de rendre le travail plus motivant.

Conclusion chapitre II

La performance consiste en l'atteinte des objectifs fixés avec la meilleure allocation des ressources humaines, donc, L'évolution de la performance est le processus par lequel on arrive à des jugements sur la performance passée et présente.

Elle permet une identification des forces et des faiblesses de facteur humain au sein d'une organisation, Dans le but de lui informer pour atteindre les objectifs fixés par l'organisation.

Les politiques de motivation ont un impact important sur la performance des salariés au sein de l'entreprise car non seulement elles contribuent dans la performance de l'entreprise mais elles contribuent aussi aux bien être des salaires et développe leur attirance pour le travail et le rôle qu'ils jouent au sein de l'entreprise.

Avoir une politique de motivation qui convient à l'ensemble des salariés n'est pas facile pour les dirigeants. Les salariés sont de plus en plus exigeant que ce soit par rapport à leurs rémunérations ou aux autres politiques de motivation.

Chapitre II : L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise

Chapitre III Enquête sur le terrain cas ENIEM

Dans les deux premiers chapitres, nous avons traité les concepts importants de ce travail de recherche, tel que la GRH, la motivation ainsi la performance. Dans ce qui suit nous présenterons les différents 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 l'entreprise national ENIEM, Tizi-ouzou, à travers une enquête sous forme d'un questionnaire, l'échantillon enquêté concerne l'ensemble des salariés de cette entreprise.

Ce chapitre est réparti en trois sections, à savoir, la premier est consacré à la présentation de l'entreprise d'accueil ENIEM notamment son historique, ses missions et ses objectifs. la deuxième section consacré pour la méthodologie de l'enquête sur le terrain, enfin, la troisième section sera consacrée pour la présentation et l'analyse des résultats.

Section1 : présentation générale de l'ENIEM

1. Création de l'ENIEM

Le complexe d'appareils ménagers résultent d'un contrat « produit en main » établi dans le cadre du premier plan quadriennal, et signé le 21 Aout 1971 avec un groupe d'entreprises Allemandes représentées par le chef de file D.I.A.G (groupe allemand de construction de génie civile) pour une valeur de 400 millions de dinars . Les travaux de génie civil ont été entamés en 1972 et la réception des bâtiments avec tous les équipements nécessaires a eu lieu en juin 1977 dans la zone industrielle de Oued Aissi à une dizaine de Kilomètres à l'Est du chef-lieu de la Wilaya de Tizi-Ouzou.

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

Evolution de l'ENIEM :

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

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

L'ENIEM a été chargé de la production et de la commercialisation des produits électroménagers, et disposait à sa création de :

Complexe d'appareil ménager (CAM) de Tizi-Ouzou entré en production en juin 1977.

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

Chapitre III Enquête sur le terrain cas ENIEM

Tableau n°1 : présentation l’historique de l’ENIEM

Années	Développement
1977	-Démarrage de la production des réfrigérateurs petits modèles « partenaires Allemands, DIA.BOSCH ». -Démarrage de l’ancienne usine de cuisinières de réchaud plat 2 feux « partenaire allemand, DIAG_SEPPLEFRIKCE »
1979	-Montage de premiers climatiseurs types fenêtres -Entrée de production des chauffe eau /bain « partenaires allemand BACH-RINS et MARY » France et contrat Espagne
1982	-Introduction de montage de petits appareils ménagers MAC-SC
1986	-Entrée d’exploitation de la nouvelle usine de réfrigérateurs et congélateurs grands modèles « partenaires japonais MATSH-TOSHIBA »
1987	-Arrêt de la production de PAM
1989	-Arrêt de production de réchaud plat 2F - Passage de l’ENIEM à l’autonomie conformément à la loi 28-01 portant sur l’orientation d’EPE
1990	Arrêt de production de l’ancienne cuisinière et vent de ses équipements -Intégration de l’ancienne usine réfrigérateurs à la nouvelle « INTER-CODS-TECHNOGAS »
1991	-Entrée en production de la nouvelle usine cuisinière de partenaire Italien « INTER-COOPS-TECHNOGAS »
1992	Mise en place de l’usine congélateurs horizontaux « BAHUT » de partenaire Libanais l’EMATIC
1993	Réalisation de radiateurs gaz butane à panneaux catalytiques, produits conçus et réalisés par l’ENIEM
1994	Réalisation de chaud plat au feu. Abandon de la production « CE »
1995	Entrée en production de réfrigérateurs 520L. -Montage de petits appareils ménagers « partenaire ITALISTAPM »
1996	Entrée de production de PAM/SC et MACIALISTAMP Reprise de comptoirs et armoires frigorifique
1997	Abondant de réchaud plat 04 feux -Reconvention de CFC -Changement des équipements dans le cadre de la reconnaissance des CFC
1998	Certification de l’entreprise « ISO » par l’organisme français AFAQN, qualité 1998. -9983 /valide au 30/06/2001

Source :documentinterne de L’ENIEM, 2017.

Chapitre III Enquête sur le terrain cas ENIEM

2. Le capital social et le patrimoine de l'entreprise :

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

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

Le capital social actuel est de 10 279 800, 00 DA, détenu en totalité (100%)

Par la société gestion et de participation.

« Industrie électron-domestique » (INDELEC) son siège est à Tizi -ouzou depuis 1998, L'ENIEM est organisée en unités et à cette année que l'entreprise est certifiée par l'organisation internationale (AFAQ) : « Association Financière de l'Assurance Qualité »

3. Les unités de l'ENIEM

-Trois unités de production qui sont : unité froid, unité cuisson, unité climatisation ;

-Une unité commerciale ;

-Une unité de prestation technique (UPT).

3.1. Unité de production

.1.1. Unité froid

Missions

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

Activités

-Transformation de la tôle ;

-Injection plastique et poly stère ;

-Fabrication des pièces métalliques (condenseur, évaporateur...) ;

-Isolation ;

-Traitement et revêtement de surface (peinture, classification) ;

-Thermoformage ;

-Assemblage.

3.1.2. Unité cuisson

Mission

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

Activités

- Transformation de tôle ;
- Traitement et revêtement de surface (Emaillage, zingage, chromage) ;
- Assemblage.
- En plus de ces activités de réalisation, les unités de production (froid, cuisson, et climatisation) assurant en leur sein respectif les activités suivantes :
- Etude /Méthodes de fabrication ;
- Achats ;
- Contrôle (réception, en cours de fabrication final) ;
- Stockage (magasin, atelier) ;
- Maintenance ;
- Sécurité industrielle.

3.1.3. L'unité de climatisation

Les capacités existantes sont de 60 climatiseurs en deux équipes (technologie AIRWELL France 1977) de type fenêtre et slip système de différentes capacités, cette unité fabrique également des chauffages à gaz butane, Elle est composée de quatre ateliers :

- Un atelier de peinture électrostatique avec installation de peinture ;
- Trois chaîne d'assemblage avec des presse et postes de montage et de contrôle qualité ;
- Un atelier de presse ;
- Un atelier de montage de radiateur a gaz.

3.2. Unité commerciale

Mission

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

Activité :

- Marketing ;
- Vente ;
- Service après-vente ;
- Gestion des stocks des produits finis

3.3. Unité prestation technique :

Mission

L'unité est chargée de fournir des prestations techniques et des services nécessaires aux unités de production.

Activité :

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

4. Les filiales de l'entreprise ENIEM

4.1. Filiale EIMS (entreprise industrielles et matériels sanitaire) MILIANA

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

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

4.2. Filiale lampe

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

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

5.1. Mission de l'ENIEM

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

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

5.2. Objectifs de l'ENIEM

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

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

5.3. La position de l'ENIEM sur le marché

Grâce à une expérience de plus de 30 ans et à des moyens matériels et humains importants, l'ENIEM est à la fois leader et le plus fabricant dans le domaine de

Chapitre III Enquête sur le terrain cas ENIEM

l'ectromenager sur le marché algérien. Par ses activités, ses caractéristiques et sa clientèle, l'ENIEM se place en operateur important dans l'économie national. Cette position est maintenue grâce à :

- La qualité de ces produits, son réseau de vent et de service après-vente, implante à travers tous le territoire national permettant la prise en charge des réparations des produits ENIEM, qu'il soit garanti ou non :

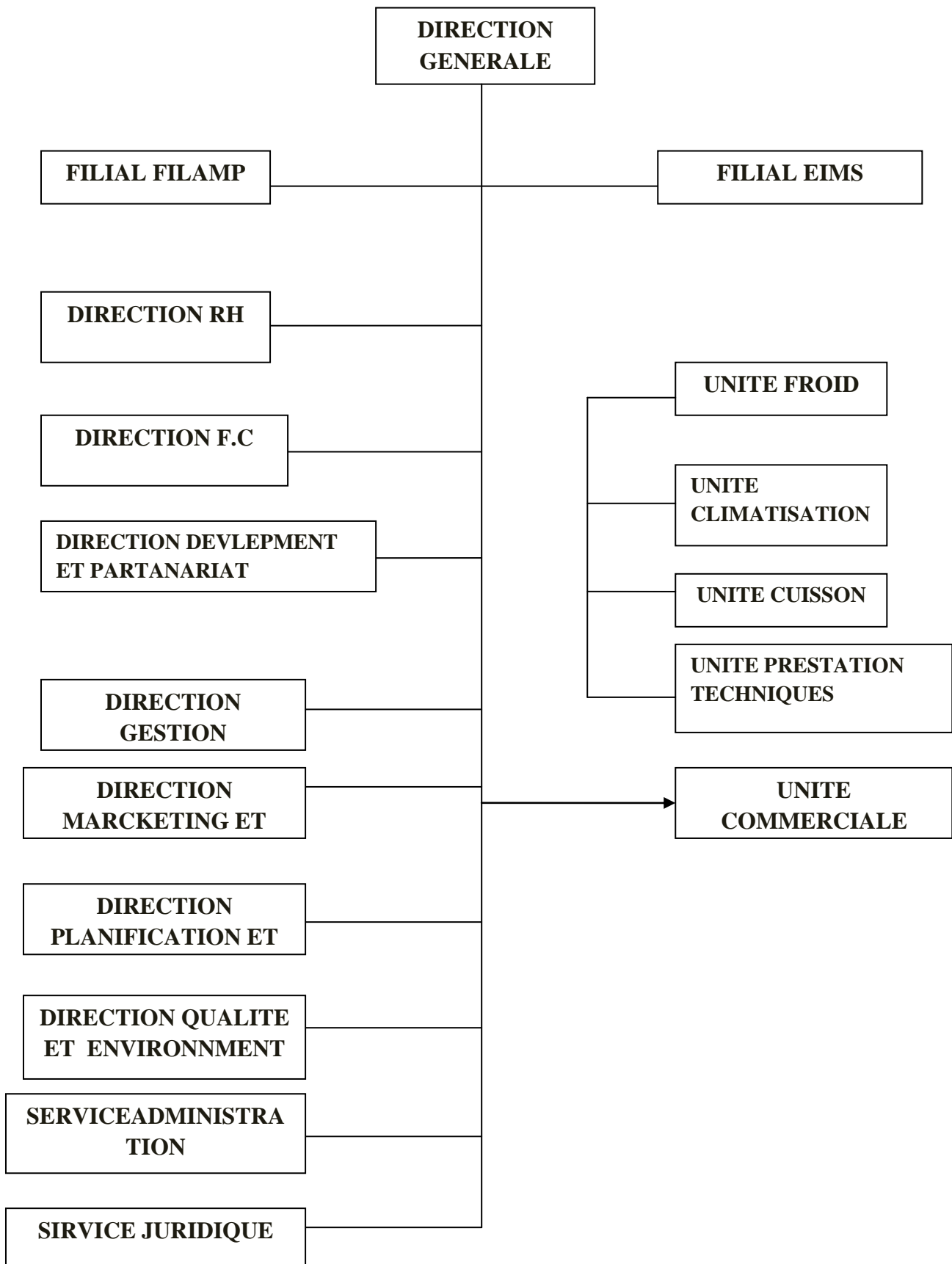
- La compétitivité des prix appliqués ;

- La garantie effective de ces produits (24mois).

