

Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et de sciences de Gestion
Département de Sciences de Gestion

Mémoire de fin de cycle
En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion
Option : Gestion Des Ressources Humaines

Thème :

**L'impact de la motivation sur la
performance organisationnelle
Cas de CEVITAL d'Alger**

Présenté par :

M^{elle}: AMRANI Sabrina

M^{elle}: MANSOUR Naima

Membres du jury:

President: M^{me} KOLLI Sonia

Rapporteur: M^{me} CHARIEF Wahida

Examinatrice: M^r MESSAOUDI Nacir

Année Universitaire
2019 - 2020

Remerciements

Nous remercions tout d'abord le bon Dieu de nous avoir donné la force et la volonté d'accomplir ce modeste travail.

Nous tenons également à remercier : M^{me} CHERIEF. (Maitre Assistant à UMMTO) d'avoir accepté de diriger ce travail. Le personnel de CEVITAL, à leur tête M^r. SALAMA

Ainsi que tous les enseignants et le personnel administratif de faculté des sciences économiques, de gestion et commercial.

Nous tenons aussi à remercier toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire de fin de cycle.

Que les membres de jury trouvent ici : M^r MESSAOUDI Net M^{me} COLLI S l'expression de notre profonde gratitude et nos sincères remerciements pour l'honneur qu'ils nous font en acceptant de juger notre travail....

Sabrina, Naima

Dédicace

Je dédie ce modeste travail :

A mes chers parents qui m'ont soutenu tout au long de mes études et à qui je souhaite une longue vie.

A mes très chers frères (Issaid, Tarek).

A mes très chères sœurs (Malika, Ouassila, Hayet).

A mes chers tantes (surtout Cheikh Djardjra) et oncles.

A mes neveux et nièces

A toute ma famille paternelle et maternelle.

A mon binôme Naima, tout mes amies et amis chacun de son nom.

A toute personne qui m'a soutenu de près ou de loin durant ce travail.

Sabrina

Dédicace

*Gloire soit rendu au dieu tout puissant le très
miséricordieux pour tous ses bienfaits dont il m'a
comblé et de m'avoir donné le courage et la force
pour réaliser ce modeste travail que je dédie à :*

*Mon défunt père Slimane son immense amour, son
affection*

*Ma très chère mère Sadia pour ses
encouragements, son soutien ainsi que son amour.*

*Mes très chères frères Kamel, Amar, et Mouloud,
et toute ma famille.*

*A mon binôme Sabrina, mes chers amis, ainsi que
toute ma promotion*

Naima

Liste des abréviations

Liste des abréviations

Abréviations	L'intitulé
GRH	G estion des R essources H umaines
DRH	D irecteur des R essources H umaines
RH	Ressources Humaines
TBP	Tableau de bord prospectif
SPA	S ociété P ar A ctions
DA	D inar Algérien

Liste des tableaux

Liste des tableaux :

N° des tableaux	Titre des tableaux	Page
01	Différents typologies de la performance	38
02	Questions et réponses de l'entretien avec le directeur des ressources humaines.	73
03	la répartition de l'effectif selon le sexe	75
04	la répartition de l'effectif selon l'âge	76
05	Présentation des catégories socioprofessionnelles	77
06	Niveau d'instruction du personnel	78
07	Statut matrimonial	79
08	Expérience professionnelle	80
09	présentation de l'attitude de satisfaction vis-à-vis avec la caractéristique et la contribution de travail.	81
10	présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis la politique de rémunération.	82
11	présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des conditions d'hygiène.	83
12	présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis l'influence de l'environnement interne sur la motivation au travail.	84
13	présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des programmes de formation	85
14	présentation du nombre des salariés ayant bénéficié de formation	86
15	présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des avantages sociaux	87
16	présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des récompenses pécuniaires et non pécuniaires	88
17	présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis l'importance de la stabilité du turnover	89
18	présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis l'objectifs a atteindre	90
19	présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis du climat social	91
20	présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de la qualité des produits et des services offerts par l'organisation.	92

Liste des tableaux

21	présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de la bonne rentabilité	93
22	présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis l'évaluation des performances	94
23	présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis la stratégie de motivation dans le but de minimiser le taux de démission.	95
24	présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis la politique de promotion adéquate avec les compétences de ressources humaines.	96
25	présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des ressources financières mieux utilisées.	97
26	présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis du système administratif de bonne qualité qui favorise l'efficience.	98
27	présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des prés sa réputation.	100
28	présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis l'efficacité d'organisation concerne ces buts fixés.	101
29	présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis les intervenants mécontent de la performance de l'organisation	102
30	présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de la qualité d'embouches	103
31	présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis la motivation au travail pour fidéliser la ressources humaines.	104
32	présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de la formation et de la performance.	105
33	présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis du système de motivation et de la performance	106
34	présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de l'image de l'entreprise	107
35	présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis du climat de travail	108
36	présentation de l'attitude des salariés vis-à-	109

Liste des tableaux

	vis des gains d'efficacité de l'employé	
37	présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis la viabilité financière de l'entreprise	110
38	présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis du système de rémunération et de la performance	111

Liste des figures

Liste des figures :

N° des figures	Titre des figures	Page
01	la pyramide des besoins de MASLOW	54
02	Tableau de bord prospectif	48
03	Présentation de l'organigramme Général de l'entreprise Cevital « METAL STRUCTURE »	66
04	la répartition de l'effectif selon le sexe	75
05	la répartition de l'effectif selon l'âge	76
06	Présentation des catégories socioprofessionnelles	77
07	Niveau d'instruction du personnel	78
08	Statut matrimonial	79
09	Expérience professionnelle	80
10	présentation de l'attitude de satisfaction vis-à-vis avec la caractéristique et la contribution de travail.	81
11	présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis la politique de rémunération.	82
12	présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des conditions d'hygiène.	83
13	présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis l'influence de l'environnement interne sur la motivation au travail.	84
14	présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des programmes de formation	85
15	présentation du nombre des salariés ayant bénéficié de formation	86
16	présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des avantages sociaux	87
17	présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des récompenses pécuniaires et non pécuniaires	88
18	présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis l'importance de la stabilité du turnover	89
19	présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis l'objectifs a atteindre	90
20	présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis du climat social	91
21	présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de la qualité des produits et des	92

Liste des figures

	services offerts par l'organisation.	
22	présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de la bonne rentabilité	93
23	présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis l'évaluation des performances	94
24	présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis la stratégie de motivation dans le but de minimiser le taux de démission.	95
25	présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis la politique de promotion adéquate avec les compétences de ressources humaines.	96
26	présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des ressources financières mieux utilisées.	97
27	présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis du système administratif de bonne qualité qui favorise l'efficience.	98
28	présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des prés sa réputation.	99
29	présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis l'efficacité d'organisation concerne ces buts fixés.	100
30	présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis les intervenants mécontent de la performance de l'organisation	101
31	présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de la qualité d'embouches	102
32	présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis la motivation au travail pour fidéliser la ressources humaines.	103
33	présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de la formation et de la performance.	104
34	présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis du système de motivation et de la performance	105
35	présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de l'image de l'entreprise	106
36	présentation de l'attitude des salariés vis-	107

Liste des figures

	à-vis du climat de travail	
37	présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des gains d'efficacité de l'employé	108
38	présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis la viabilité financière de l'entreprise	109
39	présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis du système de rémunération et de la performance	110

Sommaire

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction générale

Chapitre I : les fondements théoriques de la motivation au travail des ressources humaines

Section 1 : la fonction de la ressource humaine

Section 2 : le mécanisme et les moyens de la motivation au travail

Section 3 : principale théories de la motivation

Chapitre II : généralité sur la performance organisationnelle

Section 1 : aperçus sur la performance

Section 2 : les indicateurs de la performance organisationnelle

Section 3 : le rôle des politiques de motivation sur la performance organisationnelle

Chapitre III : l'impact de la motivation sur la performance organisationnelle des RH : l'état de l'entreprise « CEVITAL »

