

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



Mémoire de fin d'étude

En vue de l'obtention du Diplôme de master en science de Gestion

Spécialité : Gestion des ressources humaines

Thème :

L'impact de la motivation au travail à l'égard de la Performance du personnel d'une entreprise cas : PIGMA de Bouira

Réalisé par :

M^{elle} AIT SLIMANE LYNDA

Encadré par :

M^{er} BELHOCINE HAMID

Mémoire soutenu devant le jury composé de :

-Présidente : Mme BOURKACHE FEROU DJA, MCCB à l'UMMTO

-Examinatrice : Mme BILAK LILA, MAA à l'UMMTO

-Rapporteur : M^{er} BELHOCINE HAMID, MAA à l'UMMTO

Promotion : 2020-2021



Remerciements

On dit souvent que le trajet est aussi important que la destination, les cinq années de maîtrise m'ont permis de bien comprendre la signification de cette phrase toute simple. Ce parcours, en effet, ne s'est pas réalisé sans défis et sans soulever de nombreuses questions pour lesquelles les réponses nécessitent de longues heures de travail.

Je tiens à la fin de ce travail à remercier dieu tout puissant de m'avoir donné la foi et de m'avoir permis d'en arriver là.

Et je m'adresse mes vifs remerciements et mes gratitude à mon encadreur «Mr BELHOCINE HAMID » qui m'a aidé et encouragé constamment et pour m'avoir dirigé durant toute la période de réalisation de ce travail.

L'ensemble du personnel de l'entreprise «PIGMA COLOR » en particulier «Mr BELMIHOUB Karim », et à toute l'équipe PIGMA sans exception, pour leurs générosités et la grande patience dont ils ont su faire preuve tout au long de la période du stage.

Enfin, j'adresse mes plus sincères remerciements à tous mes proches et amis, qui m'ont toujours soutenue et encouragé au cours de la réalisation de ce travail et durant tout mon parcours universitaire.

Lynda

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à mes chers parents ; qui ont consacré leur vie à veiller à ma réussite et mis tout en œuvre afin que je puisse accomplir au mieux mon travail.

Que dieu m'épaulera afin de leur rendre un milliardième de ce qui ont pu me procurer ;

*A ma très chère sœur **NASSIMA** que j'aime énormément*

*A mes chères frères, **ATHMANE** et **MOUSSA**,*

A mes oncles, ma tante mes cousins et cousines....

*Sans oublier mes chères amis ; Chakib, Dihia, Juba, Meriem,
Soraya*

*Ceux avec qui j'ai partagé des affinités, et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin pour que ce travail soit possible, et à ceux qui m'ont soutenu tout au long de ce modeste travail
je vous dis merci.*

Lynda

Liste des abréviations :

Abréviation	Signification
ERD	Existence relation § Growth
V.I.E	Valence instrumentalité expectation
DRH	Direction des ressources humaines
GRH	Gestion des ressources humaines
RH	Ressources humaines
SARL	Société à responsabilité limitée
Z.I	Zone industrielle
HSE	Hygiène et sécurité d'environnement
ADG	Assistante de directeur générale
MP	Matière première
PF	Produit fini

Liste des tableaux :

N°	Titre	Pages
01	Autres définitions de la motivation	09
02	la théorie d'HERZBERG sur la motivation au travail.	23
03	les théories(X/Y) :	25
04	différentes typologies de la performance	54
05	les huit dimensions comportementales de la performance au travail selon Campbell	58
06	Répartition des enquêtés selon le sexe :	97
07	Répartition des enquêtés selon l'âge	98
08	Répartition des enquêtés selon la catégorie socioprofessionnel	99
09	Répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction	100
10	Répartition des enquêtés selon le nombre d'année d'ancienneté	101
11	Répartition des enquêtés selon la situation familiale	102
12	La motivation du personnel au travail selon l'âge	103
13	L'avis des enquêtés sur les facteurs de motivation au travail selon la catégorie socio professionnelle	104
14	L'avis des enquêtés sur les raisons de motivation du personnel au travail selon le nombre d'année d'ancienneté	105
15	L'avis des enquêtés sur l'influence de la rémunération sur la motivation au travail selon le sexe	107
16	L'avis des enquêtés sur l'influence de la rémunération sur la motivation au travail selon l'âge	108
17	l'avis des enquêtés sur l'influence de l'évaluation des compétences sur la motivation des salariés selon la catégorie socioprofessionnelle	109
18	le nombre des enquêtés qui bénéficient des primes ou des compléments du salaire selon la catégorie socioprofessionnelle	110
19	l'avis des enquêtés sur le poste occupé selon le nombre d'année d'ancienneté	111
20	l'avis des enquêtés selon le bénéfice de formation dans le but d'augmenter leur performance selon la catégorie socioprofessionnelle	112
21	l'avis des enquêtés sur l'application de la polyvalence dans l'entreprise PIGMA selon la catégorie socioprofessionnelle	113
22	l'avis des enquêtés sur l'influence de sentiment d'appartenance sur la performance selon le sexe	115
23	l'avis des enquêtés sur l'influence de l'évaluation et le suivi des compétences sur leur performance selon le nombre d'année d'ancienneté	116
24	l'avis des enquêtés sur le rôle de l'entreprise dans le développement des compétences et savoir des salariés	118
25	la motivation du personnel par l'enrichissement des tâches selon le nombre d'année d'ancienneté	119
26	l'avis des enquêtés sur l'influence des conditions de travail sur la performance selon le sexe	120

27	le partage des gains basés sur l'efficacité de l'employé selon le nombre d'année d'ancienneté	121
28	l'avis des enquêtés sur l'enjeu de la motivation selon le nombre d'année d'ancienneté	122
29	l'avis des enquêtés sur l'influence de la motivation sur la performance selon la catégorie socioprofessionnelle	124

Liste des figures :

N°	Titre	Pages
01	Modèle simplifié du processus de motivation.	12
02	la pyramide des besoins d'Abraham MASLOW	20
03	les termes clés de la théorie des attentes	28
04	Le triangle de la performance	53
05	tableau de bord prospectif	66
06	tableau de bord de performance de la ressource humaine	68
07	société PIGMA COLOR	87
08	Organigramme de la société PIGMA COLOR	89
09	présentation de genre	97
10	présentation des tranches d'âge des salariés enquêtés	98
11	présentation des catégories socioprofessionnelle	99
12	présentation des enquêtés selon niveau d'instruction	100
13	répartition des enquêtés selon le nombre d'année d'ancienneté	101
14	répartition des enquêtés selon la situation familiale	102
15	la motivation du personnel au travail selon l'âge	103
16	l'avis des enquêtés sur les facteurs de motivation au travail selon la catégorie socioprofessionnelle :	104
17	L'avis des enquêtés sur les raisons de motivation du personnel au travail selon le nombre d'année d'ancienneté :	106
18	L'avis des enquêtés sur l'influence de la rémunération sur la motivation au travail selon le sexe :	107
19	L'avis des enquêtés sur l'influence de la rémunération sur la motivation au travail selon l'âge	108
20	l'avis des enquêtés sur l'influence de l'évaluation des compétences sur la motivation des salariés selon la catégorie socioprofessionnelle	109
21	le nombre des enquêtés qui bénéficient des primes ou des compléments du salaire selon la catégorie socioprofessionnelle	110
22	l'avis des enquêtés sur le poste occupé selon le nombre d'année d'ancienneté	111
23	l'avis des enquêtés selon le bénéfice de formation dans le but d'augmenter leur performance selon la catégorie socioprofessionnelle	112
24	l'avis des enquêtés sur l'application de la polyvalence dans l'entreprise PIGMA selon la catégorie socioprofessionnelle	113
25	l'avis des enquêtés sur l'influence de sentiment d'appartenance sur la performance selon le sexe	115
26	l'avis des enquêtés sur l'influence de l'évaluation et le suivi des compétences sur leur performance selon le nombre d'année d'ancienneté	116

27	l'avis des enquêtés sur le rôle de l'entreprise dans le développement des compétences et savoir des salariés	118
28	la motivation du personnel par l'enrichissement des tâches selon le nombre d'année d'ancienneté	119
29	l'avis des enquêtés sur l'influence des conditions de travail sur la performance selon le sexe	120
30	le partage des gains basés sur l'efficacité de l'employé selon le nombre d'année d'ancienneté	121
31	l'avis des enquêtés sur l'enjeu de la motivation selon le nombre d'année d'ancienneté	123
32	l'avis des enquêtés sur l'influence de la motivation sur la performance selon la catégorie socioprofessionnelle	124

SOMMAIRE

Sommaire

Remerciements

Dédicaces

Liste des tableaux et des figures

Introduction générale.....01

Chapitre I : la motivation au travail, concepts et définitions.....06

Section 1 : Généralités sur la motivation au travail.....06

Section 2 : les principales théories de la motivation et sa typologie.....15

Section 3 : les principaux facteurs de motivation du personnel.....33

Conclusion..... 48

Chapitre II : la performance du personnel, cadre conceptuel.....49

Section 1 : l'évolution et définition de la performance..... 50

Section 2 : la mesure et l'évaluation de la performance du personnel..... 57

Section 3 : le rôle des politiques de motivation sur la performance du personnel.....73

Conclusion.....82

Chapitre III : la contribution de la motivation au travail sur la performance du personnel.

Cas de l'entreprise PIGMA.....83

Section 1 : présentation de l'entreprise PIGMA.....84

Section 2 : la méthodologie de l'enquête sur le terrain90

Section 3 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête.....96

Conclusion.....126

Conclusion générale.....128

Bibliographie

Annexes

Table des matières

Résumé

INTRODUCTION GENERALE

Introduction Générale

La motivation est un concept complexe qui est au cœur de la performance individuelle et collective et donc la plupart des recherches insistent aujourd'hui sur une dimension motivationnelle matériel à travers de salaire et la rémunération et aussi une dimension immatérielle qui va induire un ensemble de réflexions sur la nature des postes de travail que l'entreprise propose aux collaborateurs et sur la psychologie du personnel . C'est une vision où il ya bien sûr que veut l'entreprise et ce que perçoit un salarié tout en garantissant tous les facteurs qui permettent de mobiliser les ressources humaines individuellement et collectivement.

Beaucoup d'entreprise cherchent des moyens non seulement pour motiver leur personnel .mais aussi pour maintenir la motivation à haut niveau car elles savent que plus la personne est motivé plus elle est efficaces. Productive et rentable .donc motiver le personnel doit être une priorité est un objectifs majeurs de la gestion des ressources humaines.

Dans les années 1960, LEWIN est l'un des premiers à s'intéresser à la motivation des salariés au travail ; selon lui il faut conjuguer la motivation et les habiletés pour déterminer le niveau de rendement. Ensuit de nombreuses études ont vu le jour à ce sujet, c'est alors qu'on a pu comprendre que la motivation était d'une importance considérable pour les entreprises.

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 leur pratiques managériales d'autres 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 nécessaire. En outre la compréhension des nouvelles attentes du personnel de l'entreprise est l'un des défis de la fonction RH, étant données que l'étude de capital humain est devenue primordiale, puisque elle consiste à définir et cerner les motivations d'un côté, ainsi que à connaître le degré d'implication et de satisfaction du personnel de l'autre.

La performance est au cœur des organisations, les organisations ont besoins que leurs employés soient performants pour atteindre les objectifs fixés. La performance est également essentielle pour les employés, être performant dans l'accomplissement des tâches et missions qui leur sont confiées peut être une source de rémunération, de promotion, de satisfaction etc.

La bonne gestion des ressources humaines revient donc incontournable sa finalité étant de s'assurer de l'efficacité globale de l'organisation à travers celle de son personnel, il

Introduction Générale

faudrait en amont une acquisition une mobilisation des ressources humaines. Au départ cette acquisition se résume au recrutement à partir de l'analyse des besoins, et de la définition des postes. Cette définition de poste appelle à une analyse minutieuse des tâches ou activités à exécuter afin de définir le meilleur profil, lequel est intimement lié à la compétence de l'agent recherché : « l'homme qu'il faut à la place qu'il faut » la motivation et la performance sont deux éléments essentiels dans la gestion des RH.

Les raisons du choix du thème :

Pour la réalisation de ce travail de recherche, on a choisi le thème de la motivation et la performance du personnel dans l'entreprise PIGMA pour les raisons suivantes :

- ✓ Ces raisons sont tout d'abord liées à l'ordre méthodologique, les lectures antérieures, la disponibilité de la documentation est un facteur qu'on a pris en considération pour mener une recherche sur le terrain.
- ✓ Le thème de la motivation et la performance du personnel m'intéresse tout particulièrement car je m'interroge tout simplement, en tant que future travailleuse dans les ressources humaines, j'ai été curieuse de connaître les différentes techniques de motivation adoptée par les entreprises.
- ✓ L'importance du sujet comme un thème de recherche.
- ✓ C'est une étude qui permettra d'acquérir des connaissances sur les trajectoires et les différentes expériences du personnel, leur conseils et orientation me servira, de prévenir mon parcours professionnel dans l'avenir si on aura peut-être accès au sein d'une organisation pour occuper un poste de responsabilités.

Les objectifs de la recherche :

A travers cette recherche, on veut atteindre certains objectifs en se rapportant aux facteurs de motivations, ceux qui peuvent avoir une incidence directe sur la performance du personnel au travail dans l'entreprise PIGMA, les objectifs sont :

- ✓ Découvrir les facteurs motivationnels adoptée par l'entreprise PIGMA.
- ✓ Montrer que les facteurs de motivation adoptée par cette entreprise peuvent représenter un impact avec la performance du personnel au travail.
- ✓ Mesurer l'impact des facteurs de motivation sur la performance du personnel.
- ✓ Connaître au mieux les fonctions de la direction des ressources humaines.
- ✓ Mettre en pratique les connaissances acquises pendant mon cursus universitaire.

Introduction Générale

Enoncé de la problématique :

Il est importants de comprendre que les employeurs volent garder leurs salariés motivés dans leurs travail mais que ne savent pas exactement ce qui les motivent vraiment ce qui est plus important à comprendre c'est que chaque salariés à des besoins différents, la motivation ne dépend pas exclusivement de l'individu et de ses besoins elle peut également dépendre des caractéristique de l'environnement de travail ; de la nature de l'emploi ou du mode de management des supérieurs. C'est pour cela que nous allons s'interroger sur les techniques de motivation adoptées dans l'entreprise PIGMA et voir leur impact sur la performance du personnel. De ce fait la problématique de ce mémoire peut être comme suit :

-quel est l'apport des modèles de motivation au travail sur la performance du personnel de l'entreprise PIGMA ?

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

Q1 : Quels sont les différents modèles de motivation ?

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

Q3 : dans l'entreprise PIGMA existent-ils des moyens de motivation pour atteindre la performance du personnel ?

Méthodologie de recherche :

Pour répondre à notre problématique de départ, on a adopté une méthodologie qui nous permet de mesurer l'impact de la motivation sur la performance du personnel au sein d'une entreprise PIGMA.

La méthodologie utilisée repose sur les deux approches :

- 1- Une approche théorique : consiste à examiner avec soin et d'une manière très méthodologique l'ensemble des documents disponibles susceptible de nous aider à la réalisation de notre mémoire (ouvrages, articles, mémoires et thèses, dictionnaires, site internet).
- 2- Une approche empirique : la méthode retenue pour cette étude est « l'étude de cas » car il est question dans cette étude de comprendre et d'analyser l'impact de la motivation sur la performance du personnel d'une entreprise.

Introduction Générale

Nous retenons, alors, comme cas d'étude l'entreprise « PIGMA ».

Le recueil des données pour notre étude exploratoire s'est fait par biais du questionnaire distribué auprès d'un échantillon de 30 employés au sein de l'entreprise PIGMA.

Notre approche empirique est quantitative.

La structure du mémoire :

On a divisé le travail par chapitre :

Le premier chapitre porte sur le concept de motivation au travail, dans la première section on va aborder les généralités sur la motivation où on va traiter la motivation au travail (sa définition, puis l'historique, le processus, aussi leur objectifs).

Dans la deuxième section on a traité les différentes théories de la motivation et sa typologie, on va parler de l'école des relations humaines (les théories de continue et de processus). enfin la dernière section on va parler sur les principaux facteurs de motivation.

Le deuxième chapitre présentera et expliquera la notion de la performance du personnel, ainsi, que le rôle des politiques de motivation sur la performance du personnel.

Le troisième chapitre concrétise les travaux des deux chapitres précédents élaboré sous forme théorique, par une étude de cas pratique à travers une enquête auprès de l'entreprise PIGMA, l'étude consiste à étudier comment la motivation contribue-t-elle à la performance du personnel, à travers les démarches 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 auprès de PIGMA, enfin, l'analyse de questionnaire permettra de répondre à la problématique du travail de recherche.

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

**Chapitre I : la
motivation au travail
concepts et définitions**

CHAPITRE 01 : la motivation au travail ; concepts et définitions

Introduction :

La motivation des salariés constitue une préoccupation en matière de gestion des RH. La motivation des salariés est désormais un facteur essentiel de la réussite des entreprises. Les dirigeants tentent aujourd'hui de modifier les tâches pour les rendre motivantes. Ils modifient également leur management participatif. Le processus motivationnel est un effet complexe et peut toujours être remis en question.

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

Dans ce chapitre nous allons présenter les différentes définitions de la motivation suivies d'une étude des principales théories et typologie de la motivation et ses facteurs.

Section 01 : Généralités sur la motivation au travail

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.

1.1. L'histoire de la motivation¹ :

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 est en relation avec le type de métier considéré. 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. A 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'légalisme, les partis politiques.

¹ Den jean M, « la motivation » CEPID, paris, Décembre 2006, p3.

CHAPITRE 01 : la motivation au travail ; concepts et définitions

Dans le but de mieux comprendre le fonctionnement des entreprises et des organisations, les chercheurs et les managers sont focalisés sur la question qui fera émerger le concept de motivation : qu'est-ce qui pousse ou qu'est ce qui suscite la décision de l'individu de se comporter de telle ou telle façon selon le contexte, d'agir dans telle ou telle direction selon sa décision ou sans 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 la 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 subissaient 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 parler 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, mais assurément, « d'autant d'écoles psychologiques autant de motivations ». Cette quantité de théories et de méthodes présente un double inconvénient :

-tous ces travaux ne sont pas fondés sur un modèle théorique et /ou n'ont pas été validés.

-cette abondance ne facilite pas les choix et les avis, les opinions, les analyses et les pratiques managériales divergent sur ce sujet.

1.2. Les différentes conceptions de motivation :

La motivation est un élément essentiel à la réussite des entreprises. Elle permet aux individus de réaliser des objectifs. En fait, la motivation c'est le moteur, l'énergie qui fait bouger plus précisément : « la motivation est le résultat de l'interaction entre l'individu et une situation donnée »²

² ROBBINS.S.et JUDGE comportements organisationnels ; NEW Jersey. Pearson Education. 2006, p.196.

CHAPITRE 01 : la motivation au travail ; concepts et définitions

D'après CLAUDE LEVY-LEBOYER, auteur qui a écrit plusieurs ouvrages sur la motivation des individus au travail « la motivation peut être décomposée en trois étapes qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donnée, donc d'une performance »³

-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 l'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.

En d'autres termes ; « être motivé ; c'est essentiellement avoir un objectif ; décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint ».

Selon LOUIS BERGERON ; auteur de « satisfaction motivation et performance au travail » ; la motivation est : « comme une force intérieur ; poussant l'individu à agir dans le sens des objectifs organisationnels ; tels qu'il est reçoit. Il s'agit donc d'une optimisation de l'effort vers un but précis et non d'une simple dépense d'énergie ».

Selon Patrice ROUSSEL(1996) : « La motivation au travail est un processus qui implique la volonté de faire des efforts, d'orienter et de soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des objectifs et de la charge de travail ; et de concrétiser cette intension en comportement effectif au mieux des capacités personnelles »⁴

La motivation varie d'un individu à l'autre et pour un individu d'une période à l'autre, d'une mission à l'autre, d'un contexte à l'autre ...son utilisation est due à ses connotations ambiguës et attractives renvoyant au secret espoir de percer les ressorts intimes de la conduite des autres et de pouvoir les manipuler, l'intérêt pour ce thème révèle en effet de ses différents types de ses caractéristiques et de son objectif spécifique.

La motivation est une force interne à l'individu : elle dépend de ses caractéristiques personnelles comme les besoins, les pulsions, l'instinct, les traits de personnalités. Une force

³Claude Levy-LEBOYER, « la motivation dans l'entreprise Modèles et stratégie », éditeur d'organisation 2003, paris ; p67.

⁴ ROUSSEL P, « rémunération, motivation et satisfaction au travail », édition ECONOMICA, paris 1996, page74

CHAPITRE 01 : la motivation au travail ; concepts et définitions

externe : elle est liée à la situation. La motivation au travail est un processus qui implique la volonté de faire les efforts d'orienter et soutenir durablement le salarié vers la réalisation des objectifs et de la charge au travail, et de concrétiser cette intention en comportement effectif au mieux des capacités du personnel.

Tableau n°01 : Autres définitions de la motivation au travail

Pour affiner d'avantage la notion de motivation, nous avons trouvé utile de donner d'autres significations d'autres auteurs où nous illustrons dans le tableau suivant :

Mayo : 1880-1946 Professeur australien de philosophie et de sociologie, il est présenté comme le père des ressources humaines	Le travail est une activité de groupe, il est plus important de développer le sentiment d'appartenance que d'améliorer les conditions physique du travail. La communication entre ouvrier et direction est essentielle pour développer le sentiment d'appartenance à un groupe. L'intérêt de la tâche est plus motivant pour le salarié que de la redevance salariale.
Mc Gregor : 1906-1964	Selon la théorie X, l'homme évite le travail, les responsabilités, et la sécurité ; il est animé par peu d'ambition. Si nous souhaitons qu'il travaille au sein de son entreprise, il est donc nécessaire de le menacer, de le diriger, de le contrôler, de le forcer, de lui laisser peu d'initiative et de lui donner des procédures détaillées. D'après la théorie Y, l'homme, dans son travail, peut trouver des satisfactions, prendre des responsabilités ; il a le sens des responsabilités, et a le sentiment de se réaliser.
Maslow : 1908-1970	Toute personne est animée par des besoins et des désirs, qu'elle cherche continuellement à satisfaire ; c'est le besoin dominant qui

CHAPITRE 01 : la motivation au travail ; concepts et définitions

	<p>conditionne son comportement. Il existe deux types de facteurs de motivation : hygiène et motivateur.</p> <p>Hygiène : salaire, condition de travail, climat social.</p> <p>Motivateur : valorisation du résultat, niveau des responsabilités, ensemble des facteurs liés au travail.</p> <p>Il faut favoriser la prise d'initiative, laisser une marge d'autonomie, introduire des nouvelles tâches, informer le salarié sur le résultat de son travail. Pour motiver son personnel, il faut donner un travail dans sa globalité.</p>
Victor vroom	<p>La motivation résulte de trois facteurs : espérance, contribution, force.</p> <p>Espérance : sentiment que l'individu se fait de ses chances de succès.</p> <p>Contribution : sentiment de l'individu</p> <p>Force : intensité de son désir pour obtenir la satisfaction recherchée.</p> <p>Pour qu'il y ait motivation, les trois facteurs doivent être réunis ; l'absence d'un seul de ces facteurs est suffisante pour ne pas mettre en œuvre son envie.</p>
Petit Robert	<p>C'est ce qui motive, c'est un acte de comportement ce qui pousse quelqu'un à agir.</p>

Source : YUFELAN. « Motivation des salariés en chine : établie un climat motivant dans l'entreprise », thèse pour obtention du grade de Docteur du conservatoire National des Arts et Métiers, option gestion des ressources humaines, soutenue 2013, P.32-33.

CHAPITRE 01 : la motivation au travail ; concepts et définitions

1.3. Le processus de la motivation :

D'une manière simple, le processus démarre d'un besoin ou un manque qui crée une certaine tension chez l'individu. Le cycle de motivation est proposé par SZILAGYI et Wallace et il est fait de neuf étapes, avant de les citer et de les expliquer on va prendre l'exemple d'un individu au travail qui n'est pas satisfait de son salaire⁵ :

Etape01 : le stimulus : dans cette première étape l'individu se rend compte de l'existence d'un problème

L'individu lors de ses achats quotidiens se rend compte que les prix ont augmenté et qu'il ne peut pas se permettre d'acheter des produits diverses.

Etape 02 : le déséquilibre : l'individu va chercher à identifier le problème pour pouvoir trouver une solution.

L'individu va voir en sa rémunération comme source du problème de son manque.

Etape 03 : la prise de conscience de la solution : une fois le vrai problème identifié, l'individu cherchera alors la solution pour satisfaire ce besoin ou ce manque. Une fois qu'il sait que c'est sa rémunération qui est le problème, il va chercher à avoir une promotion.

Etape 04 : la fixation des objectifs : une fois que l'individu a trouvé la solution pour satisfaire son besoin, cette solution devient alors son objectif.

Etape 05 : le choix des moyens : pour pouvoir atteindre les objectifs que l'individu s'est fixé il doit faire le choix des moyens pour atteindre ces objectifs.

Etape 06 : l'évaluation du choix : l'individu évolue le choix des moyens parce qu'il veut s'assurer qu'il pourra effectivement atteindre son objectif. L'individu évolue ses choix des moyens à utiliser pour pouvoir s'assurer que c'est les bon moyens qui vont lui permettre d'atteindre son objectif qui est la promotion.

Etape 07 : la récompense ou punition : une fois que l'individu arrive au moment pouvoir régler son déséquilibre ou son manquement si alors il a atteint la solution visée il est alors

⁵ Jocelyn. J et autres, « la dimension humaine des organisations », Gaëtan Morin éditeur, 1994, p153.

CHAPITRE 01 : la motivation au travail ; concepts et définitions

récompensé, dans le cas contraire le manque et d'avantage ressentit l'individu le ressent alors comme punition.

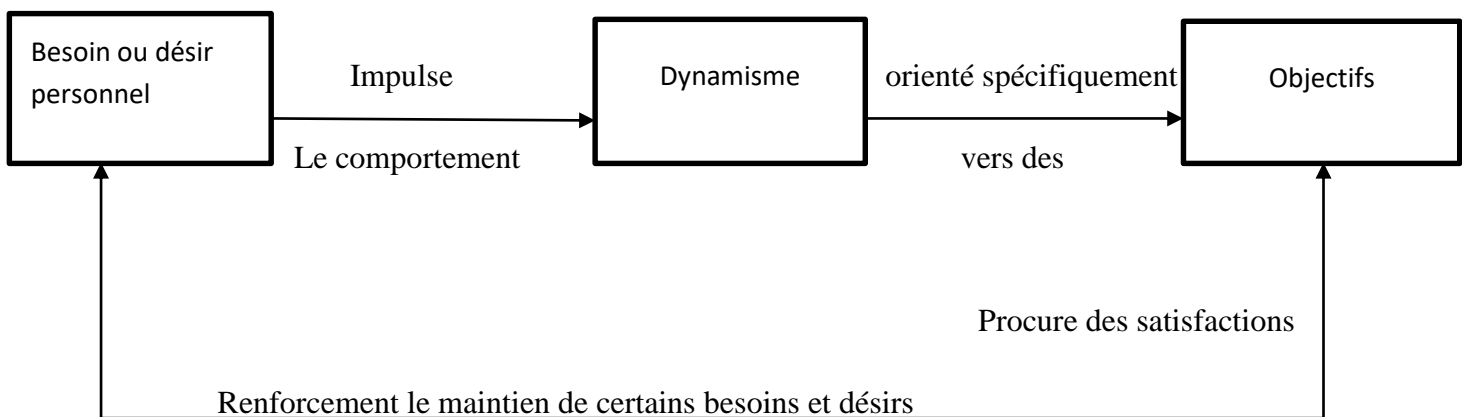
Une fois que ce travailleur à essayer d'avoir sa promotion il va alors soit l'avoir et donc il est récompenser soit ne pas l'avoir il le ressent donc comme une punition.

Etape 08 : La réévaluation : dans cette étape deux situation se présente : si l'individu est arrivé à satisfaire son besoin il passe alors à la neuvième étape qui est la satisfaction, sinon il retombe jusqu'à la première étape qui est le stimulus.

Etape 09 : la satisfaction : cette étape correspond au fait que l'individu ne ressent plus le malaise.

Si alors il est satisfait, le manque n'est plus ressentit et l'individu cherchera d'autres objectifs et manques à satisfaire eux aussi, ce qui fait du processus de la motivation un cercle vicieux.

Figure N°01 : Modèle simplifié du processus de motivation.



Source : Terry et Franklin : « Théories de la motivation au travail », DUNOD, paris, 1985, P22.

CHAPITRE 01 : la motivation au travail ; concepts et définitions

1.4. Les caractéristiques de la motivation :

La motivation est le construit utilisé afin de décrire les forces internes et /ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement.⁶

Les psychologues s'accordent sur les caractéristiques de la motivation et distinguent quatre éléments constitutifs de ce construit⁷ :

1.4.1. Le déclenchement du comportement : c'est le passage de l'absence d'activité à l'exécution de tâches nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale. La motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement.

1.4.2. La direction du comportement : la motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient. C'est-à-dire vers les objectifs à atteindre. Elle est la force incitatrice qui oriente :

- L'énergie nécessaire à la réalisation des buts à atteindre
- les efforts pour réaliser de son mieux, selon ses capacités, le travail qui est attendu.

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

1.4.4. La persistance du comportement : la motivation incite à dépenser l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectifs, à l'exécution fréquente de tâches pour atteindre un ou plusieurs buts. La persistance du comportement se manifeste par la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation.

Il ressort de cette description du concept que la manifestation la plus proche de la motivation est l'ensemble des efforts déployés dans le travail dirigés avec intensité et de manière persistante vers des objectifs attendus. Ces efforts sont définis comme la somme d'énergie physique, intellectuelle et / ou mentale engagée dans une activité. De

⁶ VALLERAUD RJ, et THILL EE, introduction au concept de motivation, Edition études vivantes-VIGOT, Laval(Québec), 1993, p18.

⁷ ROUSSEL Patrice. La motivation au travail. Concept et théories, ces notes du LIRCHE, UNIV Toulouse 1, p 4,5, octobre, 2000.

CHAPITRE 01 : la motivation au travail ; concepts et définitions

nombreux instruments de mesure de la motivation visent à évaluer ces manifestations. Efforts et énergie- du comportement de l'individu dans l'organisation.

1.5. Les caractéristiques des personnes motivées :

Les individus motivés possèdent trois caractéristiques en commun :

- ils sont en mouvement : c'est-à-dire qu'ils ont des projets, s'améliorent, évoluent se développent dans divers secteurs de leur vie (professionnelle et personnelle).
- ils sont positifs : c'est-à-dire identifient dans leur environnement ce qu'ils peuvent changer ou non cherchent à voir le bon côté des choses alors le devenir de l'homme sera l'avenir de l'entreprise.
- ils éprouvent du plaisir à travailler : c'est-à-dire, sont de bonne humeur, le matin devant la perspective de leur journée de travail.

On peut distinguer deux personnalités : extraverti et intraverti, un extraverti est quelqu'un dont les attitudes générales, les intérêts et l'énergie sont dirigées vers l'extérieur et dont les motivations viennent principalement de stimuli externes. Un introverti a puisé ses intérêts et son énergie dirigée vers l'intérieur et il est motivé essentiellement par des stimuli internes.

1.6. L'objectif de la motivation :

Depuis son lancement, vers 1930 le terme de motivation a connu un très grand succès, nous le trouverons désormais dans tous les domaines touchant de près ou de loin à la conduite humaine : économie, pédagogique, politique, arts... il supprime définitivement les termes anciens de tendance, besoin, pulsion, désir⁸.

La motivation au travail a des répercussions positives qui portent à la fois sur l'entreprise et sur ses salariés :

Il est important de tenir compte à la situation de compétitivité récente, qui place les salariés au centre de l'amélioration de la productivité ce qui fait de la motivation du personnel un facteur fondamental de la réussite de l'entreprise.

⁸ MUCCHIELLI Alex, les motivations, 8^{ème} Ed, PUF, 2008, p03.

CHAPITRE 01 : la motivation au travail ; concepts et définitions

La motivation permet aux salariés d'intégrer leurs objectifs personnels à ceux de l'entreprise, de participer aux risques qu'elle prend, et d'adhérer à la philosophie de l'entreprise, ceci même si la stabilité au sein d'une entreprise n'est plus assurée ces politiques permettent à l'entreprise de réserver ses ressources humaines et d'accroître sa productivité.

Enfin, le but de la motivation est donc d'obtenir un comportement positif, harmonie, efficacité, productivité maximale, réussite et résultat final souhaité.

Section 2 : les principales théories de la motivation au travail et sa typologie :

La motivation des salariés est un facteur essentiel de la réussite des entreprises, afin de mieux cerner toutes les facettes de la motivation, il semble indispensable de tenter de la définir sous différentes approches et de tenter de mieux comprendre les différentes théories avancées jusqu'à nos jours sur ce sujet. En effet, la motivation fait appel à plusieurs aspects (psychologiques, sociologiques, philosophiques...).

Depuis les travaux de Campbell et al (1970) la taxinomie des théories de motivation distinguait les théories de contenu des théories de processus.

2.1. Les composantes de la motivation :

2.1.1. La motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque :

Selon Roussel (2000, p7), la motivation intrinsèque se définit comme « les forces qui incitent à effectuer des activités volontairement, par intérêt pour elles-mêmes et pour le plaisir et la satisfaction que l'on en retire ».

La motivation extrinsèque, quant à elle se situe à l'extérieur du sujet. Ce sont les renforcements, les feed-back et les récompenses qui alimentent la motivation.

-Pour la motivation intrinsèque, elle correspond aux intérêts spontanés de la personne. L'activité en elle-même apporte des satisfactions indépendamment de toute récompense extérieure et l'envie d'explorer un objet inconnu se suffit à elle-même.

-Pour la motivation extrinsèque, le collaborateur effectue une activité pour en retirer un avantage ou pour éviter un désagrément. Le salarié est donc motivé par un élément extérieur

CHAPITRE 01 : la motivation au travail ; concepts et définitions

au travail lui-même² ou par la récompense que lui procure l'activité dans laquelle il est engagé. Le salarié extrinsèquement motivé cherche donc à obtenir une récompense ou à éviter une sanction.