6. L'organigramme de l'ENIEM

Chapitre III Enquête sur le terrain cas ENIEM

Schéma N°3 : La structure de l'ENIEM



Source : document interne de L'ENIEM, 2017.

Section2 : La méthodologie de l'enquête sur le terrain

Cette section sera consacrée à la présentation de notre démarche méthodologique d'enquête. Cette étude va s'accrocher sur les politiques de motivation des salariés de l'entreprise ENIEM, cette entreprise offre d'adapter sa politique de motivation au niveau individuel et au niveau collectif.

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

1. L'objectif de l'enquête

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

2. La démarche méthodologique

2.1. La pré-enquête

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

Cette pré-enquête s'est déroulée par deux techniques :

-La technique d'observation :

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

-les entretiens avec les dirigeants et cadres de l'entreprise, nous a permis d'avoir une idée première et « superficielle » sur la motivation des salariés au sein de l'ENIEM.

Ces discussions et entretiens étaient menés librement, sans aucune influence et dans des conditions favorables. Les questions et les thèmes abordés sont liés à notre problématique et thème de recherche, tout comme les questions sont inspirées du questionnaire.

Après cette pré enquête, nous avons formulé les hypothèses et notre questionnaire.

2.2. La Technique du 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.

Chapitre III Enquête sur le terrain cas ENIEM

-Le deuxième axe porte sur le rôle de rémunération dans la performance des ressources humaines dans l'entreprise ENIEM.

-Le troisième axe porte sur le rôle de la formation dans la performance des ressources humaines dans l'entreprise ENIEM.

-Le quatrième axe porte sur le rôle de l'évaluation dans la performance des ressources humaines dans l'entreprise ENIEM.

-Le cinquième axe porte sur le rôle des conditions du travail dans la performance des ressources humaines dans l'entreprise ENIEM.

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.

2.3 La technique d'échantillonnage

Afin de répondre à notre questionnaire ;

-On a pris un échantillon de 46 salariés pour avoir des réponses qui nous permet de répondre à notre problématique de recherche.

-Nous avons distribué ce questionnaire de vingt questions pour chaque un de ces salariés, afin de nous répondre librement, est d'obtenir des réponses s'insère est fiable pour notre travail de recherche.

Section3 : Analyse des résultats

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

1. Identification des salariés

Ce premier point qui est l'identification des salariés consiste à donner les informations personnelles concernant les salariés, à savoir, le genre, l'âge, le niveau d'instruction et la catégorie socioprofessionnels dans l'entreprise.

Chapitre III Enquête sur le terrain cas ENIEM

Axe n°01 : Les informations générales

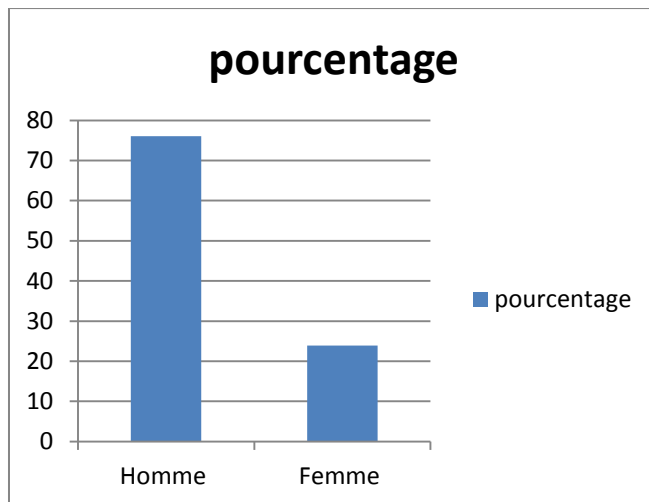
Le genre

Tableau n°2 : présentation de genre

Elément	N° Effectif	Pourcentage
Homme	35	76,08%
Femme	11	23,91%
Total	46	100%

Source : Nous même

Figure n°6 : présentation de genre



Source : réalisé par nous-mêmes sur la base des informations obtenus à travers notre questionnaire.

A partir du tableau n°2 et de la figure n°6, nous constatons que la tranche prédominante des employés est celle des hommes avec 76,08%, néanmoins, les femmes occupent une place considérable dans l'entreprise, elle représente 23,91% de l'ensemble de l'échantillon étudié.¹

¹ Résultat obtenu selon l'étude.

Chapitre III Enquête sur le terrain cas ENIEM

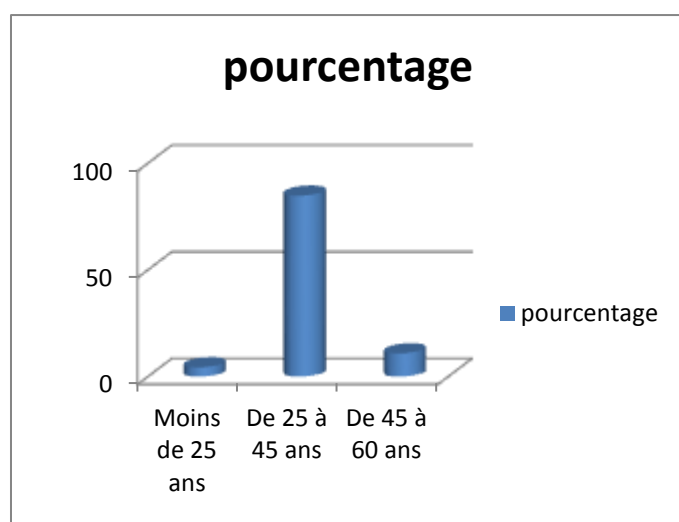
2- La tranche d'âge

Tableau n°3 : présentation des tranches d'âge des salaires enquêtes

Elément	Nombre effectif	pourcentage
Moins de 25 ans	02	04,34%
De 25 à 45 ans	39	84,78%
De 46 à 60 ans	05	10,86%
Plus de 60 ans	00	00%
Total	46	100%

Source : Nous même

Figure n°7 : présentation des tranches d'âge des salariés enquêtes



Elément	Nombre d'effectif	pourcentage
---------	-------------------	-------------

Source : réalisé par nous-mêmes sur la base des informations obtenus à travers notre questionnaire.

A partir du tableau n°3 et de la figure n°7, nous remarquons que la tranche d'âge qui est dominante est celle de « 25 ans à 45 ans » avec taux très élevé 84,78%, 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.²

03- la catégorie socioprofessionnelle

Tableau n°4 : présentation des catégories socioprofessionnelle

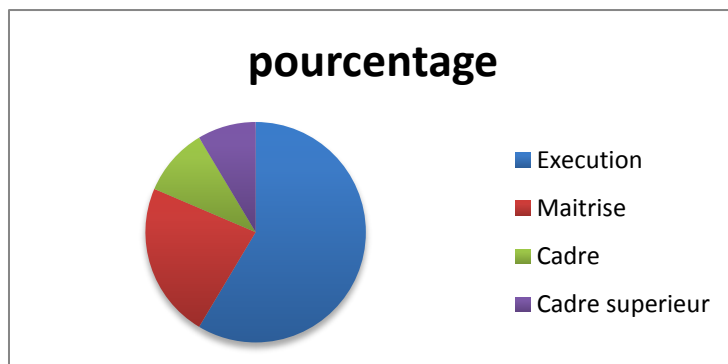
² Résultat obtenues selon l'étude.

Chapitre III Enquête sur le terrain cas ENIEM

Elément	Nombre d'effectif	pourcentage
Exécution	18	39,13%
Maitrise	13	28,26%
Cadre	12	26,08%
Cadre supérieure	03	06,52%
Total	46	100%

Source : Nous même

Figure n°8 : présentation des catégories socioprofessionnelle



Source : réalisé par nous-mêmes à la base des informations obtenues à travers de notre questionnaire.

A partir de Tableau n°4 et la Figure n°8 nous constatons que la catégorie socioprofessionnelle des salariés dominante est celle de l'Exécution avec 39,13% de l'ensemble des salariés concernés par l'étude, il y a aussi le taux des agents de Maitrise est important avec un taux de 28,26%,

Par contre les cadres ils ont un taux de 26,08%, et la catégorie faible reste celle des cadres supérieure avec 6,52% selon l'étude.³

04- Le niveau d'instruction

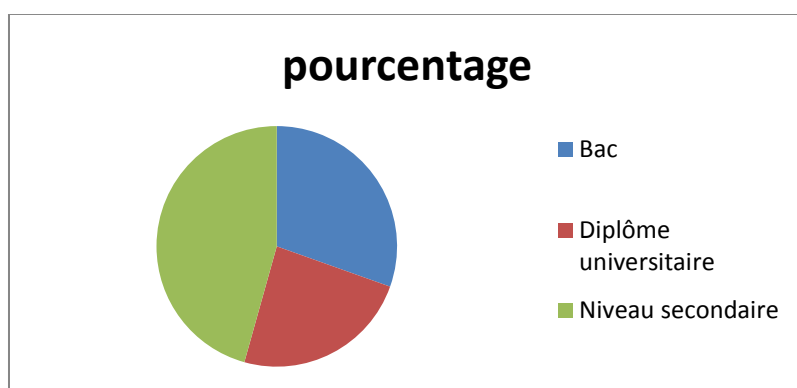
Tableau n°5 : présentation du niveau de formation

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Bac	14	30,43%
Diplôme universitaire	11	23,91%
Niveau secondaire	21	45,65%
Total	46	100%

Source : Nous même

³ Résultat obtenues selon l'enquête

Figure n°9 : présentation du niveau de formation



Source : réalise par nous-mêmes à la base des informations obtenues a travers notre questionnaire.

Selon le tableau n°5 et la figure n°9 nous constatons que les salariés qui ont un niveau secondaire est plus important que les autres avec 45,65%, la deuxième position est occupé par les salariés qui ont le niveau de bac avec un taux de 30,43%, en fin on trouve que les salariés qui ont diplôme universitaire avec 23,91%, donc les salariés qui ont un niveau faible est considérable dans l'entreprise selon l'étude.⁴

2. La Motivation au travail

Dans ce deuxième point, on va aborder les informations que les salariés nous ont fournies à propos de leur motivation au travail au sein de l'ENIEM, ainsi que les facteurs de motivation préférés.

Axe n°2 : l'impact la rémunération sur la performance des ressources humaines au sein de L'ENIEM.

1-Votre salaire est satisfait vis-à-vis du travail qui vous accomplissez ?

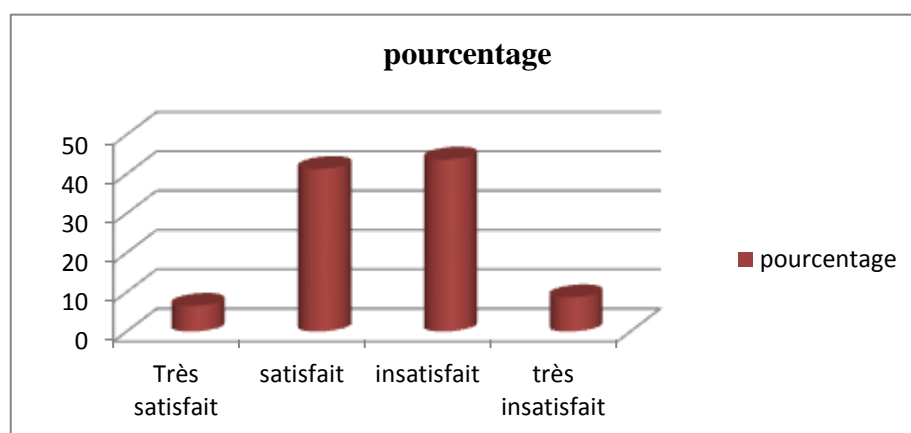
Tableau n°6 : présentation de l'attitude des salaires vis-à-vis du salaire

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Très satisfait	03	6,52%
Satisfait	19	41,3%
insatisfait	20	43,47%
Très insatisfait	04	8,69%
Total	46	100%

Source : Nous même

⁴ Résultat obtenue selon l'enquête

Figure n°10: présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis du salaire



Source : réalise par nous-mêmes à la base des informations obtenues à travers notre questionnaire.