Section 1 : présentation de l'organisation d'accueil CEVITAL

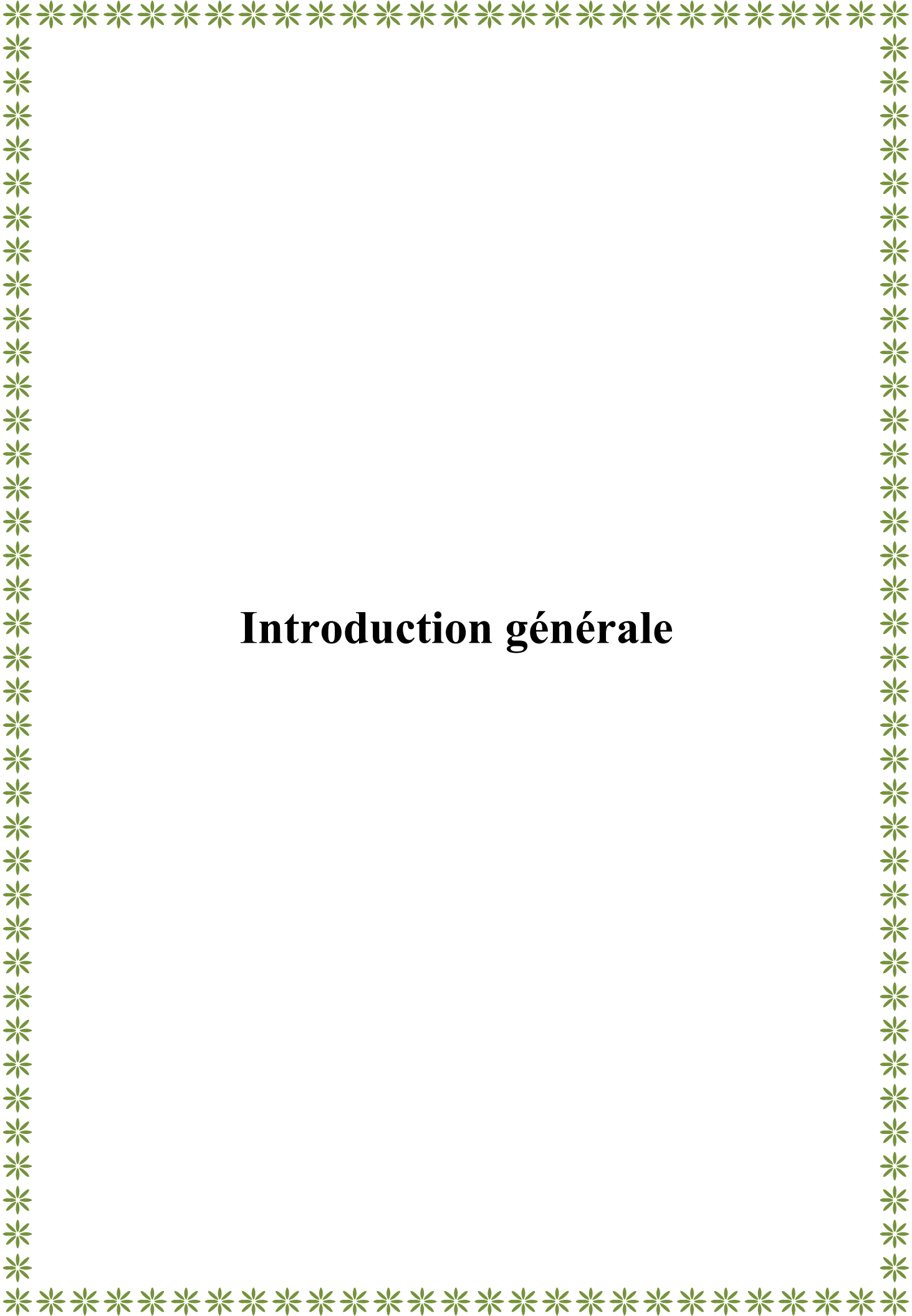
Section 2 : le questionnaire et l'analyse de résultat

Synthèse des résultats

Conclusion générale

Bibliographie

Annexes

A decorative border composed of small green asterisks arranged in a rectangular frame around the central text.

Introduction générale

Introduction générale :

Jusqu'à la fin des années 80, l'entreprise était un système dans lequel les employés étaient considérés comme des machines qui doivent seulement produire des biens et des services comme de purs facteurs de coûts. Le personnel n'avait d'autres activités que d'assurer la production optimale de l'entreprise et toutes les stratégies de développement ne prenaient en compte que les dimensions technico économiques de l'homme.

Les changements majeurs que nous assistons depuis quelque année telle que le développement économique, l'humeur changeante de l'environnement et l'intégration de la dimension humaine de travail ont conduit à une nouvelle manière de pensée qui commande la manière de faire de l'entreprise et placé la fonction de la ressource humaine au cœur des enjeux opérationnel et stratégique de l'entreprise. De ce fait La fonction de la ressource humaine ainsi que ses pratiques doivent être conçues de manière à permettre aux organisations d'accroître le niveau de la performance, en effet, la fonction de la ressource humaine et leur gestion constitue des leviers d'action sur la performance organisationnelle. L'analyse de la contribution de fonction de la ressource humaine à la performance organisationnelle devienne une nécessité et se traduit par l'intérêt des entreprises à orienter leurs pratiques managériales vers le développement et la stimulation de la ressource humaine

Actuellement, les organisations découvrent que le potentiel humain est un atout elles ont effectivement compris que les ressources humaines peuvent représenter un avantage concurrentiel à leur organisation. En effet, le travailleur n'est plus un engrenage remplaçable pour l'organisation, mais plutôt un actif intangible quel' on veut attirer motiver. Pour y répondre, Les dirigeants doivent impliquer leurs ressources humaines dans la réalisation de leurs objectifs de plus en plus difficiles à atteindre.

En effet, chaque employé a un potentiel que l'organisation se doit profiter pour demeurer concurrentielle. C'est par la concrétisation d'idées quotidiennes et par la motivation que procure une gestion de la ressource humaine efficace.

« LEWIN est l'un des premiers théoricien à s'intéresser à la motivation des ressources humaines au travail. Selon lui, il faut conjuguer la motivation et les habiletés pour déterminer le niveau de rendement Par ailleurs La motivation semble être aujourd'hui l'un des facteurs de la créativité, capable de relever les défis. La motivation est très importante dans toute organisation, les ressources humaines ont tendance à travailler plus efficacement s'ils sont motivés »¹

Dans un contexte organisationnel le concept de la performance organisationnelle fait référence à un jugement sur un résultat et à la façon dont ce résultat est atteint, compte tenu des objectifs et des conditions de réalisation.

« Ce que différencie l'organisation performante de l'organisation non performante, ce sont avant tout les ressources humaines, leur enthousiasme, la créativité, tout le reste peut

¹ <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00542732/document>

s'acheter, s'apprendre ou se copie ». Le succès de toute entreprise réside dans sa capacité à générer des comportements productifs et orienter ces comportements vers les objectifs organisationnels ainsi que sa capacité à allouer ses ressources d'une manière optimale. De ce fait, l'entreprise doit créer des conditions qui permettent aux employés de s'engager et être impliqués dans la réalisation des objectifs. On peut imaginer que de nombreuses méthodes existent et sont destinées à motiver les ressources humaines, donc définir une meilleure politique de motivation relève d'un défi considérable pour assurer la réussite de l'entreprise, toute fois, définir une articulation entre la motivation et la performance est une nécessité pour toute fonction de la ressource humaine dans l'entreprise.

Le présent mémoire permettra donc de vérifier l'applicabilité des différentes théories émises au sujet et le lien qui existe entre la motivation de la ressource humaine et l'atteinte de la performance organisationnelle, de ce fait, la problématique peut être formulée comme suit :

Comment la motivation des ressources humaines influe-t-elle la performance organisationnelle?