2.1.2. Niveau d'aspiration et niveau d'expectation :

Notion utilisée par Kurt LEWIN pour l'analyse de l'influence du succès et de l'échec sur les conduites. On ne peut parler de succès et d'échec pour un individu que par rapport à un but qu'il s'est fixé ; par rapport à un niveau de performance qu'il s'est donné comme objectif à atteindre :

On appelle « niveau d'aspiration » ce but momentané par rapport auquel l'individu apprécie sa performance. On distingue souvent le but idéal et le but réaliste : le premier désigne ce que l'on souhaite pouvoir atteindre ; le second ce que l'on s'attend à atteindre en fait. Dans ce dernier cas, on parlera de niveau d'expectation et l'on réservera l'appellation « niveau d'aspiration » pour la situation où il s'agit du but idéal. La différence entre niveau d'aspiration et niveau d'expectation est faible chez certains individus, mais elle est très grande chez d'autres.

2.1.3. La motivation positive et la motivation négative :

La motivation positive se caractérise par un collaborateur qui cherche à réaliser une performance ou à obtenir une satisfaction. Elle se manifeste par une attente positive et marquée par un espoir de réussite.

En revanche, la motivation négative provient de la peur. Elle cherche à éviter un comportement désagréable ou à échapper à un danger qui s'exprime par la crainte de l'échec.

Ces deux motivations sont en lien direct avec le phénomène d'attribution causale qui explique que les individus motivés par la réussite attribuent leur réussite à leurs propres capacités et leurs échecs à un manque de travail.

2.2. Les typologies de la motivation :

Nous pouvons distinguer plusieurs types de motivation qui sont au nombre de quatre. Nous allons les définir en montrant pour chacune d'elle leur force et leur faiblesse.

CHAPITRE 01 : la motivation au travail ; concepts et définitions

2.2.1. La motivation finale :

La motivation finale se définit comme l'énergie qu'un acteur tire du résultat qu'il vise, à raisonner des avantages que cette finalité pourrait lui apporter. C'est l'objectif qui est en soi intéressant et qui nourrit son effort. 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.

2.2.2. La motivation instrumental :

La motivation instrumentale s'intéresse d'avantage 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.

2.2.3. La motivation de survie :

C'est celle qui préside aux sans lesquels aucun autre acte ne serait envisageable, il s'agit de suivre avant tout.

A ce propos, le cas d'un individu en situation d'essai ou de stage probatoire à la formation publique. Est peut-être un exemple qui sied, tout ce qui préoccupe cet agent, pour le moment, c'est de réussir son essai ou son stage et de conserver son emploi.

2.2.4. La motivation obsessionnelle :

C'est une motivation qui conduit à tous les sacrifices, l'individu est tellement obsédé par le résultat que la fin justifie les moyens, elle peut être néfaste dans la vie de la personne qui a cette motivation mais aussi pour son entourage⁹.

2.3. Les théories de la motivation :

De nombreuses théories ont permis d'appréhender le concept de motivation et d'identifier les antécédents à cette attitude ou encore le processus de la motivation. Parmi ces théories on peut citer les théories de la relation humaine qui prend en considération les individus et leurs environnements sociaux.

⁹ Mémoire professionnel L.MUCHA, « la motivation des salariés et la performance dans les entreprises », France année universitaire 2009,2010 P.12.

CHAPITRE 01 : la motivation au travail ; concepts et définitions

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

Les théories de l'école des relations humaines sont constituées de deux principales théories : les théories du contenu et les théories du processus.

2.3.1. Les théories de contenu :

Selon SCHERMERHAMET al. (2010), les théories du contenu ont surtout pour l'objet la compréhension des besoins des individus, c'est-à-dire les lacunes matérielles ou psychologiques qu'ils se sentent poussés à combler. Sur la base de ces théories, les chercheurs tentent d'expliquer comment des besoins non comblés dans l'environnement professionnel peuvent entraîner un rendement médiocre, des comportements indésirables, l'insatisfaction professionnelle, etc. cette partie traite cinq théories du contenu les plus connus.

2.3.1.1. La théorie de la hiérarchisation des besoins : la pyramide de MASLOW :

En 1943 ; les travaux d'Abraham MASLOW permettent de classer les besoins humains par ordre d'importance. Il considère que l'individu passe à un besoin d'ordre supérieur quand le besoin de niveau immédiatement inférieur est satisfait. Selon A-MASLOW, l'individu cherche à satisfaire les besoins fondamentaux avant de s'élever. La pyramide de MASLOW modélise cette classification hiérarchique des cinq niveaux de besoin, définis ci-dessus :

a-besoins physiologique : ce sont les besoins de manger, de boire, de respirer, de se détendre, de se reproduire, etc... ce sont des besoins de survie liés à des pulsions instinctives et la satisfaction de ces besoins implique un relâchement, le plaisir de sens et une sensation de confort.

b- les besoins de sécurité : 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). (Dans la vie quotidienne du travailleur, ces besoins se manifestant par le respect des lois et des règlements. Par le paiement de contribution à un régime de retraite et par le paiement de primes d'assurance de toutes sortes).

CHAPITRE 01 : la motivation au travail ; concepts et définitions

c- les besoins d'appartenance : ce sont des besoins de rapports sociaux, de donner et de recevoir de l'affectation, de se sentir accepté et appartenir à un groupe. Pour un travailleur être apprécié par ces collègues de travail, avoir le respect de ses supérieurs.

d- les besoins d'estime : ils expriment l'envie d'être reconnu, apprécié, et approuvé et d'avoir l'estime d'autrui. Les sentiments d'incompétence ou d'infériorité vont avoir pour effet de déclencher ce besoin. Le respect de soi, la sensation de compétence, la confiance en soi vont combler le Besoin d'estime.

e- les besoins de réalisation de soi ou d'actualisation de soi :

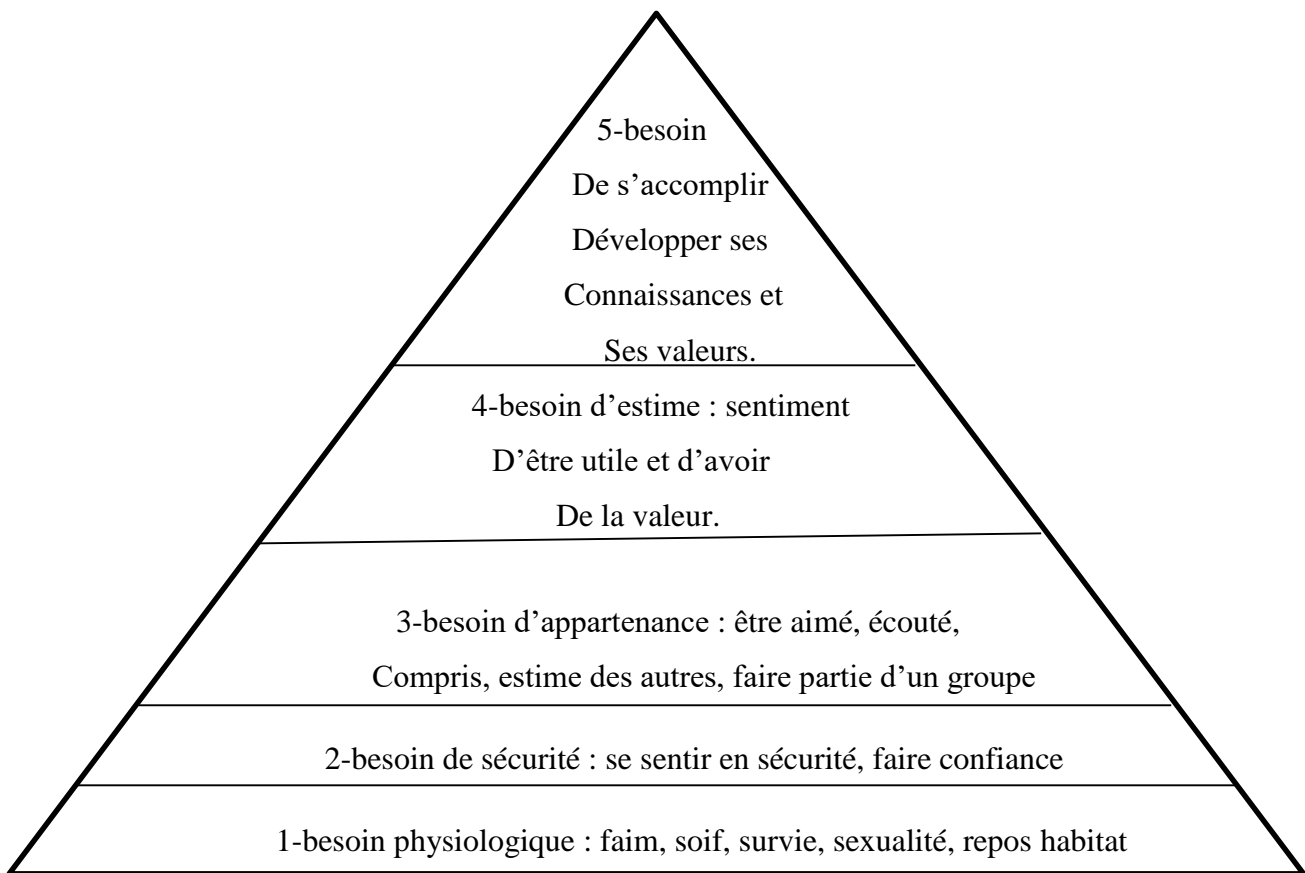
Ils sont liés au désir de progresser de se développer de s'épanouir de créer et d'innover, l'aliénation, la routine, les activités à faible valeur ajoutée, l'absence de sens dans la vie sont les principales déficiences de ce besoin.¹⁰

-Nous pouvons schématiser la pyramide des besoins de MASLOW de la manière suivante

¹⁰ Patrice ROUSSEL, Op.cit. P34.

CHAPITRE 01 : la motivation au travail ; concepts et définitions

Figure n°02 : la pyramide des besoins d'Abraham MASLOW :



-La hiérarchie des besoins selon la pyramide de MASLOW.

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

Grâce à cette pyramide de hiérarchie des besoins, MASLOW démontre donc scientifiquement que, pour motiver l'homme dans son travail, il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi. Pour cela, il convient dans l'organisation du travail, de procéder à un enrichissement des tâches qui rend le travail plus intéressant et valorisant.

CHAPITRE 01 : la motivation au travail ; concepts et définitions

2.3.1.2. La théorie ERD, de Clayton P. ALDERFER :

-ALDERFER (1969)¹¹ propose la théorie ERD comme adaptation de la théorie des besoins aux situations de travail. Cette théorie fondée sur une étude réalisée auprès de 110 employés de banque.

Au terme de cette étude, ALDERFER estime que la motivation de l'individu le pousse à agir en vue de satisfaire trois catégories de besoins :

-les besoins d'existence(E)

-les besoins de rapports sociaux(R)

-les besoins de développement personnel(D)

a- les besoins d'existence (E) : ils expriment les désirs d'ordres physiologiques et matériels correspondant aux besoins inférieurs de MASLOW. C'est-à-dire les besoins physiologiques et de sécurité, le désir d'améliorer ses conditions de travail, son salaire ou ses avantages divers en milieu organisationnel.

b- les besoins de rapports sociaux(R) : il s'agit des besoins qui poussent les individus à entretenir des relations avec d'autres personnes. Il peut s'agir de relations amicales ou conflictuelles. L'individu se voit donner l'occasion de partager avec autrui ses sentiments, ses émotions, ses idées. C'est un besoin de contacts sociaux, tels qu'ils sont décrits par l'école des relations humaines. Ils se traduisent en entreprise par la volonté de s'intégrer à des équipes de travail, ils s'intègrent à la première catégorie de besoins d'ordre supérieur de MASLOW.¹²

c- les besoins de développement personnel(G) : L'individu est motivé pour satisfaire ce type de besoin afin, d'une part d'assouvir ses aspirations pour la créativité et l'innovation, et ses désirs de participer à des tâches ou des activités enrichissantes, d'autres part, d'affronter des situations de défi.

¹¹ ROUSSEL.P Op.cit. , page 35 ,36.

¹² SALVATOR MAUGERI, « les théories de la motivation au travail », édition DONUD paris 2004.P 55 ,56.

CHAPITRE 01 : la motivation au travail ; concepts et définitions

2.3.1.3. La théorie bi-Factorielle de HERZBERG :

Herzberg et al (1957,1959) distinguent deux catégories de facteurs en milieu de travail qui interviennent de manière très différente dans le mécanisme de la motivation. La première catégorie regroupe des facteurs qui auraient la capacité d'apporter de la satisfaction aux employés et le second facteur n'aurait pas la capacité d'apporter de la satisfaction, plus généralement ils pourraient générer de l'insatisfaction ce sont des facteurs d'hygiène.

Herzberg s'aperçut en fait que les facteurs à la source de la satisfaction au travail étaient significativement différents des facteurs qui entraînent l'insatisfaction (Morin et Aube, 2007) « Des facteurs intrinsèques, comme l'avancement, la reconnaissance, la responsabilité et l'accomplissement, renvoient le plus souvent à la satisfaction »¹³. Ces facteurs relèvent de la nature même du travail, soit de son contenu ou de ce que font les gens. « La notion de motivation intrinsèque émerge alors ». Soit une motivation qui découle de besoins physiologique associés aux facteurs moteurs. « Dans cette perspective, pour améliorer le rendement des gens, il faut agir sur les facteurs moteurs »¹⁴. A l'opposé ; l'insatisfaction au travail fait ressortir des facteurs extrinsèques, tels que la surveillance des supérieurs hiérarchiques, le salaire, la politique de l'entreprise et les conditions du travail. (Robbins et Judge, 2006).

En somme « pour motiver un employé, dans son travail l'entreprise doit développer les facteurs de motivation en les incorporant dans la configuration de l'emploi, ceci afin de l'enrichir »¹⁵.

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.

¹³ ROBBINS. S. et T.JUDGE.OP.CIT, p.200.

¹⁴ SCHERMERHORN, et al. « Comportement humain et organisationnel » 4^{ème} édition, 2010, P.139.

¹⁵ ROUSSEL, et al. « Les modèles intégrateurs de la motivation au travail » ; p.182.

CHAPITRE 01 : la motivation au travail ; concepts et définitions

Tableau N°02 : la théorie d'HERZBERG sur la motivation au travail.

Facteurs d'insatisfactions	Facteurs de satisfaction
-politique salariale	-Réalisation de soi
-Conditions de travail	-Evolution de carrière
-Salaire	-Autonomie
-Système de supervision	-Responsabilités
-Statu	-Reconnaissance
-Sécurité du travail	-Intérêt du travail

Source : <http://www.google.dz/théorie d'HERZBERG> le (05/09/2021 a 10 :20)

2.3.1.4. La théorie X et Y de Mac Gregor(1960) :

Douglas Mac Gregor, en 1960 a découvert deux(02) théories qui s'opposent entre elles. Il les a identifiés en examinant les représentations des chefs d'entreprises. La première conception suppose que l'homme n'aime pas travailler tandis que la seconde affirme le contraire. Ces deux théories sont issues d'observation empiriques qui illustre la prise en considération des comportements observés dans les organisations, selon les postulats des dirigeants.

a-La théorie X : Selon cette théorie, les individus n'aiment pas les responsabilités et désirent la sécurité avant tout. Ainsi du fait de leur aversion à l'égard du travail, la plupart des individus doivent être contrôlés, voire menacés afin qu'ils travaillent suffisamment.

Par conséquent, cette théorie induit un cercle vicieux dans lequel l'organisation est construite sur des règles strictes et des contrôles sévères. Les employés s'adaptent en choisissant de travailler au minimum. Ils fuient alors les responsabilités puisque le système est répressif, et donc non sécurisant pour les prises de risque. Cette théorie, conforte les dirigeants dans leurs

CHAPITRE 01 : la motivation au travail ; concepts et définitions

convictions, ce qui les incite à renforcer les règles et les contrôles. En d'autres termes la théorie X est un type de management assez autoritaire, souvent mal supporté par les salariés augmentant l'aversion du travail¹⁶.

b- La théorie Y : la théorie Y implique au contraire que tout individu éprouve le besoin psychologique de travailler, de s'épanouir dans son travail et, mieux qu'il aime les responsabilités dans la mesure où elles permettent d'exprimer sa personnalité et ses potentialités humaines. En somme, le travailleur est un «être adulte», susceptible de s'intéresser à son travail et de participer aux buts et aux activités de l'organisation, pas seulement pour des motifs économiques, mais parce que cela est en accord avec ses propres objectifs hédonistes et d'accomplissement.

- Il formule ainsi les six postulats fondamentaux de la théorie Y :

-la dépense d'effort physique et mental dans le travail, dans certaines conditions contrôlables, le travail peut être une source de satisfaction ou une source de sanction.

-le contrôle externe et la menace de sanction ne sont pas les seuls moyens pour obtenir un effort utile. L'homme peut se diriger et se contrôler lui-même lorsqu'il travaille pour des objectifs envers lesquels ils se sont responsables.

-la responsabilité envers certains objectifs existe en fonction des récompenses associées à leur réalisation. La plus importante de ces récompenses, c'est-à-dire la satisfaction de l'ego et du besoin de réalisation de soi, peut s'obtenir directement par l'effort dirigé vers des objectifs.

-l'individu moyen apprend, dans les conditions voulues, non seulement à accepter mais à rechercher les responsabilités.

-les ressources relativement élevées d'imagination, d'ingéniosité et de créativité pour résoudre des problèmes organisationnels sont largement et non pas étroitement distribuées dans la population.

-le potentiel intellectuel de l'individu moyen n'est que partiellement employé, dans les conditions de la vie industrielle moderne¹⁷.

¹⁶ Laura. MUCHA, OP.CIT, p21.

¹⁷ SALVATORE MAUGERI, OP.CIT, p58 ,59.

CHAPITRE 01 : la motivation au travail ; concepts et définitions

Tableau N°03 : les théories(X/Y) :

Théorie X	Théorie Y
<ul style="list-style-type: none">-l'homme n'aime pas spontanément travailler.-l'homme n'aime pas les responsabilités.-il faut contraindre les hommes pour les faire travailler.-il cherche avant tout la sécurité.	<ul style="list-style-type: none">-le travail peut être une source de satisfaction.- l'homme peut accepter et même rechercher des responsabilités.-l'homme peut se diriger lui-même, il n'a pas besoin de le contraindre pour lui faire exécuter sa tâche.-la meilleure récompense est la satisfaction des besoins sociaux.-l'homme est créatif.

Source : Réaliser par moi-même.

2.3.1.5. La théorie des besoins acquis (Mc CLELLAND) :

La théorie des besoins de Mc CLELLAND(1961,1965) s'appuie tout comme celle de MASLOW(1954) sur des besoins, soit trois besoins essentiels (Robbins et Judge, 2006 ; SHERMERHORN et al ,2010) :

a- le besoin d'affiliation : ou désir d'établir et d'entretenir des relations chaleureuses avec autrui.

CHAPITRE 01 : la motivation au travail ; concepts et définitions

b- le besoin de pouvoir : ou désir d'exercer son emprise sur les autres, d'influencer leur comportement ou d'en être responsable.

c- le besoin d'accomplissement : ou désir de faire mieux et plus efficacement, de résoudre des problèmes ou de maîtriser des tâches complexes.

Cette théorie suppose que « les besoins d'accomplissement, de pouvoir et d'affiliation représentant les moteurs essentiels de l'action, en particulier dans le champ professionnel »¹⁸.

Ces trois besoins ont été identifiés au cours d'une expérience menée par MC CLELLAND auprès de gestionnaires (SHERMERHORN et al, 2010). Ils seraient acquis avec le temps et l'accumulation des expériences (SHERMERHORN et al, 2010). Mc CLELLAND incite donc « les gestionnaires à apprendre à les déceler chez eux-mêmes et chez les autres pour être en mesure de créer des milieux de travail qui y répondent adéquatement¹⁹ ».

Ainsi, comme MASLOW(1954), Mc CLELLAND (1961,1965), s'appuie sur les besoins pour identifier ce qui motive les individus. Cependant, bien qu'elle soit intéressante, l'expérience de Mc CLELLAND n'apparaît pas suffisante pour prouver que la réalisation des trois besoins essentiels est le facteur principal de motivation. D'autres facteurs tels que la sécurité pourraient également jouer un rôle important (Mercier, 2002).

2.3.2. Les théories de processus :

« La théorie des processus s'intéresse à la façon dont le comportement se développe, se construit partant du principe que tout comportement est tributaire du sens donné par chacun à la situation qui est la sienne, on ne s'intéresse alors plus au « pourquoi » mais au « comment », de la motivation »²⁰.

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

2.3.2.1. La théorie des attentes(Vroom) ou le modèle VIE :

Cette théorie, issue du canadien professeur de gestion et de psychologie VICTOR VERROOM, a été publiée en 1940, et permet les premières théories de la motivation elle a posé

¹⁸ ROBBINS, S. et T, JUDGE. Op. CIT, p.204.

¹⁹ SHERMERHORN, et al. OP.CIT, p.137.

²⁰ S.MAUGERI, OP.CIT. P51.

CHAPITRE 01 : la motivation au travail ; concepts et définitions

la question comment se déroule le processus de motivation ? Comment atteindre un redoublement d'efforts d'un employé ?²¹

-Cette théorie sous-entend que les employés font le choix d'adopter les comportements, qui ont le plus de chance de les mener aux résultats souhaités. L'individu décide alors mettre des efforts dans une tâche en particulier quand il estime que ce comportement favorisera l'attente des résultats désirés « l'adoption des comportements constituerait donc un choix rationnel²²».

Vroom (1964) à élaborer la théorie des attentes afin de comprendre les comportements au travail, en particulier le principe sur lequel repose cette théorie est que tous comportement motivé est un choix bâti, selon certaines probabilités d'atteindre des récompenses souhaitées, chaque individu entreprenant une action à partir du moment où il a perçue comme susceptible de lui permettre d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixé et notamment les récompenses qu'il attend, le paramètre étudié par Vroom (1964/ PORTER et LAWLER /1968), son de cette théorie (attentes) résulte de trois variables :

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

b- l'instrumentalité : apparaît comme une donnée subjective qui varie selon les personnes, la représentation des relations entre performance et résultat du second niveau que sont par exemple le salaire, les primes, les promotions, les témoignages ou encouragements le sentiment d'avoir accompli quelque chose valable²³.

Autrement dit, il s'agit pour l'individu d'évaluer ses chances d'obtenir une récompense (par exemple une promotion, une augmentation de salaire) s'il améliore son rendement.

c- la valence : correspond à la probabilité des conséquences pour une personne, c'est la valeur attribuée par l'individu à un résultat attendu.

²¹ MICHEL HAMLOVA : « la motivation, comparaison de motivation et de satisfacteurs dans le secteur public et privé » p41.

²²E. Morin et C AUBE « psychologie et management » 2^{ème} édition Montréal chènevière. Edition, 2007.p114.

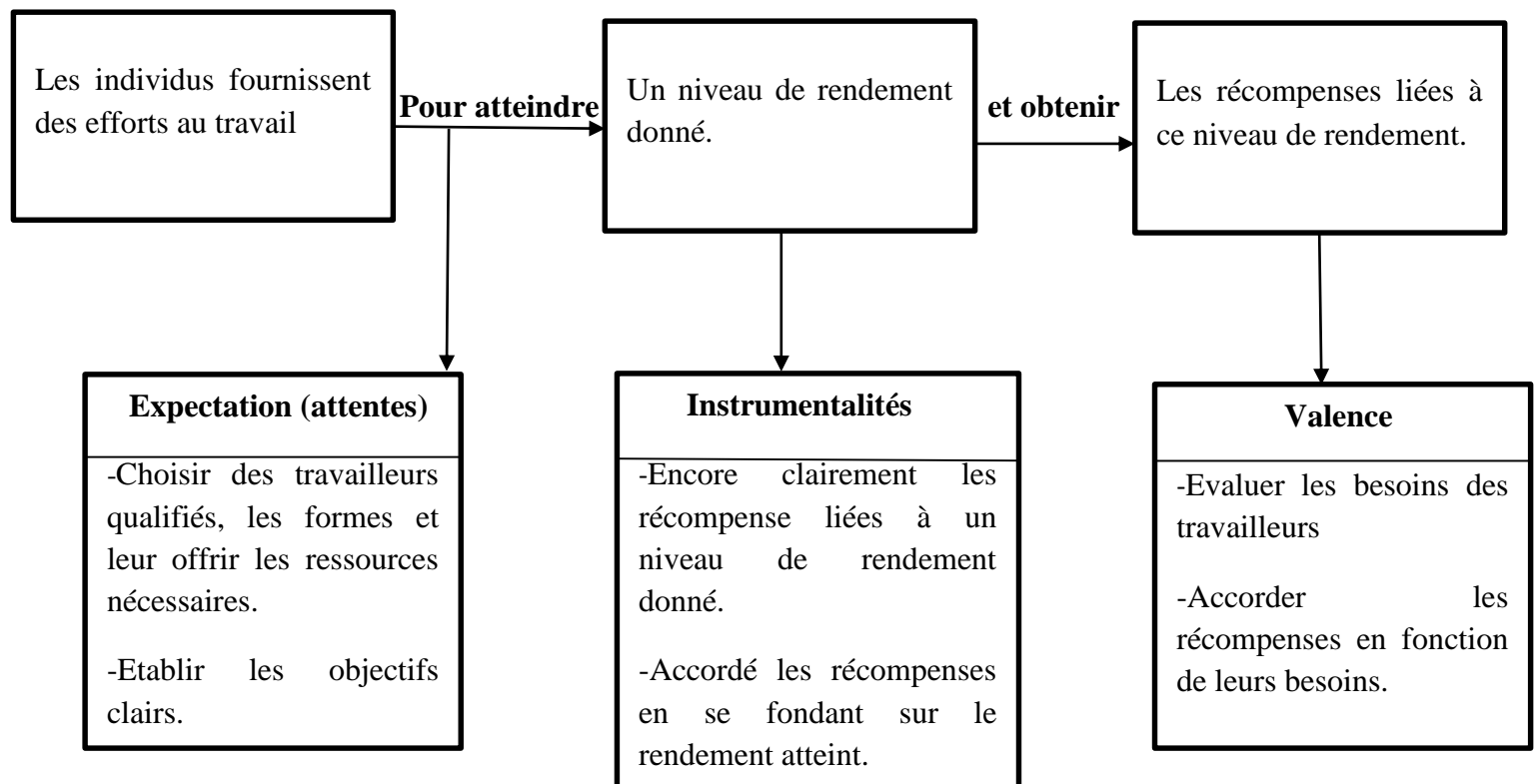
²³ SEMUHOZA, « théories de la motivation au travail », 2010, P 79,80.

CHAPITRE 01 : la motivation au travail ; concepts et définitions

La valence peut changer d'une situation à une autre, et donc étroitement liée à la hiérarchie des valeurs propres à une personne, les spécialistes aboutissent à la conclusion que pour une attente donnée c'est trois variables agissant de manière multiplicative et dès que l'une est faible la motivation pour l'attente est faible²⁴.

Ce schéma de Vroom a été complété par Porter et Lawler pour donner une vision plus globale du processus de motivation, et pour l'intérêt de retracer un lien entre la motivation extrinsèque et la performance.

Figure N°03 : les termes clés de la théorie des attentes.



Source : John R. SCHERMERHORN et al comportement humain et organisation 4^{ème} éditions, p.145.

²⁴ Alexander Bailly Frédéric « comportement humaines et management », édition Pearson, 2003, P155.

CHAPITRE 01 : la motivation au travail ; concepts et définitions

-Pour que ces trois notions forment un système pour que la motivation fonctionne en tant que processus, il faut que ces trois paramètres fonctionnent ensemble car s'il l'un des facteurs est absent ou nul, c'est l'ensemble de la motivation qui sera nulle, on peut montrer cette condition sous forme d'équation telle que :

$$M=I*V*E$$

2.3.2.2. La théorie de l'équité (Adams) :

La théorie de l'équité postule que tout individu fait pour évaluer sa situation des comparaisons avec la situation de personnes prises comme point de référence soit dans l'organisation soit à l'extérieur de celle-ci et pourquoi pas les deux à la fois. Adams(1963) a développé cette théorie selon laquelle un individu est motivé lorsqu'il considère que la rétribution qu'il perçoit de son travail en ligne avec sa contribution, « elle tient compte d'une part de ses perceptions relative à des contributions et sa rétribution (pas seulement monétaire) et d'autre part, de ce qu'il perçoit des contributions / rétribution de personnes prise comme référence à l'intérieur (équité interne) et à l'extérieur de l'organisation (équité externe) »²⁵.

D'ailleurs de nombreuses recherches ont clairement démontré ce point, en effet des expériences ont été menées avec des groupes de sujets effectives un travail similaire mais dans des conditions de rémunération différentes ; un groupe payé normalement, un groupe surpayé, un groupe sous-payé ces recherches ont permis de mettre en évidence ce mécanisme de réajustement ; le groupe sous-payé a ralenti son travail alors que le groupe surpayé l'accéléra on voit donc bien que dans chaque situation le sujet s'efforce de se comporter d'une manière qui leur paraît juste compte tenu des informations qu'ils possèdent sur le travail et sur la rémunération des autres²⁶.

a- la rétribution : est aussi bien financière (salaire, prime) que non financiers (reconnaissance, faite, sécurité de l'emploi, promotion, sentiment d'accomplissement).

²⁵ SALVATORC.MAUGERI.OP.CIT. P51.

²⁶ SEMUHOZA, op. CIT. p.83.

CHAPITRE 01 : la motivation au travail ; concepts et définitions

b- la contribution : se fait par le biais non seulement du travail fourni mais aussi par d'autres biais tels que la compétence, les aptitudes personnelles. Chaque individu accorde une valeur plus ou moins élevée à différents types de rétribution ou de contribution.

2.3.2.3. La théorie de motivation par la fixation des objectifs (Locke et LATHAN) :

La théorie de la fixation des objectifs cherche à savoir comment motiver les gens, la solution consiste à fixer des objectifs plus précisément « Locke et LATHAN(1990) ont développé la théorie de la fixation des objectifs selon laquelle le comportement est intentionnel et volonté d'agir dans un donné résulte d'abord de l'existence d'un objectif à poursuivre »²⁷.

-Locke a déterminé qu'un individu est motivé lorsqu'on lui fixe des objectifs claires et qu'on lui fournit un retour (feedback) approprié sur sa capacité à les atteindre, le fait de travailler pour atteindre un objectif est une source majeure de motivation et permet aussi d'améliorer les performances de l'individu.

Cette théorie met en évidence la capacité de l'être humain à choisir les buts ou les objectifs qu'il désire atteindre et soutient que les objectifs fixés influencent fortement les comportements, ainsi pour motiver un employé, il suffit de l'encourager à se fixer des objectifs une fois que l'individu a l'intention d'atteindre ses objectifs il adhérera à fournir les efforts requis pour y avoir.

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

CLARTE : les objectifs doivent être clairs et mesurables.

CHALLENGE : l'objectif doit représenter un challenge, une forme de difficulté, pour que l'individu anticipe le sentiment d'accomplissement qu'il retirera de l'atteinte de cet objectif, la motivation est renforcée lorsque l'individu comprend la signification de l'atteinte de l'objectif.

²⁷ E.MOURIN et C. Aube, op.cit. P 115,116.

CHAPITRE 01 : la motivation au travail ; concepts et définitions

ENGAGEMENT : il est plus probable qu'un individu déploie des efforts pour atteindre un objectif s'il est convaincu de la pertinence de ce dernier. L'individu sera particulièrement engagé à atteindre l'objectif s'il a participé à le fixer.

Le management participatif se base sur cette idée : l'individu doit être impliqué dans la prise de décision.

FEEDBACK : il doit être régulier et approprié, c'est indispensable pour maintenir la motivation des salariés. Le feedback permet de renforcer les comportements performants²⁸.

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

2.4. Synthèse des théories de motivation :

Les théories de contenu présentent les causes de la motivation sans se préoccuper de la manière dont se développe cette motivation, elles sont plus anciennes que les théories de processus.

Les théoriciens de la fin de 19^{ème} siècle avancent deux explications de la motivation.

En 1954, Maslow développe la pyramide des besoins, son hypothèse est que les besoins humains sont hiérarchisés, il faut assouvir le premier pour être motivé par le second, et ainsi de suite en montant la pyramide, l'individu reste motivé tant que le besoin n'est pas satisfait, c'est la non satisfaction d'un besoin qui déclenche la motivation.

La satisfaction du dernier niveau est très rare donc la motivation ne s'éteint pas. Les critiques à l'égard de cette théorie sont : la définition de chaque besoin est floue, la hiérarchisation des besoins diffère selon les individus.

Puis lorsque le dernier besoin est satisfait, qu'est-ce qu'il va se passer ?

En 1966, Herzberg reprend cette théorie, il a distingué entre la motivation et la démotivation ; il a proposé deux facteurs : facteurs de satisfaction et ceux d'insatisfaction. Les

²⁸ MUCHA. Laura. OP.CIT, P24, 26.

CHAPITRE 01 : la motivation au travail ; concepts et définitions

facteurs de satisfaction correspondent au bas de la pyramide de Maslow salaire, (sécurité de l'emploi ...) ces derniers doivent être satisfaits afin d'éviter la démotivation des salariés, c'est facteurs n'entraînent pas forcément la motivation.

En 1969, Alderfer développe la théorie des besoins en disant qu'il faut abandonner la hiérarchisation des besoins. D'après Alderfer, la motivation est due à la volonté de satisfaire trois catégories de besoin : existence, rapports sociaux et développement personnel.

La logique commune pour les trois théories est :

Insatisfaction d'un besoin → Besoin ressenti intensément → Motivation

Profonde pour réduire l'insatisfaction → Motivation

C'est l'insatisfaction d'un besoin donné qui crée la motivation chez l'individu

Les théories de processus offre une analyse plus élaborée, elles s'intéressent et analysent le mécanisme de motivation.

On a vu que la théorie d'Adams est basée sur le principe de comparaison ratio personnel du salarié par rapport au ratio du salaire repère. Selon cette théorie, le salarié éprouve un sentiment de malaise face à une situation inéquitable. Ce malaise (le sentiment d'insatisfaction) va le pousser à rétablir l'équilibre. Il manifeste sa motivation pour supprimer l'inégalité. La théorie d'équité montre donc que l'iniquité provoque chez le salarié un état de tension dans l'entreprise et une motivation à l'action (positive ou négative).

En 1964, Vroom explique que la motivation est engendrée par la combinaison de trois éléments : valence, instrumentalité et expectation.

La théorie des attentes explique que la motivation provient de la perception que l'individu a de sa situation de travail. Plus il perçoit que sa situation lui permet d'avoir de forte probabilité de réussite, d'atteindre des objectifs de récompense, cette théorie se pose clairement dans une optique dynamique, la motivation dépend du future : on travaille pour un futur parce qu'on attend un résultat.