D'après le tableau n°6 et la figure n°10, nous constatons que la moitié des salariés sont pas satisfaits de leurs salaires « ce qui sont satisfaits sont 41,3%, ce qui sont très satisfaits 6,52% », et la moitié des salariés enquêter sont pas satisfaits vis-à-vis de leurs salaire « ce qui sont moins satisfaits sont 43,47%, ce qui sont insatisfaits sont 8,69% ». Ce qui signifie la politique de rémunération mener par l'entreprise n'est pas très efficace.⁵

2- Est-ce-que L'entreprise applique les primes individuelles pour les salariés ?

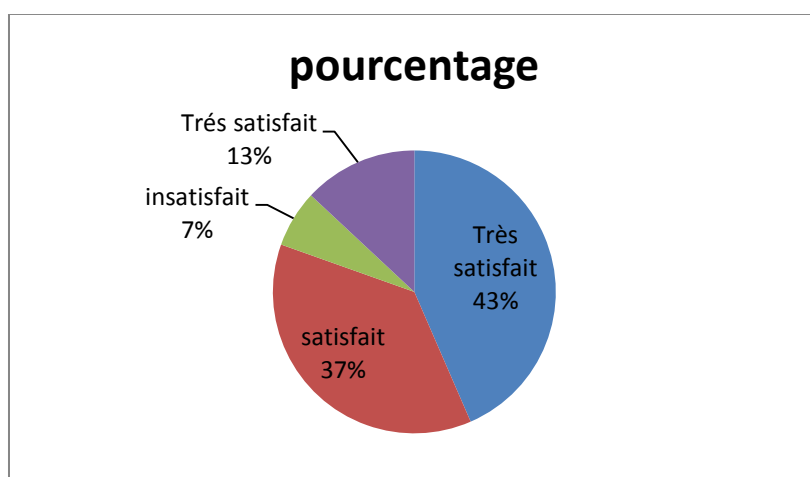
Tableau n°7 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des primes individuelles

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Très satisfait	03	06,52%
satisfait	06	13,04%
insatisfait	20	43,47%
Très insatisfait	17	36,95%
Total	46	100%

Source : Nous mêmes

⁵ Résultat obtenue selon l'enquête.

Figure n°11 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des primes individuelles



Source : réalise par nous-mêmes a la base informations obtenues à travers notre questionnaire.

A partir de tableau n°7 et la figure n°11 nous observons que un écart important entre le nombre des salariés ayant bénéficié des primes individuelles et inversement, ceux qui ont bénéficié des primes individuelles ne dépassent pas 20% de l'ensemble des salariés concernés par l'étude, il est à noter que la part des salariés n'ayant pas bénéficié des primes individuelles est dominante, avec une part de 80%.⁶

3- Bénéficiez-vous des avantages sociaux au sein de votre entreprise ?

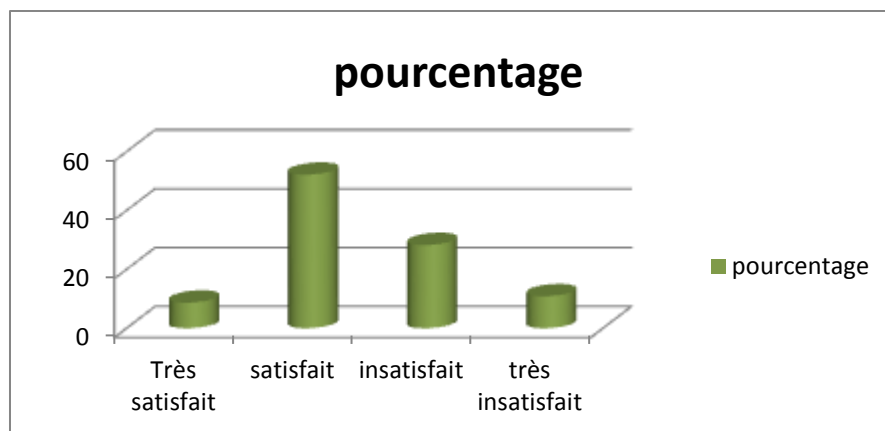
Tableau n°8 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des avantages sociaux

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Très satisfait	04	08,7%
Satisfait	24	52,17%
Insatisfait	13	28,26%
Très insatisfait	05	10,87%
Total	46	100%

Source : réalisé par nous même

⁶Résultat obtenues selon l'enquête.

Figure n°12 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des avantages sociaux



Source : réalise par nous-mêmes à la base des informations obtenus à travers notre questionnaire.

A partir du tableau n°8 et la figure n° 12, nous constatons que la part des salariés ayant bénéficié d'avantage sociaux est prédominante, en effet, cette part est constituée de plus de 60% des salariés concernés par l'étude, cependant, la partie restante représente la part des salariés n'ayant pas bénéficié d'avantage sociaux flexibles, il est à noter que l'entreprise n'applique pas une rémunération indirecte de manière efficace vis-à-vis de son personnels.

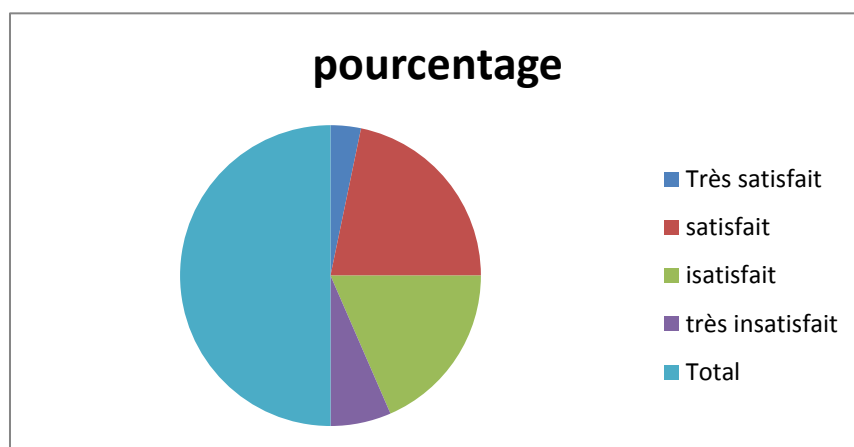
4- Est-ce que le système de rémunération est basé sur les compétences professionnelles ?

Tableau n°9 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis du système de rémunération et de compétences professionnelles

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Très satisfait	03	06,52%
Satisfait	20	43,47%
Insatisfait	17	36,95%
Très insatisfait	06	13,04
Total	46	100%

Source : Nous même

Figure n°13 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis du système de rémunération des compétences professionnelles.



Source : réalisé par nous même à la base des informations obtenues a travers notre questionnaire.

Selon le tableau n°9 et la figure n°13 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 Rémunéré d'avantages les salariés ayant des compétences, et contribuant ainsi à son développement.⁷

5-Le système de rémunération permet-telle aux salariés d'être plus performants ?

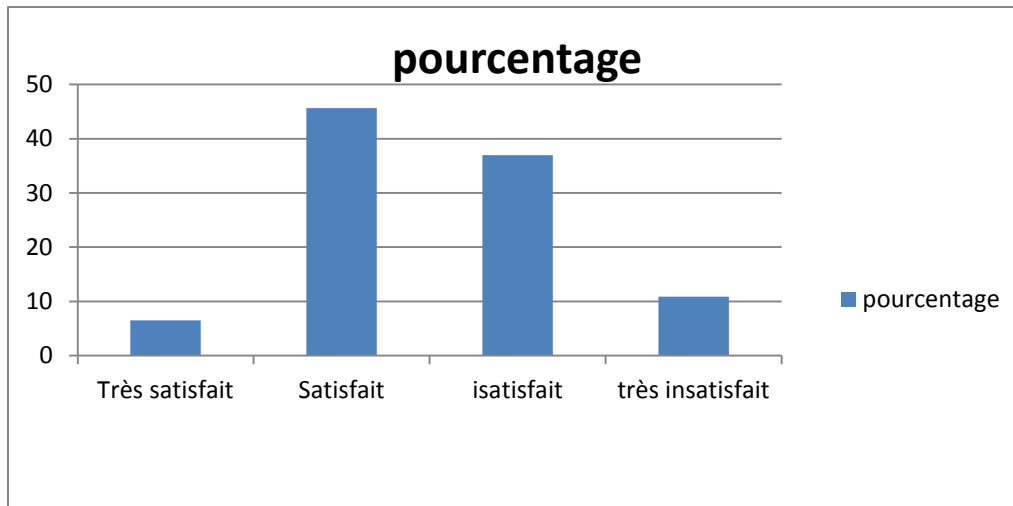
Tableau n°10 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis du système de rémunération Et de la performance

Elément	Nombre d'effectif	pourcentage
Très satisfait	03	6,52%
Satisfait	21	45%
Insatisfait	17	36%
Très insatisfait	05	10,86%
Total	46	100%

Source : nous même

Figure n°14 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis l'entreprise suit un système de rémunération qui permet aux salariés d'être plus performants

⁷ Résultat obtenue selon l'enquête.



Source : réaliser pas nous-même a la base des informations obtenus à travers notre questionnaire.

A partir du tableau n°10 et la figure n° 14 Nous constatons que la majorité des salariés qui considèrent le système de rémunération un facteur de performance est considérable (plus de la moitié il représente 51% des salariés enquêtés,) néanmoins la partie restante n'est pas convaincue de l'efficacité du système de rémunération et de sa contribution à la performance des ressources humaines. Il est à noter que l'entreprise s'intéresse au système de R

Rémunération comme facteur de motivation vu la part considérable des salariés satisfaits vis-à-vis de leurs rémunérations.⁸

Axe n°3 : l'impact de la formation sur la performance des ressources humaines au sein de l' ENIEM

1- Quel sont Les catégories concernées par la formation ?

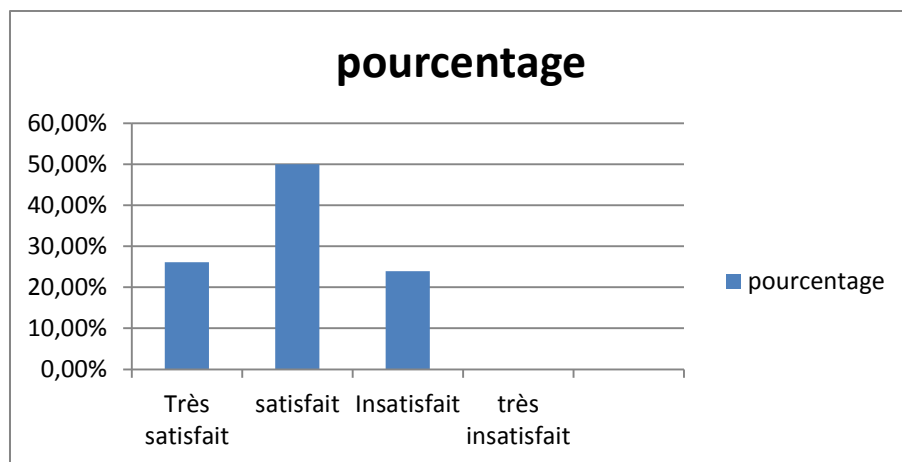
Tableau n°11 : présentation des catégories concernées par la formation

Elément	Nombre d'effectif	pourcentage
Très satisfait	12	26,08%
Satisfait	23	50%
insatisfait	11	23,91%
Très insatisfait	0	0
Total	46	100%

Source : Nous même

⁸ Résultat obtenu selon l'enquête.