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

- Dans l'entreprise « Cevital » existent-ils des moyens et des politiques (la rémunération, formation et les conditions du travail ...) pour atteindre la performance ?
- quel lien peut-on établir entre les politiques de motivation et la performance organisationnelle ?
- les ressources humaines sont-ils satisfaits des politiques de motivation pratiquées par leur entreprise?

Afin de structurer notre travail de recherche, nous avons posé trois hypothèses relevant de la motivation des ressources humaines et de la performance organisationnelle de la ressource humaine.

Les hypothèses suivantes feront l'objet d'une vérification sur le terrain :

Hypothèse 1 : la rémunération, la formation et les conditions du travail sont des politiques plus ou moins appliquées par l'entreprise **CEVITAL**.

Hypothèse 2 : **CEVITAL** donne une grande importance à la performance organisationnelle et la mesure périodiquement.

Hypothèse 3 : les politiques de motivation appliquées par **CIVETAL** incitent les salariés à contribuer pleinement à la performance organisationnelle.

Il est certain que la performance de l'entreprise ne dépend pas exclusivement de la motivation, ce qui est recherché est donc, c'est un impact (négatif ou positif) de l'application de la politique de motivation sur la performance organisationnelle de l'entreprise.

Démarche méthodologique :

Rappelons que notre problématique de recherche vise à déterminer quelle l'influence de la motivation sur la performance organisationnelle.

Pour mener à bien cette recherche, il a été fait à ce se ce que suit :

Recherches bibliographiques et documentaires :

Enquête : (questionnaire et entretien) auprès de l'entreprise concernée (CIVETAL)

Objectifs de la recherche

L'objectif principal de la recherche est de savoir si les politiques de motivation sont utilisées par l'entreprise CIVETAL et d'identifier l'intérêt et la contribution de la motivation de la ressource humaine sur la performance organisationnelle.

En d'autre terme il s'agit :

- D'éclairer la notion de la performance afin de comprendre les raison réel des comportements productif et contreproductif de la ressource humaine ;
- D'étudier la contribution des politiques de motivation à la performance organisationnelle afin de dégager les politiques qui contribue au mieux à la performance ;
- Etablir les liens empirique et théorique entre la motivation et la performance organisationnelle et évaluer si l'impact de la motivation sur la performance existe.

Nous voulons à travers cette recherche connaître l'importance de fonction ressource humaine et sa place au sien de CIVETAL et de apercevoir à travers ce travail la perception qu'ont les RH de CIVETAL des politiques de motivation pratiquées.

Méthodologie de recherche :

Pour répondre à notre problématique de départ, affirmer ou infirmer les hypothèses, nous avons adopté une méthodologie qui nous permet de mesurer l'impact de la motivation sur la performance organisationnelle au sein d'une organisation algérienne en l'occurrence CEVITAL.

La méthodologie utilisée repose sur 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 notre mémoire (ouvrages, articles, mémoires et thèses, 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 organisationnelle au sein d'une organisation algérienne.

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

Le recueil des données pour notre étude exploratoire s'est fait par biais du questionnaire distribué auprès d'un échantillon de 35 employés au sein de l'entreprise CEVITAL.

Notre approche empirique est quantitative.

Structure du mémoire

Afin de parvenir à une réponse consistante et méthodique à la question principale de départ (affirmation ou infirmation des hypothèses) ce travail a été structuré en trois chapitres qui se présentent de la manière suivante :

Le premier chapitre porte au premier lieu sur les bases conceptuelles de la ressource humaine à travers son évolution et le passage d'une fonction ressource humaine vocation personnel à une fonction ressource humaine vocation stratégique et en deuxième lieu sur la motivation et ses différentes théories et typologies.

Ensuite dans le deuxième chapitre porte sur la notion de performance et ses différentes typologies ainsi que le rapport qui existe entre la motivation des ressources humaines et ladite performance, et l'impact des politiques de motivation sur la performance organisationnelle.

En fin dans le troisième chapitre, un cas pratique établit au sien de l'entreprise CIVETAL sera diviser en deux section, la première section présentera de l'organisation d'accueil CEVITAL et la deuxième section le questionnaire et l'analyse de résultat.

Chapitre N°I :
Les fondements théoriques de la
motivation au travail des ressources
humaines.

Introduction du chapitre

Les ressources humaines jouent un rôle crucial dans le développement de l'organisation et constitue le moteur de son évolution dans un contexte qui se caractérise par l'instabilité économique et la compétitivité accrue dans plusieurs secteurs d'activité. En effet, la tâche primordiale de tout cadre consiste à obtenir de ses collaborateurs une productivité et une qualité du travail maximale. C'est la raison pour la notion de la motivation envahi le globe du management des ressources humaines.

Ainsi quela motivation constitue un élément décisif à la survie et la réussite des organisations, du moment où elle est considérée comme étant construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et ou/ externes produisant le déclenchement, la direction et l'intensité du comportement.

Cependant, d'une manière générale, les facteurs prédéterminant dans la motivation du travail dépendant de la personne et l'orientation de cette dernière au travail, se motiver est souvent difficile, le processus de motivation est un phénomène complexe. De nombreuses enquêtes ont démontré que plusieurs facteurs pouvaient en être à l'origine. Dans ce premier chapitre subdivisé en trois sections sera consacré à la motivation au travail de la ressource humaine. Dans la première section on va aborder des généralités de la fonction humaine ou dans un premier temps on va aborder l'évolution de la gestion de la ressource humaine à travers le temps, les missions et les pratiques de la ressource humaine puis dans un second temps, on va aborder le mécanisme de motivation dont on va citer historique de la motivation et ses différents moyens. Dans la troisième on va parler des principales théories portant sur la motivation. Le passage par cette passerelle est vraiment important car avant de proposer une approche visant à évaluer la performance organisationnelle a travers la motivation ou encore aborder l'impact de la motivation sur la performance organisationnelle il est nécessaire de passer par le traitement de la notion de motivation d'une manière générale.

Chapitre I: Les fondements théoriques de la motivation au travail des ressources humaines

Section1 : généralités sur la fonction ressource humaine

Les organisations aujourd'hui, quel que soit leur secteur d'activité, viennent au grand nombre de mutations et de changements. Elles remplacent la variable humaine au cœur de ses préoccupations dans le but d'assurer leurs efficacités et leurs efficacies ainsi que la contribution à l'amélioration de la performance de l'organisation.

1-Définitions de la GRH :

Avant de définir la gestion des ressources humaines, il faut d'abord définir « la gestion ». Le mot GESTION vient du verbe GERER, est un terme d'origine lointaine, il est utilisé depuis, dans le langage courant, comme synonyme de s'occuper, mener une affaire ou un domaine, Ordonner, organiser, hiérarchiser,.....

La Gestion des Ressources Humaines peut être définie comme suit : « c'est une pratique, elle correspond à une fonction de l'entreprise, elle rassemble des activités ayant un rôle spécifique à jouer par rapport à la mission générale de l'organisation, et aussi une discipline des sciences sociales qui aide à créer et mobiliser des savoirs utiles et nécessaires pour faire face aux problèmes liés à la régulation du travail dans l'organisation »¹

La Gestion des Ressources Humaines: « peut se résumer à faire en sorte que l'entreprise ou l'organisation à laquelle on s'intéresse dispose en temps voulu du personnel dont elle a besoin autrement dit c'est avoir les ressources qu'il faut ou il faut et quand il faut ».²

Selon P. ROUSSEL

« La gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la GRH aura pour mission de conduire le développement de RH en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La G.R.H. définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnel et la logique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs »³.

¹ CADIN, L, et autre, « gestion des ressources humaines », édition Dunod, Paris, 2000, p 04.

² LETHIELLEUX Laetitia, « l'essentiel de la gestion Ressources Humaines », édition L'extenso, 9ème édition, Paris, p 17.

³ KICHOU Djedja, « l'impact des pratiques de la gestion ressource humaine sur la performance organisationnelle », mémoire Magister, 2014/ 2015, P 43

« La Gestion des Ressources humaines consiste en des mesures (politiques, procédures, etc.,) etc. des activités (recrutement, etc.) impliquant des ressources humaines et visant à une efficacité et une performance optimale de la part des individus et de l'organisation »⁴

D'après ces définitions, on peut dire que la Gestion des Ressources Humaines est l'ensemble des aspects effectuer dans une organisation qui permettre d'administrer, de mobiliser et de développer le potentiel humain pour disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et en qualité.