CHAPITRE 01 : la motivation au travail ; concepts et définitions

On constate une contradiction entre les différentes théories, pour certaines de ces théories, la motivation est engendrée par la satisfaction et pour d'autres la motivation est engendrée par l'insatisfaction. La motivation s'explique par un équilibre ou plutôt un déséquilibre de forces qui amène un individu à se construire des objectifs qui orientent ses actions, qui déterminent l'intensité (proportionnalité à la sensation d'un manque) et la durée (persistance de manque) de l'investissement consenti.

Section 03 : les principaux facteurs de motivation du personnel.

Les entreprises les plus performantes sont celles qui ont les employés les plus motivés. Un personnel motivé se caractérise par une productivité élevée, un travail de grande qualité, un grand sens de l'urgence qui lui permet de gérer des situations de stress accru est une grande implication personnelle dans le travail.

3.1. La motivation par la rémunération :

La rémunération c'est le premier facteur de motivation car il assure la satisfaction des besoins de subsistance. Les motivations financières sont efficaces pour mobiliser le personnel, la performance et les résultats des employés les plus productifs. La rémunération devient par conséquent une composante essentielle et reconnue de la stratégie des RH. Elle est la base de la motivation du salarié, car si le salaire ne convient pas à l'employé, il ne sera pas motivé à travailler. C'est la raison pour laquelle les primes et les diverses majorations existent. Comme le souligne Frederick TAYLOR, la motivation est fondée sur le gain. L'homme travaille pour percevoir un revenu. Le salaire au rendement est donc un moyen pour inciter le travailleur à augmenter ses résultats.

3.1.1. Définition de la rémunération :

La rémunération c'est l'ensemble des avantages offerts par l'employeur à l'employé. Elle est considérée comme un élément du domaine du travail.

Selon MARTORY : « la rémunération est l'ensemble de prestations financières reçues par le salarié en échange de sa contribution de travail ²⁹».

²⁹ MARTORY B ; « le contrôle de gestion sociale », édition Vuibert, Paris 1990 ; P20.

CHAPITRE 01 : la motivation au travail ; concepts et définitions

Le concept de la rémunération ne s'agit pas seulement des revenus et des primes mais aussi d'avantage non monétaire comme les voyages un véhicule de service, les entreprises disposent des outils de rémunération pour motivé les salariés.

3.1.2. La motivation par les éléments de la rémunération :

3.1.2.1. Les conditions de rémunération directe :

Pour susciter la motivation chez les salariés, les entreprises peuvent jouer sur les conditions de rémunération directe. Elle se compose principalement d'une part fixe c'est-à-dire le salaire de base qui est susceptible d'augmenter. D'autre part elle est composée de la rémunération directe variable ou salaire de performance liée au mérite individuel ou collectif. Afin de motivé les salariés, les entreprises doivent proposer des salaires attractifs par rapport à la concurrence. L'entreprise motive ses salariés par le biais des conditions de rémunération directe variable ou de performance notamment en accordant des bonus ; des primes d'objectifs. Dans ce cas la motivation des salariés est essentiellement impulsée par des aspects purement financiers³⁰.

3.1.2.2. Les conditions de rémunération indirecte :

Les entreprises peuvent aussi accorder à leurs salariés des rémunérations indirectes, ce type de rémunération concerne les avantages en nature les avantages sociaux et les périphériques légaux telle que la participation, l'intéressement et les éléments statutaires par exemple les logements de fonction, la voiture de service ; toutes ces modalités de rémunération indirecte contribuent largement à la motivation des salariés et créent dans le même temps un levier de performance pour l'entreprise. Ainsi pour susciter cette motivation, les entreprises peuvent accorder des primes d'intéressement permettant de récompenser financièrement leurs collaborateurs par rapport aux résultats et aux performances obtenus. Les entreprises d'au moins 50 salariés peuvent également accorder des primes de participation à leurs salariés si l'entreprise réalise un niveau de performance élevé, ce qui va produire chez le salarié la volonté de faire davantage d'effort et de redoubler de motivation. L'entreprise peut aussi proposer à ses salariés des plans d'épargne entreprise. Ces dispositifs bloqués pendant

³⁰ ROJET jacques et autres, « comportement organisationnel ; théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel », édition de BOECK éducation, SA, paris, 2009 ; P75.

CHAPITRE 01 : la motivation au travail ; concepts et définitions

plusieurs années³¹ vont permettre à l'entreprise de garder et de fidéliser sa main d'œuvre, développant ainsi le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

3.1.3. La relation entre la rémunération et la motivation au travail :

L'individu attend de son salaire une source indispensable de revenu, afin de satisfaire ses besoins de consommation courante, d'épargne ou encore pour constituer un patrimoine.

3.1.3.1. La rémunération par les récompenses :

Beaucoup de chercheurs qualifient les récompenses comme l'aspect le plus important pour la motivation des salariés, du fait qu'elles présentent la contrepartie directe de l'effort fourni par ces derniers, et pour bien réussir par ce moyen il s'accordent tous sur le principe suivant : «à chacun, selon ses mérites ».on peut trouver ces récompenses sous forme des avantages en nature , des avantages financiers jusqu'aux promotions.

a- Les récompenses financières :

De nombreuse études et recherches ont permis de préciser la liaison entre la rémunération et la motivation et de faire ressortir l'influence des motivations et insatisfaction d'origine monétaire sur les comportements des individus au travail.

Pour analyser son impact sur la motivation, qui est observée par un caractère comportemental objectif, qui est bien la performance des firmes, il convient de prendre une double précaution :

-il faut également considérer que l'incitation du salaire ne résulte pas de son seul montant, mais aussi de sa composition : partie fixe (salaire de base) et partie variable (la prime) sans négliger d'assurer une gestion de rémunération dynamique en respectant.

-les dispositions législatives(les primes d'égalité entre homme et femme, et les dispositions conventionnelles).

-méthode de fixation des salaires (salaire vérifie, le respect des règles).

▪**L'avancement** : l'avancement au poste de travail est une reconnaissance à l'accumulation de l'expérience professionnelle, et la maîtrise acquise par l'ancienneté, elle est concrétisée par l'octroi de primes dites, l'ancienneté.

³¹ L.LETHIELLEUX, « l'essentiel de la gestion des ressources humaines » ; ED GUALINO, 5^{ème} édition, 2012 ; P84.

CHAPITRE 01 : la motivation au travail ; concepts et définitions

b- Les récompenses en nature :

Ces avantages peuvent prendre plusieurs formes tel que : le rabais sur les produits de l'entreprise, les prêts à taux bas, les voyages d'agrément, des cadeaux personnels, des services (voiture de fonction, logement, prise en compte des cotisations).

▪**La promotion :** elle sanctionne le développement de ses connaissances et de ses qualifications professionnelles par une nouvelle affectation à un poste de travail qui lui confère un grade supérieure à l'ancienneté, et donc une meilleure estime et une rémunération plus intéressante.

3.1.4. Condition pour que les rémunérations soient motivantes :

Lawler (1971) énumère cinq conditions pour que les rémunérations soient motivantes :

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

CHAPITRE 01 : la motivation au travail ; concepts et définitions

réalisation d'un bon travail. C'est-à-dire la motivation pour bien travailler doit être plus forte que la motivation pour tout autre comportement³².

3.2. La motivation par la formation :

La formation a pour but de développer de nouvelles compétences chez les salariés, d'actualiser des connaissances, d'apprendre aux salariés à travailler avec de nouveaux outils, de nouvelles machines, de les former aux nouvelles technologies, etc la formation a donc un intérêt pour l'entreprise qui est celui de former continuellement son personnel afin d'avoir des salariés efficaces dans leur travail.

3.2.1. Définition de la formation :

Un ensemble d'action, de moyen, de technique et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leur attitudes, leurs habilités et leur capacités mentales, nécessaires 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 tâches actuelles et futures³³.

-selon LOUART pierre, il est définit la formation comme suit :

« Pour la formation professionnelle, on désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs compétences au travail, les actions proposées renforcent les aptitudes techniques et opérationnelle enrichit la personnalité en l'aidant à évoluer vers de nouveaux rôles »³⁴.

3.2.2. Les types de formation :

D'une manière générale, il ya deux types de formation :

3.2.2.1. Formation initiale :

Permet l'acquisition de connaissances en vue d'occuper une fonction et l'ensemble des actions qui consistent à montrer à un salarié les tâches d'un nouvel emploi le maniement d'un

³² Patrice ROUSSEL, OP.CIT, p108-109.

³³ L.SEKIOU, L.BLONDIN, PERETTI et autre, « GRH », édition de Beck université Bruxelles 2001, P.536.

³⁴ LOUART pierre, « gestion des ressources humaines », édition Ey ralles 1994, paris, p130.

CHAPITRE 01 : la motivation au travail ; concepts et définitions

nouvel outil ou d'une nouvelle machine. Ce type d'enseignement en alternance a pour objet de préparer les jeunes employés à devenir opérationnel assez vite dans leur milieu de travail³⁵.

Ce type vise à augmenter les connaissances des collaborateurs en les rendant capables d'utiliser de nouvelles méthodes, en améliorant leurs compétences, de développer des savoirs faire ou des savoirs être plus efficace.

3.2.2.2. Formation continue :

Permet d'approfondir les connaissances au cours de la carrière, on distingue deux types :

a. formation de courte durée :

Les formations de courte durée ont pour objectifs l'évaluation du niveau des agents, en adéquation avec les exigences des postes de travail occupé et les besoins déterminés pour atteindre les objectifs opérationnels assignés.

➤ **formation séminaires ou perfectionnement :**

Ce type de formation touche également plusieurs domaines qui sont en rapport avec les exigences du poste actuel et qui visent la préparation à un poste de travail de complexité supérieure ou une polyvalence. L'objectif recherché de ce cadre est d'améliorer constamment la qualification actuelle.

➤ **formation de recyclage :**

Cette formation désigne tous les programmes, destinés à former les salariés déplacés à cause d'un changement dû à l'automatisation, à les familiariser à des nouvelles tâches.

➤ **formation préalable à la titularisation :**

Les nouvelles recrues doivent suivre une période d'induction destinée à leur permettre une intégration harmonisée au sein de l'administration, leur confirmation conditionnée par les résultats obtenus durant cette période d'induction.

➤ **formation sur le tas :**

³⁵ DJANKAIA, « guide pratique en formation professionnelle ». Les éditions HOUMA 2003, P.13.

CHAPITRE 01 : la motivation au travail ; concepts et définitions

La formation se faisant sur le poste même du travail et le lien d'apprentissage étant l'atelier ou le bureau, cette formation permet au bénéficiaire d'apprendre et de s'adapter aux exigences au changement techniques dans leur poste.

b. formation de longue durée :

Les formations de longue durée ont pour objectif de produire des compétences nouvelles ou d'acquérir des savoirs nouveaux, sanctionnés par des diplômes.

➤ formation externe diplômante :

Cette formation permet l'acquisition de savoirs nouveaux sanctionnés par un diplôme. L'accès à cette formation est conditionné par les performances, le potentiel et le métier des agents concernés (4heures par semaine).

3.2.3. Les enjeux de la formation :

Il ya deux types d'enjeux : ceux productifs visant à entretenir et développer les qualifications opératoires et ceux culturels et sociaux. Pour les salariés, la formation permet d'avoir une meilleure maîtrise du métier. Elle permet aussi le préparer aux changements professionnels, dans d'autres cas elle favorise la compréhension du milieu de travail, de l'entreprise d'appartenance, etc.

La formation professionnelle est devenue un outil stratégique, du fait des exigences concurrentielles qui poussent à l'adaptation technologique et au développement des savoir-faire.

La formation aide à traverser les évolutions technologiques et organisationnelles, elle apporte les compétences requise, tout en rassurant sur l'aptitude à pouvoir affronter la nouveauté.

Enfin, c'est un moyen d'apprendre à travailler ensemble, de faciliter les relations fonctionnelles, d'enrichir les perceptions d'apporter des idées nouvelles. Un système de formation est forcément complexe, il lui faut concilier des objectifs généraux, des besoins propres à chaque service et démarches individuelles. Par rapports aux fonctionnements courants, la formation a pour but d'améliorer les aptitudes professionnelles et la performance des équipes de travail.

CHAPITRE 01 : la motivation au travail ; concepts et définitions

3.2.4 Le plan de formation :

3.2.4.1. Définition du plan de formation :

Selon Alain MEIGNANT, le plan de formation est : « la traduction opérationnelle et budgétaire des choix du management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte dans une période donnée au développement de la compétence individuelle et collective des salariés ³⁶».

3.2.4.2. Les étapes du plan de formation :

Il existe quatre étapes et cela selon J.PCITEAU :

a-l'identification des besoins en formation.

b-élaboration du plan de formation

c- l'exécution du plan de formation

d- évaluation et suivi du plan de formation³⁷

a- Identification des besoins :

Les besoins apparaissent à trois niveaux au niveau institutionnel il s'agit de l'analyse des besoins indispensables au fonctionnement et au développement de management administratif de l'entreprise. Le recensement des besoins en termes de formation pour ce niveau dépend de l'analyse des écarts entre les compétences nécessaires et celles acquies.

L'analyse des besoins en formation se passe par des entretiens oraux ou sous forme écrite, Après la collecte des besoins en formation, chaque responsable de service doit transmettre les besoins en formation de son service au responsable formation.

b-élaboration du plan de formation :

Après l'étape de l'identification des besoins, vient celle de l'élaboration de plan, selon lequel on exprime les types des formations à réaliser, et les manques de compétences à combler.

c- exécution du plan de formation :

³⁶ A. MEIGNANT, « manager la formation » édition liaison, paris 1997, P.221.

³⁷ J.PCITEAU, « gestion des ressources humaines, principe généraux et cas pratiques »,4^{ème} édition, Arnaud colin, france2012, p29.

CHAPITRE 01 : la motivation au travail ; concepts et définitions

Il convient de gérer les différentes actions programmées. D'assurer la réalisation de la formation, dans cette perspective le responsable de la formation se charge tout d'abord de diffuser à l'ensemble du personnel et de la hiérarchie le contenu du plan de formation avant la réalisation. C'est l'étape de départ des stagiaires dans les centres et organisme de formation.

d- évaluation et suivi du plan de la formation :

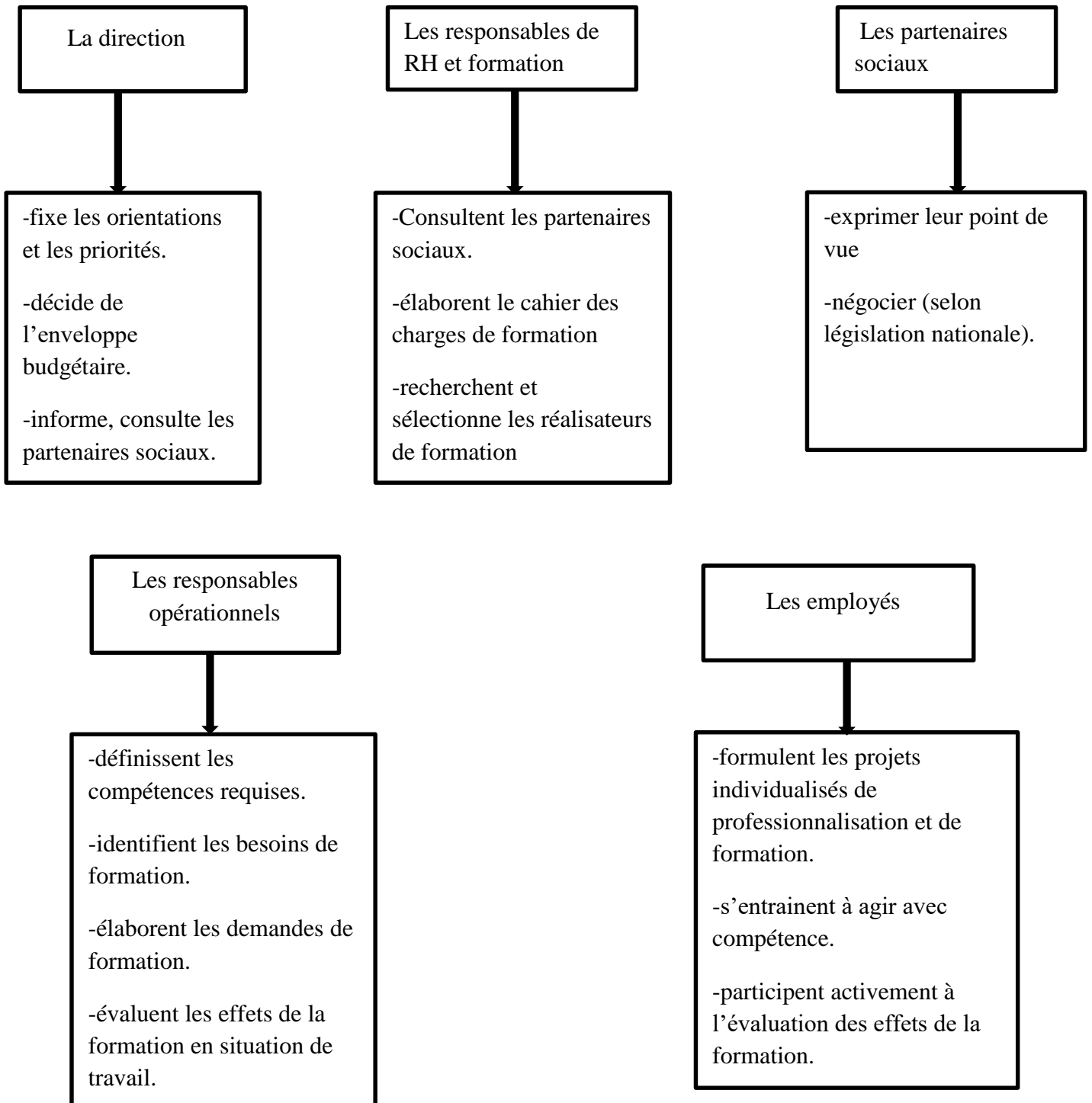
Cette dernière étape est destinée à identifier et apprécier les impacts de formation sur l'acquisition et la mise en pratique des compétences.

Le plan de formation se considère comme un moyen de réaliser les orientations prise par la direction, il est indispensable pour toutes entreprises. En effet, l'efficacité de ce plan implique l'efficacité globale de tout le processus de formation³⁸.

³⁸ M.DOUBET «construire un plan de formation », édition DUNAD, France 2010 p.34.

CHAPITRE 01 : la motivation au travail ; concepts et définitions

3.2.5. Les acteurs du plan de formation :



CHAPITRE 01 : la motivation au travail ; concepts et définitions

3.2.6. Les objectifs de la formation :

Les objectifs de la formation doivent être définis en fonction des stratégies organisationnelles, on distingue des objectifs du point de vue de l'entreprise et des objectifs, du point de vue des salariés :

A-Pour les salariés :

- Permet l'amélioration et l'adaptation au poste occupé.
- permet aux salariés d'accéder à des postes supérieurs, par un système de promotion dans l'entreprise.
- développer un savoir-faire dans le domaine des relations, de la gestion et au management.
- elle permet d'acquérir une qualification professionnelle.
- améliorer le statut des salariés par les promotions.

B-pour l'entreprise :

- assurer l'adéquation entre la capacité et les connaissances des salariés.
- développement des outils intellectuels de base (processus de prise de décision, logiciels,...) par une montée en puissance en niveau opérationnel.
- développement de la culture de l'entreprise, faire régner certaines opérationnel.
- associer la formation à la communication pour construire un climat de plus grande concertation et faisant que les salariés se rencontrent à travers la formation.

3.3. La motivation par les conditions de travail :

Chaque entreprise doit mesurer l'importance des conditions de travail et de favoriser les milieux professionnels dans le but d'assurer un meilleur environnement pour les salariés.

3.3.1. Définition des conditions de travail :

Selon Jean Pierre. MOUTON : « les conditions de travail désignent d'une manière générale, l'environnement dans lequel les salariés vivent dans leurs lieux de travail, elles

CHAPITRE 01 : la motivation au travail ; concepts et définitions

comprennent la pénibilité et les risques du travail effectifs ainsi que l'environnement du travail »³⁹.

3.3.2. Les type des conditions de travail :

3.3.2.1. Conditions physiques du travail :

Elles sont les plus anciennement reconnues et regroupées sous l'appellation de condition d'hygiène et de sécurité⁴⁰.

3.3.2.2. Conditions mentales du travail :

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

3.3.2.3. Les conditions psychosociales du travail :

Elles contiennent la relation avec la hiérarchie dans l'entreprise et la communication entre les salariés, les conditions de transport⁴¹, etc.

3.3.3. La qualité du climat social :

Différents facteurs peuvent influencer sur le climat social d'une entreprise, d'une part des facteurs externes à l'entreprise (principalement les facteurs économique-sociaux) puis d'autre part des facteurs internes à l'organisation (satisfaction des salariés, stress, malaise et conflits).il est possible pour une entreprise de mesurer et sentir le climat social, notamment par le biais de différents indicateurs, comme l'absentéisme, les démissions ou encore les revendications. Un bon climat social va entrainer la motivation chez les salariés dans des conditions de travail agréable chaleureuse. Aussi engendre la satisfaction du besoin d'estime, d'appartenance au groupe mais également d'être reconnu⁴².

Le climat social donc un élément essentiel motivateur, puisqu'un salariés aura beaucoup moins de difficultés à aller travailler si le climat social de son entreprise est bon que s'il ne l'est pas.

³⁹ Jean Pierre. MOUTON, Jack. CHABAD, « la sécurité en entreprise », édition DUNOD, paris, 2003.P.8.

⁴⁰ JARDILLIER.P « les conditions du travail »3^{ème} édition, p.3.

⁴¹ J.CITEAU, Gestion des ressources humaines », 4^{ème} édition, DOLLAZ, paris, 2002, p.168.

⁴² LAURA MUCHA, OP.CIT, P.93.

CHAPITRE 01 : la motivation au travail ; concepts et définitions

3.3.4. La convivialité au travail :

Le management par la convivialité permet de générer des bonnes relations interne, qui va susciter chez les employés la motivation et renforcer les liens de la solidarité, elle est aussi une source de créativité et performance. la convivialité peut se traduire par différentes actes et activités que l'entreprise propose ses employés notamment par les réunions informelles, il faut faire preuve d'initiative qui va permettre de favoriser les relations humaines dans le domaine professionnel.

3.3.5. Les objectifs de l'amélioration des conditions de travail :

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

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

3.4. La motivation par l'évaluation des compétences :

Evaluer les compétences constitue un réel défi. Il existe en chacun un besoin puissant d'activité, l'autonomie de créativité et d'initiative qui engendre la motivation, mais apprécier chacune des compétences mises en jeu est bien plus difficile.

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

3.4.1. Définition de l'évaluation des compétences :

L'évaluation des compétences c'est un jugement porté par un tiers sur le comportement d'un individu dans l'exercice de ses fonction, elle vise l'adéquation des profils homme/postes de travail, d'une part et d'autres part l'identification des écarts de compétence au sein de l'entreprise, en vue de mettre en preuve les actions correctives de formation, d'affectation ou de recrutement nécessaires.

CHAPITRE 01 : la motivation au travail ; concepts et définitions

Parler de l'évaluation c'est évoquer les systèmes d'appréciation, Eric CAMPOY et al perçoivent l'appréciation comme : « l'ensemble des situations standardisées et périodiques dans lesquelles l'entreprise mesure les performances de chaque salarié, ces dispositifs d'appréciation ou d'évaluation conditionnent en profondeur, à titre individuel et collectif les décisions de GRH dans leur ensemble : rémunération, formation, mobilité... »⁴³.

3.4.2. Le rôle de l'évaluation des compétences :

Il est difficile pour les managers de répondre à tous les objectifs lors d'une simple évaluation. Les RH ont besoin d'outils pour permettre aux managers d'aider les individus à améliorer leur compétence, à planifier leur travail futur, à développer les savoir-faire et possibilités de développement de carrière et renforcer la qualité de leur relation en tant que manager et salariés.

Des évaluations formelles sous forme de procédures peuvent être abolies, mais le cœur des évaluations, c'est-à-dire la clarification des attentes, le bilan des réalisations et la prévision de la performance future et des efforts de développement, est vital pour un management efficace.

Dans l'entreprise, l'évaluation intervient à plusieurs niveaux :

- Choisir un candidat pour un poste, en interne ou en externe, on parle alors de recrutement
- décider de confirmer, ou pas, un collaborateur dans son poste lors de l'évaluation de fin de période d'essai
- donner au collaborateur une appréciation sur son travail, sur son comportement, ses performances lors de l'évaluation annuelle.

3.4.3. Les composants d'un système d'évaluation :

Quelques soit la décision à prendre vis -à -vis des personnes évalués, le processus d'évaluation comporte les même dimensions, ce cadre d'analyse se décompose en cinq élément clés ou composants correspondant chacun à une question essentielle :⁴⁴

⁴³ E CAMPOY, E.MACLOUF, et al, « Gestion des ressources humaines », collection SYNTHEX, Pearson, paris, 2008, P.256.

⁴⁴ A.DIETRICH et F.PIGYER, « la gestion des ressources humaines »édition la Découverte, paris, 2005, p.35.

CHAPITRE 01 : la motivation au travail ; concepts et définitions

a- La visé : pourquoi évaluer ?

- faciliter la gestion du personnel
- favoriser la communication.
- fournir des données pour la formation
- servir de référence aux positions d'augmentations des salaires

b- l'objet : évaluer quoi ?

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

c- les acteurs : qui participent à l'appréciation ?

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

d- la procédure : évaluer avec qui ?

La procédure constitue la partie technique du processus : elles regroupent l'ensemble des techniques ou d'outils utilisés, soit isolément, soit de façon combinée.

e- le référentiel : au nom de quoi évaluer ?

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

3.4.4. Les objectifs d'évaluation des compétences :

L'évaluation de la performance a pour objectif d'évaluer la performance obtenue par le salarié, afin de le comparer soit à une norme établie, soit à la performance d'autres salariés occupant des postes équivalents.

Pour PERETTI toute mise en œuvre d'un système rationnel d'évaluation des performances doit viser les objectifs tels que :

- améliorer la gestion du potentiel humain.

CHAPITRE 01 : la motivation au travail ; concepts et définitions

-améliorer la communication entre le personnel.

-la motivation du personnel : en s'intéressent aux compétences, à la carrière du salariés, l'entreprise encourage ce dernier à développer ses compétences pour pouvoir être promu à des postes supérieurs.

-rendre plus rationnels les décisions prises à l'égard du personnel tel que mutation et promotion.

-situer les capacités, les aptitudes actuelles, et future et évaluer le potentiel de la courbe des performances.

-analyser la situation dans le poste en prenant en compte l'efficacité les reconnaissances, les méthodes de travail et la personnalité.

Conclusion :

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

Un personnel motivé représente un atout clé pour toute entreprise, motiver les salariés doit être un des objectifs majeurs pour ces dernières, en améliorant les facteurs de motivation au travail pour fidéliser et attirer les personnes compétentes. Il existe plusieurs théories de motivation, chacune d'elle a sa propre vision pour expliquer, quels sont les facteurs qui apportent plus de motivation pour les salariés.

Chapitre II : la performance du personnel, cadre conceptuel

Introduction au chapitre :

La notion de performance faite référence aux attitudes accumulées par les salariés vis-à-vis de l'entreprise qui les emploie. Elle peut être définie comme l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore à propos des stratégies de développement qui détermine l'élément de satisfaction.

En effet, la performance ne peut être atteinte sans le maintien d'un personnel de qualité et ce maintien se fait en motivant les salariés, il est à l'employeur d'agir efficacement sur l'attachement de ses employés et connaître leur niveaux de satisfaction car une équipe mobilisée améliore continuellement son travail et aligne ses priorités sur celle de l'entreprise.

Dans ce deuxième chapitre nous avons essayé d'éclairer la compréhension des concepts de la performance et les notions liées à cette dernière.

De ce fait, ce chapitre est subdivisé en trois sections, la première est consacrée à la définition et l'évaluation de la performance, la deuxième porte sur la mesure et l'évaluation de la performance du personnel et la troisième consiste à identifier le rôle des politiques de motivation sur la performance du personnel.

CHAPITRE02 : la performance du personnel, cadre conceptuel

Section01 : l'évolution et définition de la performance.

Le concept de performance a fait l'objet de mode d'opérationnalisation de la part de nombreux chercheurs de gestion. « La notion de la performance a été utilisé dans le domaine du sport puis dans celui de la mécanique avant de s'appliquer aux organisations »¹.

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

1.1. Définition de la performance :

Selon MOTOWIDLO : la performance au travail est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnés.²

-La performance représente une expression des capacités d'un sujet. C'est ce qu'affirment divers auteurs, notamment SILLAMY (1980) : «La performance est la mise en œuvre d'une aptitude et le résultat de cette action, à partir duquel on peut déduire les possibilités d'un sujet dans un domaine particulier ». Cependant, selon DORON et PAROT (2003), la performance peut demeurer en dessous des possibilités d'une personne et en conséquence elle ne traduit pas nécessairement les capacités réelles.³

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

¹ MARTINE, « management et pilotage de la performance », édition Hachette, Paris, 2009, p27.

² SYLVIE SAINT-ONGE et VICTOR HAINES : « Gestion des performances au travail » édition de Boeck, Paris, 2007, P. 98.

³ Idem ; P. 60.

CHAPITRE02 : la performance du personnel, cadre conceptuel

1.2. L'évolution de la performance :

SAULQUIN et al (2007)⁴ présentent trois grandes évolutions qui permettent d'appréhender les différentes grilles de lecture de la performance.

1.2.1. De la performance financière à la performance organisationnelle :

Pendant longtemps, le concept de performance a été réduit à une dimension simple centré sur la seule dimension financière. D'ailleurs la performance était unidimensionnelle, mesurer par le seul profit en raison notamment du poids des propriétaires dans le processus de décision. Dans cette perspective la performance est mesuré par des indicateurs quantitatifs tels que la rentabilité des investissements, des ventes, la profitabilité et la productivité, ainsi que le management de l'organisation est centré sur la création de valeur et la manière de la piloter.

« Cependant la performance a évalué par la prise en évidence de son caractère complexe et multiforme. (BORILLOT 2001) explique en effet que la naissance d'un environnement économique plus complexe au cours de la période quatre-vingt et quatre-vingt-dix a eu pour conséquence la prise de conscience que le pilotage de l'organisation ne se réduit pas au seul aspect financiers. Cette nouvelle réalité a entraîné l'abandon de l'approche unidimensionnel de la notion de performance, au profit d'une vision plus large » revue toute en proposant des indicateurs variétal tel que : le climat du travail, la satisfaction des clients, la qualité des produits, et la mobilisation des salariés.

1.2.2. De la performance objective à la performance en tant que construit social subjectif :

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

La performance a autant de facettes, qu'il existe d'observateurs à l'intérieur et à l'extérieure de l'entreprise. Elle est ainsi définie par ceux qui vont utiliser l'information. La performance reste une affaire de perception, et c'est pour cela que, dans les moments

⁴ J.SAULQUIN, G.SCHIER, « responsabilité sociale des entreprises et performance »complémentarité ou substituabilité, la revue des sciences de gestion, 2007 P.57-65.

CHAPITRE02 : la performance du personnel, cadre conceptuel

difficiles, les individus s'affrontent sur ce qu'elle est. Comme il est difficile d'être en bonne position sur tous les critères à la fois, il s'agit donc avant tout pour les managers et les dirigeants de parvenir à gérer des exigences et des attentes parfois contradictoires.

1.2.3. De la performance « outil de mesure » à la performance « outil de management » :

La performance apparaît souvent comme un mythe mobilisateur au niveau du discours managérial, mais il n'est pas certain qu'elle soit vécue par le salarié comme un objectif individuel satisfaisant.

L'analyse de la performance comme un simple « outil de mesure » semble assez réductrice, car elle s'inscrit dans une optique statique de l'entreprise, et qui s'intéresse à l'évaluation de la performance économique.

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

Dans ce cadre, la performance a été développée pour être évalué autant que performance globale de l'organisation en associant les différentes dimensions de la performance telle que la performance économique et la performance sociale.

1.3. Les composantes de la performance :

L'analyse des buts fait apparaître trois mesures de la performance : l'efficacité ; l'efficience et la pertinence.

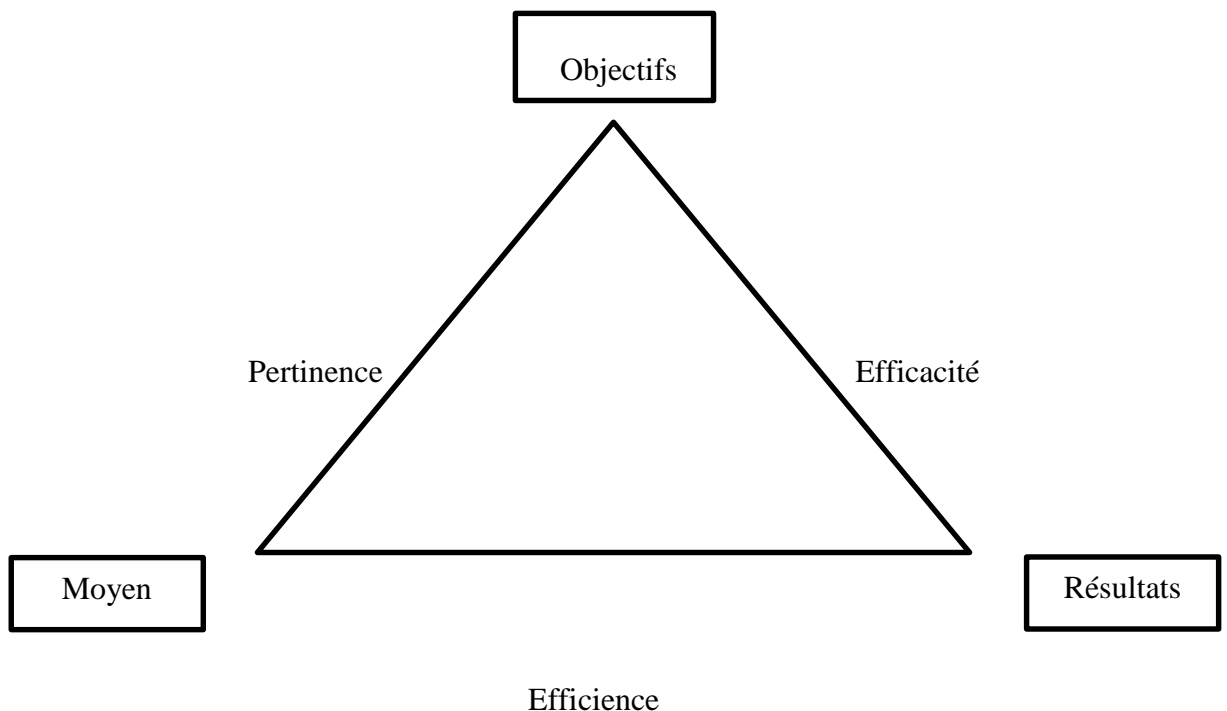
- L'efficacité : dans le domaine de la gestion ; l'efficacité reflète la capacité d'une organisation à atteindre les résultats attendus. L'efficacité est le degré dont les objectifs sont atteints. Une opération est réputée pour être couronnée de succès si les résultats obtenus sont les mêmes que les objectifs fixés. Il est important d'assurer que l'organisation est en conformité avec son environnement ; qui est, que les points de vue des différents acteurs et groupes concernés par la vie de l'organisation, en particulier les employés eux-mêmes ; doivent être pris en compte. Alors nous pouvons parler d'organisation efficace.