Figure°15 : présentation des catégories concernées par la formation



Source : réalise par nous même à la base des informations obtenues a travers notre questionnaire.

D'après le tableau n°11 et la figure n°15 nous remarquons un écart considérable entre les salariés ayant reçus des informations durant leurs vie professionnelles a l'entreprise et ceux n'ayant pas bénéficie de formation, en effet, la première partie représente plus de 76% de l'ensemble des salariés concernés par l'étude par ailleurs les salariés qui nous sont pas concernés par les formations sont à hauteur de 23% du total des salaries enquêté.⁹

2 participez-vous aux programmes de formation au sein de votre entreprise ?

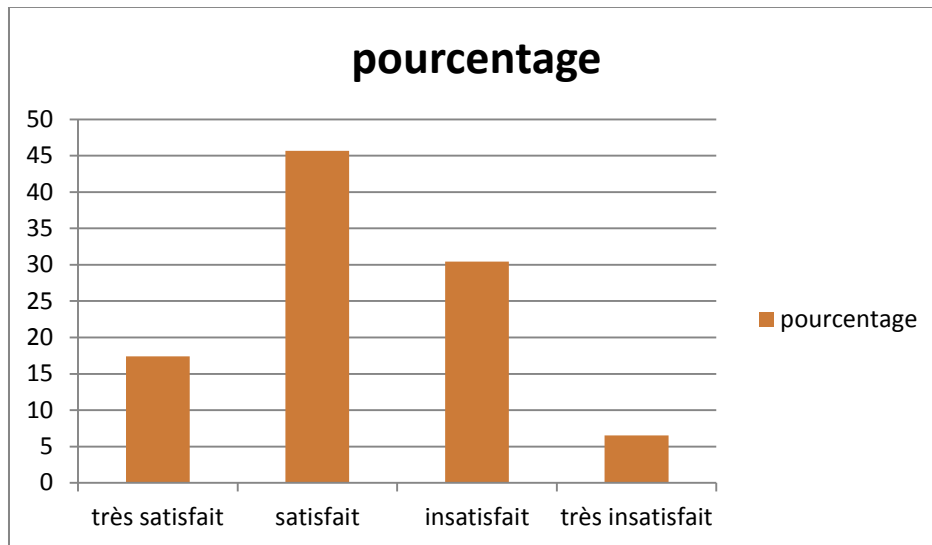
Tableau n°12 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des programmes de formation

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Très satisfait	08	17,39%
satisfait	21	45,65%
Insatisfait	14	30,43%
Très insatisfait	03	06,52%
Total	46	100%

Source : Nous même

⁹ Résultat obtenue de l'enquête.

Figure n°16 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des programmes de formation



Source : réalise par nous-mêmes à la base des informations obtenus a travers notre questionnaire.

Selon le tableau n°12 et la figure n°16, il ressort qu'une bonne partie des 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 63% des salariés enquêtés, en autre, 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 employés d'être formés davantage, et ainsi d'être plus performants afin de répondre à ses besoins, notamment, dans la production.¹⁰

3-l'entreprise assure des formations pour s'adapter aux nouvelles stratégies ?

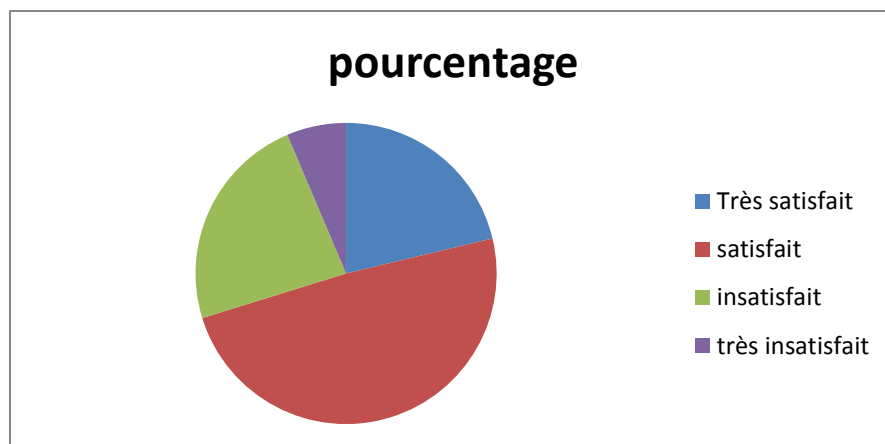
Tableau n°13 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des formations

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Très satisfait	10	21,73%
Satisfait	23	50%
insatisfait	11	23,91%
Très insatisfait	02	04,34%
Total	46	100%

Source : Nous même

¹⁰ Résultat obtenu selon l'enquête.

Figure n°17: présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des formations



Source : réalise par nous-mêmes a la base des informations obtenus a travers notre questionnaire.

D'après le tableau n°13 et la figure n°17, il apparait qu'un nombre important des salariés ont bénéficié de formations leurs permettant de s'adapter aux nouvelles stratégies adoptées par l'entreprise, ces salariés représentent plus de 71% du total des salariés concernés par l'étude, la partie restante qui est à hauteur de plus 29% 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 leurs permettant d'être plus formés, et ainsi s'adapter aux nouvelles stratégies qui sont adoptés par l'entreprise.¹¹

4-Avez-vous développévotre potentiel depuis vous étiez embauché par l'entreprise ?

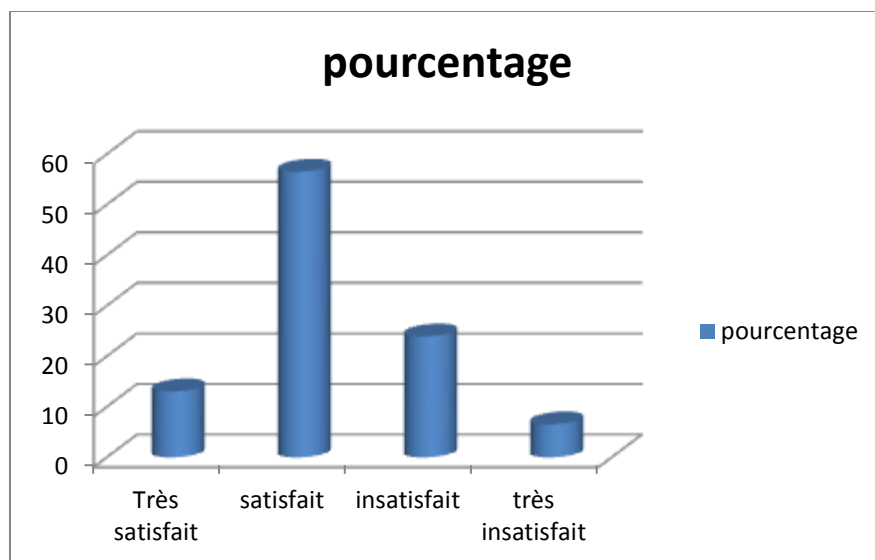
Tableau n°14 : présentation du nombre des salariés ayant bénéficié de formation

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Très satisfait	06	13,04%
Satisfait	26	56,52%
Insatisfait	11	23,91
Très insatisfait	06	06,52
Total	46	100%

Source : Nous même

¹¹ Résultat obtenue selon l'enquête.

Figure n°18 : présentation du nombre des salariés ayant bénéficié de formation



Source : réalise par nous-mêmes à la base des informations obtenues a travers notre questionnaire.

Selon des données du tableau n°14 et de la figure n°18, 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 69%, 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.¹²

5-La formation est nécessaire dans la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise ?

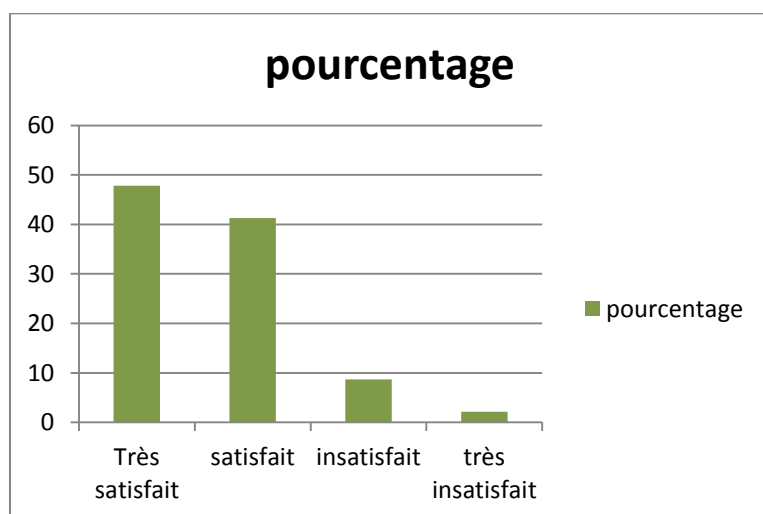
Tableau n°15 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de la formation et de la performance

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Très satisfait	22	47,82%
Satisfait	19	41,30%
Insatisfait	04	08,69%
Très insatisfait	01	2,17%
Total	46	100%

Source : Nous même

¹² Résultat obtenu selon l'enquête.

Figure n°19 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de la formation et de la performance



Source : réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues à travers notre questionnaire.

D'après le tableau n°15 et la figure n°19 montrent que la partie des salariés convaincus de l'importance de la formation est dominante, elle constitue plus de 90% 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 10% de l'ensemble des salariés concernés par l'étude. Ce qui nous amène à dire que la formation est primordiale dans la gestion des ressources humaines au niveau de l'ENIEM.¹³

Axe n°4 : l'impact de l'évaluation sur la performance des ressources humaines

1-l'évaluation est-elle satisfaisante au sein de votre entreprise ?

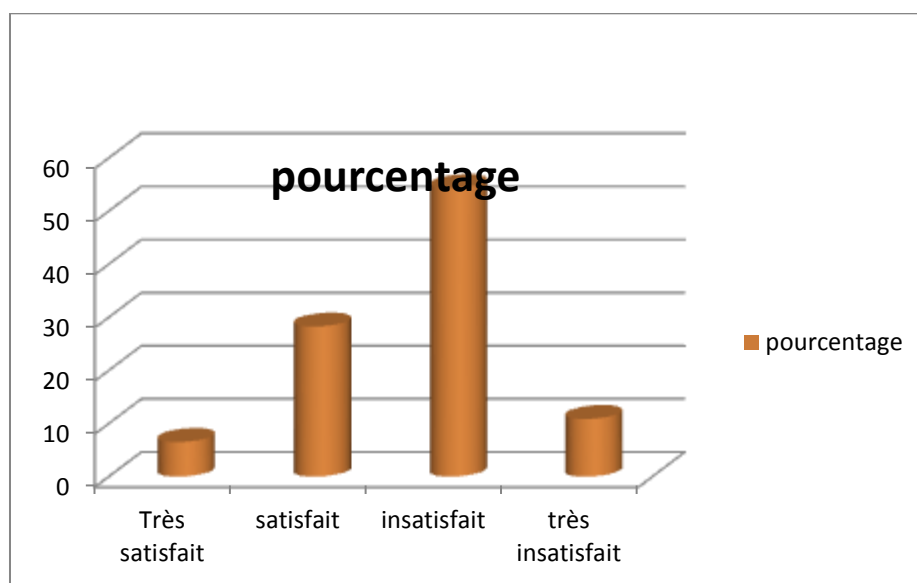
Tableau n°16 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de l'évaluation des performances

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Très satisfait	03	06,52%
Satisfait	13	28,26%
Insatisfait	25	54,34%
Très insatisfait	05	10,86%
Total	46	100%

Source : Nous même

¹³ Résultat obtenues selon l'enquête.