2- Évolution de la GRH :

L'importance accorde par les entreprises au management des ressources humaines est relativement récente. La fonction personnelle a émergé lentement dans la première moitié du XX^e siècle, s'est professionnalisée dans la second moitié, est devenue fonction ressources humaines et est reconnue comme une fonction stratégique aujourd'hui.⁵

2.1- L'émergence de la fonction : 1850-1944

« L'industrie naissance utilisant de la main-d'œuvre nombreuse non spécialisée. Les méthodes de travail étaient empiriques. La performance de la main d'œuvre était faible .Vers 1880, avec Taylor, l'organisation scientifique du travail est née. Accroître l'efficacité du travail des salariés. Ses méthodes ont abouti à la parcellisation de la spécialisation et ont fait sentir le besoin d'améliorer la formation des salariés. L'organisation scientifique du travail a permis d'exploiter au maximum les capacités des salariés »⁶. Avec le taylorisme, le développement de la taille des organisations et la syndicalisation croissante, les services du personnel apparaissent. Les activités principales de ces nouveaux services seront le recrutement, la répartition des tâches et les problèmes de performance des salariés. La fonction personnel apparait au début du XX^e siècle à partir du moment où le chef d'entreprise n'est plus en état de gérer l'ensemble du personnel qui lui est alloué.

⁴SEKIAU, BLONDIN et all, « Gestion des Ressources Humaines » édition de Boeck, Bruxelles, 2007 p 10.

⁵ MERCIER Estelle, SCHMIDT Géraldine, « Gestion des ressources humaines» édition, p 06

⁶JEAN -Marie Pretti, « Gestion des ressources Humaines » édition Vuibert, Paris, p 06.

« A cette époque, la gestion du personnel apparaît comme une gestion des postes. Dans le modèle taylorien-fordien, le personnel occupe un poste. La notion de poste est une invention taylorien »⁷.

2.2- Les Trente Glorieuses (1945-1974)

« A partir de 1945, commence cette période de croissance que Jean Fourastié a baptisée les Trente Glorieuse »⁸.

Plusieurs facteurs expliquent la croissance et l'expansion de la fonction ressource humaine comme : l'accroissement de la législation gouvernementale à partir des données sur le personnel, le développement des sciences du comportement et les aspects de satisfaction et de motivation du personnel.

A partir des années 1970 « l'organisation est vue à la fois avec une figure structurelle et une figure relationnelle »⁹ Cette nouvelle vision se traduit par l'impact des facteurs psychologiques et les travaux de l'école de relation humaine (Mayo, Maslow, Herzberg) qui conclut sur l'importance des facteurs d'ambiance et relationnel sur la performance au travail.

Ces années de croissance sont marquées par l'accroissement de la population salariée et par l'évolution du cadre réglementaire et des idées relatives à l'homme au travail entraînant la Professionnalisation de la fonction et correspond aussi au développement de la législation sociale et des partenaires sociaux à travers :

- Reconnaissance du droit syndicale ;
- Institution du comité d'entreprise puis délégués du personnel en 1945-1946 ;
- Apparition des outils de formation et qualification.

En effet, « les attentes à l'égard du travail se sont transformées. L'élévation progressive du niveau d'instruction résulte de l'allongement et de l'élargissement de la scolarité. Elle élève le niveau moyen des qualifications. Le travailleur met en avant de nouvelles exigences en matière de satisfaction au travail. »¹⁰

⁷JEAN-MariePretti. Op.cit.p 06

⁸Jean-Marie Pretti. Op.cit.P 9.

⁹SEKIAU, BLONDIN et all. Op.cit.p.08

¹⁰ JEAN -Marie Pretti .op .cit .p.09

2.3- La fonction face à l'incertitude depuis 1975 à nos jours

La fin des années 1970 a été marquée par un environnement interne et externe perturbé et des évolutions tant sur le plan économique et social. En effet, la forte concurrence, la restructuration des coûts et les changements sociaux en particulier en l'élévation des qualifications ont conduit la fonction personnelle à élargir son champ d'action.

A partir de la fin des années 1980 la fonction personnelle prend le terme de ressource humaine reflétant une nouvelle conception d'un personnel considéré comme une ressource dont il faut optimiser. Celle-ci se traduit par la prise en conscience de l'importance d'une gestion des compétences face aux défis technologiques et l'instabilité de l'environnement.

Ce passage d'une fonction personnel à une fonction ressource humaine est accompagné par une évolution du rôle. Le service du personnel est dirigé par un directeur du personnel progressivement au service ressource humaine dirigé par un directeur des ressources humaines. « La DRH est une vision contemporaine de la fonction, les femmes et les hommes de l'entreprise sont des ressources qu'il faut mobiliser, développer, sur lesquelles il faut investir. Ces ressources sont les premières ressources stratégiques de l'entreprise, la fonction elle-même devient majeure et acquiert le statut de grande fonction stratégique » ¹¹ ces évolutions indiquent des orientations de la fonction ressource humaine vers à la fois plus d'autonomie et plus grande intégration à la stratégie de l'entreprise, ou sens ou elle optimise les performances de la ressource humaine (effectif et qualification).

Cette intégration de la dimension ressource humaine à la gestion stratégique de l'entreprise implique les contraintes en nature des ressources humaines dans toute orientation stratégique.

La gestion stratégique des ressources humaines gagne son importance et devient finalement un choix incontournable pour l'organisation. En effet, la ressource humaine est valorisée par le développement des compétences, la mesure de son potentiel, l'employabilité et la motivation au travail.

¹¹JEAN -Marie Pretti. Op .cit. 17

3- Les fonctions de la gestion de la ressource humaine :

Recruter, former, rémunéré et administrer sont des pratiques qui peuvent être définit comme des pratiques de base de la fonction ressources humaines et qui sont le reflet historiques de celle-ci mais aussi le rôle joué Par l'entreprise entant que acteur de la société au amené la fonction ressources humaines à élargir permettre de ses activité.

La Gestion des ressources humaines a pour principales fonction :

- **La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences**

« La gestion prévisionnelle du personnel est un outil de la gestion des ressources humaines .elle consiste de la projection pour le moyen et le long terme, des besoins et des ressources du personnel d'une organisation »¹²

- **Le recrutement des salariés :**

On définit généralement le recrutement comme l'ensemble des activités visant à fournir à l'organisation un nombre suffisant de candidats qualifiés, de telle sorte que celle-ci puischoisirles individus les plus aptes à occuper les postes disponibles. Cependant, le recrutement doit également répondre aux divers besoins des candidats. En d'autres mots, le recrutement n'a pas uniquement pour objectif d'attirer des individus qualifiés, il vise également à la garder dans l'organisation une fois qu'ils ont été embauchés.¹³

- **La rémunération du personnel :**

C'est un coût pour l'entreprise (on parle de charges de personnel) ; mais c'est en même temps un facteur de motivation pour le salarié.¹⁴

Le salaire est donc l'équilibre résultant de ces deux forces : à la hausse pour le salarié, à la baisse pour l'entreprise.

La rémunération ne se limite pas au salaire fixe : une partie du salaire peut dépendre des performances du salarié (partie variable).

- **La formation :**

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

¹² Bernard Martory, Daniel Crozet, « Gestion des ressources humaines», 3eme édition, édition Nathan, 1988, p17

¹³ CHIMON L, DOLAN, TANIA Saba, « La gestion des ressources humaines», 3eme édition, éditions du renouveau, 2002, P 188.

¹⁴ MERCIER Estelle, SCHMIDT Géraldine, « Gestion des ressources humaines» Education PEARSON France, p 114.