CHAPITRE02 : la performance du personnel, cadre conceptuel

- L'efficience : c'est un terme qui est similaire à au moins l'efficacité, mais également fait référence à l'optimisation des méthodes utilisées pour obtenir un résultat⁵. En d'autres termes ; être efficace pour une entreprise signifierait être efficace, tout en utilisant rationnellement les ressources et sa disposition. A cet effet ; la performance se mesure sous la forme d'un rapport entre les ressources utilisées et les résultats obtenus.
- La pertinence : elle relie les objectifs et les moyens avec des contraintes environnementales. La pertinence permet d'économiser la productivité dans le secteur stratégique ; c'est-à-dire de fournir basée simultanément sur une appréciation entre l'adéquation des produits d'approvisionnement et les démarches des clients.

L'articulation de ces trois paramètres (efficacité ; efficience et pertinence) forme le triangle de la performance suivant :

Figure n°04 : le triangle de la performance



Source : STEPHANE JACKET ; management de la performance : des concepts aux outils, P04.

⁵ ALBERTO ; T. COMBEMALE ; P ; « comprendre l'entreprise : théorie, gestion et relations sociales », 2010.P.123.

CHAPITRE02 : la performance du personnel, cadre conceptuel

La division entre objectifs et résultats détermine l'efficacité et nous permet de savoir si l'organisation est productive suffisante pour atteindre ses objectifs. La relation entre les résultats et les moyens détermine l'efficience et aide à savoir si l'entreprise atteint ses objectifs avec moins de coûts et de moyen. La relation entre moyen et objectif détermine pertinence elle est importante et aide à évaluer si l'organisation dispose des bons outils pour atteindre ses objectifs.

1.4. Les typologies de la performance :

La notion de performance, longtemps limitée à sa seule performance financière comporte aujourd'hui plusieurs critères d'évaluation différents. Il est question de performance globale courante, on peut résumer les différents types de la performance dans le tableau suivant :

Tableau04 : différentes typologies de la performance

La performance peut être	Elle se vérifie sur des critères
Organisationnelle	D'efficience comme l'économie des ressources, la gestion des compétences, la flexibilité de la structure...
Financière	De rentabilité, de profitabilité, d'autofinancement, de distribution des dividendes ...
Commerciale	D'évolution des ventes, de marges réalisées, de satisfaction des clients et de part de marché...
Sociale	De condition de travail, de climat social, de gestion des carrières, d'absentéisme...
Environnementale	De réduction des risques environnementaux, de maîtrise de la pollution...

Source : MARTINE Burnes, science de gestion, édition Hachette, paris, 2013, p18.

CHAPITRE02 : la performance du personnel, cadre conceptuel

1.4.1. La performance organisationnelle :

Michel KALIKA a défini la performance organisationnelle comme « les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociales et économiques. Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leur première manifestation, avant que les effets induits par celle-ci ne soient d'un point de vue économique⁶ ».

KALIKA prend quatre facettes d'organisation efficacité en compte :

- Le respect de la structure formelle
- Les relations entre les composants de l'organisation (logique d'intégration organisationnelle)
- La qualité de la circulation d'information
- La flexibilité de la structure

1.4.2. La performance sociale :

Elle peut être définie comme « le niveau de satisfaction atteint par les individus participant à la vie de l'entreprise ». Des indicateurs comme le turnover, l'absentéisme, le nombre de jours de grève, etc, sont utilisés pour son évaluation.

Définie au niveau d'une organisation, la performance sociale exprime « le rapport entre l'effort social global d'une organisation et l'attitude des salariés qu'elle emploie⁷ ».

Elle mesure le niveau d'atteindre des objectifs de l'entreprise par rapport à la motivation et à l'implication des salariés.

1.4.3. La performance économique (financière) :

La notion de performance économique d'une entreprise renvoie à sa capacité à créer de la valeur économique.

⁶ Michel KALIKA, « structure d'entreprise, réalités, déterminants et performance ».

⁷ HENRI Mâché, dictionnaire de gestion, (vocabulaire, concepts et outils), éd ECONOMICA, paris, 1998, P.319.

CHAPITRE02 : la performance du personnel, cadre conceptuel

C'est la rentabilité et la productivité (le rapport entre une production et les ressources mises en œuvre pour l'obtenir), et maximiser la quantité obtenue des biens et des services à partir d'une quantité de ressource.

1.4.4. La performance environnementale :

Elle constitue à diminuer la pollution, ainsi que le gaspillage, respect des ressources humaines naturelles, la sécurité des installations, et produits non polluants.

1.4.5. La performance commerciale⁸ :

Encore appelé performance marketing est la performance qui lié à la satisfaction des clients de l'organisation. Ainsi il est difficile de séparer nettement la performance commerciale des différents types de performance déjà développé. La raison est que ces différentes performance s'inscrivent dans la raison d'être de toute organisation c'est-à-dire la satisfaction des clients, même si les priorités d'objectifs et d'actions diffèrent selon le type de performance privilégié, le but généralement visé par toute entreprise, est de donner satisfaction aux besoins des clients en vue d'en tirer des profits.

⁸ Bertrand SOGBOSSI BOCCO, perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique, la revue des sciences de gestion, direction et gestion n°24- organisation, p121.

Section02 : la mesure et l'évaluation des performances du personnel

Les recherches principales de la gestion des ressources humaines ont permis de définir les missions et les objectifs de la fonction ressources humaines, puis proposer des outils qui permettent d'évaluer et mesurer la performance qui consiste un guide ou bien un aide pour la planification d'une activité au sein d'une entreprise.

2.1. Définition de la performance individuelle :

CAMPBELL (1990), définit la performance individuelle au travail comme « un ensemble des comportements ou d'actions qui sont pertinents pour les objectifs d'une entreprise et pouvant être mesurés en termes de niveau de compétence et de contribution aux objectifs⁹ ».

Ainsi la performance individuelle est le comportement que l'entreprise valorise et qu'elle attend de ses employés. Elle représente un ensemble agrégé de comportements discrets qui influencent positivement la réalisation des objectifs d'entreprise et que l'individu déploierait sur différentes périodes de temps (les épisodes de comportement : motivation, habileté, savoir-faire, qualité de travail etc)¹⁰.

La mesure de la performance individuelle peut être envisagée, ne dépend pas que de l'effort, elle dépend également du rôle de l'individu dans l'entreprise, de son aptitude à occuper le poste (adéquation, ressource/besoins) , du contexte interne (équipement, organisation du travail...) et de variable exogènes à l'entreprise (propres au salarié, environnement économique, environnement social...).l'absence d'autonomie réelle du salarié, absence de référentiels satisfaisants , subjectivité des mesures sur les critères qualitatifs, impossibilité d'extraire une contribution individuelle d'une performance collective. Toutes ces difficultés empêchent dans certains cas de donner une mesure satisfaisante de la performance individuelle.

Le mérite revient à CAMPBELL de fait qu'il a pu définir un ensemble de comportements et attitudes attendus permettant à un individu d'être performant.

⁹ ACHTE I, al, « comment concilier la performance et le bien-être au travail ? », in Mémoire MBA RH, université paris Dauphine, 2010, P.40.

¹⁰ Idem, P.41.

CHAPITRE02 : la performance du personnel, cadre conceptuel

Tableau n°05 : les huit dimensions comportementales de la performance au travail selon Campbell

Dimension	Définition
1-les compétences dans les tâches spécifiques à l'emploi.	Niveau de compétence avec lequel un individu exécute les tâches techniques spécifiques à son emploi.
2- les compétences dans les tâches non spécifiques à l'emploi.	Capacité à maîtriser les tâches communes à plusieurs emplois de l'entreprise. Cette aptitude relève des compétences à la polyvalence et à l'adaptabilité.
3-la communication écrite et orale	Capacité à communiquer clairement et efficacement oralement, ou par écrit dans le travail.
4-les efforts dans l'activité.	Capacité à démontrer des efforts supplémentaires et à travailler efficacement dans les conditions difficiles (motivation à réaliser les tâches assignées avec énergie, intensité et persistance).
5- le maintien d'une discipline personnelle	Aptitude à éviter les comportements négatifs ou contreproductifs (exemple : infraction aux règles internes, absentéisme, manque de ponctualité).
6- la contribution à la performance de l'équipe et des collègues.	Aptitudes à soutenir, aider, et participer au développement des collègues ; à faciliter le fonctionnement effectif du groupe en étant un modèle, en maintenant le groupe dirigé vers les objectifs, ou en renforçant la participation des autres membres.
7- la supervision	Aptitude à influencer positivement la performance des subordonnés au travers des qualités de leader exprimées par l'individu (fixer des objectifs, influencer l'adoption des

CHAPITRE02 : la performance du personnel, cadre conceptuel

8- le management et l'administration	comportements attendus, récompenser ou sanctionner de façon appropriée). Capacité à manager les équipes (maîtrise des tâches d'allocation de ressource d'organisation, de contrôle de l'efficacité de l'équipe), et à développer le service accroître les ressources humaines, financières, matérielles).
--------------------------------------	--

Source : Isabelle ACHTE, Jean-Luc DELAFLORE, Christine Fabre, France Magny et Christel songeur, « comment concilier la performance et le bien-être au travail ?, mémoire MBA RH, université paris Dauphine, 2010, p42.

2.2. L'évaluation de la performance individuelle :

Evaluer la performance consiste à porter un jugement sur le travail et les comportements attendus du salarié et ce, sur une période donnée. Les dispositifs d'évaluation de la performance sont ainsi au cœur de la qualification et donc de la détection des salariés performants et non performants.

CHAPITRE02 : la performance du personnel, cadre conceptuel

Le système d'évaluation doit ainsi permettre de mesurer la contribution de chaque salarié, identifier les moyens pour maintenir ou accroître cette contribution et permettre de disposer de critères de décision pour récompenser ou non les salariés (rémunération, promotion, etc).c'est une des raisons de la mise en place d'évaluation individuelles. Au final, un dispositif d'évaluation de la performance permet de la qualifier et dans un souci d'efficacité organisationnelle, d'améliorer l'atteinte des objectifs et de permettre de conserver ou de développer un avantage concurrentiel.

Pour répondre à ces questions : comment évaluer la performance d'un salarié ? Et comment être certains que le système mis en place permettra d'atteindre les objectifs qui lui sont dévolus et en définitive, d'être efficace ?

Il est reconnu qu'un dispositif d'évaluation doit être défini comme un processus rationnel et neutre qui permet une mesure la plus objective par le superviseur chargé de la mener.

- Dans cette perspective, le premier enjeu concerne les objectifs donnés au salarié et sur lesquels il va être évalué, il est désormais convenu que ces objectifs doivent respecter les critères suivants :

-l'alignement avec la stratégie de l'entreprise : les objectifs individuels du salarié doivent être en lien avec la stratégie et les attendus de l'entreprise.

-la pertinence : les items de l'évaluation doivent être reliés à la nature de la tâche ou du comportement sur lesquels le salarié est évalué.

-la validité : les indicateurs chiffrés doivent être incontestables

-l'acceptabilité : le salarié est en accord avec les items sur lesquels il sera évalué

-légalité : les objectifs doivent être en conformité avec la législation

-temporels : ils doivent porter sur une période donnée

- Le deuxième concerne le superviseur ou l'évaluateur, il s'agit-là aussi de réduire la part de subjectivité dans le processus d'évaluation, cela peut comprendre ce sur quoi le salarié est évalué. Par exemple, évaluer les résultats chiffrés et des comportements, des mesures quantitatives et des mesures qualitatives, peut-être plus

CHAPITRE02 : la performance du personnel, cadre conceptuel

ou moins soumis à la subjectivité du superviseur. On fera ainsi appel ; par exemple, à des échelles de comportements afin de rendre plus précise l'évaluation¹¹.

La plupart des études s'accordent ainsi sur les conditions suivantes (Denis Morin e al), pour faire d'un dispositif d'évaluation un processus limitant le nombre de biais :

- La possibilité d'observer régulièrement la performance
- l'accès à des informations pertinentes
- la connaissance et la maîtrise de la méthode d'évaluation par le superviseur
- la compréhension des normes de la performance

Mais plusieurs chercheurs ont avancé l'hypothèse que les superviseurs n'ont pas pour objectif de réaliser l'évaluation la plus juste possible de la performance des salariés, l'indulgence portée aux évaluations serait ainsi un comportement répandu ce qui pourrait expliquer l'insatisfaction à l'égard de ce type de dispositifs tant du côté des dirigeants d'entreprise que des employés¹². Cet écart par rapport à l'objectif poursuivi peut s'expliquer selon plusieurs facteurs :

-la relation interpersonnelle, qu'entretient le superviseur avec son employé à des conséquences. Le sentiment porté par le superviseur sur tel ou tel salarié l'amènerait à influencer son appréciation de la performance, que ce soit positivement ou négativement.

-le jeu de pouvoir : chaque acteur, superviseur comme employé, poursuit des objectifs qui lui sont propres au travers de l'entretien d'évaluation.

-le contexte organisationnel : la structure de l'organisation, le type de communication, la précision des normes de performance etc. ont également des incidences sur l'évaluation de la performance.

-la perception de justice de la part des employés pour juger de l'efficacité des dispositifs d'évaluation de la performance.

Enfin, La performance des salariés correspond donc à un ensemble d'activités et de comportements ainsi que de représentation et de jugements de ces salariés par leur

¹¹ Morin Denis, Saint-Onge Sylvie et Vanden Berghe Christian, 2007, P.153.

¹² Vonthron Anne-Marie et Lagaberielle Christine, 2012, P.440.

CHAPITRE02 : la performance du personnel, cadre conceptuel

encadrement en fonction, à la fois de la performance telle qu'elle est définie par l'entreprise, que des facteurs pouvant influencer le jugement des encadrants.

2.3. La performance en fonction ressource humaine :

2.3.1. Performance administrative de la fonction RH :

LOUARN et WILS ont précisé les activités de la gestion administrative à savoir : la tenue des dossiers du personnel, le respect de la réglementation juridique du travail, l'administration des conventions collectives de la paye.

2.3.2. Performance opérationnelle de la fonction RH :

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 et de la sécurité au travail, et les conflits interpersonnels et collectifs.

2.3.3. Performance stratégique de la fonction RH :

C'est l'analyse de l'environnement RH de l'entreprise, la formulation de la stratégie de GRH, sa mise en œuvre et l'évaluation de ses résultats.

2.4. La mesures de performance de la fonction ressource humaine :

A.KHEMAKHEM définit que : « la mesure de la performance permet d'apprécier les résultats d'intégration des objectifs organisationnels, elle est aussi destinée à associer des actions positives ou négatives à ce comportement « responsable » des membres de l'entreprise ¹³».

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

¹³ KHEMAKHEM.A « la dynamique du contrôle de gestion », 2^{ème} éd, DUNOD, paris, 1976, P.06.

CHAPITRE02 : la performance du personnel, cadre conceptuel

2.4.1. Le tableau de bord prospectif :

Le tableau de bord prospectif (TBP) ou tableau de bord équilibré est une méthode lancée en 1992 par Robert S. Kaplan et David Norton, visant à mesurer les activités d'une entreprise en quatre perspectives. Le tableau de bord prospectif fournit aux dirigeants un cadre de travail complet pour traduire le projet d'avenir et la stratégie de l'entreprise en un ensemble cohérent d'indicateurs de la performance. Beaucoup d'entreprise ont eu recours à un énoncé de leurs missions pour communiquer les valeurs et les convictions qui guident leur action. Cet énoncé exprime des principes directeurs, identifie des marchés et des produits cibles¹⁴.

Le tableau de bord prospectif TBP en anglais : « balanced scorecard BSC » est appréhendé comme un moyen d'évaluation de la performance. C'est un outil apte à apporter des changements au sein des entreprises par l'introduction des indicateurs financiers et non financiers. Elaboré par des professeurs en gestion des organisations, il tient sa spécificité dans son caractère équilibré d'où son appellation de tableau de bord équilibré. En effet, les indicateurs suivis concernent les résultats présents mais aussi les variables d'actions qui sont décisives au futur. Il est un véritable outil de suivi de la mise en œuvre de la stratégie de l'organisation. Il favorise le management à court, à moyen et long terme, grâce aux indicateurs d'anticipation.

2.4.1.1. Définition de tableau de bord prospectif TBP :

Selon ses concepteurs KAPLAN.R et NORTON.D le TBP : « constitue un cadre nouveau qui permet d'intégrer des indicateurs stratégiques : en plus des indicateurs financiers de la performance passés, il propose des déterminants de la performance financière future. Ces déterminants relatifs aux clients, aux processus internes et à l'apprentissage organisationnel, s'appuient sur une traduction claire de la stratégie en objectifs et en indicateurs concrets »¹⁵.

Selon MOLHO.D et FERNANDEZ-POISSON.D, « le tableau de bord équilibré du type « balanced scorecard » sont des outils efficaces pour organiser le pilotage de l'entreprise et le

¹⁴ ROBERT S.KAPLAN Norton, David P, « le tableau de bord prospectif », paris, 1998, p36, 37.

¹⁵ KAPLAN.R et NORTON.D « le tableau de bord prospectif » : pilotage stratégique : les 4axes du succès, éd d'organisation, paris, 1998, p.31.

CHAPITRE02 : la performance du personnel, cadre conceptuel

reporting au différents niveau ; de l'ensemble de l'entreprise, du processus de centres de responsabilité ou de centre de profit¹⁶ ».

2.4.1.2. Les axe du tableau de bord prospectif :

Selon ses concepteurs KAPLAN.R et NORTON.D, le TBP répond aux besoins de pilotage de la performance en s'appuyant sur quatre perspectives qui interagissent entre eux selon des liens de causalités, ils permettent à la fois de vérifier l'équilibre des dimensions de la performance globale et de constituer la base d'un système de management.

De ce fait le TBP est structuré autour des axes suivants :

a- l'axe financier :

Cet axe permet de répondre à la question suivante : que faut-il apporter aux actionnaires ?

L'axe financier est le fil conducteur des objectifs et des indicateurs des autres axes du TBP. Il s'appuie toujours sur des indicateurs financiers pour évaluer efficacement les effets économiques quantifiables des actions passées. Ils permettent de déterminer si les intentions et la mise en œuvre de la stratégie contribuent à améliorer le résultat financier. Ces indicateurs portent en général sur la rentabilité et la croissance du chiffre d'affaires, le retour sur les capitaux investis¹⁷. Le TBP doit communiquer la stratégie en exposant tout d'abord les objectifs financiers à long terme, puis en les reliant à la série d'initiatives à déployer en relation avec les résultats financiers, les clients, les processus internes, les salaires et les systèmes afin de parvenir à la performance économique visée à long terme.

b- l'axe client :

Cet axe permet de répondre à la question suivante « **que faut-il apporter aux clients** » ?

La satisfaction des clients constitue un élément important pour toute entreprise, quel que soit son secteur d'appartenance, l'axe client permet d'identifier les segments de marché sur lesquels les entreprises souhaitent se positionner, ainsi que les indicateurs spécifiques à la performance réalisée. Ces indicateurs contiennent d'une part, des indicateurs de résultat, ils concernent la satisfaction et la fidélité des clients, la part de marché sur les segments ciblés.

¹⁶ MOLHO.D et FERNANDEZ-POISSON.D, « tableau de bord, outils de performance » éd d'organisation, paris, 2009, p.104.

¹⁷ KAPLAN.R et NORTON.D :1998, OP.CIT. P.38.

CHAPITRE02 : la performance du personnel, cadre conceptuel

D'autre part, cette perspective doit comporter des indicateurs de suivi, déterminants la fidélité et la satisfaction des clients ayant fait l'objet des premiers indicateurs de résultat. Les indicateurs client permettent aux managers de formuler la stratégie de marché qui produira la performance financière optimale dans le futur¹⁸.

c- l'axe processus internes :

Cet axe permet de répondre à la question « **quels sont les processus essentiels à la satisfaction des actionnaires et des clients** » ?

Les dirigeants s'appuient sur cette perspective pour identifier les processus clés de l'entreprise, ceux où elle doit exceller, car ils lui permettent d'une part, d'offrir une prestation qui attirera et fidélisera les clients des segments de marché ciblés et d'autre part, d'assurer aux actionnaires le rendement financier qu'ils attendent. Le TBP met en lumière des indicateurs spécifiques aux processus existants ainsi qu'aux nouveaux qu'il faut maîtriser en vue d'atteindre les objectifs financiers et ceux des clients¹⁹.

d- l'axe apprentissage organisationnel :

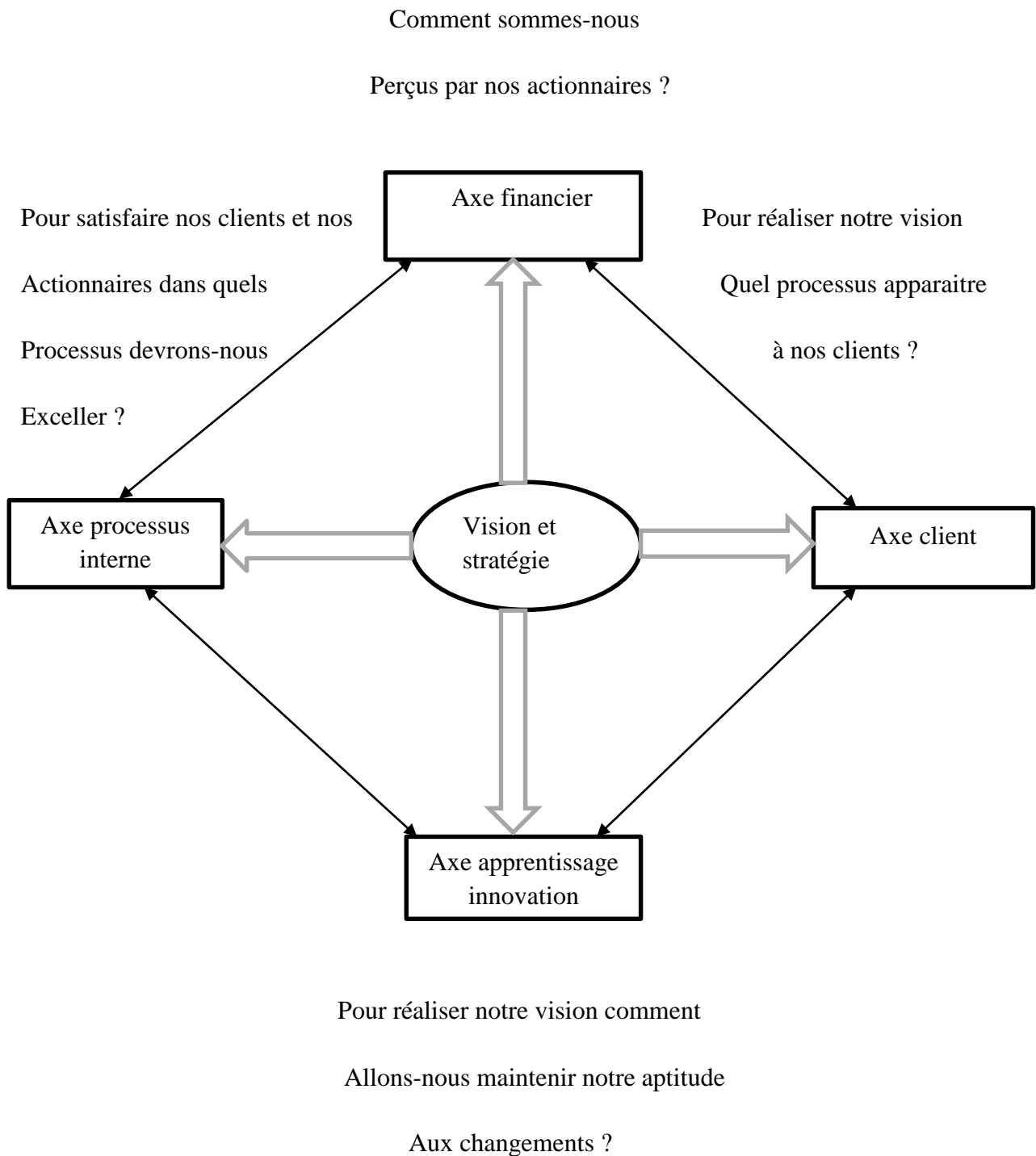
Cet axe permet de répondre à la question « **comment piloter le changement et l'amélioration** » ?

Cet axe concerne les infrastructures que l'entreprise doit mettre en place pour améliorer la performance actuelle et future définies dans les trois axes précédents. L'axe apprentissage organisationnel a trois composantes : les hommes, les systèmes et les procédures. Les axes financiers, client, et processus internes du TBP révéleront le fossé entre les capacités actuelles des hommes, des systèmes et des procédures, et celles qui sont nécessaires à une véritable avancée dans la performance. Pour combler ce fossé, les entreprises doivent investir afin de donner de nouvelles compétences à leurs salariés, d'améliorer les systèmes d'information et d'ajuster les procédures et les pratiques.

¹⁸ KAPLAN.R et NORTON.D le tableau de bord prospectif : pilotage stratégique : les 4axes du succès, éd d'organisation, paris, 1998, p.38.

¹⁹ Idem, P.39.

Figure n°05 : tableau de bord prospectif



Source: ROBERT S, KAPLAN NORTON DAVID P, "using the balanced scorecard strategic management system" Harvard Business Review (JANVIER- FEVERIER 1996), P.76.

CHAPITRE02 : la performance du personnel, cadre conceptuel

D'après Robert KAPLAN et David NORTON, « 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 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.

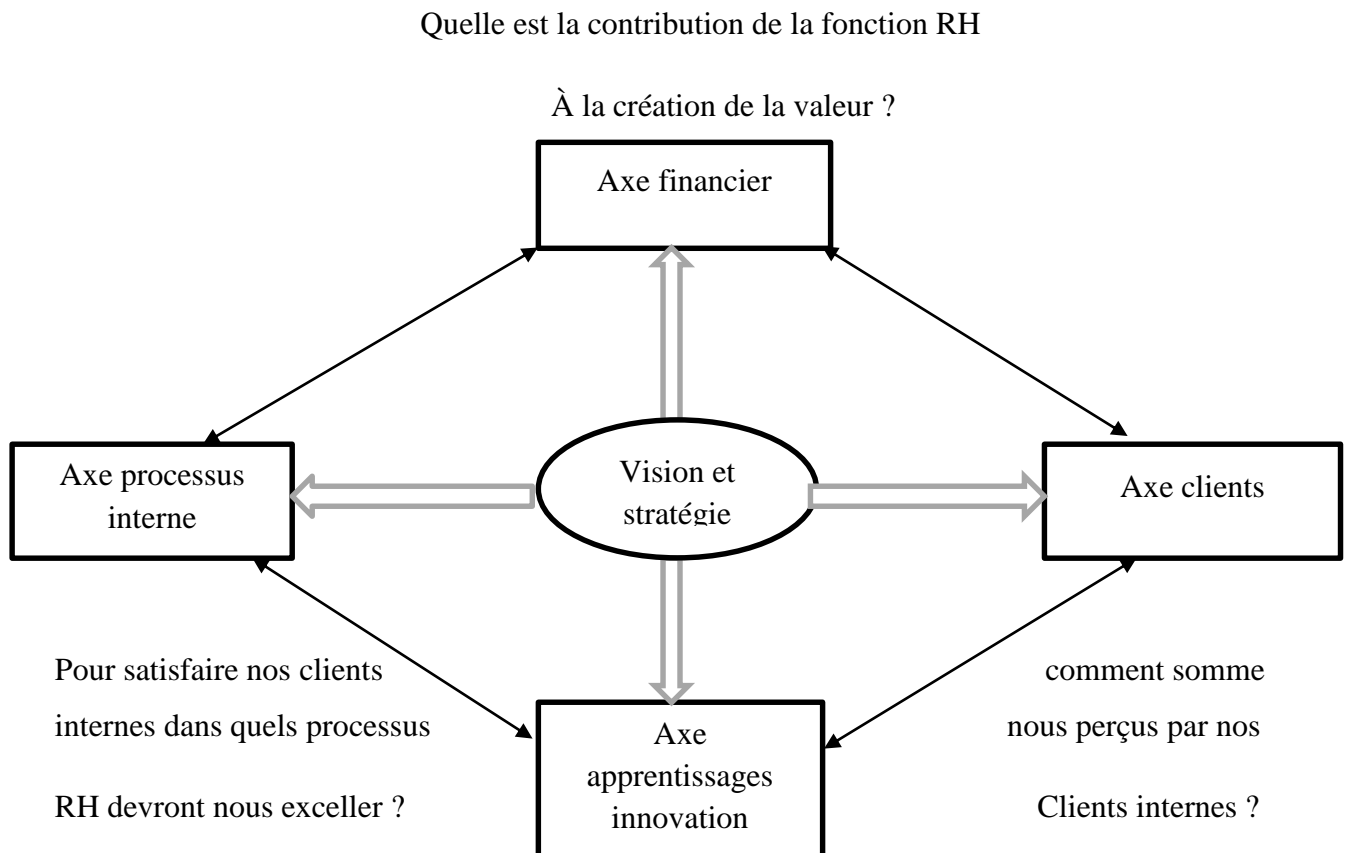
2.4.2. Le tableau de bord ressource humaine :

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

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

CHAPITRE02 : la performance du personnel, cadre conceptuel

Figure n°06 : tableau de bord de performance de la ressource humaine.



Comment la fonction RH peut-elle maintenir

L'aptitude à l'amélioration et à l'apprentissage ?

Source : NARO.G, « les indicateurs sociaux et leur utilisateurs dans le cadre du contrôle de gestion sociale », Edition Liaison, paris, 2006.

Ulrich (1997)²⁰ explique l'opportunité du « balancedscorecard » pour la fonction RH. Il constate que dans les entreprises ayant exploité cette méthodologie du tableau de bord, c'est la mesure de ce qui est relatif aux salariés, en tant que partie prenante qui est la plus difficile, et parfois la moins rigoureuse.

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

²⁰ ULRICH.D human Resource champions; the Next Agenda for Adding value and Delivering Resultants, Boston, MA: Harvard business school press, 1997.

CHAPITRE02 : la performance du personnel, cadre conceptuel

- des mesures concernant la productivité des salariés, sous forme des ratios, ou des coûts par employé, revenu par employé, etc. ces mesures ne se traduisent pas facilement en actions de gestion, car elles sont des indicateurs de résultat sans évoquer de leviers.
- Des mesures à propos des attitudes et comportement des salariés :c'est une question de satisfaction, engagement, absentéisme et réclamation, etc, il s'agit alors de faire preuve d'inventivité en termes d'indicateurs, ceux-ci pouvant prendre la forme de réponses à une enquête de satisfaction, ou bien d'indicateurs construits sur mesure.
- Des mesures relatives aux processus influents sur l'entreprise et les RH, il peut s'agir alors de leadership, d'innovation, d'apprentissage, et de culture, etc. les indicateurs peuvent prendre la forme de réponses à des questionnaires par exemple.

2.5. Les indicateurs de la performance des RH :

2.5.1. Définition de l'indicateur de performance :

LORINO a définis l'indicateur de performance comme suit : « un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif ; à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat²¹ »

2.5.2.1. Les indicateurs de recrutement :

- **Coût par embauche** : mesure le montant total d'argent déboursé par l'entreprise pour recruter un nouvel employé.
- **Délai d'embauche** : c'est le temps requis (nombre moyen de jours calendriers) pour pouvoir un poste.
- **Indice de qualité de l'embauche** : cet indicateur mesure la fonction recrutement de l'entreprise en plus de mesurer la qualité des embauches faites. Habituellement, c'est un indice personnalisé pour l'entreprise (incluant, entre autres, la performance des recrues, la satisfaction du gestionnaire par rapport à la recrue et la satisfaction de la recrue)²².

²¹ LORINO.P. « méthode et pratiques de la performance » ; 2ème édition d'organisation, paris, P.130.

²² Pierre JORON « indicateurs de gestion principaux en RH » guide d'utilisation, Québec, 2008, p.18.

CHAPITRE02 : la performance du personnel, cadre conceptuel

2.5.2.2. Les indicateurs de gestion de la performance :

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

2.5.2.3. Les indicateurs de développement du leadership :

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

2.5.2.4. Les indicateurs de rémunération :

- **Rémunération moyenne par ETC ou par employé :** mesure de l'investissement moyen annuel d'une entreprise dans son capital humain.
- **Evaluation de la rémunération totale :** cet indicateur mesure, en pourcentage, les écarts de rémunération totale d'une année à l'autre.
- **Coûts de main-d'œuvre en % des revenus :** ce sont les coûts totaux de main-d'œuvre par rapport aux revenus d'exploitation de l'entreprise exprimés en pourcentage.

CHAPITRE02 : la performance du personnel, cadre conceptuel

- **Ratio de comparaison salariale** : c'est la comparaison du salaire d'un employé par rapport à la valeur médiane de l'échelle salariale. Aussi appelé le compas-ratio.

2.5.2.5. Les indicateurs de formation et développement :

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

2.5.2.6. Les indicateurs de mouvement (mobilité) :

- **Taux de promotion** : cet indicateur nous donne le nombre d'employés qui ont été promus par rapport au nombre moyen d'employés.
- **Taux de mobilité interne** : c'est le total des mouvements (transfert, promotion, rétrogradation) dans une entreprise exprimée en pourcentage du nombre moyen d'employés.
- **Ratio de cheminement de carrière** : ratio comparant le total des promotions versus le total des mouvements internes (promotions +rétrogradations +transferts).

2.5.2.7. Les indicateurs de temps de travail :

a-Absentéisme :

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

b-heures supplémentaires :

- **Taux de temps supplémentaire** : il établit le pourcentage que représente les heures travaillées en temps supplémentaire par rapport aux heures totales travaillées pour la période.

- **Taux de fréquence du temps supplémentaire** : c'est le nombre total d'employé ayant fait des heures supplémentaires en fonction du nombre moyen d'employés de l'entreprise.
- **Temps supplémentaires en % des coûts de main-d'œuvre** : c'est le coût des heures supplémentaires en fonction des coûts totaux de main-d'œuvre de l'entreprise.