Figure n°21 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de l'évaluation des performances



Source : réalisé par nous-mêmes à la base des informations obtenues à travers notre questionnaire.

À partir du tableau n°16 et la figure n°20, on remarque que l'évaluation dans l'entreprise ENIEM n'est pas très efficace par rapport au résultat obtenu, plus de la moitié des salariés concernés par l'étude (plus de 64%) considèrent que l'évaluation n'est pas bonne, cependant, la partie restante qui représente 34% convainc que l'évaluation soit de qualité pour les salariés, ou pour l'entreprise en générale.¹⁴

2- est-ce que L'évaluation est un moyen de motivation pour les salariés ?

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

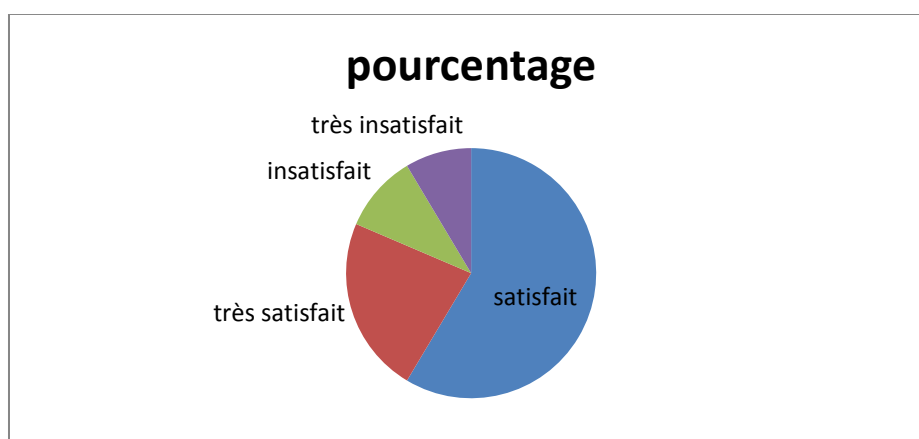
Élément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Très satisfait	09	19,57%
Satisfait	21	45,65%
Insatisfait	14	30,43%
Très insatisfait	02	04,35%
Total	46	100%

Source : Nous même

¹⁴ Résultat obtenues selon l'enquête.

Chapitre III Enquête sur le terrain cas ENIEM

Figure n°21 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de l'évaluation de la motivation



Source : réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers notre questionnaire.

Selon le tableau n°17 et la figure n°21 nous constatons que la majorité des salariés (plus de 65% enquête sont d'accord) considèrent que l'évaluation est importante et constitue un facteur de motivation, cependant, la minorité restante (plus de 35%) convaincue qu'il n'est pas importante d'être évalué par l'entreprise, ce qui signifie que la plus part des salariés sont persuadés de l'importance de l'évaluation.¹⁵

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

Tableau n°18 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des gains d'efficacité de l'employé

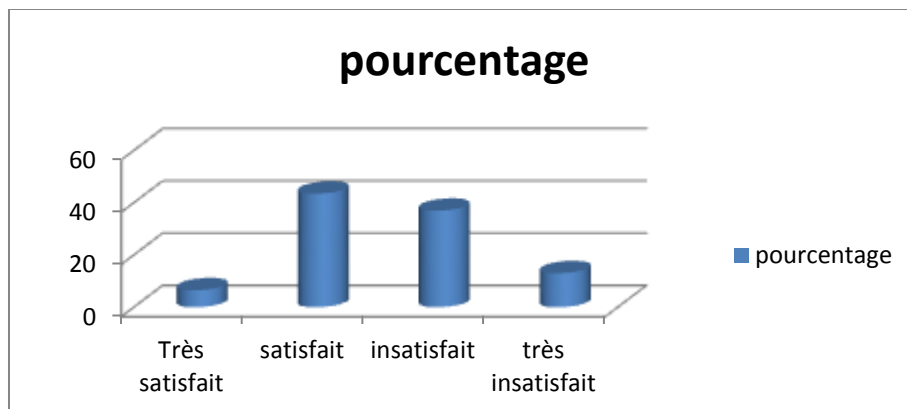
Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Très satisfait	03	06,52%
Satisfait	20	43,48%
Insatisfait	17	36,96%
Très insatisfait	06	13,04%
Total	46	100%

Source : Nous même

¹⁵ Résultat obtenu selon l'enquête.

Chapitre III Enquête sur le terrain cas ENIEM

Figure n°22: présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des gains d'efficacité de l'employé



Source : réalisé par nous-mêmes sur la base des informations obtenus à travers notre questionnaire.

Selon le tableau n°18 et la figure n° 22 nous constatons que la moitié des salariés 50% ayant bénéficié des gains basé sur l'efficacité de salarié, et l'autre moitié 50% n'ayant pas bénéficié de partage des gains proportionnellement à leurs efficacité de l'ensemble des salariés enquêtés.¹⁶

4-L'évaluation de performance des salariés est importante ?

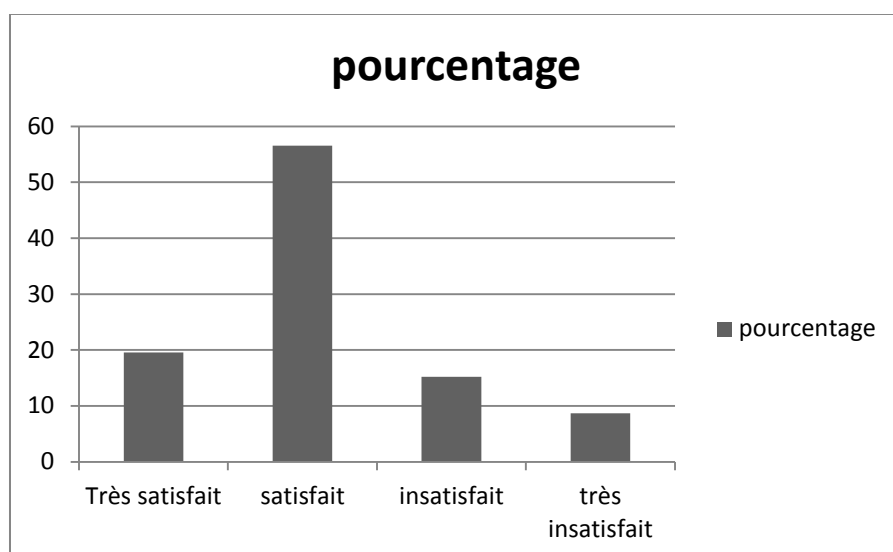
Tableau n°19 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de leurs postes

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Très satisfait	09	19,57%
Satisfait	26	56,52%
Insatisfait	07	15,21%
Très insatisfait	04	8,7%
Total	46	100%

Source : Nous même

¹⁶ Résultat obtenue selon l'enquête.

Figure n°23: présentation de l'attitude des salariés vis avis de leurs postes



Source : réalisé par nous-mêmes sur la base des informations obtenus à travers notre questionnaire.

Selon le tableau n°19 et la figure n°23 nous remarquons le nombre des salariés satisfaits de leurs postes dans l'entreprise est important, il est à hauteur de 76% de l'ensemble des salariés concernés par l'étude, tandis que la minorité considère que leurs postes ne conviennent pas représente 24% des salariés. Cela signifie que l'entreprise détient une bonne gestion des ressources humaines à travers l'évaluation qui permet de maintenir la bonne personne au bon poste.¹⁷

5-L'évaluation permet de développer les compétences et la performance des salariés ?

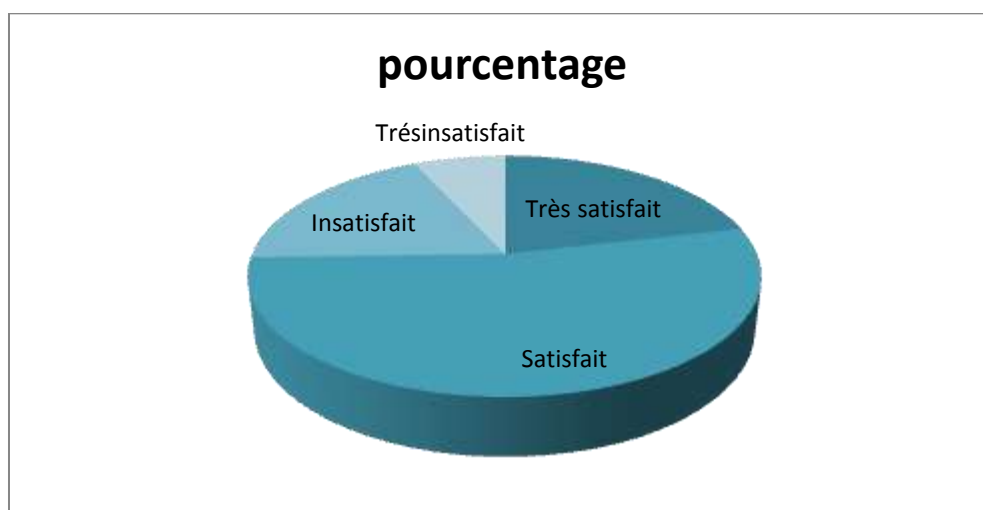
Tableau n°20: présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de l'évaluation et de la compétence

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Très satisfait	12	26,09
Satisfait	23	50%
Insatisfait	08	17,39%
Très insatisfait	03	06,52%
Total	46	100%

Source : nous même

¹⁷ Résultat selon l'enquête.

Figure n°24 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de l'évaluation et de la compétence



Source : réalisé par nous-mêmes sur la base des informations obtenus à travers notre questionnaire.

D'après le tableau n°20 et la figure n°24, il ressort que la plupart des salariés sont convaincus de la nécessité d'évaluer la compétence de chaque salarié, ces salariés représentent plus 76% des salariés enquêtés, la minorité de 24% sont pas convaincus d'être évalué est nécessaire. Cela confirme que les responsables de la GRH 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.¹⁸

Axe n°5 : Le rôle des conditions du travail dans la performance des ressources humaines

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

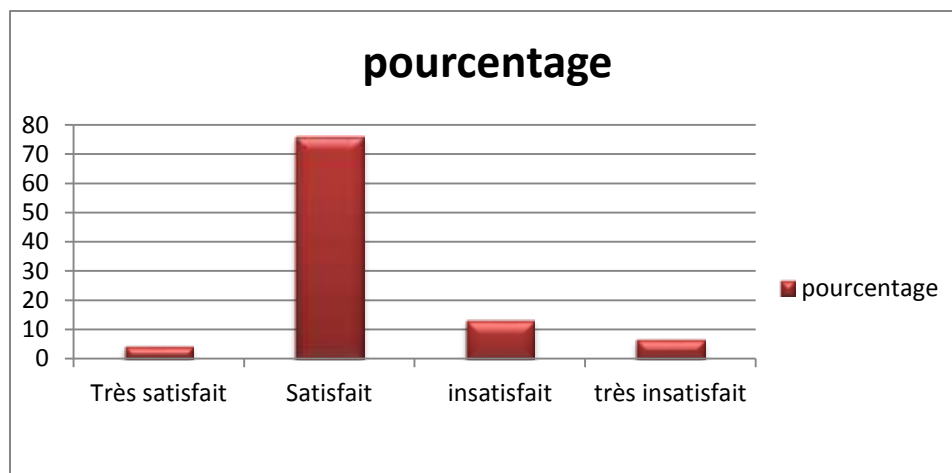
Tableau n°21 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis du climat de travail

Élément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Très satisfait	02	04,34%
satisfait	35	76,09%
insatisfait	06	13,04%
Très insatisfait	03	06,52%
Total	46	100%

Source : Nous même

¹⁸ Résultat obtenues selon l'enquête

Figure n°25 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis du climat de travail



Source : réalisé par nous-mêmes sur la base des informations obtenus à travers notre questionnaire.