La fonction ressources humaines recouvre aussi les cinq pratiques suivantes

3.1- Le pilotage de la RH :

« Piloter c'est disposer d'indicateur structurant pour faire avancer avec le stratège de l'entreprise, il se traduit par la compréhension de la masse salariale, la fidélité des collaborateurs l'évolution des Carrière et les valeurs des parcours de formation. Effectue une vielle permanente permet a l'entreprise d'apporter des actions corrective et permet aussi de mieux bâtir gestion prévisionnelle des emplois et des compétences »¹⁵.

3.2- La gestion des carrières :

La gestion des carrières est au cœur de la gestion de la ressource humaine. C'est la mise en place d'outils permettant d'adapter le capital humain aux besoins de l'entreprise .elle se traduit par la mise en place d'un suivi des parcours professionnels des collaborateurs pour améliorer leurs compétences et les fidéliser à l'entreprise.¹⁶

Le renouvellement de classe d'âge au sien des entreprise industriel devient la problématique principale quels que soit les enjeux spécifique a chaque organisation.

-Intégrer et former sont des activités en lien étroit avec le métier des entreprises et la gestion des carrières des individus.

-La formation répond à trois attentes en bien étroit avec l'entreprise et la collaboration qui se traduit par

-la bonne adéquation du savoir faire avec le tenu d'un poste ou d'une fonction

-Le développement des compétences

-Des évolutions de carrière horizontale et verticale.

Mais la gestion des carrières s'appuie aussi sur l'évaluation des individus dans le but de connaitre la valeur des individus qui compose l'entreprise.

3.3-La gestion administrative :

Gérer la ressources humaines, c'est assurer de définir des bonnes informations sur les collaborateurs et la bonnes livraison administratives

Les activités de gestion administrative au personnel pourraient être regroupé en :

¹⁵David Autissier et all « mesurer la performance des Ressources Humaine » édition d'organisation. Germain.2009, op, cit, p 54

¹⁶MERCIER Estelle, SCHMIDT Géraldine, OP, cit, p 121.

➤ La gestion collective :

- L'analyse des besoins d'emploi
- Gestion des flux interne telle que les promotions, la mutation et le licenciement
- Conception de règlement intérieur
- Option du plan de formation notamment l'analyse des besoins et l'organisation d'action de formation.

➤ La gestion des tâches individuelles

Il s'agit

- De recrutement
- De la gestion du dossier individuel
- De la rémunération
- De la gestion des relations avec les administrations elle concerne particulièrement :
- L'inspection du travail ;
- La direction départementale du travail
- La sécurité sociale

3.4- La gestion de la relation sociale :

«Le climat social au sein d'entreprise est un facteur de contribution à la qualité de la production lorsque un ou plusieurs syndicats sont représentés, la conduite des relations sociales au quotidien en proposant les solutions adoptées à la prévention et à la résolution des conflits, devient une pratique permanente». Cette gestion implique une disponibilité pour pouvoir répondre à la question que peut poser le personnel de l'organisation »¹⁷.

4- Les missions de la gestion des ressources humaines

Les exigences nouvelles exprimées à l'égard de la fonction Ressources humaines par ses différents clients internes justifient un examen attentif des enjeux de la performance de la fonction ressources humaines.

UTRICH propose quatre missions de la fonction RH¹⁸

¹⁷AUTISSIER David et al op.cit.p 58

¹⁸ JEAN –Marie Pretti,op, cit, p 30.

4. 1-Administrer efficacement :

L'une des missions principales de la fonction ressource humaine est de gérer efficacement les tâches administratives en tenant compte de la complexité législative et réglementaire

La fonction RH mobilise des moyens humains et matériels pour avoir une productivité exemplaire. Depuis quelques années, les DRH ont accru significativement leurs efficacités et leurs efficacies administratives, Les directions centralisées, lourdes et peu réactives, ont laissé place à des organisations décentralisées, plus proches du terrain, plus mobilisatrices et réactives. Les effectifs de la fonction se sont réduits et leur niveau de compétence et d'expertise s'est développé. L'intranet et les portails RH ont contribué à la reconfiguration du SIRH (système d'informations ressources humaines). Le salarié participe plus directement à sa gestion administrative.

Ces efforts doivent permettre un déploiement des moyens pour mieux répondre aux attentes des clients internes de la fonction et créer plus de valeur.

4.2- Développer l'engagement des salariés

« Le salarié doit être considéré, dans une approche client-fournisseur, comme un client interne la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise. Il faut connaître ses attentes et, en particulier aujourd'hui, ses besoins d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'éthique et d'écoute. Ces retiennent toute l'attention de l'entreprise, car ils conditionnent son développement durable. L'engagement et l'implication des salariés, le développement et la mobilisation des ressources, compétences qui vont permettre de générer une valeur ajoutée ».

4.3- Favoriser le changement

La DRH encourage le changement à travers l'adoption des nouveaux comportements plus efficaces, à mettre en place une culture de changement et de transformation. Elle apporte son appui à la ligne hiérarchique pour accompagner le changement.

4.4- Mettre en œuvre la stratégie :

Le DRH doit faire en sorte que la stratégie RH supporte la stratégie d'entreprise afin d'atteindre les objectifs stratégiques

Chapitre I: Les fondements théoriques de la motivation au travail des ressources humaines

DRH participe à la définition de la stratégie de son entreprise. Le DRH doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences sur le plan humain de chaque scénario étudié. Chaque mission répond prioritairement aux attentes d'un client interne...

Section 2 : le mécanisme de la motivation

Un personnel motivé représente un atout pour une organisation. Motiver le personnel doit être un des objectifs majeur de la gestion des ressources humaine, portant la motivation est un concept complexe, il semble donc utile de s'intéresser à son mécanisme.

1- Historique de la motivation :

Il est difficile de retracer l'histoire générale de motivation on peut faire parallèle avec l'histoire de l'organisation du travail.

Au moyen âge, le type de l'organisation est en relation avec le type de métier considéré. Il est basé sur le savoir-faire artisanal qui a donné une grande importance à la motivation intrinsèque.

A la fin du moyen âge on assiste à la création de grandes entreprises, ce que fait changer le mode d'organisation et induit la diminution de la motivation des employés. A partir de cet instant, l'art de l'organisation et du management devient plus qu'une nécessité. Pendant les premier tiers du 20eme siècle la notion de la motivation n'existe pas dans les entreprises on parle encore d'une définition juridique « qui été repris par des psychologues pour expliquer ce que justifier adoption de tel ou tel comportement de la part de l'individu ».¹⁹

Dans le but de comprendre le fonctionnement des entreprises les chercheurs et les managers se sont focaliser sur la question ce qui fera émerger le concept de la motivation.

Cependant, vers les années 30 le concept de la motivation devient pour la première fois un objet de recherche et les travaux sur la motivation ont pris un véritable essor durant cette période.

Au début de XXème siècle le taylorisme et un peu plus tard le fordisme ont mis l'OST (l'organisation scientifique du travail qui conduit à l'évolution de la conception de la

¹⁹JAKUES Rojot et all, « comportement organisationnel : théories des organisations, motivation au Travail, engagement organisationnel », édition De Boeck, Belgique, 2014, p .166.

Chapitre I: Les fondements théoriques de la motivation au travail des ressources humaines

motivation qui se traduit par le besoin de l'homme de se référer à ses besoins de base comme l'argent, on parle de l'homme économique tout en négligeant la motivation intrinsèque.

Après la guerre les difficultés née du taylorisme et influencé par les études menées à Hawthorne sous la direction d'ELTON MAYO qui se traduit par l'influence de l'environnement physique sur le rendement. Les responsables de la ressource humaine ont cherché une nouvelle philosophie de relation en travail.

« Le mérite de ces conceptions de la relation entre l'homme et le travail est indiscutable, elles ont eu le grand avantage de mettre en évidence l'importance du contenu du travail et son rôle comme levier de motivation individuelles, et de contribuer à détruire une représentation étroitement économique des motivations »²⁰

Notons bien que les conséquences du taylorisme sévissent encore dans certaines entreprises et si on évoque l'être humain sous l'angle de leur besoin de réalisation on évoque une conception de la motivation où l'organisation se focalise vers une tendance qui semble être à l'autonomie réactive et au travail en équipe.