2.5.2.8. Les indicateurs fonction RH :

a-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, coût d'impartition ...).

b- Ratio RH par employé : c'est le ratio du nombre total d'employés par rapport au nombre d'employé dans la fonction RH. Il indique le nombre d'employé RH qui supporte le capital humain de l'entreprise.

c-satisfaction par rapport aux RH : c'est le taux de satisfaction des employés envers le travail de la fonction RH.

Section3 : le rôle des politiques de motivation sur la performance du personnel :

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

3.1. Le rôle de la formation dans la performance du personnel :

3.1.1. La formation et la performance :

En plus de la connaissance et le savoir-faire d'une nature technique, la formation du personnel est un levier de changement ; il est un outil pour le développement, l'amélioration et des progrès dans le fonctionnement de l'entreprise. Elle est à la base de l'efficacité et de mobilisation des collaborateurs pour le développement et la performance du personnel, en pratique termes, les actions de formation se traduisent par :

- Augmentation de la productivité et rentabilité du personnel
- Une grande adaptation du personnel aux changements et aux nouveautés : c'est l'amélioration des nouvelles techniques des travailleurs qui constitue la condition de l'intégration du progrès technique.
- Une amélioration de la compétence professionnelle des employés.
- Contribution à une meilleure circulation de l'information
- Permettent d'améliorer l'entreprise et la mise en place des tâches en élevant le niveau des connaissances que les formés ont de leur environnement. Elle consiste donc un investissement au carrefour des performances²³.

3.1.2. Le rôle de la formation dans l'amélioration de la performance du personnel :

Prêter attention à la formation, qu'il s'agisse d'un changement dans de nouveaux processus, d'un renforcement de l'utilisation de technologies spécifiques, d'un travail en

²³ P.KODRA, « stratégie et formation », Edition DUNOD, France, 2011, P.26.

CHAPITRE02 : la performance du personnel, cadre conceptuel

équipe ou d'une plus grande autorité dans la prise de décision. Dans tous les cas précédents, l'individu devra acquérir des nouvelles compétences parce que peu importe ce que toutes les capacités organisées sont disponibles, les compétences requises pour effectuer les nouvelles tâches sont l'exigence la plus importante.

Le rôle de la formation dans l'amélioration de la performance du personnel est résumé dans les points suivants :

- Augmenter et améliorer la performance des individus, cela affecte la production de l'entreprise ;
- Augmenter l'efficacité de l'individu dans la performance et augmenter la productivité de l'entreprise avec rapidité et perfection ;
- La formation est d'une grande importance, en particulier à la lumière des changements économiques, sociaux et technologies qui affectent grandement les objectifs et la stratégie de l'entreprise.
- La formation représente un investissement car c'est le seul moyen de faire évoluer la technologie car elle renforce la concurrence dans les établissements ;
- Fournir une gamme des travailleurs et un service permanent à des personnes qualifiées et les placer dans une position d'opinions de bonne qualité dans le cadre du coût et d'un salaire adéquat et des objectifs économiques ;
- Former l'individu à effectuer son travail signifie effectuer qualitative et efficace ;
- Contribuer à relier les objectifs des employés aux objectifs de l'entreprise. Par conséquent, dans une entreprise où les choses évoluent constamment, la gestion de la performance consiste à veiller à ce que toutes les parties prenantes font les bonnes pratiques, et en particulier la meilleure des façons. En effet, sur le côté de la formation, l'entreprise doit investir dans la dernière pour éliminer l'écart entre les compétences existantes nécessaires dans le but d'améliorer les résultats et rester compétitifs.

A travers notre étude de la question de la formation à l'amélioration de la performance des employés, nous disons que chacune d'elles est l'une des fonctions importantes de l'entreprise et ne peut être supprimée car

CHAPITRE02 : la performance du personnel, cadre conceptuel

l'institution qui veut rester et continuer et exhorter l'excellence doit porter une grande attention à ses ressources humaines.

De plus, le processus de performance est complété par les connaissances des personnes qui ont besoin de formation, le type de formation à effectuer et plusieurs autres décisions prises sur la base des résultats de cette évaluation, en plus que la performance des travailleurs et leur comportement indique le succès des programmes de formation et le bénéfice de ses employés.

3.2. Le rôle de l'évaluation dans la performance du personnel :

3.2.1. L'importance de l'évaluation du personnel :

L'évaluation remplit des finalités précises, elle permet à un groupe :

- De s'organiser car c'est souvent en fonction des évaluations portées sur les individus ou sur ce qu'ils représentent que se distribuent les rôles et les tâches au sein du groupe.
- De ce structurer en hiérarchisent ces rôles et ces tâches ; afin d'organiser les processus de décision, souvent c'est ainsi que les groupes désignent leurs élites.
- De constituer son identité en définissant des conditions d'intégration et en organiser des processus d'exclusion.
- Formalisée, l'évaluation aura plus de plus de chance d'être réalisée de façon objective, transparente et pourra éventuellement se faire de façon concertée : le collaborateur évalué étant habilité à « plaider » son dossier²⁴.

Pour PERETTI, toute évaluation des performances doit viser les objectifs tel que :

-améliorer la gestion du potentiel humain

-améliorer la communication entre le personnel

-mobiliser l'attention d'encadrement

- rendre plus rationnels les décisions à l'égard du personnel tel que la mutation et la promotion.

²⁴ J.LAPRA. « l'évaluation du personnel pour une nouvelle approche », édition ; DUNOD, Pays-Bas, 2006.P11, 12.

CHAPITRE02 : la performance du personnel, cadre conceptuel

La RH est particulièrement concerné par cette démarche puisque les résultats de l'évaluation serviront de base pour mettre en place des stratégies, tel que la motivation de RH qui se traduit par plusieurs politiques que sont la formation, la mobilité interne et les augmentations des salaires.

Le système d'évaluation du personnel permet de mesurer la contribution de chacun, de favoriser l'accroissement de cette contribution et de garantir un lien avec la rétribution.

3.2 .2. L'évaluation du rendement :

Cette forme d'évaluation est essentiel, car elle joue un rôle important dans la relation employé-supérieur ; en effet, elle est notamment un outil de mobilisation, de reconnaissance et de développement. Toutefois, d'autres sources peuvent venir compléter leur données d'évaluation afin d'obtenir un portrait globale du rendement de l'employé²⁵.

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

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

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

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

e- La rétroaction à 360 degrés : consiste à obtenir de l'information relative au rendement de l'employé auprès d'un plus grand nombre possible de personnes concernées.

3.2.3. Les raisons d'évaluation du personnel :

D'une part, la logique du profit c'est-à-dire que l'entreprise cherche à améliorer les performances de ses employés, étant donné que la performance du rendement passe par celle des travailleurs, en effet le comportement des employés ou leurs éventuelles imperfections

²⁵ S.L.DOLAN, T.SABA, S.E. Jackson et R.S .Schuler, « la gestion des ressources humaines, tendances, enjeux et pratiques actuelles »édition du renouveau pédagogique, 2002, P.713.

CHAPITRE02 : la performance du personnel, cadre conceptuel

sont décelées à partir des entretiens d'évaluation et/ou d'appréciation ce qui permet de prendre des mesures convenables.

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

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

3.2.4. L'évaluation : processus de gestion des ressources humaines

L'évaluation peut permettre d'envisager les évolutions de poste possibles à court et moyen termes. L'évaluation est donc un exercice tourné à la fois vers le passé et vers l'avenir, afin de permettre une progression constante de la compétence du personnel.

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

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

3.3. Le rôle des conditions de travail dans la performance du personnel :

3.3.1. L'importance des conditions de travail :

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

Selon CITEAU (1997 :132), les conditions de travail s'orientent selon trois orientations :

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

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

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

L'action des institutions en faveur de l'amélioration de conditions du travail s'est développée pour répondre aux facteurs de démotivation des employés dont absentéisme, le turn-over, les conflits sociaux qui se manifestent le plus souvent suite aux mauvaises conditions du travail dans une institution. Les actions d'aménagement des contenus de travail visent à rendre le travail plus intéressant et donc plus motivant à donner plus de responsabilité et à encourager l'initiative²⁶.

3.3.2. Les conditions de travail qui favorise la motivation :

Les conditions de travail sont un autre facteur de motivation ou de démotivation. Les collaborateurs du manager peuvent jouir de beaucoup d'autonomie pour organiser leur travail comme bon leur semble, avoir des horaires raisonnables et réguliers leur permettant

²⁶ J.P CITEAU, Gestion des ressources humaines : principes Généraux et cas pratiques, Edition : Masson and Armand colin, paris, 1997, P.58.

CHAPITRE02 : la performance du personnel, cadre conceptuel

Préserver un équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée, travailler dans des locaux agréables et spacieux.

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

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

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

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

- Donner des consignes au débutant (mode directif)
- Consulter le débutant devenu autonome (mode persuasif)
- Valoriser le niveau d'expertise du salarié chevronné (mode participatifs)

CHAPITRE02 : la performance du personnel, cadre conceptuel

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

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

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

Les exigences de la fonction d'encadrement et d'animation requièrent du manager d'équipe, des qualités personnelles et de leadership positif, des logiques et techniques. L'objectif final est réussir à renforcer les capacités managériales et humaines des leaders d'équipes de manière à mener leurs collaborateurs à la réalisation des objectifs et à les aider dans leur épanouissement²⁷.

3.4. Le rôle de la rémunération dans la performance du personnel :

3.4.1. La contribution de la rémunération dans la performance :

La question de la rémunération à la performance ou au mérite est d'actualité pour plusieurs raisons, qui ont trait à l'un ou à plusieurs des objectifs, pour des raisons d'équité (récompense les plus performants plutôt que l'ancienneté ou la formation), de compétitivité (attirer et garder les meilleurs, pour lesquels la concurrence est de plus en plus vive), de motivation (on escompte plus de performance si l'engagement est récompensé).

²⁷ <http://www.memoireonline.com>, « analyse des conditions de travail personnel » université Libre de Kigali, 2009 ; P.33 consulté le 30-10-2021 à 16 :13.

CHAPITRE02 : la performance du personnel, cadre conceptuel

La rémunération liée à la performance est une méthode de paiement par lequel tout ou une partie de la paie d'un individu ou un groupe d'employé, est déterminée par une mesure ou une évaluation de la performance. Ce type de rémunération vise à différencier le salaire versé selon le degré de contribution des individus au succès de l'entreprise. Elle s'oppose en particulier aux systèmes basés sur l'ancienneté ou sur des caractéristiques personnelles, telles que l'on trouve dans les administrations notamment, ainsi que dans certaines conventions collectives. Pour les systèmes basés sur l'ancienneté, le niveau de la rémunération est fixé selon le niveau de formation et l'âge, la rémunération évolue au gré de l'ancienneté ou d'éventuelles promotions dans des niveaux de fonctions supérieures. Une telle politique se révèle évidemment très peu incitative pour la motivation des collaborateurs.

La rémunération de la performance connaît depuis plusieurs années un développement considérable. Les systèmes de rémunération à la performance se subdivisent en deux catégories :

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

La performance peut être mesurée grâce à des critères qualitatifs et quantitatifs, une partie du salaire est liée à la performance en matière de production (ou de service), ou aux résultats financiers de l'entreprise. En ce qui concerne les critères qualitatifs, le salaire est lié à des éléments de performance qui ne peuvent pas être évalués en termes de productivité, tels que les qualifications ou le comportement²⁸.

²⁸ O.TIRCHI « la gestion des rémunérations un outil de motivation au service de la performance au travail », mémoire Magister, université Mouloud Mammeri, 2002, p.104, 105.

Conclusion chapitre II :

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

La performance est une association des différentes performances et est donc un concept multidimensionnel elle est une excellente intégration des outils et les indicateurs qui seront prendre l'entreprise à un chemin d'efficacité et de pertinence, enfin la performance est l'un des clés de la survie de l'entreprise et permet au salarié d'être performant.

Les facteurs de motivation ont un impact 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 salariés et développe leur attirance pour le travail et le rôle qu'ils jouent au sein de l'entreprise.

**Chapitre III : la
contribution de la
motivation au travail sur la
performance du personnel
cas de l'entreprise PIGMA**

CHAPITRE03 : la contribution de la motivation au travail sur la performance du personnel. Cas de l'entreprise PIGMA

Introduction du chapitre :

Nous allons se focaliser sur l'entreprise économique PIGMA pour traiter les différents sujets qui ont des rapports avec le thème. PIGMA est un groupe armé pour survivre à la concurrence nationale.

Pour que l'entreprise atteigne ses objectifs et pour rendre plus performante elle doit se soucier des facteurs de motivations.

La pratique de la motivation sur la performance du personnel au sein de l'entreprise PIGMA consiste une question qui émane du passé mais qui demeure toujours d'actualité.

Toutefois l'entreprise PIGMA essaie de gérer son personnel et de leur motivé plus en plus avec des différentes techniques de motivation dans le but d'améliorer la productivité et pour rendre l'entreprise plus performante.

Dans les deux chapitres précédents, on a traité les concepts de la motivation et de la performance du point de vue théorique, dans ce qui suit, nous présenterons les différentes techniques de motivation et leurs impacts sur la performance du personnel.

Ce présent chapitre vise la concrétisation des deux chapitres précédents par une étude de cas pratique au niveau de l'entreprise PIGMA de Bouira, à travers une enquête sous forme de questionnaire, l'échantillon enquêté concerne l'ensemble des salariés de cette entreprise.

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

CHAPITRE03 : la contribution de la motivation au travail sur la performance du personnel. Cas de l'entreprise PIGMA

Section 01 : la présentation de l'entreprise SARL PIGMA COLOR

Dans cette section, on présente l'entreprise d'accueil PIGMA notamment son historique, ses missions ainsi que ses objectifs.

1.1. Historique :

La société PIGMA COLOR a été fondée en février 2007, née d'une véritable passion pour la fabrication et la réalisation de la peinture. Elle est organisée suivant la structure juridique de SARL, et dont M.NAILI RIAD occupe le poste de gérant.

La SARL PIGMA COLOR a débuté en 2007 avec la fabrication de 15 colories de teintes, initialement à la Z.A de Taghzout. Depuis et progressivement, la société a développé et a varié sa production de 2012 à 2016 pour arriver au stade actuel.

1.2. Données juridiques et économiques :

- Le projet au niveau de la Z.I Sidi Khaled Oued El Bardi, a été réalisé en 18 mois.
- PIGMA COLOR est une entreprise à responsabilité limitée, spécialisée dans la fabrication de peintures et dérivés
- Passant d'une petite à une moyenne entreprise, PIGMA COLOR compte 230 employés avec un capital de 50 000 000,00 DA.
- La capacité de production de PIGMA COLOR est de 30 000 tonnes/an.

1.3. Situation géographique :

La société s'étend sur une superficie de 6542 m² au niveau de la zone industriel SIDI KHALED OUED EL BARDI, BOUIRA.

1.4. Gammes des produits :

❖ Gamme bâtiments :

- Enduit pate
- Enduit poudre
- Vinyle extra blanc

CHAPITRE03 : la contribution de la motivation au travail sur la performance du personnel. Cas de l'entreprise PIGMA

- Vinyle uni blanc
- Vineco
- Satinée
- Laque glycérophtalique
- Peinture pour étanchéité

❖ **Gamme industrie :**

- Apprêt cellulosique
- Laque cellulosique
- Peinture anticorrosion
- Peinture de signalisation routière
- Peinture pour sol industriel
- Peinture marine

❖ **Gamme carrosserie :**

- Mastic
- Peinture carrosserie

❖ **Gamme boiserie :**

- Colle bois
- Surfaceur cellulosique
- Vernis cellulosique
- Vernis lasure
- Vernis marin
- Teinte cellulosique
- Vernis incolore

CHAPITRE03 : la contribution de la motivation au travail sur la performance du personnel. Cas de l'entreprise PIGMA

❖ Gamme décorative :

- Cosmos Evo
- Stucco
- Perlato
- Seta
- Travertino
- Moonlight
- Sablé (doré, argenté et d'autres couleurs selon le besoin du client)

1.5. Ressources :

La société s'étend sur une superficie de 6542m² au niveau de la zone industrielle, Sidi Khaled Oued el Bardi comprenant :

1.5.1. Un atelier de production :

- Fabrication des peintures et dérivés et leurs conditionnements.

1.5.2. Un atelier de stockage des matières premières : pour stocker les matières premières.

1.5.3. Un atelier de stockage des produits finis :

-ce dépôt sert aussi de plateforme d'expédition, pour la livraison aux distributeurs, à travers tout le territoire national.

1.5.4. Un laboratoire :

-pour le contrôle de la qualité des produits finis, matières premières et le développement des nouveaux produits.

Notre laboratoire est à la fois le garant des produits fabriqués et l'apporteur de solution. Doté d'un service d'analyse chimique et d'une équipe recherche et développement, il apporte les connaissances d'utilisation des matières premières pour l'obtention d'une large gamme des produits finis répondant aux demandes de nos partenaires.

CHAPITRE03 : la contribution de la motivation au travail sur la performance du personnel. Cas de l'entreprise PIGMA

Figure n°07 : société PIGMA COLOR



1.5.5-une administration Générale :

Direction générale, direction production, direction achats et approvisionnements, direction commerciale, direction recherche et développement, responsable administration général et Ressources Humaines, responsable QHSE, responsable Marketing, service comptabilité.

1.5.6. Les utilités : chaudières, station de traitement des eaux, compresseurs, groupes électrogènes, onduleurs.

1.6. La philosophie et les valeurs de l'entreprise :

Réaliser des peintures de qualité dans une recherche constante de la satisfaction des clients.

Et les valeurs de l'entreprise : savoir-faire, qualité, engagement, disponibilité, responsabilité et confiance.

1.7. Les objectifs de l'entreprise :

- Augmentation du volume de production et réduction des coûts, productivité et marge.
- Faire adhérer l'ensemble du personnel à la réussite de l'entreprise.
- Développer des programmes de formation pour l'acquisition de compétences en continu.

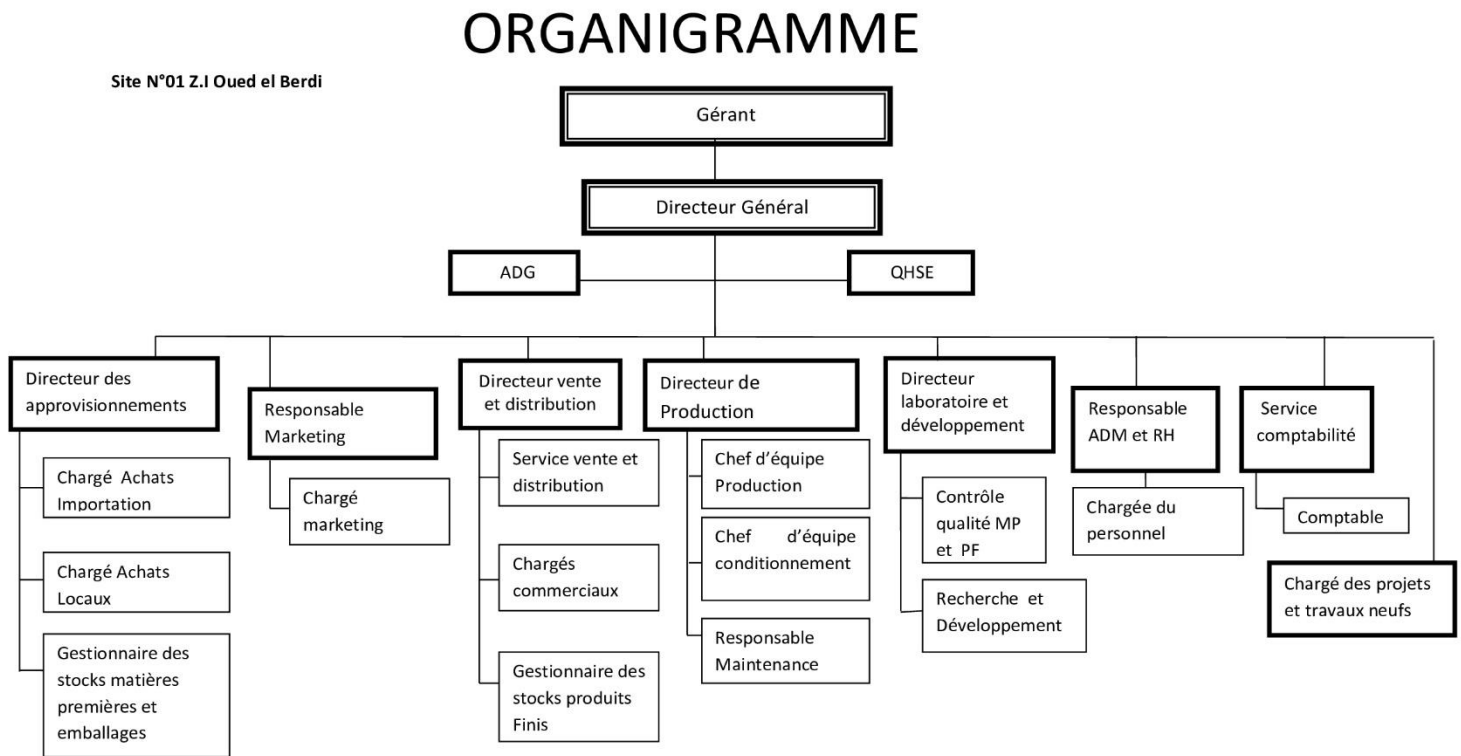
CHAPITRE03 : la contribution de la motivation au travail sur la performance du personnel. Cas de l'entreprise PIGMA

- Amélioration de la qualité et de la satisfaction et fidélisation client et de toutes les parties intéressées.
- Mise en place d'un système de management intégré.

1.8. Organigramme de la société PIGMA COLOR :

La société PIGMA COLOR contient six services situés au même niveau hiérarchique. Elle a choisi une structure fonctionnelle, les fonctions fondamentales sont toutes situées au même niveau et rattachées directement à la direction générale.

CHAPITRE03 : la contribution de la motivation au travail sur la performance du personnel. Cas de l'entreprise PIGMA



Edition octobre 2020

Figure n°08 : Organigramme de la société PIGMA COLOR

CHAPITRE03 : la contribution de la motivation au travail sur la performance du personnel. Cas de l'entreprise PIGMA

Section 02 : 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 facteurs de motivation des salariés de l'entreprise PIGMA à l'égard de la performance du personnel.

Après les différentes recherches théoriques sur la question de la motivation et la performance du personnel, on a intéressé 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.

2.1. L'objectif de l'enquête :

Cette enquête a pour objectif principal de connaître les facteurs de motivation de l'entreprise PIGMA, et de vérifier si ces facteurs ayant un impact sur la performance du personnel.

2.2. La pré-enquête :

C'est la première étape qui permet le passage de la théorie vers le terrain, ainsi et pour bien mener notre travail de recherche, on a réalisé une pré-enquête à l'entreprise PIGMA, elle est aussi considérée comme une étape indispensable dans la réalisation de toute recherche scientifique, son but est de se familiariser avec le terrain de recherche, de clarifier la problématique ainsi les hypothèses, et aussi de déterminer notre population d'étude, « la pré-enquête contribue efficacement à la construction des hypothèses ».

Les premiers 15 jours est consacré pour la pré-enquête, durant cette période on a effectué des observations comment motiver les personnes dans le travail au sein de l'entreprise PIGMA, on a aussi posé des questions, des entretiens préliminaires avec quelques salariés, afin de connaître notre terrain de recherche et tester la faisabilité de notre recherche.

La pré-enquête nous a servi à :

- Enrichir et obtenir des informations afin de modifier quelques éléments de notre problématique.
- Tester les variables de nos hypothèses afin de pouvoir les émettre à l'analyse.

CHAPITRE03 : la contribution de la motivation au travail sur la performance du personnel. Cas de l'entreprise PIGMA

- Connaitre précisément quels sont les facteurs de motivation les plus utilisés dans l'entreprise PIGMA pour motiver les salariés.

Pour le reste du temps, on a procédé la distribution de notre questionnaire de recherche.

2.3. Le temps et le lieu de l'enquête :

La durée de notre enquête de terrain s'est réaliser dans un mois, du 01 octobre 2021 jusqu'au 01 novembre 2021, et notre enquête de terrain s'est réalisée au sein de l'entreprise privée SARL PIGMA COLOR spécialisé dans la production de la peinture et ses dérivées sise à la zone industrielle Ouad El Bardi, Wilaya de Bouira durant laquelle on a pu effectuer plusieurs visites dans l'entreprise (l'unité de production de la peinture et ses dérivées, l'administration) par ordre chronologique afin de prendre connaissance du terrain, de l'environnement de travail, d'observer et d'interroger quelques salariés afin de recueillir des informations sur notre thème de recherche.

2.4. Les caractéristiques de la population de l'enquête :

2.4.1. La population mère :

La population mère est la population sur laquelle porte une étude. Et la sélection de la population mère est une phase importante dans toute recherche. Elle consiste à l'ensemble des individus sélectionnés ou bien l'échantillon représentatif sur laquelle porte l'étude, selon Alain Blanchet et Anne Cotman « c'est sélectionner les catégories de personnes que l'on veut interroger, et à quel titre ».

2.4.2. L'échantillon :

Il est définit comme un extrait ou un sous-ensemble de la population mère, d'une façon à ce qu'il soit représentatif pour l'objet d'étude, d'après Jean Louis Loubert Bel Bayle : l'échantillon « c'est la partie de l'univers qui sera effectivement étudiée et qui permettra l'extrapolation de connaitre la totalité ; les caractéristiques de la totalité de l'univers ».

CHAPITRE03 : la contribution de la motivation au travail sur la performance du personnel. Cas de l'entreprise PIGMA

C'est une méthode permettant de tirer une partie dans un tout, d'après Claude Javeau, « l'échantillonnage veut dire la définition d'étude qui dépend de l'objet de l'enquête, des hypothèses de travail choisies et type d'échantillonnage adopté¹ »

2.5. Méthode et techniques utilisées :

L'utilisation d'une méthode et technique dans la démarche scientifique a pour vocation de guider et d'accompagner le chercheur jusqu'à la réalisation de sa recherche.

2.5.1. Méthodes utilisées :

La méthode de recherche on a permet de contrôler et de vérifier les hypothèses relatives à notre thème, et de nous guider et renseigner sur une population donnée à l'aide de plusieurs outils et instruments d'investigation, selon Maurice Angers : « la méthode peut se rapporter à une façon d'envisager et d'organiser la recherche, elle dicte alors une manière de concevoir et planifier son travail sur un objet d'étude en particulier, elle peut intervenir de façon plus ou moins impérieuse, et plus en moins précis impérieuse, et plus ou moins précis à toutes les étapes de la recherche l'une ou l'autre ».

Au cours de notre enquête au sein de l'entreprise PIGMA de Bouira, on a opté pour l'utilisation de la méthode la plus adéquate à notre thème de recherche, qui est la méthode quantitative ; elle est un outil de recherche statistique utilisant en vue de qualification des phénomènes sociaux.

2.5.2. Techniques d'enquête :

La technique occupe une place considérable dans la démarche scientifique, elle est définie comme une manière ou un ensemble de procédés à plusieurs techniques de collecte de données telles que : l'observation, le questionnaire, elle n'est pas reliée à un particulier, « elle serait un simple outil de collecte de données servant à induire des énoncés généraux », et pour la réalisation de notre recherche, on a opté pour les techniques suivantes :

¹ Javeau Claude, Enquête par questionnaire ; manuel à l'usage de praticiens, Edition d'ORGANISATION, 3^{ème} éditions, Paris, 1985, P112.

CHAPITRE03 : la contribution de la motivation au travail sur la performance du personnel. Cas de l'entreprise PIGMA

2.5.2.1. L'observation :

Permet aux chercheurs de tester ses hypothèses, de dégarnir des vérités importantes sur le terrain, et aussi, une méthode à travers laquelle le chercheur regarde avec attention pour découvrir ce qui est caché et le déroulement des événements, ainsi, de recueillir des informations au moment de leurs productions.

Selon Jean-Marie l'observation : « est un processus dont la fonction première immédiate est de recueillir de l'information sur l'objet pris en considération en fonction de l'objectif organisateur² ».

Dans cette phase d'investigation, on a opté pour l'observation directe, qui consiste à être présent sur le terrain pendant un mois et prendre note au moment où les événements se produisent, cette technique d'observation est indiquée pour recueillir par nous-même des informations à partir de comportement et de situations vécues par les employeurs de l'entreprise PIGMA de Bouira.

2.5.2.2. L'entretien exploratoire :

Il est conçu comme technique de recherche qui permet à son utilisation la récolte des données convenables liées au terrain auprès de personnes interviewées. Il se compose de trois types : directif, semi directif et libre, « l'entretien reste sans doute le moyen ou peuvent converger toutes les appréciations relatives l'adéquation entre le profit du poste et celui d'un candidat. On imagine mal appréhender les contours essentiels d'un individu et établir ses chances d'intégration dans l'entreprise sans envisager, au moins au moment décisif de la procédure de sélection, une relation privilégiée de communication interpersonnelle³ »

De ce fait, on a utilisé des entretiens exploratoires dans la phase de notre pré-enquête, dont l'objectif d'avoir plus de connaissances sur les différents facteurs optés par l'entreprise afin de motiver les salariés.

² Jean-Marie de KETELE et Xavier ROEGIERS, Méthodologie de recueil d'information, Edition de BOOCK, 4^{ème} édition, Paris, octobre, 2009, P15.

³ Jean-Pierre CITEAU, Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques, Edition ARMAND COLIN, 4^{ème} édition, Paris 2002, P91.

CHAPITRE03 : la contribution de la motivation au travail sur la performance du personnel. Cas de l'entreprise PIGMA

2.5.2.3. Le questionnaire :

Le questionnaire est un instrument de recherche pour élaborer des données quantitative qui est élaboré à partir des notions et des concepts théoriques, « le questionnaire conçu comme instrument de mesure devra être standardisé, c'est-à-dire qu'il placera tous les sujets dans la même situation pour permettre des comparaisons entre groupe de répondants : on ne doit pas, en cours de passation, modifier les questions ou ajouter des explications », cet outil de recherche rend visible certains déterminants correspond à notre thème.

Notre questionnaire est standard, car chaque liste contient des questions destinées pour chaque enquête. Il est formé avec des questions fermées sont celles où les enquêtés doivent choisir entre des réponses déjà formulées, exemple par « oui » ou « non », où bien faire le choix par les questions supposées.

Notre questionnaire se compose de 23 questions, distribuées à 40 enquêtés, mais on a récupéré que 30 exemplaire. Notre questionnaire ce compose de 3 axes, qui sont comme suit :

- Le premier représente les caractéristiques de notre échantillon d'étude à savoir : le sexe, l'âge, le niveau d'instruction, la catégorie socioprofessionnelle, le nombre d'année d'ancienneté, et la situation familiale.
- Le deuxième représente les questions relatives aux techniques de motivation adoptées par l'entreprise.
- Le troisième représente les questions relatives à l'impact des techniques de motivation adoptées par l'entreprise sur la performance du personnel au travail.

2.6. Le protocole de la recherche :

La recherche scientifique est une étape de rédaction de chaque chercheur, qui peut soumettre à certains avantages et difficultés qui font partie du déroulement de son enquête scientifique, la recherche scientifique est une activité de production du savoir exposée à des contrariétés.

Le protocole de la recherche est un processus suivi par le chercheur, dont lequel il décrit les différentes phases d'une recherche. Au cours de notre phase de recherche on a confronté à plusieurs avantages et contraintes, qui sont comme suit :

CHAPITRE03 : la contribution de la motivation au travail sur la performance du personnel. Cas de l'entreprise PIGMA

A- Les avantages :

Notre recherche nous a permis d'acquies les avantages suivants :

- Découvrir le monde de travail
- Avoir des connaissances sur l'entreprise PIGMA de Bouira
- L'attente et l'écoute de la part des salariés de l'entreprise
- Découvrir les caractéristiques de la vie professionnelle

B -les contraintes :

- La difficulté de récupération du nombre distribué de questionnaires suffisant pour notre recherche.
- Le non disponibilité des salariés à enquêter vus la surcharge de travail.
- Manque de compétences car c'est la première fois qu'on entame le terrain pour une analyse.

2.7. Synthèse :

Après avoir achevé cette partie méthodologique, qui consiste à choisir notre population d'étude et de sélectionner notre échantillon, ainsi de déterminer la méthode et les techniques concernant notre enquête sur les facteurs de motivation et son impact sur la performance du personnel, on a abordé l'étape suivante qui consiste à exploiter les données recueillies sur le terrain afin de les analyser.

CHAPITRE03 : la contribution de la motivation au travail sur la performance du personnel. Cas de l'entreprise PIGMA

Section 03 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête

Cette section est consacrée à l'analyse des données et l'interprétation des résultats de l'enquête, ou on va présenter une série de tableaux simples et croisés qui expriment le rapport entre les taux et les pourcentages significatifs avec une représentation graphique pour chaque tableau.

Cette section est divisé en trois points essentiels : le premier est réservé à la présentation de l'échantillon d'étude, le deuxième se rapporte à l'analyse et l'interprétation des résultats relative aux techniques de motivation adoptées par l'entreprise, et la troisième partie qui est l'analyse et l'interprétation des résultats relative à l'impact des techniques de motivation adoptées par l'entreprise sur la performance du personnel au travail.

1-les caractéristiques personnelles de l'échantillon :

Après avoir recueilli des informations sur le terrain, notre thème nécessite de travailler sur un échantillon stratifié proportionnel. Nous avons retenu par conséquent trois catégories socioprofessionnelles à savoir les cadres, les agents de maîtrise et les agents d'exécution, sachant que l'effectif de notre population mère est de 230 agents et on a pris un échantillon de 30 agents.