A partir de tableau n°21 et la figure n°25 nous constatons que la majorité des salariés (80%) sont satisfaits vis-à-vis des conditions du travail sur le plan sécuritaire, tandis que la minorité sont pas satisfaits (20%). Ce qui signifie que l'entreprise accorde une importance capitale pour la sécurité à l'égard de ses employés.¹⁹

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

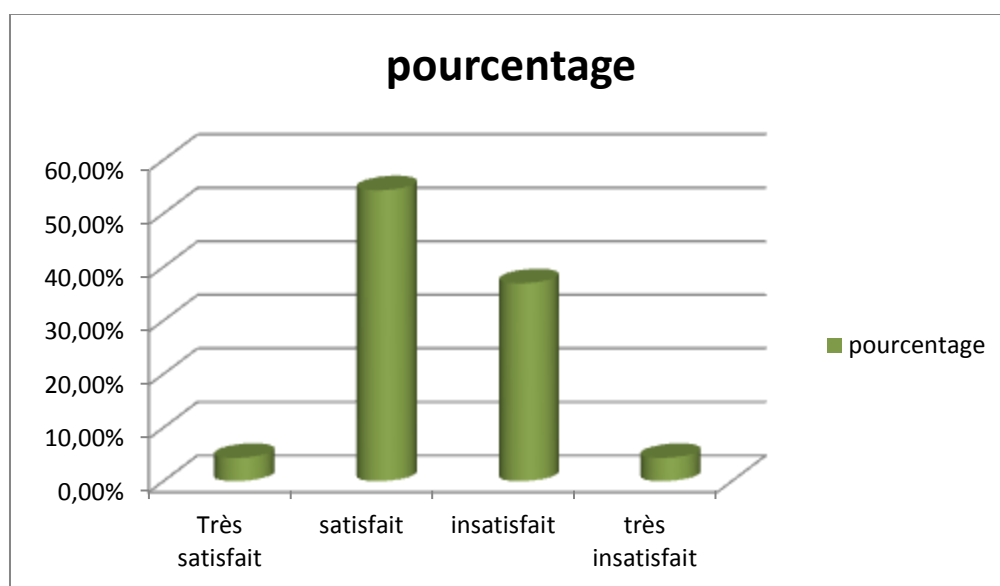
Tableau n°22 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des conditions d'hygiène

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Très satisfait	02	04,34%
satisfait	25	54,34%
insatisfait	17	36,95%
Très insatisfait	02	04,34%
Total	46	100%

Source : Nous même

¹⁹ Résultat obtenues selon l'enquête

Figure n°26 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des conditions d'hygiène



Source :réalisé par nous-mêmes sur la base des informations obtenus a travers notre questionnaire.

Selon le tableau n°22 et la figure n°26 nous remarquons que la part des salariés qui considèrent le climat du travail est favorable en matière des conditions d'hygiène est importante (elle représente 58% de l'ensemble des salariés enquête), cependant la part restante représente les salariés insatisfaits vis-à-vis des conditions du travail sur le plan d'hygiène.²⁰

3-Le milieu du travail est favorable en matière de transport et de restauration ?

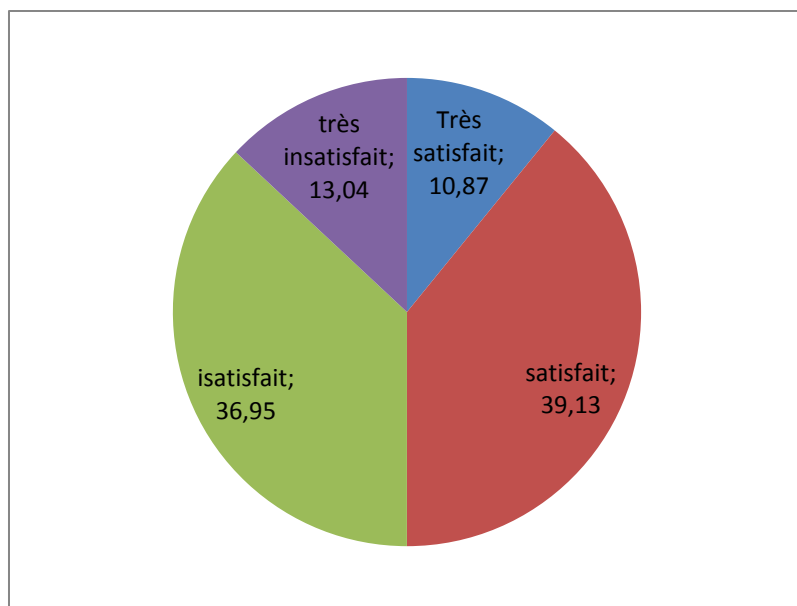
Tableau n°23 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis du transport et de la restauration

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Très satisfait	05	10,87%
satisfait	18	39,13%
insatisfait	17	36,95%
Très insatisfait	06	13,04%
Total	46	100%

Source : Nous même

²⁰ Résultat obtenues selon l'enquête

Figure n°27 : présentation de l'attitude des salariés vis avis du transport et de la restauration



Source : réalisé par nous-mêmes sur la base des informations obtenus à travers notre questionnaire.

D'après le tableau n°23 et la figure n°27 nous constatons que la moitié des salariés 50% trouvant le climat du travail favorable en termes de restauration et de transport, en revanche les salariés insatisfaits représente la moitié 50%. Ce que signifie l'entreprise accorde une importance à tous les conditions du travail.²¹

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

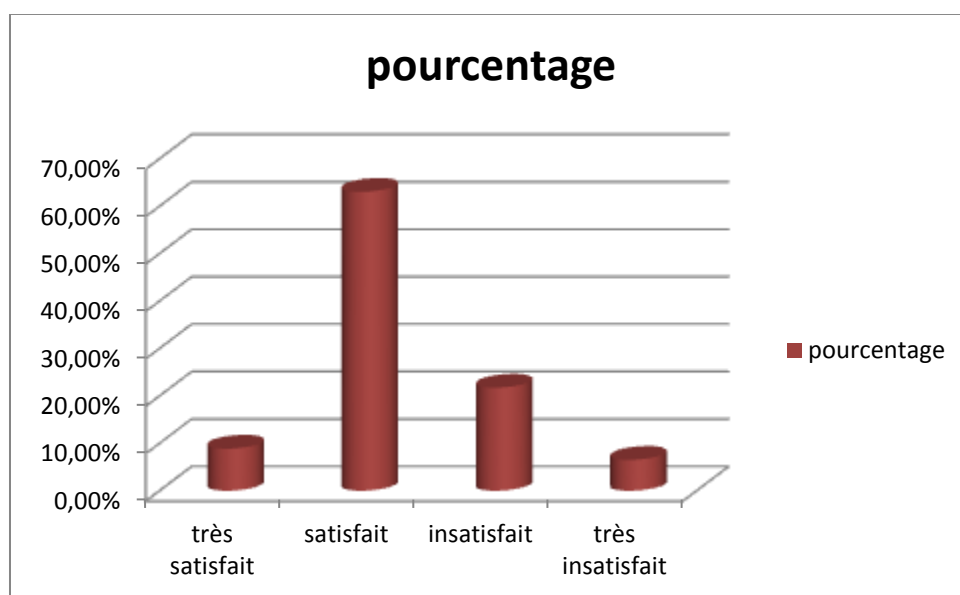
Tableau n°24 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de l'image de l'entreprise

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Très satisfait	04	08,87%
satisfait	29	63,04%
insatisfait	10	21,74
Très insatisfait	03	06,52%
Total	46	100%

Source : réalise par nous même

²¹ Résultat obtenue selon l'enquête

Figure n°28 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de l'image de l'entreprise



Source : réalisé par nous-mêmes sur la base des informations obtenus à travers notre questionnaire.

Selon le tableau n°24 et la figure n°28 nous constatons que l'entreprise détient une bonne image dans l'esprit des salariés, selon l'enquête réalisée et les résultats présentés dans le tableau n°24 et la figure n°29 nous avons constaté que plus de 72% des salariés enquêtés aiment travailler dans l'entreprise 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 représente que 28% du total des salariés concernés par l'étude.²²

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

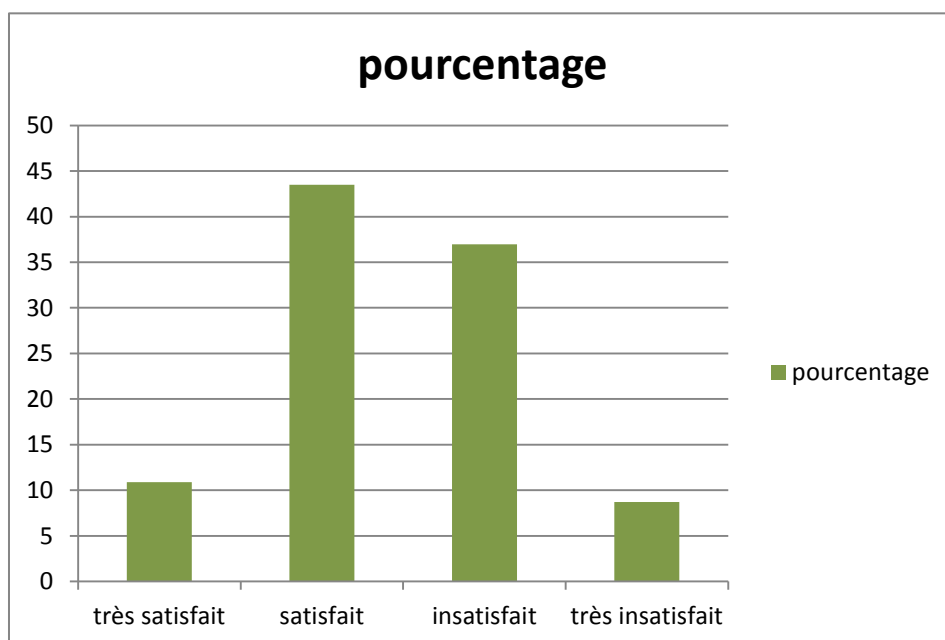
Tableau n°25 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des conditions du travail et de la performance

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Très satisfait	05	10,87%
satisfait	20	43,48%
insatisfait	17	36,95%
Très insatisfait	04	08,70%
Total	46	100%

Source : Nous-même

²² Résultat obtenu selon l'enquête.

Figure n°29 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des conditions du travail et de la performance



Source : réalisé par nous-mêmes sur la base des informations obtenus à travers notre questionnaire.

A partir du tableau n°25 et la figure n°29 font ressortir le constat suivante : l'entreprise stimule ses salariés en améliorant les conditions du travail (la majorité des salariés sont satisfaits à l'égard des conditions du travail) , cela apparait à travers les salariés qui considèrent que les conditions du travail sont un facteur de motivation qui contribue à leurs performance, cette part des salariés est à hauteur de plus de 54% de l'ensemble des salariés enquêtés, n 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 du travail ne leurs pas aidé à être plus performants.²³

L'enquête menée auprès de l'entreprise ENIEM a permet d'obtenir les résultats suivants ;

D'une part, un nombre important des salariés n'ayant pas reçu une formation universitaire. C'est en tout logique (40%) des salariés enquêtes de la catégorie socioprofessionnelle exécution.

D'autre part, la politique de rémunération n'est pas vraiment efficace, en effet, les salariés ne sont pas satisfaits de leurs salaires, des primes individuelles, le constat, n'est pas de même pour les autres formes de rémunération, tel que, les avantages sociaux, ce qui

²³ Résultat obtenue selon l'enquête.