Pour parler sur la motivation on est censé de se placer dans un cadre conceptuel ou théorique du sujet. Pour mettre en avant la notion de motivation on est obligé de passer par les relations de causalité. Il existe autant d'écoles psychologiques autant de motivation mais cette quantité de théorie et de méthodes présente un double inconvénient :

- Tous ces travaux ne sont pas toujours justifiés par un modèle théorique bien démontré ;
- Cette abondance ne facilite pas le choix, les avis et les opinions et les pratiques managériales divergent sur le sujet.

2-Définition de motivation

« La motivation est fort être étudié par plusieurs théoriciens. Il existe plusieurs définitions de la motivation dans la mesure où son rôle évolue à travers le temps.

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 ;

²⁰Claude Lévy-Lebeyer, « la motivation au travail, modèles et stratégie », 3^{ème} édition, d'organisation, Germain, p.18.

Chapitre I: Les fondements théoriques de la motivation au travail des ressources humaines

- Concrétiser cette intention en comportement effectif au mieux des capacités personnelles »²¹.

Selon Levy –le Boyer (1984) « la motivation peut être décomposé en trois étape qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donnée d'une performance :

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

La décision souvent implicite qui concerne l'intensité de l'effort que ce l'individu va consacré à atteindre cet objectif ;

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

- Soutenir cet effort jusqu'à ce l'objectif soit atteint ;
- Y conservé l'énergie nécessaire »²²

Selon Pender la motivation « est un ensemble de force énergétique qui provient aussi bien de l'intérieur de l'être humain que de son environnement ; pour susciter le comportement lié au travail et pour déterminer sa force, son intensité sa direction, son intensité et sa durée »²³

Au sens large on peut définir la motivation comme suit :

La motivation est dans un organisme vivant la composante ou le processus qui règle son engagement pour une activité précise, elle en détermine le déclenchement dans une certaine direction avec l'intensité souhaitée et en assuré la prolongation jusqu' à l'aboutissement.

On doit probablement à Herzberg le mérite d'avoir distingué les concepts de motivation extrinsèque et intrinsèque.

➤ La motivation intrinsèque :

La motivation intrinsèque : est le résultat de l'intérêt et du plaisir que les activités peuvent procurer naturellement. Une personne est intrinsèquement motivée lorsqu'elle effectue des activités volontairement pour l'activité elle-même sans attendre de récompense ni chercher à éviter un quelconque sentiment de culpabilité. La motivation intrinsèque provient donc de l'intérieur de l'être humain. Les facteurs déterminant la de motivation intrinsèques sont :

²¹ Patrice Roussel, « Rémunérations, Motivations et satisfaction », édition Economica, p 73.

²² SAIVATORC Maugeri, « théories de la motivation au travail », édition Dunod, Paris, 2004, p, 10.

²³ SAIVATORC Maugeri, op, cit, p 10.

- **La curiosité:** est un déterminant de la motivation qui ne subie pas de baisse ni d'usure avec le temps.
 - **L'autodétermination:** est le besoin de tout sujet comme se percevoir comme la cause principale de son comportement, de pouvoir choisir ses comportements.
 - **Le sentiment de compétence:** est issu de traitement des informations qui font connaître l'effet de nos actions.
- **La motivation extrinsèque:**

La motivation extrinsèque provient de l'extérieur de l'être humain. Elle est généralement liée à des récompenses et des promesses suite à la réalisation du travail demandé.

Les facteurs déterminants de la motivation extrinsèques sont : l'environnement lié aux conditions de travail, les règles et les normes présentes dans l'organisation.

3. Les caractéristiques de la motivation :

Quelle que soit la définition ou bien les variables données à la définition du concept, les psychologues s'accordent pour identifier les quatre principales caractéristiques de la motivation au travail :

3.1. Le déclenchement du comportement :

« C'est le passage de l'absence de l'activité à l'exécution de tâches nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale »²⁴

3.2. La direction du comportement :

La motivation dirige le comportement dans le sens dont il convient. C'est-à-dire vers les objectifs à atteindre. Elle est la force incitative qui oriente l'énergie nécessaire à la satisfaction des buts à atteindre, les efforts pour réaliser de son mieux selon les capacités le travail qui est attendu.

3.3. L'intensité du comportement :

La motivation incite à dépenser de l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre. Elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail²⁵.

²⁴Jacques Rojot et al, op, cit, p 166.

3.4. La persistance du comportement :

« Il s'agit de la continuité dans le temps des caractéristique de direction et d'intensité de la motivation .Elle est la volonté concrétisée de soutenir durablement l'effort dans la direction de l'accomplissent du travail »²⁶ .

4. Les typologies de la motivation:

La taxinomie de la motivation distingue en général quatre types de motivation de l'individu dans son travail. Il s'agit de :

4.1. La motivation finale:

Dans ce type de motivation c'est le résultat qui compte et rien que le résultat.C'est l'objectif même qui intéresse l'individu et qui l'incite à agir. Pour ce dernier, seul compte-le résultat.

4.2. La motivation instrumentale :

La motivation s'intéresse d'avantage au savoir faire, ce type de motivation permet donc de développer des solutions technique originale, c'est son intérêt pour le savoir-faire ou la technique de production qui peut pousser à l'action.²⁷

4 .3. La motivation de survie :

Il s'agit de survivre avant tout, l'individu agit par nécessité, celle-ci est utile car elle est très vive et oblige l'acteur à une grande efficacité.

4.4. La motivation obsessionnelle :

Peut être définie comme une motivation radicalisée. Le but est essentiel et en devient une obsession quotidienne. Elle conduit à tous les sacrifices. Etre motivé c'est essentiellement avoir un objectif, décidé de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort. Elle peut parfois être néfaste dans la vie de la personne qui a cette motivation.²⁸

²⁵ Jacques Rojot et all, op, cit, p166.

²⁶Patrice Roussel, op, cit, p 75.

²⁷ MOUCHA Laura, « La motivation des salariés et la performance dans entreprises », Université de Reims, 2009-2010, p 12.

²⁸ MOUCHA Laura, op, cit, p 12.

5. Les moyens de la motivation du personnel :

Les entreprises les plus performantes sont celles qui ont les employés les plus motivés. Un personnel 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.

5.1. La motivation par l'aspect non financier

A. Le style et les méthodes de management :

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

➤ Une communication interne claire et transparente

Claire et transparente : la stratégie de motivation se base sur une communication claire et transparente. Il est important pour les dirigeants de communiquer les objectifs qui ont été fixés à leurs collaborateurs dans le but que toute l'équipe avance dans la même direction afin d'atteindre les objectifs. La communication ne porte pas sur les objectifs mais aussi sur d'autres points notamment sur la création d'une bonne ambiance et sur la culture de l'entreprise. Une communication interne de qualité permet d'obtenir plus rapidement ce que l'on attend de chaque membre et elle va permettre de le motiver dans le sens où il saura quelles sont les enjeux et les objectifs de ses tâches ainsi les salariés travaillent ensemble pour un but commun.

➤ La reconnaissance :

La reconnaissance au travail est un élément important qui impacte directement sur la motivation des employés. Certains mettent en évidence le caractère essentiel de reconnaissance au tant que vecteur de l'identité source de motivation. En effet plus un employé se sent reconnu dans l'entreprise où il travaille, plus il va être motivé car il va se sentir unique et partie intégrante de celle-ci. La reconnaissance joue un rôle non négligeable pour atteindre un niveau élevé de la performance grâce à la motivation.

Une analyse scientifique de la reconnaissance a fait apparaître quatre dimensions principales qui sont les suivantes :

- Reconnaître la personne :

S'intéresser à la personne à son caractère unique et accorder une confiance inconditionnelle à l'être humain et non employé.

Chapitre I: Les fondements théoriques de la motivation au travail des ressources humaines

- Reconnaître le résultat :

C'est la reconnaissance de l'employeur par rapport aux résultats du travail ainsi que les faits observés et contrôlable. La reconnaissance au travail est donc considérée comme un renforcement positif, souvent associée à la notion de récompense.