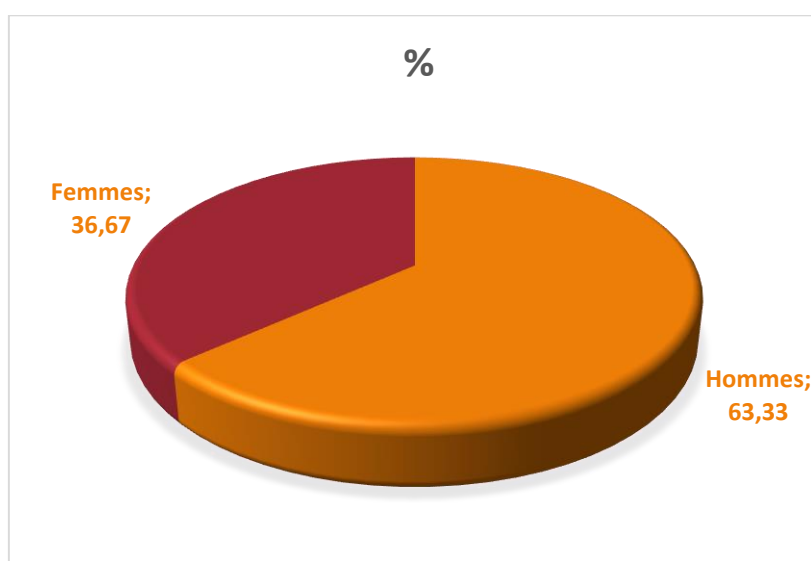
CHAPITRE03 : la contribution de la motivation au travail sur la performance du personnel. Cas de l'entreprise PIGMA

Tableau 06 : Répartition des enquêtés selon le sexe :

Genre	F	%
Homme	19	63,33
Femme	11	36,67
Total	30	100

Source : résultat de l'enquête

Figure n°09 : présentation de genre



Source : établie à partir du tableau ci-dessus

A partir du tableau n°06 et la figure n°09 on a constaté que la tranche prédominante des employés est celle des hommes avec 63,33%, néanmoins, les femmes occupent une place considérable dans l'entreprise, elle représente 36,67% de l'ensemble de l'échantillon étudié.

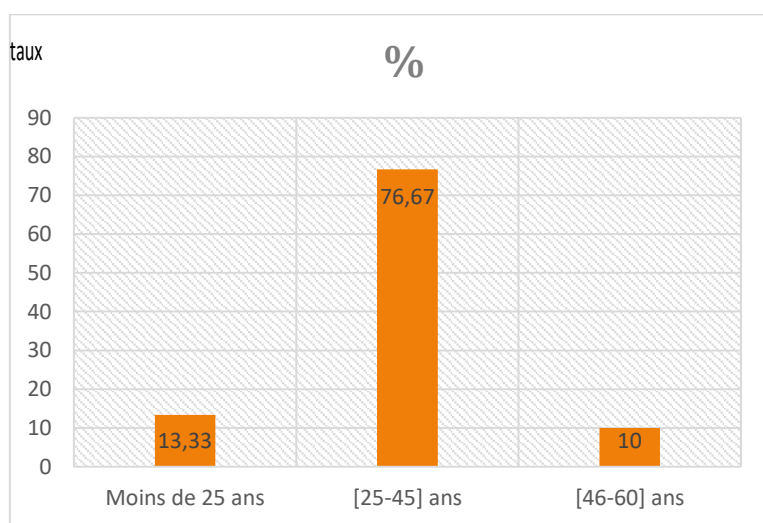
CHAPITRE03 : la contribution de la motivation au travail sur la performance du personnel. Cas de l'entreprise PIGMA

Tableau07 : Répartition des enquêtés selon l'âge :

Âge	F	%
[Moins de 25ans]	4	13,33
[25-45ans]	23	76,67
[46-60ans]	3	10
Total	30	100

Source : résultat de l'enquête

Figure n°10 : présentation des tranches d'âge des salariés enquêtés :



L'âge

source : établie à partir du tableau ci-dessus

A partir du tableau n°07 et la figure n°10 on a remarqué que la tranche d'âge qui est dominante est celle de « 25ans à 45 ans » avec taux élevée 76,67% ce qui signifie que l'échantillon étudié est pratiquement jeune, il est à noter que ce constat est avantageux pour l'entreprise d'autant que cette tranche est plus productive que d'autres.

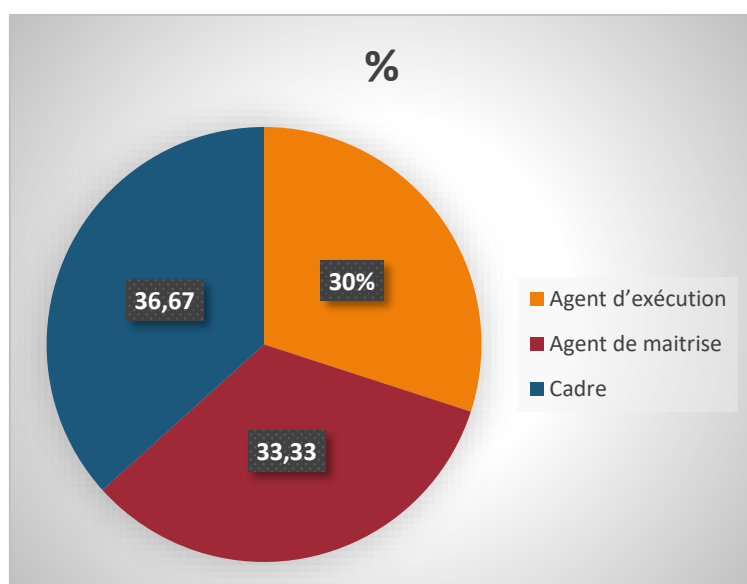
CHAPITRE03 : la contribution de la motivation au travail sur la performance du personnel. Cas de l'entreprise PIGMA

Tableau08 : Répartition des enquêtés selon la catégorie socioprofessionnel :

Catégorie Socioprofessionnel	F	%
Agent d'exécution	9	30
Agent de maitrise	10	33,33
Cadre	11	36,67
Total	30	100

Source : résultat de l'enquête

Figure n°11 : présentation des catégories socioprofessionnelle



Source : établie à partir du tableau ci-dessus

A partir de tableau n°08 et la figure n°11 j'on a constaté que la catégorie socioprofessionnelle des salariés dominante est celle de cadre avec 36,67% de l'ensemble des salariés concerne par l'étude, il y aussi le taux des agents de maitrise est important avec un taux de 33,33%. Par contre les agents d'exécution ils ont un taux de 30%, et la catégorie faible selon l'étude.

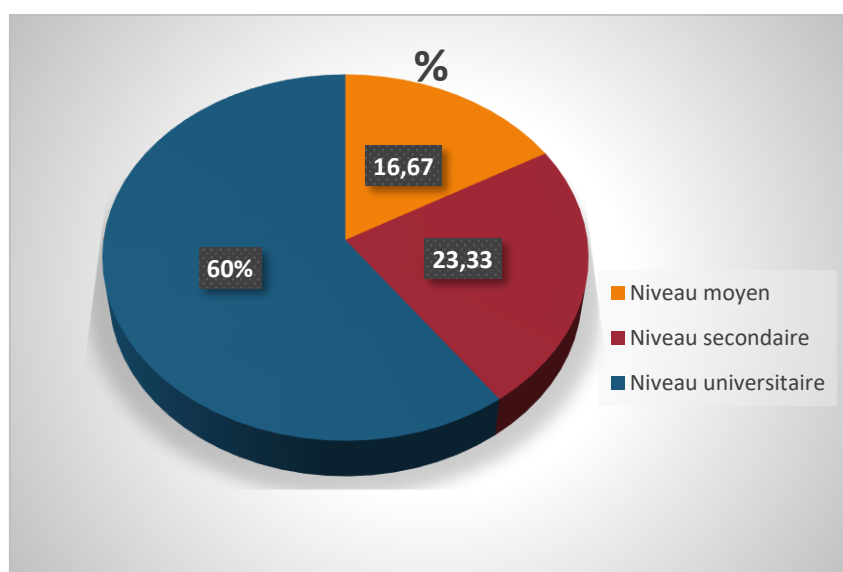
CHAPITRE03 : la contribution de la motivation au travail sur la performance du personnel. Cas de l'entreprise PIGMA

Tableau09 : Répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction :

Niveau d'instruction	F	%
Niveau moyen	5	16,67
Niveau secondaire	7	23,33
Niveau universitaire	18	60
Total	30	100

Source : résultat de l'enquête

Figure 12 : présentation des enquêtés selon niveau d'instruction



Source : établie à partir du tableau ci-dessus

Selon le tableau n°09 et la figure n°12 on a constaté que les salariés qui ont un niveau universitaire est plus important que les autres avec un taux de 60%, la deuxième position est occupé par les salariés qui le niveau secondaire avec un taux de 23,33%, en fin on trouve que les salariés qui ont le niveau moyen avec 16,67%, donc les salariés qui ont un niveau élevé est considérable dans l'entreprise selon l'étude.

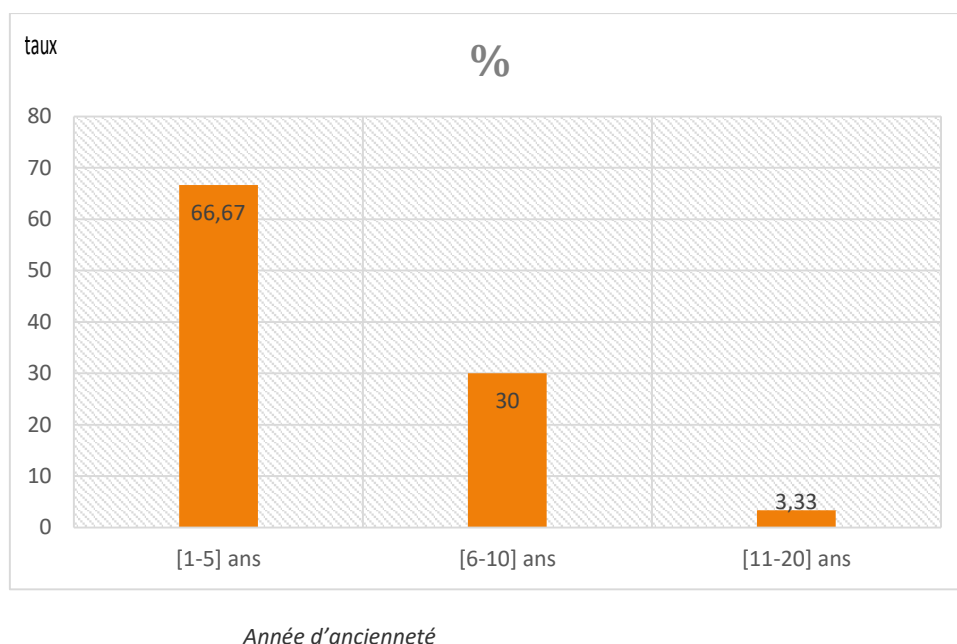
CHAPITRE03 : la contribution de la motivation au travail sur la performance du personnel. Cas de l'entreprise PIGMA

Tableau 10 : Répartition des enquêtés selon le nombre d'année d'ancienneté :

Nombre d'année d'ancienneté	F	%
[1-5 ans]	20	66,67
[6-10 ans]	9	30
[11-20 ans]	1	3,33
Total	30	100

Source : résultat de l'enquête

Figure n°13 : répartition des enquêtés selon le nombre d'année d'ancienneté



source : établie à partir des données du tableau ci-dessus

Selon le tableau n°10 et la figure n°13 on a constaté que la plupart des salariés ont une ancienneté entre un ans et 5 ans avec un pourcentage de 66,67%, suivie par ceux qui ont une ancienneté de 6 à 10 ans avec un pourcentage de 30%, en fin 3,33% pour ceux qui ont une ancienneté de 11ans à 20ans, que signifie que il y a une grande stabilité des ressources humaines dans PIGMA qui est du ou bonne condition de travail.

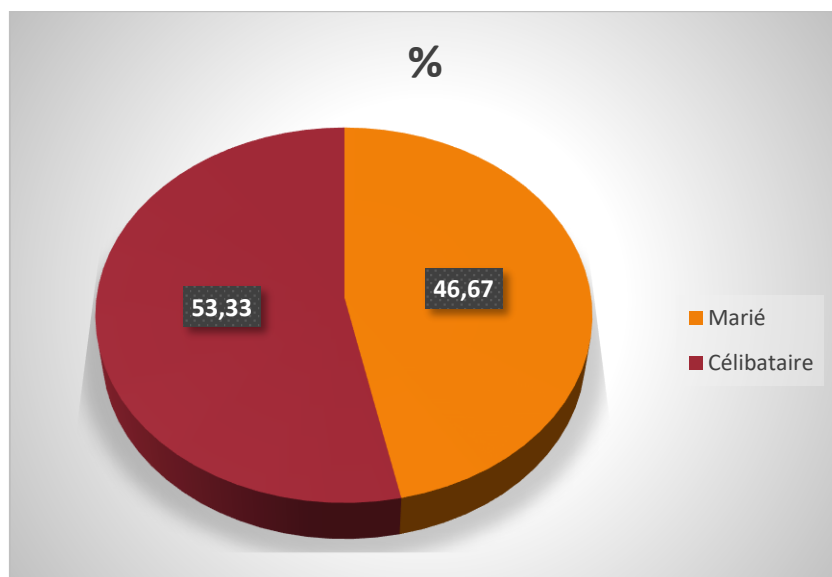
CHAPITRE03 : la contribution de la motivation au travail sur la performance du personnel. Cas de l'entreprise PIGMA

Tableau11 : Répartition des enquêtés selon la situation familiale :

Situation familiale	F	%
Marié	14	46,67
Célibataire	16	53,33
Total	30	100

Source : résultat de l'enquête

Figure n°14 : répartition des enquêtés selon la situation familiale



Source : établie à partir des données du tableau ci-dessus

Selon le tableau n°10 et la figure n°14 on a constaté que la majorité des salariés sont célibataires avec un pourcentage de 53,33%, suivi par les mariés qui représentent 46,67% de l'échantillon étudié.

2-analyse et interprétation des résultats relative aux techniques de motivation adoptées par l'entreprise :

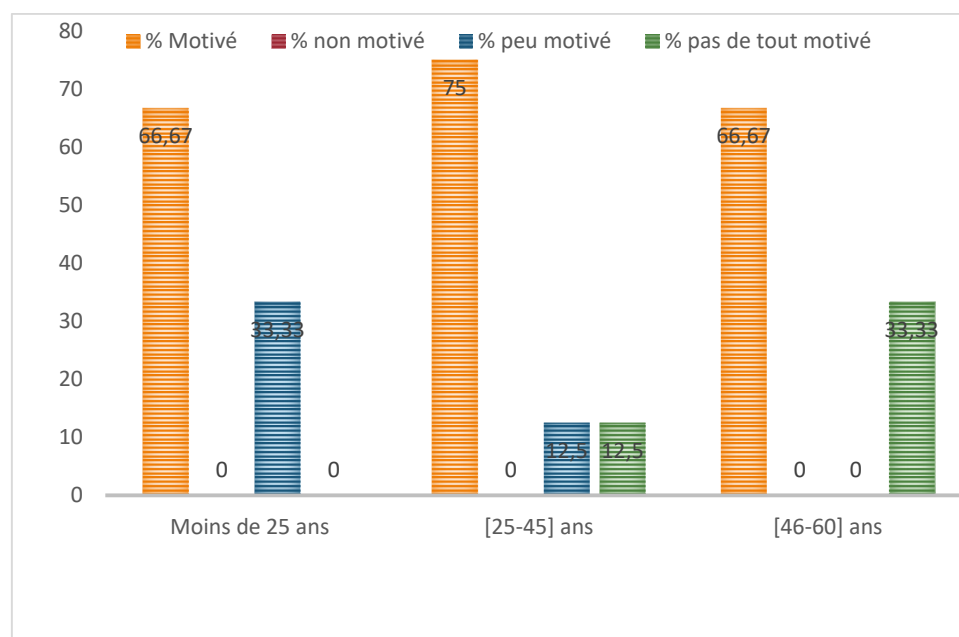
CHAPITRE03 : la contribution de la motivation au travail sur la performance du personnel. Cas de l'entreprise PIGMA

Tableau 12 : La motivation du personnel au travail selon l'âge :

La motivation L'âge	Motivé		Non motivé		Peu motivé		Pas du tout motivé		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
[Moins de 25ans]	2	66,67	0	0	1	33,33	0	0	3	10
[25-45 ans]	18	75	0	0	3	12,5	3	12,5	24	80
[46-60 ans]	2	66,67	0	0	0	0	1	33,33	3	10
Total	22	73,33	0	0	4	13,33	4	13,33	30	100

Source : résultat de l'enquête

Figure n°15 : la motivation du personnel au travail selon l'âge



Âge

source : établie à partir des données du tableau ci-dessus

Les résultats du tableau n°12 et la figure n°15 nous montrent clairement que 73,33% des enquêtés ont répondu qu'ils sont motivé au travail, alors que 13,33% répondu qu'ils sont peu motivé et le même pourcentage pour qu'ils ne sont pas de tout motivé, alors que il y a pas des salariés qu'ils sont répondu sur non motivé.

CHAPITRE03 : la contribution de la motivation au travail sur la performance du personnel. Cas de l'entreprise PIGMA

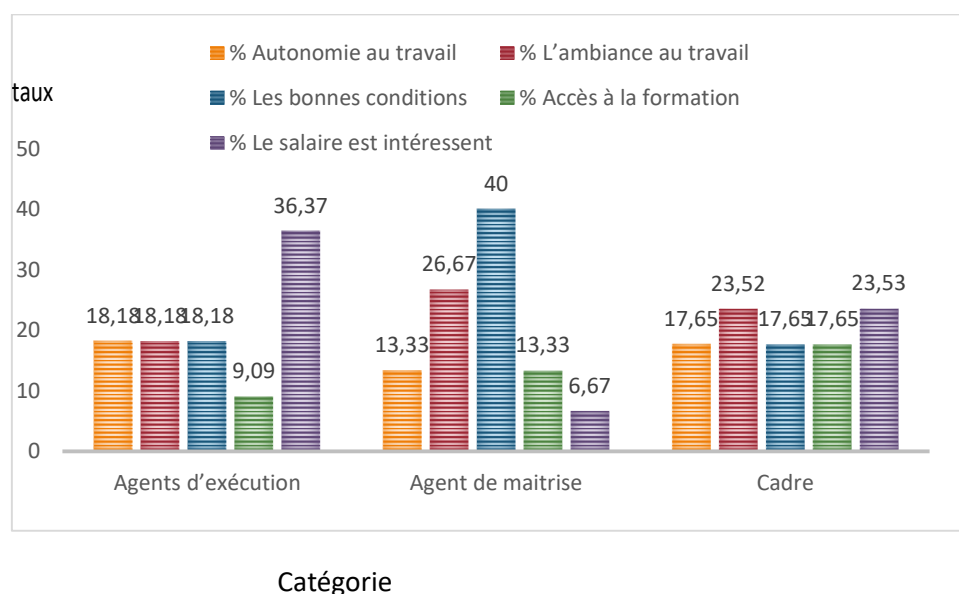
On remarque que le taux de ceux qui ont répondu qu'ils sont motivés est plus élevé que le taux de ceux qui ont répondu qu'ils sont peu motivés et pas de tout motivé au travail, cela s'explique par les techniques de motivation adoptées par cette entreprise, vu que la majorité est motivée.

Tableau13 : L'avis des enquêtés sur les facteurs de motivation au travail selon la catégorie socio professionnelle :

Facteurs de motivation Catégories	Autonomie au travail		L'ambiance au travail		Les bonnes conditions		Accès à la formation		Le salaire est intéressant		Totale	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Agent d'exécution	2	18,18	2	18,18	2	18,18	1	9,09	4	36,37	11	25,59
Agent de maîtrise	2	13,33	4	26,67	6	40	2	13,33	1	6,67	15	34,88
Cadre	3	17,65	4	23,52	3	17,65	3	17,65	4	23,53	17	39,53
Total	7	16,27	10	23,25	11	25,59	6	13,95	9	20,94	43	100

Source : résultat de l'enquête

Figure n°16 : l'avis des enquêtés sur les facteurs de motivation au travail selon la catégorie socioprofessionnelle :



source : établie à partir des données du tableau ci-dessus

CHAPITRE03 : la contribution de la motivation au travail sur la performance du personnel. Cas de l'entreprise PIGMA

Les résultats de tableau n°13 et la figure n°16 montrant que 25,59% des enquêtés ont répondu qu'ils sont motivés par les conditions de travail, suivi d'un taux de 23,25% de ceux qui sont motivés par l'ambiance au travail, ensuite par 20,94% par le salaire, et de 16,27% par l'autonomie au travail et enfin 13,95% pour les enquêtés motivés par l'accès à la formation.

Les enquêtés qui ont répondu qu'ils sont motivés par l'autonomie et l'ambiance au travail s'explique par leur satisfaction envers le comportement de leur super hiérarchique parce que elles sont nécessaires concernant le travail mais elle est aussi nécessaire pour créer un climat émotionnel positif et augmenter la motivation de chacun.

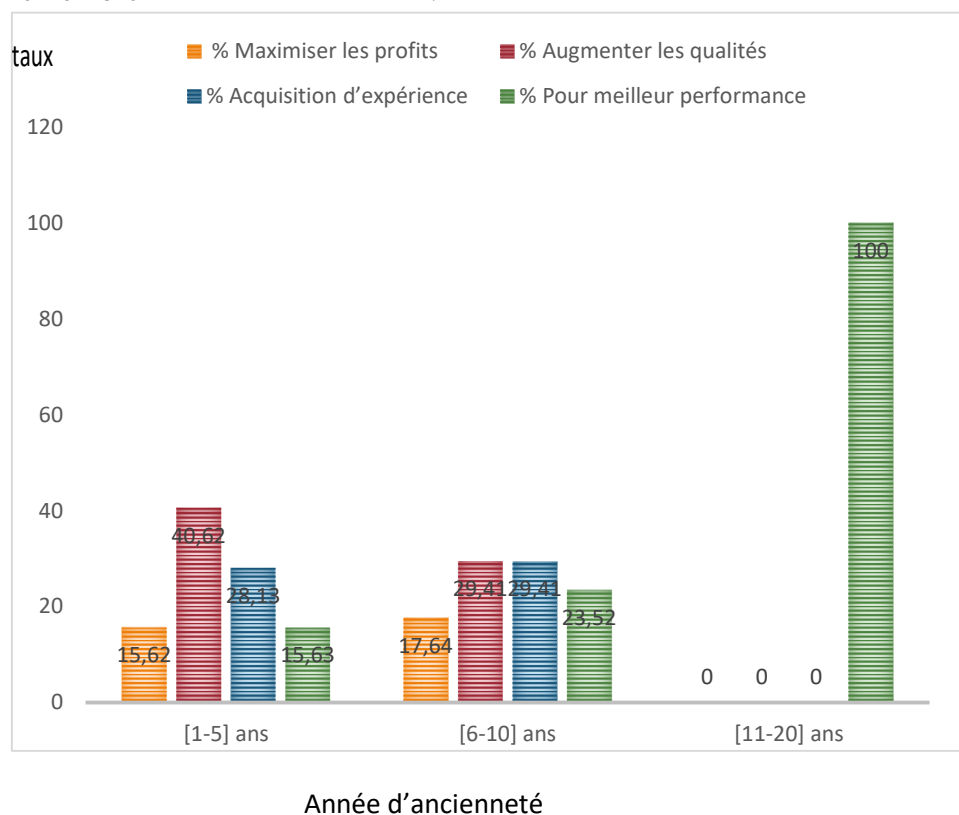
Tableau14 : L'avis des enquêtés sur les raisons de motivation du personnel au travail selon le nombre d'année d'ancienneté :

Raisons de motivation Année d'ancienneté	Maximiser les profits		Augmenter les qualités		Acquisition d'expérience		Pour meilleur performance		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
[1-5 ans]	5	15,62	13	40,62	9	28,13	5	15,63	32	64
[6-10 ans]	3	17,64	5	29,41	5	29,41	4	23,52	17	34
[11-20 ans]	0	0	0	0	0	0	1	100	1	2
Total	8	16	18	36	14	28	10	20	50	100

Source : résultat de l'enquête

CHAPITRE03 : la contribution de la motivation au travail sur la performance du personnel. Cas de l'entreprise PIGMA

Figure n°17 : L'avis des enquêtés sur les raisons de motivation du personnel au travail selon le nombre d'année d'ancienneté :



source : établie à partir des données du tableau ci-dessus

On constate d'après les résultats du tableau n°14 et la figure n° 17 que 36% des enquêtés voient qu'au travail on motive les gens dans le but d'augmenter les qualités, 28% pensent qu'on les motive dans le but d'acquérir de l'expérience, 20% d'entre eux ont répondu que c'est pour une meilleure performance, et 16% voient que c'est pour maximiser les profits.

40,62% des enquêtés qui ont une ancienneté entre [1-5] ans pensent qu'on les motive pour augmenter les qualités, suivi par ordre par un taux de 29,41% pour ceux qui ont une ancienneté entre [6-10] ans.

Pour l'acquisition d'expérience les enquêtés qui ont une ancienneté entre [6-10] ans sont en tête avec taux de 29,41%, suivi de 28,13% pour ceux qui ont une ancienneté entre [1-5] ans.

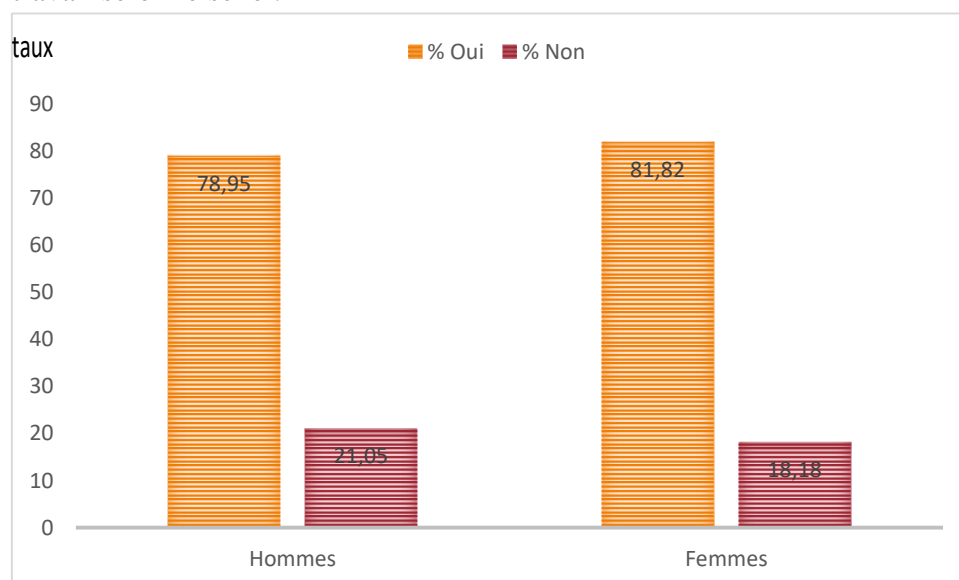
CHAPITRE03 : la contribution de la motivation au travail sur la performance du personnel. Cas de l'entreprise PIGMA

Tableau 15 : L'avis des enquêtés sur l'influence de la rémunération sur la motivation au travail selon le sexe :

Rémunération/motivation Sexe	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Hommes	15	78,95	4	21,05	19	63,33
Femmes	9	81,82	2	18,18	11	36,67
Total	24	80	6	20	30	100

Source : résultat de l'enquête

Figure n°18 : L'avis des enquêtés sur l'influence de la rémunération sur la motivation au travail selon le sexe :



Source : établie à partir des données du tableau ci-dessus

Les résultats de tableau n°15 et la figure n°18 montrent que 80% des enquêtés ont répondu que la rémunération peut influencer sur la motivation du personnel au travail avec 81,82% du sexe féminin et 78,95% du sexe masculin, tandis que 20% ont confirmés que la rémunération ne peut pas influencer sur la motivation au travail avec un taux de 21,05% du sexe masculin et 18,18% du sexe féminin.

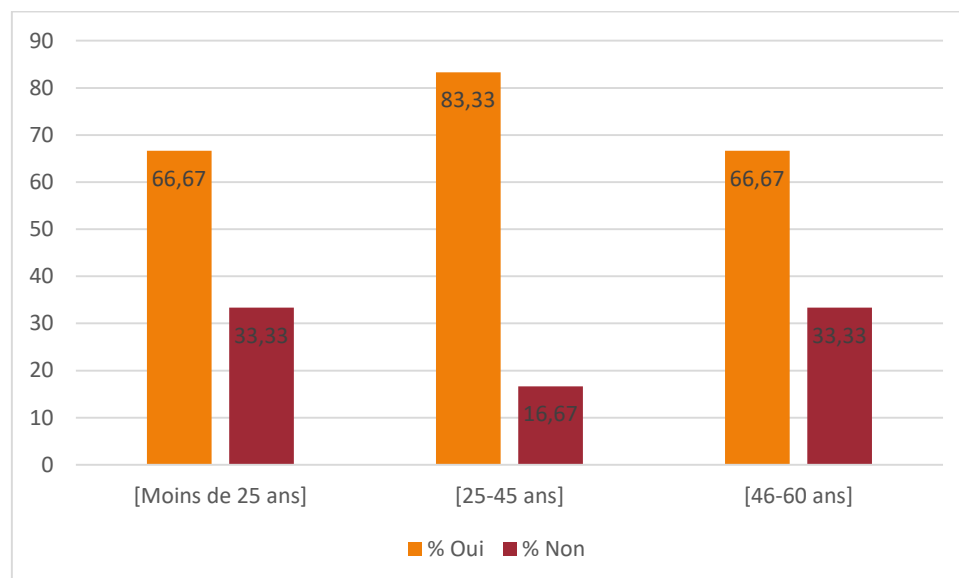
CHAPITRE03 : la contribution de la motivation au travail sur la performance du personnel. Cas de l'entreprise PIGMA

Tableau 16 : L'avis des enquêtés sur l'influence de la rémunération sur la motivation au travail selon l'âge :

Rémunération/motivation L'âge	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
[moins de 25 ans]	2	66,67	1	33,33	3	10
[25 ans-45 ans]	20	83,33	4	16,67	24	80
[46 ans-60 ans]	2	66,67	1	33,33	3	10
Total	24	80	6	20	30	100

Source : résultat de l'enquête

Figure n°19 : L'avis des enquêtés sur l'influence de la rémunération sur la motivation au travail selon l'âge :



Âge

source : établie à partir des données du tableau ci-dessus

Vu le résultat obtenu, nous observons que 80% des enquêtés ont répondu que la rémunération est un facteur motivationnel dans l'entreprise.

Le taux des enquêtés qui ont répondu que la rémunération n'est pas un facteur de motivation au travail est inférieur avec un taux de 20%.

D'après le tableau n°15 et 16, nous pouvons déduire que la rémunération est le premier facteur de motivation dans cette entreprise c'est celle en effet qui assure la satisfaction des besoins de subsistance. La rémunération est efficace pour mobiliser le personnel, car elle

CHAPITRE03 : la contribution de la motivation au travail sur la performance du personnel. Cas de l'entreprise PIGMA

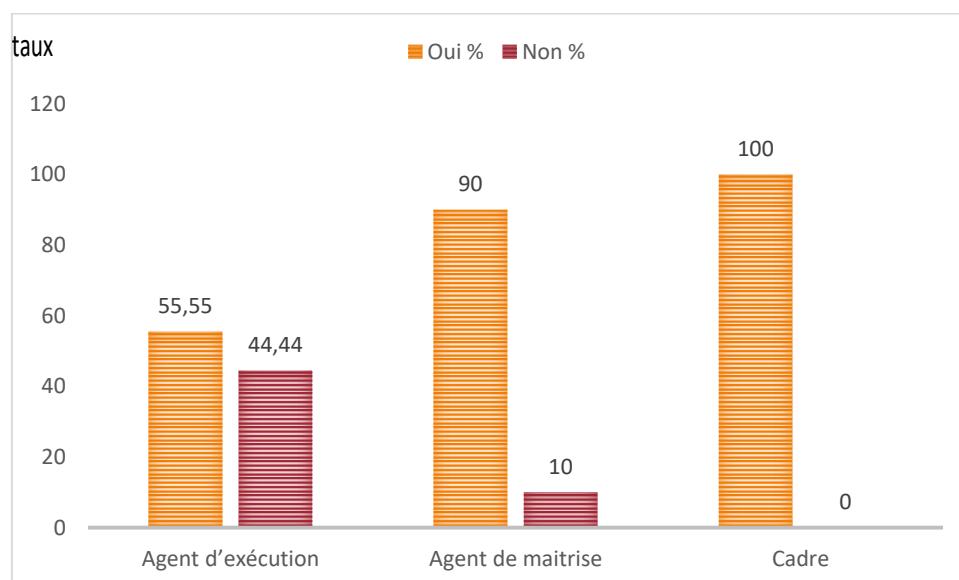
pousse à détecter et récompenser l'implication, la performance et les résultats des employés les plus productifs.

Tableau17 : l'avis des enquêtés sur l'influence de l'évaluation des compétences sur la motivation des salariés selon la catégorie socioprofessionnelle :

L'évaluation des compétences /motivation	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Les catégories						
Agent d'exécution	5	55,55	4	44,44	9	30
Agent de maîtrise	9	90	1	10	10	33,33
Cadre	11	100	0	0	11	36,67
Total	25	83,33	5	16,66	30	100

Source : résultat de l'enquête

Figure n°20 : l'avis des enquêtés sur l'influence de l'évaluation des compétences sur la motivation des salariés selon la catégorie socioprofessionnelle :



Source : établie à partir des données du tableau ci-dessus

Selon le tableau n° 17 et la figure n°20 nous constatons que 83,33% considèrent que l'évaluation est importante et constitue un facteur de motivation avec 100% de catégorie de cadre et 90% de catégorie des agents de maîtrise et 55,55% de catégorie des agents d'exécution ,

CHAPITRE03 : la contribution de la motivation au travail sur la performance du personnel. Cas de l'entreprise PIGMA

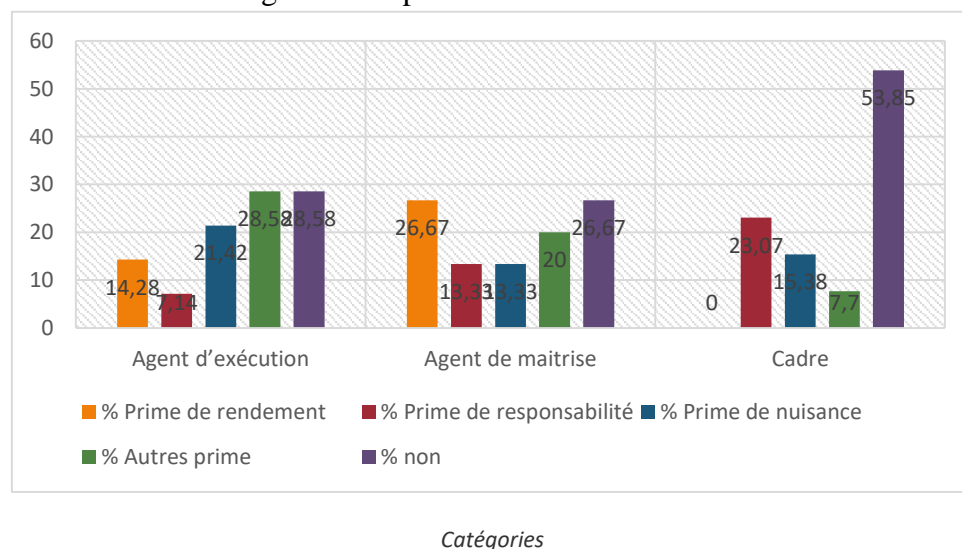
cependant, 16,66% des enquêtés qui ont répondu que l'évaluation des compétences n'est pas un facteur de motivation au travail avec 0% de catégorie de cadre et 10% de catégorie des agents de maîtrise et 44,44% de la catégorie des agents d'exécution, ce qui signifie que la plus part des salariés sont persuadés de l'importance de l'évaluation.