Chapitre III Enquête sur le terrain cas ENIEM

signifie que l'entreprise applique le principe d'équité, et ne prend pas en compte l'efficacité de chacun de ces employés, cela est désavantageux en terme de motivation.

Ensuite, la politique de formation, (76%) des salariés enquêtés sont convaincus de son importance, elle permet aux salariés d'améliorer leurs potentiels, être plus performants, en effet, la majorité d'entre eux ont participé au moins une fois durant leurs vie professionnelle à l'entreprise ENIEM a des formations, leurs permettant de répondre aux besoins de l'entreprise en terme de performance.

Par ailleurs la majorité des salariés enquêtés sont convaincus de l'importance de l'évaluation (65%) des salariés considèrent que l'évaluation leurs permet d'être plus motivés, mais ne semblent pas apprécier celle connue au niveau de l'entreprise (35% des salariés enquêtés considèrent que l'évaluation n'est pas de bonne qualité.

Enfin, les salariés de l'entreprise ENIEM trouvant le climat de travail favorable, et ont une bonne image de l'entreprise, en raison de bonnes conditions de travaux (sécurité, hygiène, transports et restaurations).

Donc la motivation des salariés au sein de l'entreprise ENIEM n'a pas eu l'effet souhaité.

Après notre enquête sur le terrain au sein de l'entreprise ENIEM, nous suggérons :

-Revoir la politique de rémunération au sein de L'ENIEM (l'augmentation des salaires).la motivation de tout individu est suscitée par la volonté de satisfaire des besoins, l'individu ne passe pas aux besoins supérieurs que si d'autres besoins inférieurs sont satisfaits.

-Introduire des primes d'encouragement dans l'entreprise (individuel et collectif), parce que si le salarié est sûr de toucher sa prime à chaque rémunération il ne verra donc plus la peine de travailler davantage

-En partant du principe que le processus motivationnel est complexe, étant donné les caractéristiques des salariés sont différents pour chaque personne, suivant plusieurs critères (personnalité, la culture etc..), donc il importe d'étudier chacun afin de cerner tous les besoins, suivant les outils de gestion des RH.

-L'entreprise doit étudier les besoins des salariés avant la mise en place de toutes politiques de motivation.

Conclusion chapitre 3

La motivation est un phénomène complexe qui suscite beaucoup d'étude, l'une des piliers de la gestion des ressources humaines, en effet, lorsque les salariés sont motivés, ils deviennent performants et travaillent d'avantage et donnent de leurs mieux pour l'entreprise dans laquelle ils travaillent, en outre il n'existe pas une liste de motivation exhaustive, c'est-à-dire propre pour chaque personne

A travers notre travail sur le terrain, et l'analyse de notre questionnaire, nous avons pu récolter des informations nécessaires pouvant répondre à notre problématique de base.

D'une part, Nous avons remarqué que dans l'entreprise ENIEM la motivation des salariés n'est pas une préoccupation principale pour les dirigeants.

D'autre part, La politique de formation et d'évaluation sont les politiques de motivation les plus utilisées pour motiver les salariés, est même ces politiques ne sont pas maîtrisée au point de satisfaire la grande majorité des salariés. Donc, on peut dire qu'elles sont timidement pratiquées.

Ensuite, La politique de rémunération est totalement négligée par les dirigeants de l'ENIEM, les salariés enquêtés ne sont pas satisfaits ni de leurs salaires ni des primes individuels.

Par ailleurs, la politique de formation appliquer au sein de l'entreprise ENIEM est favorable, la majorité des salariés sont convaincus de l'importance de la formation comme facteur de motivation essentiel pour améliorer la performance de l'entreprise.

Enfin le climat de travail est favorable en raison de bonne condition mise en place par l'entreprise.

Conclusion générale

La nouvelle économie, fondée sur le savoir et la connaissance, a radicalement redessiné les contours de management. Les paradigmes, anciennement fondés sur le capital financier ou technique laissent progressivement place à des approches axées sur l'investissement intangible et la valorisation de l'homme comme élément moteur de dynamique de création et d'innovation.

Intégrer la dimension ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise est une nécessité reconnue. Les structures et les hommes donnent un avantage compétitif à leur organisation. Les organisations doivent avoir une stratégie de développement humain et social en harmonie avec leur stratégie économique et leur responsabilité sociale. Elles attendent de la fonction ressource humaine une forte valeur ajoutée. Le DRH est un « partenaire d'affaire ». Il aide l'entreprise à relever tous les défis, à s'adapter à son environnement, à devenir compétitive, il veille à développer et à mobiliser les compétences des salariés en ligne avec la stratégie de l'entreprise. Il accompagne les changements et les transformations, il veille à la motivation, l'implication et l'engagement des salariés. Il est la cheville ouvrière du développement durable et le garant du contrat social entre les salariés et l'organisation.

La motivation des salariés est une nécessité vitale pour le succès d'une entreprise, notamment dans le contexte économique mondiale actuelle. En comprenant ce qui motive leurs membres, les dirigeants peuvent mobiliser le plein potentiel de chaque personne et diriger plus efficacement leurs énergies. Généralement mise en place par l'entreprise, l'efficacité des stratégies motivationnelles dépend des caractéristiques complexes concernant les salariés (personnalité, cultures et style de vie).

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 ENIEM a permis d'aboutir aux résultats suivants :

D'une part, la majorité des salariés enquêtés n'ayant pas reçu une formation universitaire. (La majorité des salariés enquêtés sont de la catégorie socioprofessionnelle exécution)

D'autre part, la politique de rémunération n'est pas vraiment efficace, en effet, les salariés ne sont pas satisfaits de leurs salaires, des primes individuelles, le constat, n'est pas de même pour les autres formes de rémunération, tel que, les avantages sociaux, ce qui signifie que l'entreprise applique le principe d'équité, et ne prend pas en compte l'efficacité de chacun de ces employés, cela est désavantageux en terme de motivation.

Conclusion générale

Ensuite, la politique de formation, (76%) des salariés enquêtés sont convaincus de son importance, elle permet aux salariés d'améliorer leurs potentiels, être plus performants, en effet, la majorité d'entre eux ont participé au moins une fois durant leurs vie professionnelle a l'entreprise ENIEM a des formations, leurs permettant de répondre aux besoins de l'entreprise en terme de performance.

Par ailleurs la majorité des salariés enquêtés sont convaincus de l'importance de l'évaluation (65%) des salariés considèrent que l'évaluation leurs permet d'être plus motivés, mais ne semblent pas apprécier celle connue au niveau de l'entreprise (35% des salariés enquêté considèrent que l'évaluation n'est pas de bonne qualité.

Enfin, les salariés de l'entreprise ENIEM trouvant le climat de travail favorable, et ont une bonne image de l'entreprise, en raison de bonnes conditions de travail (sécurité, hygiène, transports et restaurations).

Ces résultats viennent de confirmer la première et la troisième hypothèse posés précédemment, la première suppose que la motivation est un véritable levier de performance des ressources humaines, ainsi la troisième suppose que l'entreprise ENIEM adopte des politique de motivation qui contribuent à la performance des ressources humaines, cependant la deuxième hypothèse à infirmer, car elle suppose que la rémunération est la seule politique qui peut motiver les salariés ,pour qu'ils s'investissent d'avantage pour l'entreprise, contrairement aux résultats obtenu ,la motivation des salariés doit être diversifiée à travers plusieurs politiques de motivation tel que la rémunération ,l'évaluation ,la formation et les conditions du travail.

Suite au enchainement des idées, et suite aux résultats obtenus de l'enquête au niveau de l'entreprise ENIEM nous pouvant dire, que la performance de la ressource humaine et la résultante de la bonne gestion, notamment l'efficacité du système de la motivation du personnel.

Par ailleurs, parmi les limités de notre recherche nous citons :

- Le contrainte de temps ;

-Et les contraintes de terrain rencontrées lors de la réalisation de l'enquête (manque d'accès à toutes les données)

Bibliographie

Ouvrages :

- A.Khemakhem, « La dynamique de contrôle de gestion », édition .Dunod, 2003, paris .
- ALEXNDRE-BAILLY Frédéric, « comportement humaines et management », édition Pearson éducation 2003 paris.
- Anne-Marie FERICELLI et Bruno SIRE « performance et ressources humaines », Edition Economica,Paris 1996 .
- B .Michel et autres, « Manageor », édition Dunod, paris 2006.
- Charles_Heenri BESSERYRE des Horsts, « Vers une gestion stratégique des ressources humaines », les éditions d'organisation, France, 1988.
- Claude billet, « le guide des techniques », édition l'évaluation Dunod, 2005, paris.
- Claude levy-leboyer, « la motivation dans l'entreprise Modèles et stratégie », édition d'organisation 2003, paris.
- Denjen M, « la motivation », édition d'organisation, 2006, paris.
- Dimitri Weiss, « gestion des ressources humaines », 3ème édition d'organisation 2000, paris.
- F .Alexandre et autre « la motivation au travail », 2^e édition2000, paris.
- H.M.De Boislandelle, Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils, édition Economica, Paris, 1998
- J.L.Lemoigne, « l'évaluation des systèmes complexes, in système de mesure de la performance », Harvard expansion, 1999.
- Jean Marie peretti, « Gestion des ressource humaines »,12 édition Vuibert paris 2010.
- L .Cadin et autres, « Gestion des ressources humaines », édition Dunod 2007, Paris.
- LE LOUARAN Jean-Yves, Wils Thierry, L'évaluation de la gestion des ressources humaines, Paris, Édition liaisons, 2001.
- LETHIELLEUX Laetitia, « L'essentiel de la gestion des ressources humaines », édition Gualino 2009, paris.
- LOUART Pierre, « gestion des ressources humaines », édition Eyralles 1994, Paris.
- M .MORENO « Gestion des ressources humaines », édition janvier 2008, paris.
- M.MAADANI et K.SAID, « Management et pilotage de la performance » Edition Hachette livre, Paris.
- MEIGNANT Alain, « Manager la formation », édition liaison 2003, Paris.
- P ROUSSEL et autres, « Individualisation des salaires et rémunération des compétences » édition ECONOMICA Paris.
- PATRICE ROUSSEL, « rémunération, motivation et satisfaction au travail », édition 1996, paris.
- Piérre Joron « indicateurs de gestion municipaux en RH » guide d'utilisation, Quebec,2008.
- SEKIOU, et autre, « Gestion des ressources humaines » édition Debock université Bruxelles 2001.
- SEKIOU.L « La gestion du personnel. », édition d'organisation 1986, paris.
- SHIMON, « gestion des ressources humaines », 3ème édition Pearson éducation 2002, paris.
- SOYER Jacques, « la fonction formation », Edition d'organisation, 1999, paris.
- Ulrich D, Humain Ressource Champion. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results.Boston, MA: Harvard Business school press, 1997.
- VATIER Raymond, « département de l'entreprise et promotion des R.M», édition Entreprise moderne 1960, paris.

Mémoire :

MEDJANI Kahina et autres, « la motivation du personnel dans une entreprise nationale », mémoire Magister UMMTO 2006/2007.

BABOU LYDIA, Mémoire Magister « les pratiques des ressources humaines et la performance dans les PME », UMMTO 2010 /2011.

Laura Mucha, Mémoire professionnel, « la motivation des salaires et la performance dans les entreprises », France, année universitaire 2009-2010.

BENYAOU MADJID, Mémoire Magister « Le mode de gestion des GRH niveau de secteur industrie à partir d'un échantillon de PME », UMMTO 2010/2011.

CHEKIR ALI et CHELALI lyse, Mémoire Magister, «le système de rémunération du personnel », UMMTO, 2009/2010.