- Reconnaître l'effort :

La reconnaissance de l'employé liée aux efforts déployés, aux stratégies individuelle pour atteindre les objectifs fixés.

- Reconnaître les compétences :

Se traduit par la reconnaissance par rapport aux compétences que possède l'employé et les ses responsabilités.

On peut conclure que la reconnaissance des employés doit être entretenue au quotidien, même si elle n'est pas formaliser. En effet dans la plupart des cas une simple communication à travers des commentaires positifs et constructifs suffit aux employées pour se sentir reconnu dans l'entreprise et ainsi susciter la motivation chez lui.

B .La motivation par les conditions du travail :

➤ Le climat social :²⁹

Le climat social est le degré de satisfaction des salariés au sein d'une organisation. L'organisation rassemble des individus et des groupes, aux intérêts parfois divergents, qui doivent trouver ensemble des équilibres permettant d'atteindre une performance globale. Le dialogue avec les partenaires, en améliorant le climat social, tente de fortifier la cohésion. Différent facteurs peuvent influencer sur le climat social d'une entreprise, d'une part des facteurs externes à l'entreprise (principalement des facteurs économique-sociaux) puis d'autre part des facteurs internes à l'organisation (satisfaction des salariés, stress, malaises et conflits). L'entreprise peut mesurer le climat social, notamment par le biais de différents indicateurs, comme l'absentéisme, le turn-over, les démissions ou encore les revendications. Un bon climat social va entraîner la motivation chez les salariés dans le sens où ils vont se sentir bien, sereins et en confiance avec l'ensemble des personnes constituant l'organisation.

²⁹ LURA MUCHA, « la motivation des salariés et la performance dans les entreprises » 2010 .PDF p 93 consulté le 17-12-2019 à 09h16

➤ La convivialité au travail :

Le management par la convivialité permet de générer des bonnes relations internes, qui va susciter chez les employés la motivation, le bien-être dans l'entreprise et renforcer les liens de la solidarité. Elle est aussi source de créativité et performance.

La convivialité peut se traduire par différents actes et activités que l'entreprise propose ses employés notamment par les réunions informelles, une activité ludique. Il faut faire preuve d'initiative qui va permettre de favoriser les relations humaines dans le domaine professionnel.

➤ La motivation par l'enrichissement des tâches :

Qui consiste à modifier la nature du travail en agissant sur le plan vertical. Il permet de satisfaire les besoins d'estime et de réalisation de soi des salariés. L'enrichissement des tâches peut se faire par la suppression de mécanisme de contrôle, permettant ainsi l'autocontrôle.

B. La motivation par l'aspect financier :

« La gestion des rémunérations prend de plus en plus d'importance dans la gestion stratégique des ressources humaines. La politique des pratiques des rémunérations doivent être en ligne avec les objectifs stratégiques »³⁰. En agissant sur les différents leviers de la rémunération, les dirigeants attendent de la part des employés plus de motivation et donc plus de Performance. Une politique de rémunération bien réfléchie permet à l'entreprise de mettre en avant ses valeurs et sa stratégie et ainsi d'orienter les actions des salariés autour de ses axes de développement.

« La rémunération peut être directe et indirecte, immédiate ou différée, »³¹

B.1. Les conditions de la rémunération Directe et indirecte :

➤ La rémunération directe :

Pour susciter la motivation chez les salariés, les organisations peuvent jouer sur les conditions de rémunération directe. « Celle-ci peut se décomposer en trois : le salaire fixe, dit

³⁰JEAN- Marie Pretti, « Gestion des Ressources Humaines », 2^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2010, p 106.

³¹LETHIELLEUX Laetitia, op, cit, p. 83.

Chapitre I: Les fondements théoriques de la motivation au travail des ressources humaines

aussi qualification, le salaire performance qui réversible ainsi que diverse prime (ancienneté, poste de panier etc.) » ³²

-**Salaire Fixe:** Salaire de base mais qui est susceptible d'augmenter – salaire de

- **Salaire de Performance:** lié à l'atteinte des objectifs - primes

– **Variable:** primes - bonus – participation – intéressement

➤ la rémunération Indirecte :

La rémunération indirecte est liée au statut du salarié ou à son appartenance à l'entreprise et elle concerne tous les éléments et avantages sociaux qui se rajoutent à la rémunération directe.

Ce type de rémunération concerne les avantages en nature Les éléments périphériques légaux telle que la participation, l'intéressement et les éléments statutaires: par exemple la voiture le Logement de fonction.

B.2. Les conditions de rémunération immédiate/différée :

La rémunération différée : se sont des rémunérations perçus après une durée du temps comme la retraite, elles sont perçus après le départ du salariés.

La rémunération immédiate: c'est Celle que touche habituellement un salarié.

6-La motivation au travail, satisfaction et implication

6-1-Satisfaction et motivation

La satisfaction au travail est considérée pour les entreprises comme étant un élément essentiel de la performance car c'est un moyen de garder les salariés à son service et pour éviter le risque que les salariés les plus compétents changent d'entreprise. L'importance de cet élément est apparait aussi dans l'exécution professionnelle des tâches ainsi peut être considéré par les salariés comme une réaction affective à son travail.

On peut expliquer le lien entre la satisfaction et la motivation par :

La réflexion sur le facteur humain en milieu organisationnel porte sur la recherche des causes du niveau faible ou élevé de la performance fournie par les salariés. Les salariés sont satisfaits et motivés non seulement par la rémunération qu'ils touchent mais aussi par d'autres facteurs comme l'autonomie, la considération. Les causes qui distinguent la satisfaction et la

³²LETHIELLEUX Laetitia, op, cit, p. 83.

Chapitre I: Les fondements théoriques de la motivation au travail des ressources humaines

motivation sont difficilement séparables. La satisfaction réfère aux attitudes du salarié et agit sur le court terme alors que la motivation réfère à l'état ressenti par le salarié et agit sur le moyen et le long terme en lui impulsant de l'énergie pour faire son travail ou pour poursuivre un but. En effet, un salarié satisfait n'est pas forcément motivé. Celui qui est motivé devient facilement satisfait. Le peu de différences entre la satisfaction et la motivation se situe au niveau de l'amplitude de l'état perceptuel et de l'attitude individuelle face aux facteurs liés au travail.³³

La satisfaction est un indicateur de motivation, elle n'est pas une cause de motivation, la satisfaction découle de l'expérience, alors que la motivation se situe en amont de l'expérience.³⁴

6-2-Implication et motivation

L'implication des salariés est une nécessité. Même si certains emplois n'ont pas besoin d'implication pour être exercés, avec l'augmentation des activités de services, l'implication des salariés devient indispensable parce que la réussite d'une prestation dépend de la relation qui s'établit entre le client et le salarié. L'implication vise à développer la performance des personnes dans l'entreprise par une relation plus étroite à celle-ci et à ses valeurs. On peut déduire que la motivation, satisfaction et implication sont trois éléments complémentaires car l'implication et satisfaction sont considérés comme objectifs et enjeux de la motivation, l'implication est la conséquence de la satisfaction ainsi qu'un salarié satisfait n'est pas forcément motivé, celui qui est motivé devient facilement satisfait.

Section 3 : principale 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 prennent en considération les individus et leurs environnements sociaux.

Les théories de l'école de relation humaine sont regroupées en deux principales théories:

³³DAVID ALIS et al., « **GRH : une approche internationale** », 3^e édition De Boeck, Belgique, 2011, p 445.

³⁴ANNICK COHEN-HAEGEL, « **toute la fonction ressources humaines** », 2^e édition Dunod, Paris, 2010, p 88.

Chapitre I: Les fondements théoriques de la motivation au travail des ressources humaines

Les théories de **contenu** et les théories de **processus**.

1. Les théories de contenu de l'école des Relations Humaines

Les théories de contenu s'intéresse comme son nom l'indique au contenu de la motivation, à l'ensemble des facteurs qui incitent l'individu à avoir un comportement donné au travail.