Tableau18 : le nombre des enquêtés qui bénéfices des primes ou des compléments du salaire selon la catégorie socioprofessionnelle :

Prime/complément de salaire Catégories	Oui								Non		Total	
	Prime de rendement		Prime de responsabilité		Prime de nuisance		Prime de risque		F	%		
	F	%	F	%	F	%	F	%				
Agent d'exécution	2	14,28	1	7,14	3	21,42	4	28,58	4	28,58	14	33,33
Agent de maîtrise	4	26,67	2	13,33	2	13,33	3	20	4	26,67	15	35,71
Cadre	0	0	3	23,07	2	15,38	1	7,70	7	53,85	13	30,96
Total	6	14,29	6	14,29	7	16,67	8	19,04	15	35,71	42	100

Source : résultat de l'enquête

Figure n°21 : le nombre des enquêtés qui bénéfices des primes ou des compléments du salaire selon la catégorie socioprofessionnelle



Source : établie à partir des données du tableau ci-dessus

CHAPITRE03 : la contribution de la motivation au travail sur la performance du personnel. Cas de l'entreprise PIGMA

Vu les résultats obtenus, on a observé que 64,29% des salariés de cette entreprise bénéficient de prime et de complément de salaire, avec 19,04% c'est des primes de risque et 16,67% c'est des primes de nuisance et 14,29% c'est des primes de responsabilité et le même taux 14,29% des primes de rendement et celle-ci se diffère d'après l'enquête selon le niveau du poste occupé, la nature du travail, la situation matrimoniale etc.

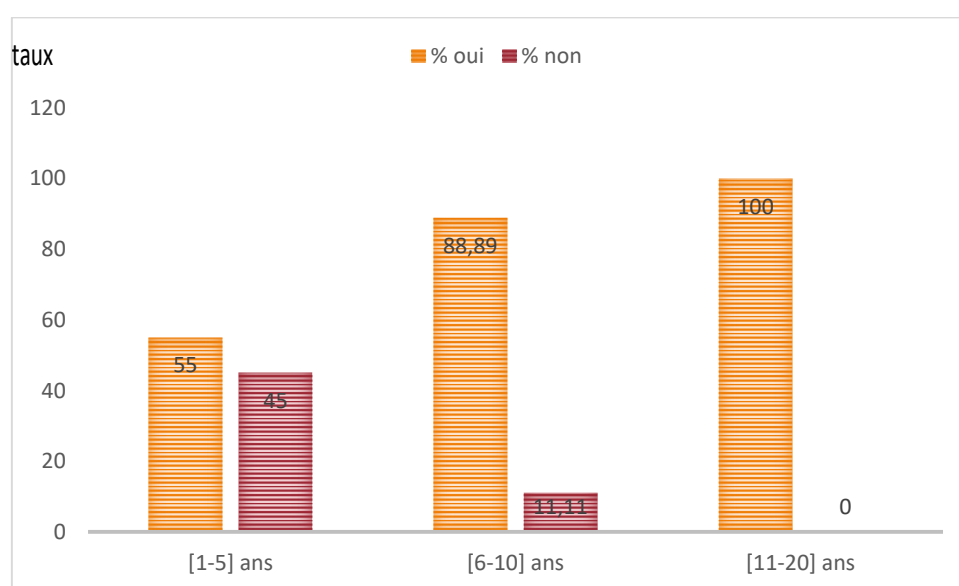
Voir 35,71% des enquêtés ont répondu qu'ils ne bénéficient d'aucune prime ou de complément de salaire avec un taux de 53,85% des cadres et 28,58% des agents d'exécution et 26,67% des agents de maîtrise.

Tableau n° 19 : l'avis des enquêtés sur le poste occupé selon le nombre d'année d'ancienneté :

Le poste occupé Année d'ancienneté	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
[1-5] ans	11	55	9	45	20	66,67
[6-10] ans	8	88,89	1	11,11	9	30
[11-20] ans	1	100	0	0	1	3,33
Total	20	66,67	10	33,33	30	100

Source : résultat de l'enquête

Figure n°22 : l'avis des enquêtés sur le poste occupé selon le nombre d'année d'ancienneté



Année d'ancienneté

Source : établie à partir des données du tableau ci-dessus

CHAPITRE03 : la contribution de la motivation au travail sur la performance du personnel. Cas de l'entreprise PIGMA

D'après les résultats de tableau n°19 et la figure n°22, on constate que 66,67% ont répondu qu'il ont gardés le même poste de travail depuis leur recrutement au sein de cette entreprise notamment avec un taux de 100% des enquêtés qui ont une ancienneté entre [11-20] ans, suivi de 88,89% pour ceux ayant une ancienneté entre [6-10] ans et cela s'explique par leur manque d'expérience , et 55% des enquêtés qui ont ancienneté entre [1-5]ans.

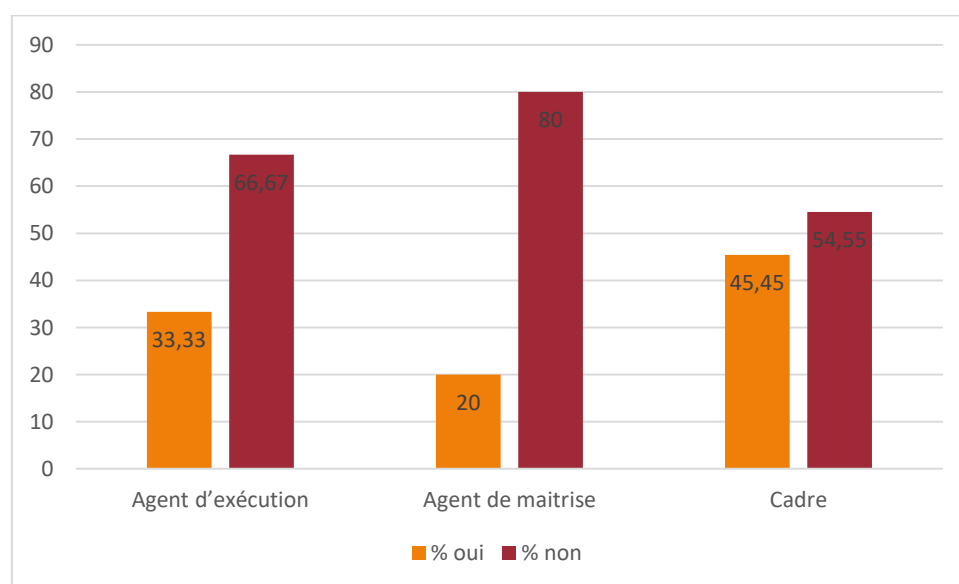
Tandis que 33,33%, ont répondu qu'ils n'ont pas occupé le même poste de travail depuis leur recrutement a PIGMA, avec un taux de 45% des enquêté qui ont une ancienneté entre [1-5] ans, suivi de 11,11% des enquêté qui ont une ancienneté entre [6-10] ans.

Tableau 20 : l'avis des enquêtés selon le bénéfice de formation dans le but d'augmenter leur performance selon la catégorie socioprofessionnelle :

Accès à la formation Les catégories	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Agent d'exécution	3	33,33	6	66,67	9	30
Agent de maitrise	2	20	8	80	10	33,33
Cadre	5	45,45	6	54,55	11	36,67
Total	10	33,33	20	66,67	30	100

Source : résultat de l'enquête

Figure n°23 : l'avis des enquêtés selon le bénéfice de formation dans le but d'augmenter leur performance selon la catégorie socioprofessionnelle :



Catégories

source : établie à partir des données du tableau ci-dessus

CHAPITRE03 : la contribution de la motivation au travail sur la performance du personnel. Cas de l'entreprise PIGMA

D'après les données collectées au terrain, on a noté que 66,67% des enquêtés qui ont pas bénéficié d'une formation, avec un taux de 80% des agents de maitrise et 66,67% des agents d'exécution et de 54,55% des cadres et cela s'explique le manque de performance des salariés et aussi pour l'entreprise ; Tandis que 33,33%, ont répondu qu'ils ont bénéficié d'une formation avec un taux de 45,45% des cadres et 33,33% des agents d'exécution et 20% ce sont des agents de maitrise.

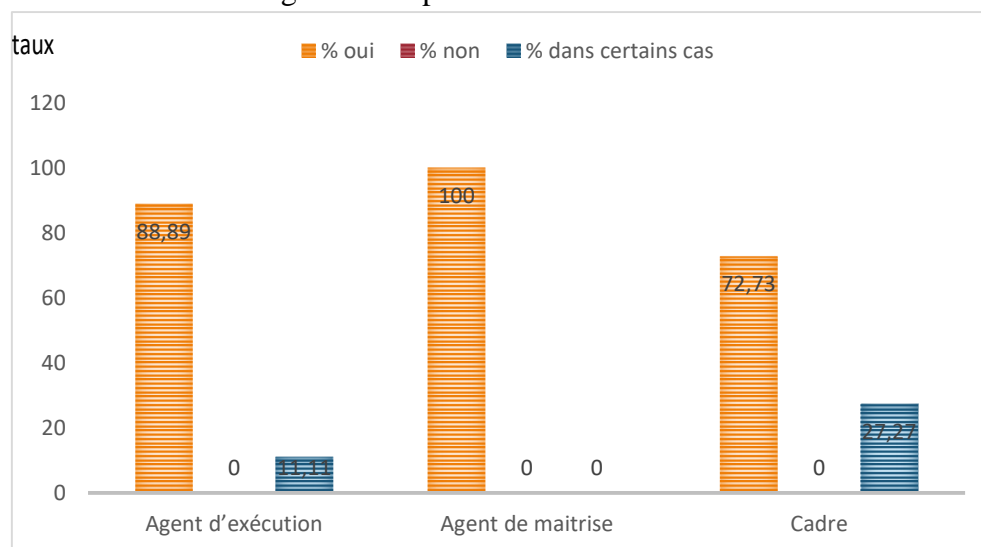
Ce qui explique que l'accès à la formation présente aussi un intérêt pour la performance, adapter le travail a en effet une influence positive sur la motivation et le rendement de l'entreprise.

Tableau n° 21 : l'avis des enquêtés sur l'application de la polyvalence dans l'entreprise PIGMA selon la catégorie socioprofessionnelle :

Polyvalence Les catégories	Oui		Non		Dans certain cas		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Agent d'exécution	8	88,89	00	00	1	11,11	9	30
Agent de maitrise	10	100	00	00	0	0	10	33,33
Cadre	8	72,73	00	00	3	27,27	11	36,67
Total	26	86,67	00	00	4	13,33	30	100

Source : résultat de l'enquête

Figure n°24 : l'avis des enquêtés sur l'application de la polyvalence dans l'entreprise PIGMA selon la catégorie socioprofessionnelle :



Source : établie à partir des données du tableau ci-dessus

CHAPITRE03 : la contribution de la motivation au travail sur la performance du personnel. Cas de l'entreprise PIGMA

D'après les résultats de ce tableau n°21 et la figure n°24, on remarque que 86,67% des enquêtés ont répondu par « oui » par rapport à l'application de la polyvalence dans leur entreprise avec un taux de 100% des agents de maîtrise, 88,89% des agents d'exécution, et 72,73% des cadres.

13,33% ont répondu que l'entreprise PIGMA applique la polyvalence dans certain cas avec 27,27% des cadres, 11,11% des agents d'exécution.

2.1- synthèse :

Après avoir exposé les résultats obtenus, on constate que la rémunération et les conditions de travail sont les principales techniques de motivation adoptés par l'entreprise PIGMA, quoi que PIGMA ait œuvré pour la rémunération et les conditions de travail, on a observé d'autres techniques qui boostent aussi le personnel, à savoir : le climat social et la reconnaissances la formation la communication.

Sachant que les enquêtés ont confirmé l'importance du facteur de condition de travail dans l'entreprise, avec un pourcentage de 25,59% (tableau n°13) des enquêtés qui ont répondu que les conditions de travail est leur premier facteur motivationnel.

De même pour le facteur rémunération où on a constaté que 80% (tableau n°16) des enquêtés ont répondu que la rémunération peut influencer positivement sur leur motivation au travail, ajouter à cela que 64,29% (tableau n°18) des enquêtés témoignent qu'ils bénéficient de primes et de complément de salaire, cela s'explique par la bonne politique de rémunération de cette entreprise, d'après l'avis des enquêtés on peut dire que l'entreprise PIGMA utilise la rémunération comme technique de motivation pour favoriser la motivation de son personnel.

Donc les résultats qu'on a obtenus d'après l'analyse des données recueillies nous permettent de confirmer, et ainsi démontrer que la rémunération et les conditions de travail sont des facteurs motivationnel dans l'entreprise PIGMA et que cette dernière utilise pour atteindre ses objectifs, et obtenir de ses salariés une productivité et une qualités de travail importantes ainsi rassembler les compétences adéquates mais surtout de développer et d'entretenir la motivation de l'ensemble du personnel.

CHAPITRE03 : la contribution de la motivation au travail sur la performance du personnel. Cas de l'entreprise PIGMA

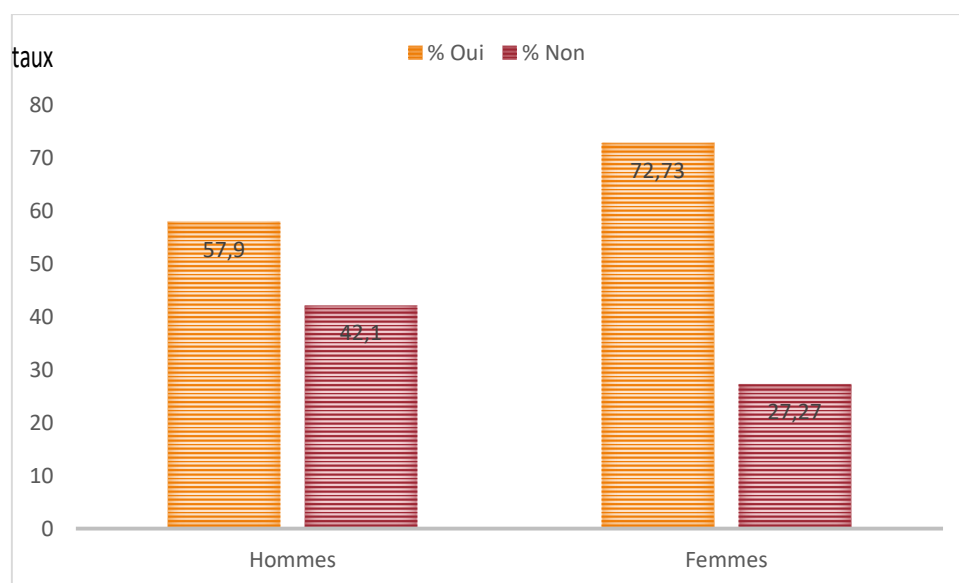
3-Analyse et interprétation des résultats relative à l'impact des techniques de motivation adoptées par l'entreprise sur la performance du personnel au travail :

Tableau n°22 : l'avis des enquêtés sur l'influence de sentiment d'appartenance sur la performance selon le sexe :

L'influence de l'appartenance sur la performance Sexe	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Homme	11	57,90	8	42,10	19	63,33
Femme	8	72,73	3	27,27	11	36,67
Total	19	63,33	11	36,67	30	100

Source : résultat de l'enquête

Figure n°25 : l'avis des enquêtés sur l'influence de sentiment d'appartenance sur la performance selon le sexe :



Source : établie à partir des données du tableau ci-dessus

D'après les résultats du tableau n°22 et la figure n°25, on remarque que les majorités des enquêtés sont parfaitement content de leurs appartenance à l'entreprise PIGMA avec un pourcentage de 63,33% avec un 72,73% du sexe féminin et 57,90% du sexe masculin, tandis que 36,67% des salariés ne possèdent aucun sentiment d'appartenance à l'entreprise avec un taux de 42,10% du sexe masculin et 27,27% du sexe féminin.

CHAPITRE03 : la contribution de la motivation au travail sur la performance du personnel. Cas de l'entreprise PIGMA

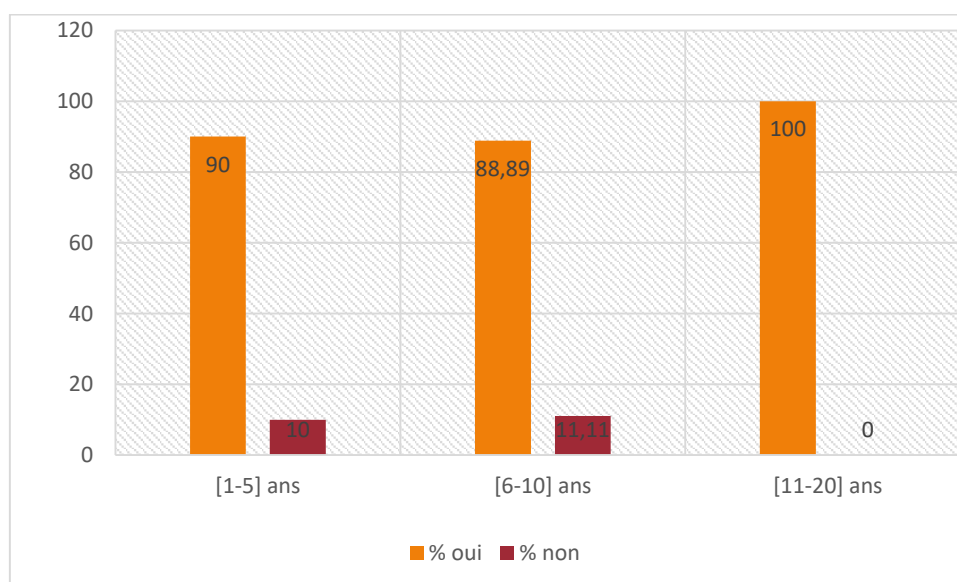
On peut dire que la majorité des salariés sont adaptés à la culture et aux valeurs de l'entreprise, ce qui revient que PIGMA offre à ses salariés un espace de travail adéquat pour l'accomplissement des tâches et d'assurer le bon rendement et une bonne performance.

Tableau 23 : l'avis des enquêtés sur l'influence de l'évaluation et le suivi des compétences sur leur performance selon le nombre d'année d'ancienneté :

L'influence de suivi et d'évaluation sur la performance	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Année d'ancienneté						
[1-5] ans	18	90	2	10	20	66,67
[6-10] ans	8	88,89	1	11,11	9	30
[11-20] ans	1	100	0	0	1	3,33
Total	27	90	3	10	30	100

Source : résultat de l'enquête

Figure n°26 : l'avis des enquêtés sur l'influence de l'évaluation et le suivi des compétences sur leur performance selon le nombre d'année d'ancienneté :



Année d'ancienneté

Source : établie à partir des données du tableau ci-dessus

CHAPITRE03 : la contribution de la motivation au travail sur la performance du personnel. Cas de l'entreprise PIGMA

Selon le tableau n°23 et la figure n°26 montrent que la majorité 90% des salariés considèrent l'évaluation est importante et constitue un moyen de motivation et d'améliorer la performance des salariés, avec un taux de 100% des enquêtés qui ont une ancienneté entre [11-20] ans, suivi de 90% pour ceux qui ayant une ancienneté entre [1-5] ans et 88,89% pour ceux qui ayant une ancienneté entre [6-10] ans.

Cependant, 10% convaincue qu'il n'est pas aussi important d'être évalué par l'entreprise avec un taux de 11,11% des enquêtés qui ont une ancienneté entre [6-10] ans, suivi de 10% des enquêtés qui ont une ancienneté entre [1-5] ans, cela signifie que la plupart des salariés sont persuadés de l'importance de l'évaluation (étant donné qu'elle leur permet d'être Plus motivés, donc plus performants).

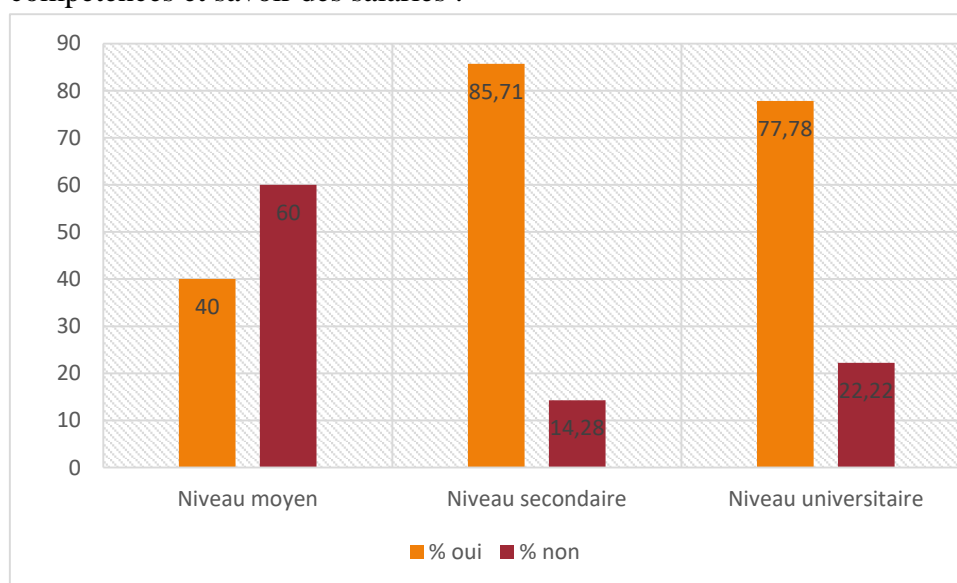
CHAPITRE03 : la contribution de la motivation au travail sur la performance du personnel. Cas de l'entreprise PIGMA

Tableau n°24 : l'avis des enquêtés sur le rôle de l'entreprise dans le développement des compétences et savoir des salariés :

L'influence de l'entreprise Niveau d'instruction	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Niveau moyen	2	40	3	60	5	16,67
Niveau secondaire	6	85,71	1	14,28	7	23,33
Niveau universitaire	14	77,78	4	22,22	18	60
Totale	22	73,33	8	26,67	30	100

Source : résultat du tableau

Figure n°27 : l'avis des enquêtés sur le rôle de l'entreprise dans le développement des compétences et savoir des salariés :



Niveau d'instruction

source : établie à partir des données du tableau ci-dessus

D'après les résultats de tableau n°24 et la figure n°27, on constate que 73,33% ont répondu qu'ils ont satisfait par l'aide de leur entreprise notamment avec un taux de 85,71% des enquêtés qui ont le niveau secondaire, suivi de 77,78% pour ceux qui ayant un niveau universitaire, et 40% pour ceux qui ayant un niveau moyen.

Tandis que 26,67%, ont répondu qu'ils n'ont pas satisfait par l'aide de leur entreprise, avec un taux de 60% des enquêtés qui ont un niveau moyen, suivi de 22,22% des enquêtés qui ont un niveau universitaire, et 14,28% pour ceux qui ayant un niveau secondaire.

CHAPITRE03 : la contribution de la motivation au travail sur la performance du personnel. Cas de l'entreprise PIGMA

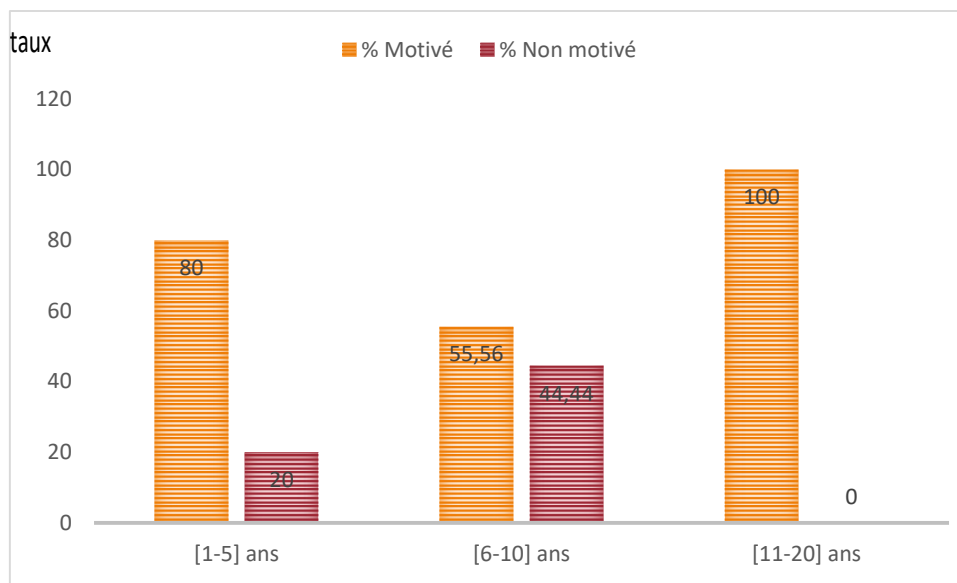
D'après ces résultats on constate que l'entreprise PIGMA aide leurs salariés à développer et améliorer leurs compétences et savoirs dans le but d'améliorer leurs performances et rend l'entreprise performante.

Tableau n°25 : la motivation du personnel par l'enrichissement des tâches selon le nombre d'année d'ancienneté :

Enrichissement des tâches Année d'ancienneté	Motivé		Non motivé		Total	
	F	%	F	%	F	%
[1-5] ans	16	80	4	20	20	66,67
[6-10] ans	5	55,56	4	44,44	9	30
[11-20] ans	1	100	0	0	1	3,33
Total	22	73,33	8	26,67	30	100

Source : résultat de l'enquête

Figure n°28 : la motivation du personnel par l'enrichissement des tâches selon le nombre d'année d'ancienneté :



Année d'ancienneté

source : établie à partir des données du tableau ci-dessus

D'après les résultats de tableau n°25 et la figure n°28 on voit que la plupart des enquêtés ont répondu qu'ils sont motivé au travail lorsque le travail est enrichit d'un taux de 73,33%, avec 100% des enquêtés qui ont une ancienneté entre [11-20] ans, suivi de 80% pour ceux qui ont une ancienneté entre [1-5] ans, et de 55,56% pour ceux entre [6-10]ans ; par contre 26,67% seulement des enquêtés ont répondu négativement.

CHAPITRE03 : la contribution de la motivation au travail sur la performance du personnel. Cas de l'entreprise PIGMA

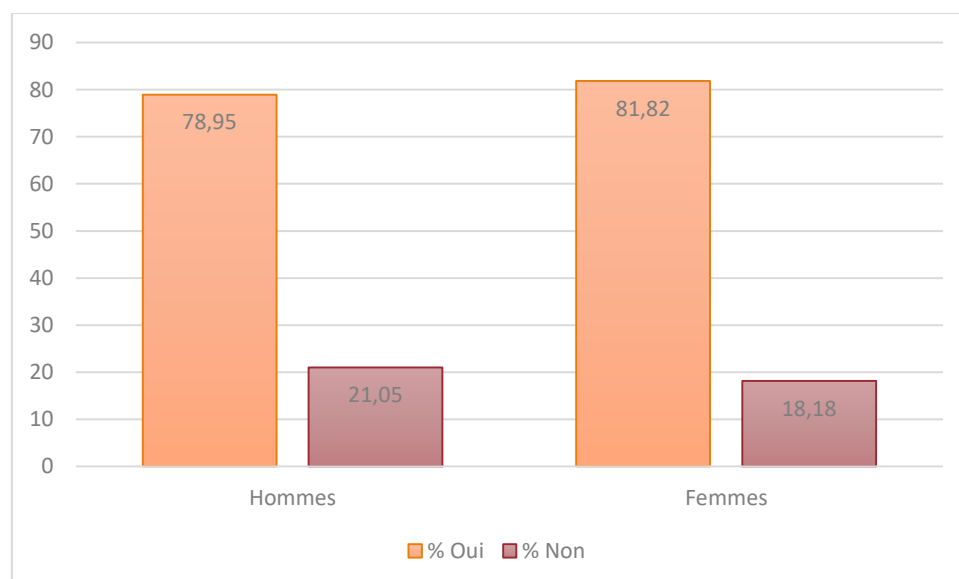
Le taux de ceux qui ont répondu positivement est plus élevé que celui de ceux qui ont répondu négativement, cela s'explique par le consentement du personnel vis-à-vis de l'enrichissement des tâches dans l'entreprise, ajouter à cela que lors de l'enquête sur le terrain on a pu constater que les salariés préfèrent diversifier leurs tâches et donner du sens à leurs tâches, et avoir une certaine autonomie, sur ce point c'est HERZBERG qui a repris les convictions de Mc Gregor pour dire que l'homme au travail a besoins de satisfaire ses besoins supérieurs et cela ne se réalise que par l'enrichissement des tâches et qui a son tour permet l'amélioration des motivations des salariés.

Tableau n°26 : l'avis des enquêtés sur l'influence des conditions de travail sur la performance selon le sexe :

L'influence des conditions de travail sur la performance	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Sexe						
Homme	15	78,95	4	21,05	19	63,33
Femme	9	81,82	2	18,18	11	36,67
Total	24	80	6	20	30	100

Source : résultat de l'enquête

Figure n°29 : l'avis des enquêtés sur l'influence des conditions de travail sur la performance selon le sexe :



Source : établie à partir des données du tableau ci-dessus

CHAPITRE03 : la contribution de la motivation au travail sur la performance du personnel. Cas de l'entreprise PIGMA

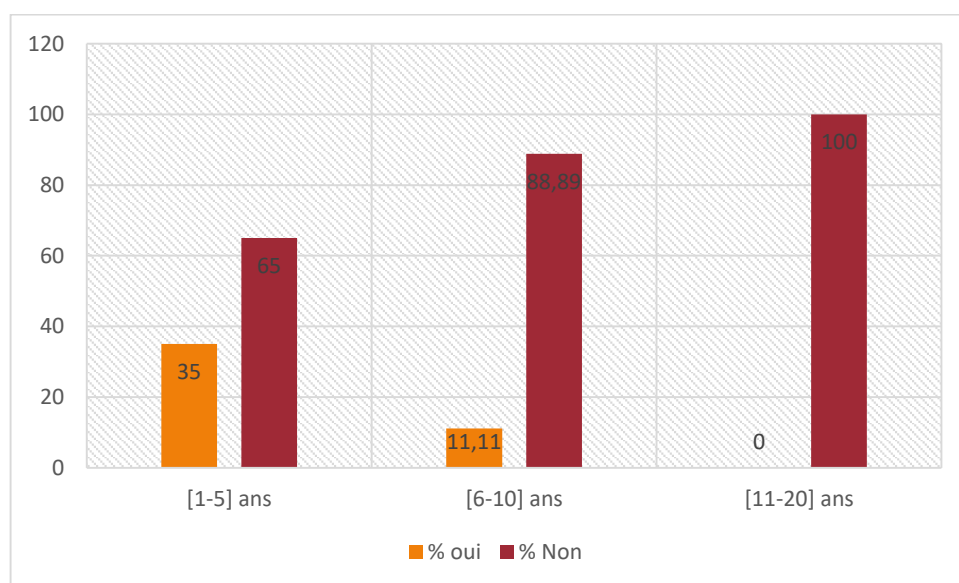
D'après les résultats du tableau n°26 et la figure n°29 on voit que la plupart des enquêtés ont répondu qu'ils sont satisfait vis-à-vis des conditions du travail, d'un taux de 80% ; 81,82% du sexe féminin et 78,95% du sexe masculin, tandis que 20% des enquêtés ne sont pas satisfaits, avec 21,05% du sexe masculin et 18,18% du sexe féminin. Ce qui signifie que l'entreprise accorde une importance aux conditions de travail (exemple la sécurité à l'égard de ses employés).

Tableau n° 27 : le partage des gains basés sur l'efficacité de l'employé selon le nombre d'année d'ancienneté :

Le partage des gains Année d'ancienneté	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
[1-5] ans	7	35	13	65	20	66,67
[6-10] ans	1	11,11	8	88,89	9	30
[11-20] ans	0	0	1	100	1	3,33
Total	8	26,67	22	73,33	30	100

Source : résultat de l'enquête

Figure n°30 : le partage des gains basés sur l'efficacité de l'employé selon le nombre d'année d'ancienneté :



Année d'ancienneté

source : établie à partir du tableau ci-dessus

CHAPITRE03 : la contribution de la motivation au travail sur la performance du personnel. Cas de l'entreprise PIGMA

D'après le tableau n°27 et la figure n°30, on remarque un écart entre le nombre de salariés ayant bénéficié des gains basées sur l'efficacité de l'employé et ceux qui ne sont pas concernés par cette forme de rémunération, en effet, la première partie ne représente que 26,67% des salariés concernés par l'étude. Cependant, la partie dominante est celle des salariés n'ayant pas bénéficié de partage de gains proportionnellement à leurs efficacité, avec un taux de 73,33% des salariés enquêtés. Cela signifie que l'entreprise applique la rémunération directe de manière à ce qu'elle soit équitable entre ses salariés et non en fonction de leurs efficacité, ce qui est désavantageux d'un point de vue manageriel, sur le plan de motivation du personnel résultat obtenu selon l'enquête.