Site web :

[WWW.nodesway.com/tableau de bord/axes de mesure.htm](http://WWW.nodesway.com/tableau%20de%20bord/axes%20de%20mesure.htm)

[Www .DOC-étudiant.fr](http://Www.DOC-étudiant.fr)

WWW.liluaire-RH.COM

Divers :

M. Le Bas « oui, il faut définir la performance, in revue françaises de comptabilité », n°269, 1995.

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Listes des tableaux et des figures

Sommaire

Introduction générale	09
Chapitre 1 : La place de la motivation dans la gestion des ressources humaines	13
Section 1 : Généralité sur la gestion des ressources humaines	13
1. Définition de la gestion des ressources humaines	13
2. Historique de la gestion des ressources humaines	14
2.1. Des prémices à 1944	15
2.2. Les trente glorieuses (1945 à 1974)	16
2.3. Les trente incertaines (1975 à nous jours)	17
2.3.1. La formulation de la stratégie	18
2.3.2. La mise en œuvre de la stratégie.....	18
2.3.3. De gestion des ressources humaines à la gestion stratégique des ressources humaines	18
3. Les différentes fonctions de la gestion des ressources humaines	19
3.1. Les missions	19
3.1.1. L'acquisition	20
3.1.2. La stimulation	20
3.1.3. Le développement des compétences.....	20
3.2. Les objectifs.....	21

Section 2 : La motivation au travail	21
1. Définition de la motivation dans l'entreprise	22
1.1. La motivation intrinsèque.....	23
1.2. La motivation extrinsèque.....	23
2. Historique de la motivation	23
3. Les typologies de la motivation	25
3.1. La motivation finale	25
3.2. La motivation instrumentale	25
3.3. La motivation de survie	25
3.4. La motivation obsessionnelle	26
Section 3 : Les théories de la motivation au travail	26
1. L'école classique	26
1.1. L'organisation scientifique du travail de Taylor.....	26
1.1.1. Division horizontale du travail	27
1.1.2. Division verticale du travail.....	27
1.2. La théorie Z mise en avant par W .Ouchi	28
2. Les théories des relations humaines	29
2.1. Les théories de contenu	29
2.1.1. La théorie des besoins de Maslow	29
2.1.1.1. Les besoins physiologique	30
2.1.1.2. Les besoins de sécurité.....	30
2.1.1.3. Les besoins d'amour	30
2.1.1.4. Les besoins d'estime	30

2.1.1.5. Les besoins de réalisation de soi ou d'actualisation de soi	30
2.1.2. La théorie bi factorielle de Herzberg	32
2.1.2.1. Les besoins d'hygiène	32
2.1.2.2. Les besoins de motivation	32
2.1.3. La théorie X, Y de Mac Gregor	32
2.1.3.1. La théorie X	32
2.1.3.2. La théorie Y	33
2.2. Les théories de processus	33
2.2.1. La théorie de vroom	33
2.2.1.1. L'expectation	34
2.2.1.2. L'instrumentalité	34
2.2.1.3. La valence	34
2.2.2. La théorie de l'équité de J S ADAMAS	35
2.2.3. La théorie de la fixation des objectifs	36
Section 4 : La contribution de la motivation a la performance de l'entreprise	37
1. Les déterminants de la performance	37
1.1. Les connaissances déclaratives	38
1.2. Les connaissances procédurales	38
1.3. La motivation	38
2. L'apport de la gestion des ressources humaines à la performance de l'entreprise	39
2.1. La gestion administrative	39
2.2. La gestion opérationnelle	39
2.3. La gestion stratégique	39

2.3.1. Une politique	40
2.3.2. Un processus	40
2.3.3. Une pratique.....	40
3. Les comportements au travail	41
3.1. Les comportements de présence	41
3.2. Les comportements du rendement	41
3.3. Les comportements dysfonctionnels.....	41
Conclusion	42
Chapitre 2 :L’impact de la motivation sur la performance de l’entreprise	43
Section1 : La performance de l’entreprise	43
1. Définition de la performance	43
1.1. La performance en fonction du mode management	44
1.2. La performance dans l’entreprise liée aux objectifs fixés	44
2. La typologie de la performance.....	44
2.1. Performance sociale	45
2.2. Performance économique.....	45
2.3. Performance environnementale	45
3. Historique.....	46
3.1. L’efficacité	47
3.2. La productivité	47
Section 2 : La mesure de la performance des ressources humaines	48
1 .La performance des ressources humaines	48
1.1. La décomposition de la GRH de Le Louarn et Wils(2001)	48

1.1.1. Performance administrative de la fonction des ressources humaines	49
1.1.2. Performance opérationnelle de la fonction des ressources humaines	49
1.1.3. Performance stratégique de la fonction des ressources humaines	49
1.2. Le modèle de Dave Ulrich	49
2. La mesure de la performance des ressources humaines	51
2.1. Le « balanced scorecard », tableau de bord prospectifs.....	51
2.2.1. « Humain Ressource scorecard »	54
3. Les indicateurs de la performance des ressources humaines.....	55
3.1. Les indicateurs de gestion de la performance	56
3.1.1. Indice de performance de la gestion	56
3.1.2. Différentiel de rémunération entre hauts performants et les autres	56
3.1.3. Taux de roulement des hauts performants	56
3.2. Les indicateurs de recrutement	56
3.2.1. Coût par embauche	56
3.2.2. Délai d'embauche	56
3.2.3. Indice de qualité de l'embauche	56
3.3. Les indicateurs de temps de travail	56
3.3.1. Absentéisme.....	56
3.3.1.1. Taux d'absentéisme	56
3.3.1.2. Nombre de jours perdus par employé.....	57
3.3.1.3 Facteur de Bradford	57

3.4. Heures supplémentaires	57
3.4.1. Taux de temps supplémentaire.....	57
3.4.2. Taux de fréquence du temps supplémentaire	57
3.4.3. Temps supplémentaire en pourcentage des coûts de main-d'œuvre	57
3.5. Les indicateurs de développement du leadership	57
3.5.1. Indice de qualité du leadership.....	57
3.5.2. Indice de performance de la gestion	57
3.5.3. Indice de qualité du management	57
3.6. Les indicateurs de rémunération	58
3.6.1. Rémunération moyenne par ETC ou par employé	58
3.6.2. Évolution de la rémunération totale.....	58
3.6.3. Coûts de main-d'œuvre en % des revenus.	58
3.6.4. Ratio de comparaison salariale.....	58
3.7. Les indicateurs financiers RH	58
3.7.1. Revenus par employé ou par ETC	58
3.7.2. Profit avant impôts par employé ou par ETC.....	58
3.7.3. Retour sur l'investissement du capital humain	58
3.7.4. Valeur ajoutée du capital humain	58
3.8. Les indicateurs fonction RH	58
3.8.1 .Dépenses RH par employé	58

3.8.2. Ratio RH par employé	59
3.8.3. Satisfaction par rapport aux RH.....	59
3.9. Les indicateurs de mouvement (mobilité)	59
3.9.1. Taux de promotion.....	59
3.9.2. Taux de mobilité interne	59
3.9.3. Ratio de cheminement de carrière)	59
3.10. Les indicateurs de formation et développement	59
3.10.1. Heures de formation par employé	59
3.10.2. Investissement en formation par employé	59
4. Caractéristiques et notions voisines de la performance	59
5. la distinction entre la performance et les notions voisins	61
5.1. L'efficacité	61
5.2. L'efficience	62
5.3. L'effectivité.....	62
6. Les enjeux d'une GRH performante	63
Section 3 : l'impact des politiques de motivation sur la performance des entreprises	64
1. La motivation par la rémunération.....	64
1.1. Définition de la rémunération.....	65
1.2. Les différentes natures de rémunération	65
1.2.1. La rémunération directe	66
1.2.2. La rémunération indirecte	66
1.2.3. La rémunération immédiate.....	66

1.2.4. La rémunération différée.....	66
1.2.5. La rémunération fixe	66
1.2.6. La rémunération variable	66
1.3. La masse salariale	67
1.4. La rémunération des dirigeants et des autres salariés.....	68
1.4.1. La rémunération des dirigeants	68
1.4.1.1. Enjeu économique	69
1.4.1.2. Enjeu politique	69
1.4.1.3. Enjeu symbolique	69
1.4.1.4. Les dividendes	69
1.4.1.5. Intérêts de compte courant.....	70
1.4.2. La rémunération des autres salariés.....	70
2. La motivation par la formation.....	71
2.1. Définition de la formation.....	71
2.2. La politique de la formation	72
2.3. Enjeux et objectifs de la formation	73
2.3.1. Les enjeux de la formation.....	73
2.3.2. Les objectifs de la formation	74
2.4. Les types de formation	75
2.4.1. Formation adaptation.....	75
2.4.2. Formation Gestion prévisionnelle du personnel	75
2.4.3. Formation outil intellectuel de base (culture générale)	76
2.4.4. Formation culture d'entreprise	76
2.4.5. Formation mobilisation sur un projet d'entreprise	76

3. La motivation par l'évaluation	76
3.1. La définition de l'évaluation	76
3.2. Les caractéristiques d'une bonne évaluation.....	77
3.2.1. La validité	77
3.2.1.1. La validité de contenu	78
3.2.1.2. La validité concurrente.....	78
3.2.1.3. La validité prédictive.....	78
3.2.2. La fidélité	78
3.2.2.1. La fidélité de stabilité	78
3.2.2.2. La fidélité d'équivalence	78
3.2.2.3. La fidélité d'homogénéité.....	79
3.2.3. La sensibilité ou la finesse discriminative	79
3.3. Les objectifs de l'évaluation	79
3.3.1. Objectifs à l'avantage du salarié.....	79
3.3.2. Objectifs à l'avantage de l'entreprise.....	79
3.3.3. Objectifs à l'avantage des évaluateurs	80
3.3.4. Objectifs à l'avantage du collaborateur	80
4. La motivation par les conditions de travail	80
Conclusion	83
Chapitre III : Enquête sur le terrain cas ENIEM	84
Section 1 : présentation générale de l'ENIEM	84
1. Création de l'ENIEM	84
2. Le capital social et le patrimoine de l'entreprise	86

3. Les unités de l'ENIEM	86
3.1. Unité de production	86
3.1.1. Unité froid.....	86
3.1.2. Unité cuisson	87
3.1.3. Unité climatisation.....	87
3.2. Unité commerciale.....	87
3.3. Une unité de prestation technique(UPT)	88
4. Les filiales de l'entreprise ENIEM	88
4.1. Filiale entreprise industrielles et matériels sanitaire « EIMS »	88
4.2. Filiale lampe.....	89
5. Mission et objectifs de l'ENIEM et sa position	89
5.1. Mission de l'ENIEM.....	89
5.2. Objectifs de l'ENIEM.....	89
5.3. Position de l'ENIEM sur le marché.....	89
6. L'organigramme de l'ENIEM	90
Section 2 : La méthodologie de l'enquête sur le terrain	92
1. L'objectif de l'enquête	92
2 .La démarche méthodologique	92
2.1. La pré-enquête	92
2.2. La technique du questionnaire	92
2.3. La technique d'échantillonnage.....	93
Section 3 : Analyse des résultats	93
1. Identification des salariés	93

2. Motivation au travail	97
Conclusion	119
Conclusion générale	120

Bibliographie

Annexes

Table des matières

Résumé

La nouvelle économie, fondée sur le savoir et la connaissance, a radicalement redessiné les contours de management. Les paradigmes, anciennement fondés sur le capital financier ou technique laissent progressivement place à des approches axées sur l'investissement intangible et la valorisation de l'homme comme élément moteur de dynamique de création et d'innovation.

Dans ce présent travail, la question autour de laquelle s'articule la problématique est la suivante : comment la motivation des ressources humaines contribue-t-elle à la performance de l'entreprise? , 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.