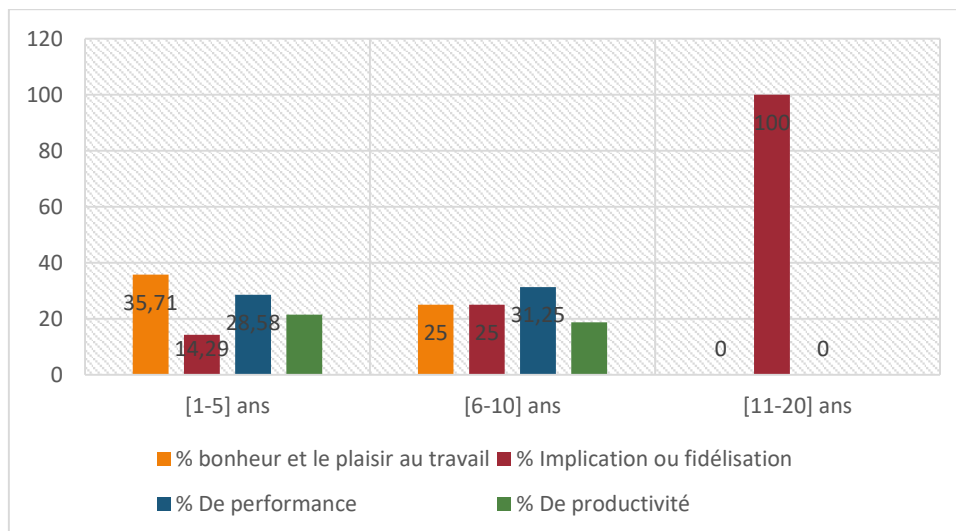
Tableau n°28 : l'avis des enquêtés sur l'enjeu de la motivation selon le nombre d'année d'ancienneté :

Enjeu Année d'ancienneté	Bonheur et le plaisir au travail		Implication ou fidélisation		De performance		De productivité		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
[1-5 ans]	10	35,71	4	14,29	8	28,58	6	21,42	28	62,22
[6-10 ans]	4	25	4	25	5	31,25	3	18,75	16	35,56
[11-20 ans]	0	0	1	100	0	0	0	0	1	2,22
Total	14	31,11	9	20	13	28,89	9	20	45	100

Source : résultat de l'enquête

CHAPITRE03 : la contribution de la motivation au travail sur la performance du personnel. Cas de l'entreprise PIGMA

Figure n°31 : l'avis des enquêtés sur l'enjeu de la motivation selon le nombre d'année d'ancienneté :



Année d'ancienneté

source : établie à partir des données du tableau ci-dessus

Selon les résultats de tableau n°28 et la figure n°31, on remarque que : 31,11% des enquêtés ont répondu que l'enjeu de la motivation est celui de bonheur et le plaisir au travail, suivi de 28,89% des enquêtés qui voient que l'enjeu de la motivation est celui de la performance, et de 20% pour ceux qui voient que l'enjeu de la motivation est celui de la productivité, et le même pourcentage 20% pour ceux qui voient que l'enjeu de la motivation est celui de l'implication ou de fidélisation.

Parmi les déterminants la motivation s'avèrent essentielles pour expliquer le processus de la performance au travail.

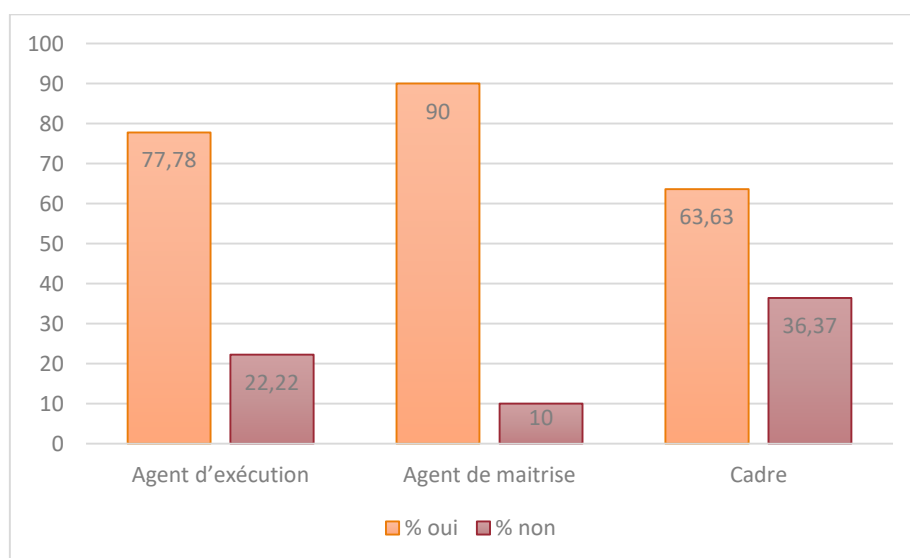
CHAPITRE03 : la contribution de la motivation au travail sur la performance du personnel. Cas de l'entreprise PIGMA

Tableau n°29 : l'avis des enquêtés sur l'influence de la motivation sur la performance selon la catégorie socioprofessionnelle :

L'influence de la motivation/performance	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Les catégories						
Agent d'exécution	7	77,78	2	22,22	9	30
Agent de maîtrise	9	90	1	10	10	33,33
Cadre	7	63,63	4	36,37	11	36,67
Total	23	76,67	7	23,33	30	100

Source : résultat de l'enquête

Figure n°32 : l'avis des enquêtés sur l'influence de la motivation sur la performance selon la catégorie socioprofessionnelle :



Catégories

source : établie à partir des données du tableau ci-dessus

D'après les résultats de tableau n° 29 et la figure n°32, on constate que le taux des enquêtés qui ont répondu que la motivation peut avoir une influence sur la performance au travail est majoritaire avec un taux de 76,67%, dont 90% sont des agents de maîtrise, 77,78% des agents d'exécutions, et 63,63% des cadres.

La motivation est déterminante de la performance au travail, il est important de faire évoluer les personnes dans leur travail car cela permet de faire avancer l'entreprise, il est donc essentiel de faire avancer les salariés car une personne qui avance est une personne qui est

CHAPITRE03 : la contribution de la motivation au travail sur la performance du personnel. Cas de l'entreprise PIGMA

motivée, elle devient alors force de propositions et engendre un véritable cercle vertueux pour l'entreprise.

3.1. Synthèse :

Après avoir exposé les résultats obtenus les techniques de motivation adoptés par l'entreprise PIGMA sont consistantes à rendre les travailleurs motivés dans le but d'une meilleure performance au travail.

On constate d'une part d'après l'analyse des données recueillis que les techniques de motivation adoptées par l'entreprise PIGMA ont une influence positive sur la motivation du personnel de cette entreprise, sachant que 80% (tableau n°26), des répondants ont confirmés leur motivation vis-à-vis des conditions de travail. La bonne politique de rémunération pousse les salariés à une meilleure motivation et donc à réaliser les meilleures performances.

D'autres part, les enquêtés de cette entreprise ont confirmé que les techniques de motivation adoptées par cette entreprise peuvent déterminer le niveau de performance du personnel au travail, par exemple dans le (tableau 29) les enquêtés ont répondu et ont confirmé que la motivation a une influence sur la performance avec une fréquence de 76,67% et aussi dans le (tableau n°28) des répondants ont confirmés que l'enjeu de la motivation et celui de bonheur et de plaisir au travail et aussi de la performance avec un taux de 28,89%.

Enfin on constate que les techniques de motivation adoptés par l'entreprise PIGMA sont consistantes à rendre les travailleurs motivés et qu'ils constituent leur source de motivation, la motivation a un impact sur la performance des salariés aussi sur l'entreprise « un salarié motivé va apporter des idées novatrices et faire avancer l'entreprise dans le bon sens ».

CHAPITRE03 : la contribution de la motivation au travail sur la performance du personnel. Cas de l'entreprise PIGMA

Conclusion :

D'après notre étude effectuée sur la motivation du personnel dans l'entreprise PIGMA, On a donc pu d'une part confirmer que les techniques de motivation adoptées par l'entreprise PIGMA sont la rémunération et les conditions de travail, ce résultat est bien justifié par les réponses des enquêtés avec un taux de 80% de ceux qui estiment que une bonne politique de rémunération favorise leur motivation au travail.

Lorsque les employés sont correctement payés, les facteurs de motivation vont au-delà d'une récompense pécuniaire, bien que plusieurs théoriciens pensent que l'argent n'est pas un bon motivateur, il est par contre évident que l'absence d'une rémunération juste est un important facteur dé-motivateur.

Il faut donc mettre en place un système de rétribution économique juste et intéressant afin de motiver les employés. Il faut donc trouver la juste rémunération pour chaque employé. L'enquête démontre que le faible montant du salaire contribue au mécontentement de la population étudiée. Lorsqu'on leur soumet directement la question, les répondants considèrent le faible montant du salaire comme facteur d'insatisfaction.

D'autre part les conditions de travail constitue une source de motivation pour le personnel de cette entreprise avec un taux de 80% des répondants qui ont confirmés leur satisfaction envers cette forme d'organisation qui leur offre une plus grande capacité d'initiative et de responsabilité.

Le deuxième élément révélé par notre étude, c'est le lien entre la motivation et la performance qui ne fait aucun doute, sur ce point de nombreuses études ont démontré qu'un « collaborateur motivé est bien plus performant qu'un collaborateur non motivé ».

Il apparait dans les résultats que les salariés les plus motivés ont en moyenne un indice de performance plus élevé que les salariés les moins motivés, une personne motivée peut travailler au maximum et aller au-delà de ses capacités.

Ces résultats invitent à reconsidérer le lien direct ou excessif que l'on peut faire entre motivations et performance au travail, une bonne performance repose sur de bonnes habiletés

CHAPITRE03 : la contribution de la motivation au travail sur la performance du personnel. Cas de l'entreprise PIGMA

et sur des mécanismes motivationnels qui gèrent efficacement l'utilisation des habilités entre, d'une part, la tâche à effectuer et, d'autre part, les mécanismes d'autorégulation.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion Générale

L'objet de ce mémoire de recherche a porté sur la motivation au travail dans l'entreprise et son impact sur la performance du personnel.

Tout au long de ce mémoire, nous avons fait un tour d'horizon sur les approches théoriques mises en place en ce qui concerne les notions de motivation et de performance, on n'a pu comprendre que c'est très difficile d'appliquer une méthode théorique à la lettre, du fait qu'elles soient un peu simpliste et qu'elles ne correspondent pas forcément aux variables individuelles et au cadre environnementale. Il n'ya pas de modèle tout fait. Il existe tout de même plusieurs points de convergences entre les théories présentées au début et l'étude faite.

Afin de mener à bien ce travail, on a expliqué dans le premier chapitre les différents concepts de motivations, mais également les diverses théories relatives à la motivation au travail.

Puis on a abordé dans le deuxième chapitre le concept de la performance du personnel et les rôles de chaque facteur de motivation sur la performance du personnel.

Dans le troisième chapitre, nous nous sommes intéressés à la méthodologie de l'enquête sur le terrain. Nous avons vu quelle était la stratégie d'accès au terrain d'une part, Ensuite, nous nous sommes attachés à montrer les intérêts du recours à la méthode quantitative et au questionnaire. Enfin on a consacré à l'analyse des résultats empirique, Pour cela, nous avons procédé à l'analyse et l'interprétation des résultats menés auprès des salariés dans cette enquête terrain.

Ces diverses analyses nous ont permis, dans un dernier temps, d'en arriver à un constat. En effet, la motivation au travail doit être placée au cœur de la gestion des ressources humaines pour créer un levier de performance du personnel. Ce travail de recherche s'est révélé particulièrement intéressant car le fait d'interroger des professionnels mais aussi des salariés nous a permis de montrer qu'il existait des écarts de perception entre ces deux derniers quant à la question de la motivation des salariés.

En effet, nous avons pu constater que les techniques de motivation adoptées par l'entreprise PIGMA sont la source de motivation des salariés, et celles-ci à leurs tour ont une incidence positive sur la performance du personnel au travail, un personnel non motivé causent des problèmes de démotivation, nuisibles à la performance de l'entreprise. Cette enquête terrain nous a permis de démontrer que le lien entre la motivation et la performance du personnel ne faisait aucun doute. Il est également important de souligner que les

Conclusion Générale

différentes techniques de motivation sont contingentes par nature. En effet, il n'existe pas de techniques universelles, ainsi les services ressources humaines doivent prendre en compte de nombreux facteurs avant de mettre en place une politique de motivation.

Ces facteurs de contingence sont liés au secteur d'activité de l'entreprise, aux différentes personnalités des salariés mais également à la conjoncture économique...

A la suite des investigations menées, nous avons pu mettre en avant la motivation liée aux conditions de travail et la rémunération, mais aussi à d'autres facteurs tels que la reconnaissance au travail, la communication interne. La réalisation de ce mémoire m'a permis d'acquérir de nombreuses connaissances au sujet de la motivation des salariés, ce qui me sera utile pour ma future carrière professionnelle dans les ressources humaines l'enquête terrain m'a aidé à appréhender ce sujet de manière plus concrète notamment lors de la pré-enquête.

Ces rencontres ont été très enrichissantes pour ma part, d'un point de vue personnel mais également professionnel. Même si le mémoire demande beaucoup de temps, de recherche et de réflexion, je suis satisfaite d'avoir mené à terme ce travail et des apports enrichissants que ce dernier m'a apporté.

Référence bibliographique

Bibliographie

Ouvrages :

Alexander Bailly Frédéric « comportement humaines et management », édition Pearson, 2003.

A.DIETRICH et F.PIGYER, « la gestion des ressources humaines »édition la Découverte, paris, 2005.

A. MEIGNANT, « manager la formation » édition liaison, paris 1997.

ALBERTTO ; T. COMBEMALE ; P ; « comprendre l'entreprise : théorie, gestion et relations sociales », 2010.

Claude Levy-LEBOYER, « la motivation dans l'entreprise Modèles et stratégie », éditeur d'organisation 2003, paris.

Den jean M, « la motivation » CEPID, paris, Décembre 2006.

DJANKAIA, « guide pratique en formation professionnelle ». Les éditions HOUMA 2003.

E CAMPOY, E.MACLOUF, et al, « Gestion des ressources humaines », collection SYNTHEX, Pearson, paris, 2008.

E. Morin et C AUBE « psychologie et management » 2^{ème} édition Montréal chènevière. Edition, 2007.

Javeau Claude, Enquête par questionnaire ; manuel à l'usage de praticiens, Edition d'ORGANISATION, 3^{ème} éditions, Paris, 1985.

J.CITEAU, « Gestion des ressources humaines », 4^{ème} édition, DOLLAZ, paris, 2002.

Jocelyn. J et autres, « la dimension humaine des organisations », Gaëtan Morin éditeur, 1994.

J.LAPRA. « l'évaluation du personnel pour une nouvelle approche », édition ; DUNOD, Pays-Bas, 2006.

Jean-Marie de KETELE et Xavier ROEGIERS, Méthodologie de recueil d'information, Edition de BOOCK, 4^{ème} édition, Paris, octobre, 2009.

JARDILLIER.P « les conditions du travail »3^{ème} édition.

J.PCITEAU, « gestion des ressources humaines, principe généraux et cas pratiques »,4^{ème} édition, Arnaud colin, france2012.

J.P CITEAU, Gestion des ressources humaines : principes Généraux et cas pratiques, Edition : Masson and Armand colin, paris, 1997.

Jean Pierre. MOUTON, Jack. CHABAD, « la sécurité en entreprise », édition DUNOD, paris, 2003.

KHEMAKHEM.A « la dynamique du contrôle de gestion », 2^{ème} éd, DUNOD, paris, 1976.

KAPLAN.R et NORTON.D « le tableau de bord prospectif » : pilotage stratégique : les 4axes du succès, éd d'organisation, paris, 1998.

L.LETHIELLEUX, « l'essentiel de la gestion des ressources humaines » ; ED GUALINO, 5^{ème} édition, 2012.

LOUART pierre, « gestion des ressources humaines », édition Ey ralles 1994, paris.

LORINO.P. « méthode et pratiques de la performance » ; 2^{ème} édition d'organisation, paris.

L.SEKIOU, L.BLONDIN, PERETTI et autre, « GRH », édition de Beck université Bruxelles 2001.

MUCCHIELLI Alex, les motivations, 8^{ème} Ed, PUF, 2008.

MARTORY B ; « le contrôle de gestion sociale », édition Vuibert, paris 1990.

M.DOUBET « construire un plan de formation », édition DUNAD, France 2010.

MARTINE, « management et pilotage de la performance », édition Hachette, paris, 2009.

MOLHO.D et FERNANDEZ-POISSON.D, « tableau de bord, outils de performance » éd d'organisation, paris, 2009.

Morin Denis, Saint-Onge Sylvie et Vanden Berghe Christian, 2007.

MICHEL HAMLOVA : « la motivation, comparaison de motivation et de satisfacteurs dans le secteur public et privé ».

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

P.KODRA, « stratégie et formation », Edition DUNOD, France, 2011.

ROJET jacques et autres, « comportement organisationnel ; théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel », édition de BOECK éducation, SA, paris, 2009.

ROUSSEL P, « rémunération, motivation et satisfaction au travail », édition ECONOMICA, paris 1996.

ROBBINS.S.et JUDGE comportements organisationnels ; NEW Jersey. Pearson Education. 2006.

ROBERT S.KAPLAN Norton, David P, « le tableau de bord prospectif », paris, 1998.

SEMUHOZA, « théories de la motivation au travail », 2010.

SCHERMERHORN, et al. « Comportement humain et organisationnel » 4^{ème} édition, 2010.

S.L.DOLAN, T.SABA, S.E. Jackson et R.S .Schuler, « la gestion des ressources humaines, tendances, enjeux et pratiques actuelles »édition du renouveau pédagogique, 2002.

SALVATOR MAUGERI, « les théories de la motivation au travail », édition DONUD paris 2004.

SYLVIE SAINT.ONGE et VICTOR haines : « Gestion des performances au travail » édition de Boeck, paris, 2007.

VALLERAUD RJ, et THILL EE, introduction au concept de motivation, Edition études vivantes-VIGOT, Laval(Québec), 1993.

Thèses et Mémoires :

ACHTE, al, « comment concilier la performance et le bien-être au travail ? », in Mémoire MBA RH, université paris Dauphine, 2010.

Mémoire professionnel L.MUCHA, « la motivation des salariés et la performance dans les entreprises », France année universitaire 2009,2010.

O.TIRCHI « la gestion des rémunérations un outil de motivation au service de la performance au travail », mémoire Magister, université Mouloud Mammeri, 2002.

Revues :

Bertrand SOGBOSSI BOCCO, perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique, la revue des sciences de gestion, direction et gestion n°24-organisation.

J.SAULQUIN, G.SCHIER, « responsabilité sociale des entreprises et performance »complémentarité ou substituabilité, la revue des sciences de gestion, 2007.

ROUSSEL Patrice. La motivation au travail. Concept et théories, ces notes du LIRCHE, UNIV Toulouse 1, p 4,5, octobre, 2000.

ULRICH.D human Resource champions; the Next Agenda for Adding value and Delivering Resultants, Boston, MA: Harvard business school press, 1997.

Dictionnaire :

HENRI Mâché, dictionnaire de gestion, (vocabulaire, concepts et outils), éd ECONOMICA, paris, 1998.

Site Web :

<http://www.memoireonline.com>, « analyse des conditions de travail personnel » université Libre de Kigali, 2009 ; P.33.

Annexes

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU
Faculté des Sciences Economiques, de Gestion et Sciences Commerciales

Questionnaire

Mémoire de fin de cycle

Sous le thème : l'impact de la motivation à l'égard de la performance du personnel

En vue de l'obtention d'un diplôme de master2 en science économique, de gestion et science commerciale.

Option : Gestion des ressources humaines.

Ce questionnaires est destiné aux salariés de l'entreprise PIGMA dans le but de vérifier l'impact des techniques de motivation adoptées par celle-ci sur la performance du personnel, il nous semble utile de vous rassurer que l'anonymat est garanti, et que les informations ne seront utilisé que pour des fins purement scientifiques.

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

On vous remercie par avance pour votre collaboration, veuillez croire l'expression de mon grand respect.

Réalisé par :

Melle : Ait Slimane Lynda

Encadré par :

Mr : BELHOCINE Hamid

Année universitaire : 2020/2021

I/ les informations générales :

1-le genre :

Homme

Femme

2-Tranche d'âge :

Moins de 25 ans

de 25 à 45 ans

De 46à 60ans

plus de 60ans

3-la catégorie socioprofessionnelle :

Agent d'exécution

cadre

Agent de maitrise

autre

4-le niveau d'instruction :

Niveau moyen

niveau secondaire

Niveau universitaire

5-nombre d'année d'ancienneté :

1ans à 5 ans

6ans à 10ans

11ans à 20 ans

21ans à 30ans

Plus de 30ans

6- situation familiale :

Marié

célibataire

II/ Questions relatives aux techniques de motivation adoptées par l'entreprise PIGMA :

7-au travail vous êtes ?

Motivé

Peu motivé

Non motivé

pas de tout motivé

8-que ce qui vous motive au travail ?

-l'autonomie dans le travail

-ambiance au travail

-les bonnes conditions au travail

-accès à la formation

-le salaire est intéressant

9-pourquoi motive-t-on les personnes à travailler ?

-afin de maximiser les profits

-pour augmenter les qualités

-pour l'acquisition d'expérience

-pour meilleure performance

10-Pensez-vous que la rémunération peut influencer sur la motivation au travail ?

Oui

non

11-selon vous est ce que l'évaluation des compétences motive les salariés ?

Oui

non

12- recevez-vous des primes ou des compléments de salaire ?

Oui : -prime de rendement non

-prime de responsabilité

-prime de nuisance

-prime de risque

-autres primes

13- avez-vous occupé le même poste depuis votre recrutement à PIGMA jusqu'à ce jour ?

Oui

non

14-avez-vous déjà bénéficié d'une formation dans le but d'améliorer vos performances ?

Oui

non

15- est-ce que l'entreprise applique la polyvalence ?

Oui

non

III/questions relative à l'impact des techniques de motivation adoptées par l'entreprise PIGMA sur la performance du personnel au travail :

16- est ce que votre sentiment d'appartenance à un impact sur votre performance ?

Oui

non

17- le suivi et l'évaluation des compétences effectuées permettent d'améliorer la performance ?

Oui

non

18- est ce que votre entreprise vous aide à développer et améliorer votre compétences et savoir pour vous rend performants ?

Oui

non

19-l'enrichissement des taches vous rend il motivé au travail ?

Motivé

non motivé

20- les conditions du travail au sein de votre entreprise vous aident à être performant ?

Oui

non

21-l'entreprise applique le partage des gains basés sur l'efficacité de l'employé ?

Oui

non

22-d'après vous, l'enjeu de la motivation est ce lui :

-du bonheur et du plaisir au travail

-d'implication et du plaisir au travail

-de performant

-de productivité

23-la motivation est-elle déterminante de votre performance au travail ?

Oui

non

Table des matières

Table des matières :

Remerciements

Dédicaces

Liste des tableaux et des figures

Sommaire

Introduction générale.....	01
Chapitre I : la motivation au travail, concepts et définitions	05
Introduction au chapitre.....	05
Section01 : généralités sur la motivation au travail.....	06
1.1. L'historique de la motivation.....	06
1.2. Les différentes conceptions de motivation.....	07
1.3. Le processus de la motivation.....	11
1.4. Les caractéristiques de la motivation.....	13
1.4.1. Le déclenchement du comportement.....	13
1.4.2. La direction du comportement.....	13
1.4.3. L'intensité du comportement.....	13
1.4.4. La persistance du comportement.....	13
1.5. Les caractéristiques des personnes motivées.....	14
1.6. L'objectif de la motivation.....	14
Section 02 : les principales théories de la motivation et sa typologie.....	15
2.1. Les composantes de la motivation.....	15
2.1.1. La motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque	15
2.1.2. Niveau d'aspiration et niveau d'expectation	16
2.1.3. La motivation positive et la motivation négative	16
2.2. Les typologies de la motivation	16
2.2.1. La motivation finale	17
2.2.2. La motivation instrumental	17
2.2.3. La motivation de survie	17
2.2.4. La motivation obsessionnelle	17
2.3. Les théories de la motivation	17

2.3.1. Les théories de contenu.....	18
2.3.1.1. La théorie de la hiérarchisation des besoins : la pyramide de MASLOW.....	18
a- besoins physiologique.....	18
b- les besoins de sécurité	18
c- les besoins d'appartenance.....	19
d- les besoins d'estime	19
e- les besoins de réalisation de soi ou d'actualisation de soi	19
2.3.1.2. La théorie ERD, de Clayton P. ALDERFER	21
a- les besoins d'existence (E).....	21
b- les besoins de rapports sociaux(R)	21
c- les besoins de développement personnel(G)	21
2.3.1.3. La théorie bi-Factorielle de HERZBERG	22
2.3.1.4. La théorie X et Y de Mac Gregor(1960)	23
a-La théorie X.....	23
b- La théorie Y	24
2.3.1.5. La théorie des besoins acquis (Mc CLELLAND)	25
a- le besoin d'affiliation	25
b- le besoin de pouvoir	26
c- le besoin d'accomplissement	26
2.3.2. Les théories de processus	26
2.3.2.1. La théorie des attentes(Vroom) ou le modèle VIE	26
a -l'expectation	27
b- l'instrumentalité	27
c- la valence.....	27
2.3.2.2. La théorie de l'équité (Adams)	29
a- la rétribution.....	29
b- la contribution	29
2.3.2.3. La théorie de motivation par la fixation des objectifs (Locke et LATHAN).....	30
2.4. Synthèse des théories de motivation	31

Section 03 : les principaux facteurs de motivation du personnel.....	33
3.1. La motivation par la rémunération.....	33
3.1.1. Définition de la rémunération.....	33
3.1.2. La motivation par les éléments de la rémunération.....	33
3.1.2.1. Les conditions de rémunération directe.....	34
3.1.2.2. Les conditions de rémunération indirecte	34
3.1.3. La relation entre la rémunération et la motivation au travail.....	34
3.1.3.1. La rémunération par les récompenses.....	35
a- Les récompenses financières.....	35
b- Les récompenses en nature	35
3.1.4. Condition pour que les rémunérations soient motivantes.....	36
3.2. La motivation par la formation.....	36
3.2.1. Définition de la formation.....	37
3.2.2. Les types de formation.....	37
3.2.2.1. Formation initiale.....	37
3.2.2.2. Formation continue.....	37
a-formation de courte durée	38
b-formation de longue durée.....	38
3.2.3. Les enjeux de la formation	39
3.2.4 Le plan de formation.....	39
3.2.4.1. Définition du plan de formation.....	39
3.2.4.2. Les étapes du plan de formation.....	39
a- Identification des besoins	40
b-élaboration du plan de formation	40
c. exécution du plan de formation	40
d- évaluation et suivi du plan de la formation	41
3.2.5. Les acteurs du plan de formation	42
3.2.6. Les objectifs de la formation	43
A-Pour les salariés	43
B-pour l'entreprise	43

3.3. La motivation par les conditions de travail	43
3.3.1. Définition des conditions de travail	43
3.3.2. Les type des conditions de travail.....	44
3.3.2.1. Conditions physiques du travail.....	44
3.3.2.2. Conditions mentales du travail.....	44
3.3.2.3. Les conditions psychosociales du travail.....	44
3.3.3. La qualité du climat social.....	44
3.3.4. La convivialité au travail.....	45
3.3.5. Les objectifs de l'amélioration des conditions de travail.....	45
3.4. La motivation par l'évaluation des compétences.....	45
3.4.1. Définition de l'évaluation des compétences	45
3.4.2. Le rôle de l'évaluation des compétences.....	46
3.4.3. Les composants d'un système d'évaluation	46
a- La visé : pourquoi évaluer ?.....	47
b- l 'objet : évaluer quoi ?.....	47
c- les acteurs : qui participent à l'appréciation ?.....	47
d- la procédure : évaluer avec qui ?.....	47
e- le référentiel : au nom de quoi évaluer ?.....	47
3.4.4. Les objectifs d'évaluation des compétences.....	47
CONCLUSION.....	48
Chapitre II : la performance du personnel, cadre conceptuel.....	49
Introduction au chapitre.....	49
Section01 : l'évolution et définition de la performance.....	50
1.1. Définition de la performance.....	50
1.2. L'évolution de la performance.....	51
1.2.1. De la performance financière à la performance organisationnelle.....	51
1.2.2. De la performance objective à la performance en tant que construit social subjectif	51
1.2.3. De la performance « outil de mesure » à la performance « outil de management »	52

1.3. Les composantes de la performance	52
1.4. Les typologies de la performance	54
1.4.1. La performance organisationnelle	55
1.4.2. La performance sociale	55
1.4.3. La performance économique (financière)	55
1.4.4. La performance environnementale	56
1.4.5. La performance commerciale.....	56
Section02 : la mesure et l'évaluation des performances du personnel.....	57
2.1. Définition de la performance individuelle.....	57
2.2. L'évaluation de la performance individuelle.....	59
2.3. La performance en fonction ressource humaine.....	62
2.3.1. Performance administrative de la fonction RH	62
2.3.2. Performance opérationnelle de la fonction RH	62
2.3.3. Performance stratégique de la fonction RH.....	62
2.4. La mesures de performance de la fonction ressource humaine.....	62
2.4.1. Le tableau de bord prospectif.....	63
2.4.1.1. Définition de tableau de bord prospectif TBP.....	63
2.4.1.2. Les axe du tableau de bord prospectif.....	64
a- l'axe financier.....	64
b- l'axe client.....	64
c- l'axe processus internes.....	65
d- l'axe apprentissage organisationnel.....	65
2.4.2. Le tableau de bord ressource humaine	67
2.5. Les indicateurs de la performance des RH	69
2.5.1. Définition de l'indicateur de performance	69
2.5.2.1. Les indicateurs de recrutement.....	69
Coût par embauche.....	69
Délai d'embauche.....	69
Indice de qualité de l'embauche	69
2.5.2.2. Les indicateurs de gestion de la performance.....	70

Indice de performance de la gestion	70
Différentiel de rémunération entre hauts performants et les autres.....	70
Taux de roulement des hauts performants	70
2.5.2.3. Les indicateurs de développement du leadership	70
Indice de qualité du leadership	70
Indice de performance de la gestion	70
Indice de qualité du management	70
2.5.2.4. Les indicateurs de rémunération	70
Rémunération moyenne par ETC ou par employé.....	70
Evaluation de la rémunération totale	70
Coûts de main-d'œuvre en % des revenus	70
Ratio de comparaison salariale	71
2.5.2.5. Les indicateurs de formation et développement	71
Heures de formation par employé.....	71
Investissement en formation par employé	71
2.5.2.6. Les indicateurs de mouvement (mobilité)	71
Taux de promotion	71
Taux de mobilité interne	71
Ratio de cheminement de carrière	71
2.5.2.7. Les indicateurs de temps de travail	71
a-Absentéisme	71
b-heures supplémentaires	71
2.5.2.8. Les indicateurs fonction RH	72
a-dépenses RH par employé.....	72
b- Ratio RH par employé	72
c-satisfaction par rapport aux RH	72
Section3 : le rôle des politiques de motivation sur la performance du personnel.....	73
3.1. Le rôle de la formation dans la performance du personnel	73
3.1.1. La formation et la performance.....	73

3.1.2. Le rôle de la formation dans l'amélioration de la performance du personnel.....	73
3.2. Le rôle de l'évaluation dans la performance du personnel	75
3.2.1. L'importance de l'évaluation du personnel.....	75
3.2 .2. L'évaluation du rendement	76
a-L 'évaluation par les pairs	76
b-l 'évaluation par les subordonnées	76
c-l 'autoévaluation	76
d-l 'évaluation par la clientèle	76
e- La rétroaction à 360 degrés	76
3.2.3. Les raisons d'évaluation du personnel	76
3.2.4. L'évaluation : processus de gestion des ressources humaines	77
3.3. Le rôle des conditions de travail dans la performance du personnel	78
3.3.1. L'importance des conditions de travail	78
3.3.2. Les conditions de travail qui favorise la motivation	78
3.4. Le rôle de la rémunération dans la performance du personnel	80
3.4.1. La contribution de la rémunération dans la performance	80
Conclusion chapitre II.....	82

Chapitre III : la contribution de la motivation au travail sur la performance du personnel Cas de l'entreprise PIGMA.....

Introduction du chapitre	83
Section 01 : la présentation de l'entreprise SARL PIGMA COLOR	84
1.1.Historique	84
1.2. Données juridiques et économiques	84
1.3. Situation géographique	84
1.4. Gammes des produits	84
Gamme bâtiments	84
Gamme industrie	85

Gamme carrosserie	85
Gamme boiserie.....	85
Gamme décorative	86
1.5. Ressources	86
1.5.1. Un atelier de production	86
1.5.2. Un atelier de stockage des matières premières	86
1.5.3. Un atelier de stockage des produits finis	86
1.5.4. Un laboratoire	86
1.5.5-une administration Générale	87
1.5.6. Les utilités.....	87
1.6. La philosophie et les valeurs de l'entreprise	87
1.7. Les objectifs de l'entreprise	87
1.8. Organigramme de la société PIGMA COLOR	88
Section 02 : la méthodologie de l'enquête sur le terrain	90
2.1. L'objectif de l'enquête.....	90
2.2. La pré-enquête	90
2.3. Le temps et le lieu de l'enquête	91
2.4. Les caractéristiques de la population de l'enquête	91
2.4.1. La population mère	91
2.4.2. L'échantillon	91
2.5. Méthode et techniques utilisées	92
2.5.1. Méthodes utilisées	92
2.5.2. Techniques d'enquête	92
2.5.2.1. L'observation	93
2.5.2.2. L'entretien exploratoire	93
2.5.2.3. Le questionnaire	94
2.6. Le protocole de la recherche	94
A- Les avantages	95
B -les contraintes	95
2.7. Synthèse.....	95

Section 03 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête	96
1-les caractéristiques personnelles de l'échantillon	96
2-analyse et interprétation des résultats relative aux techniques de motivation adoptées par l'entreprise	102
2.1- synthèse.....	114
3-Analyse et interprétation des résultats relative à l'impact des techniques de motivation adoptées par l'entreprise sur la performance du personnel au travail.....	115
3.1. Synthèse.....	125
Conclusion du chapitre III	126
Conclusion générale	128
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	
Résumé	

Résumé :

Notre travail consiste à démontrer que la motivation des salariés a un impact sur la performance du personnel, en effet, plus un salarié est motivé, plus il est productif, et si il est productif cela signifie que l'entreprise va être performante. Et pour que le salarié soit motivé il faut mettre à sa disposition plusieurs outils, contrairement à ce que l'on croit la rémunération n'est pas la seule source de motivation, il existe pleins d'autres outils qui suscite la motivation chez l'employé comme : les conditions de travail, la communication la formation, le climat social, la reconnaissance et bien d'autre. L'entreprise PIGMA n'hésite pas à utiliser la grande majorité de ses outils pour motiver ses salariés, elle mise beaucoup sur les conditions de travail pour permettre à ses salariés d'augmenter et améliorer leur qualité et cadence de travail, elle essaye d'avoir une bonne politique de communication elle fait tout pour que personne ne soit mis à l'écart du groupe, elle offre à ses salariés beaucoup d'avantages comme : elle améliore à chaque fois leur conditions de travail en leurs offrant par exemple une voiture de fonction pour les déplacements, du matériels informatique neuf etc, donc pour que l'entreprise soit performante elle devra mettre tout en œuvre pour motiver ses salarié c'est grâce à ça qu'elle atteindra son niveau d'excellence.

Mots clés : la motivation, la performance, la rémunération, les conditions de travail, l'évolution, la formation.