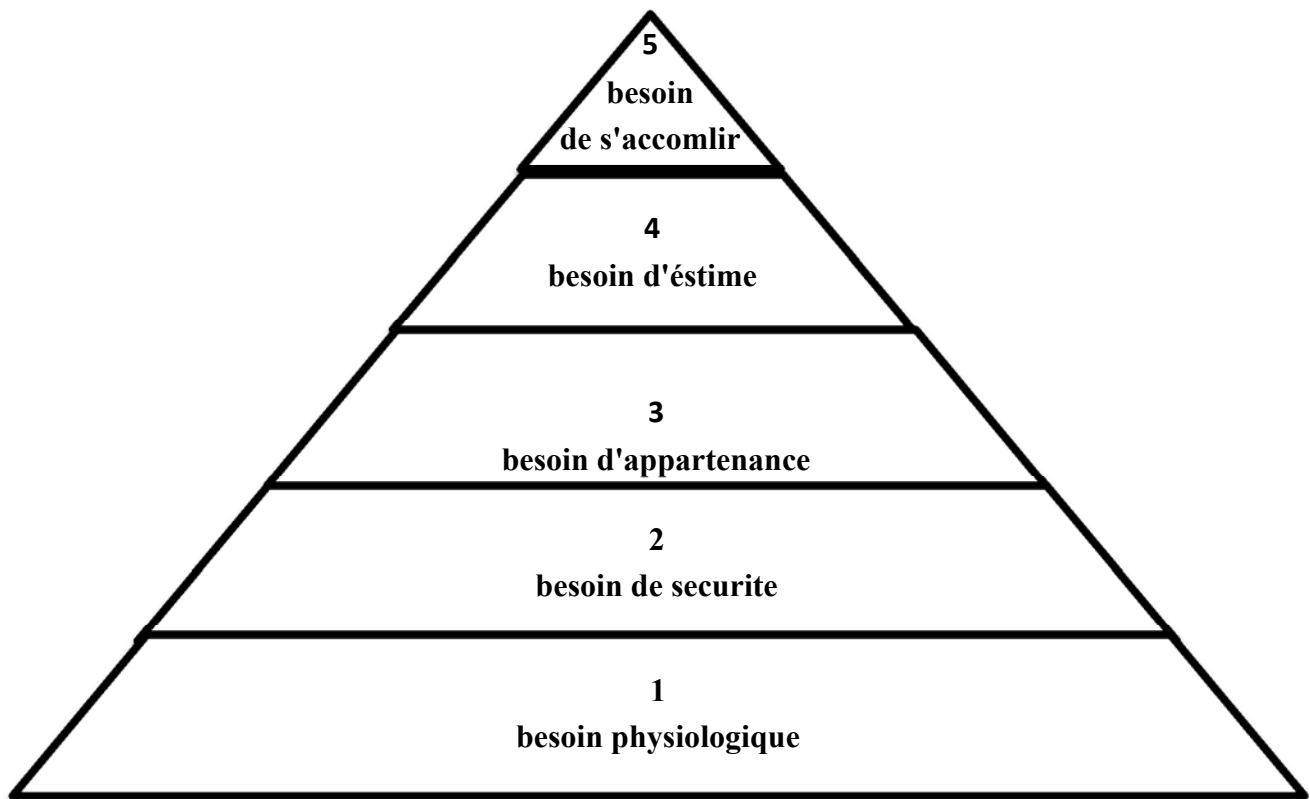
Ces théories ont pour objet la compréhension des besoins des individus; les théories les plus marquées sont :

1.1. La théorie des besoins de MASLOW

A.MASLOW (1940) développe la théorie d'hérarchie des besoins à partir des observations clinique .Ainsi MASLOW observe t-il que l'individu hiérarchise ses besoins et cherche à les satisfaire selon un ordre de priorité croissante depuis des besoins primaire jusqu'au besoin d'ordre supérieurs .

MASLOW distingue cinq types de besoins que nous allons définir ci-dessous:

Figure n°01 : la pyramide des besoins de MASLOW



Source : MAUGERI Salvatore, « Théories de la motivation au travail », édition Dunod, P54.

- **Besoin physiologique**

Représente les besoins d'ordre physiologie et physiologiques (de nourrir, avoir un pouvoir d'achat suffisant, un abri. Se sont des besoins vitaux sans lesquels l'être humain ne peut vivre. Ces besoins sont les mêmes pour tout être humain qu'il soit travailleur ou non.

- **Les besoins de sécurité**

Ce type de besoin consiste à se protéger contre les différents dangers qui nous menacent. Il s'agit donc de la protection de soi au niveau physique mais également morale. Il se traduit dans le « milieu du travail » par : la sécurité dans l'emploi et dans les avantages liés au travail; dans le contexte organisationnel, Ce besoin s'exprime par la recherche et le respect de normes et de règles, l'adhésion syndicale ou la cotisation à des plans de retraite et la souscription à des régimes d'assurance constituent des façons de combler ce besoin »³⁵.

³⁵ Etienne Seruqia SEMUHOZA, « théorie de la motivation au travail » édition Harmattan, Paris, 2009, p 44.

- **les besoins d'appartenance**

Ce besoin relève la dimension sociale de l'individu qui a besoin de se sentir accepté par les groupes dans lesquels il vit (la famille, travail, association...). Stear et Porter (1991) a développé une typologie qui semble l'avoir emporté dans les entreprises, cette typologies retiens 03 principe d'action que l'entreprise devrait adopter pour satisfaire ce besoin : développer la cohésion de groupe (coopération, coordination...); développer un style de management (participatif, délégation) et renforcer le rôle des associât Professional.

- **Besoin d'estime**

Renvoi au besoin de progresser de se développe personnellement de s'épanouir, ce point utilisé de la pyramide de **MASLOW** est besoin type recherché par un groupe de salarié. Pour adopter ce besoin Porter et Steer (1991) suggèrent de développer dans l'entreprise des emplois qui offrent des désirs arelever; des opportunités à développer de la créativité dans la réalisation du travail (la gestion de carrière lié de la compétence)³⁶

- **Besoin de réalisation ou le besoind'accomplissement**

Ce besoin se situe au soumet de la hiérarchie, il concerne le désir d'exploiter au maximum ses possibilités, l'homme a besoin de s'épanouir, de s'accomplir personnellement et de rechercher le meilleur de soi.

Cette structure pyramidale de MASLOW permet d'affirmer l'idée selon laquelle chaque besoin est motivant jusqu'à ce qu'il soit comblé et cède alors au besoin suivant, en allant vers le sommet de la pyramide ; l'intérêt d'une telle conception vient de ce qu'elle concilie la coexistence entre des besoins fondamentaux identiques pour tous et des besoins spécifiques à certains individus.

3.1.2. La théorie bi factorielle d'Herzberg

« **H. Herzberg est un psychologue américain célèbre pour ses travaux sur l'enrichissement des tâches au travail. H .Herzberg a tenté de repérer les éléments de satisfaction et d'insatisfaction au travail** »³⁷, et partir des enquêtes qu'il a menées dans l'industrie, il distingue deux types de facteurs, d'une part les facteurs de satisfaction, d'autre part les facteurs de d'insatisfaction

³⁶Etienne Seruqia SEMUHOZA, op, cit, p 44.

³⁷SEMUHOZA Etienne Seruqia, op, cit,p 58.

- **Les facteurs d'insatisfaction au travail :**

« Sont les facteurs qui ne contribuant pas tellement à la satisfaction appelé des facteurs d'hygiène ou extrinsèque, sont les conditions de travail, la rémunération, la politique et l'administration de l'organisation (par exemple les modes d'organisations du travail, de communication, de contrôle, les relations avec les supérieurs hiérarchiques, les relations avec les personnes (collaborateur et subordonnés) »³⁸

- **Facteurs de satisfactions :**

Appelé « facteurs de motivation ou intrinsèque sont notamment la possibilité d'accomplir quelque chose, la reconnaissance d'un travail bien fait, la possibilité d'avoir des responsabilités, de monter la hiérarchie et la nature du travail lui-même

L'inverse de la satisfaction (motivation) n'est pas l'insatisfaction, mais bien en point neutre appelé simplement absence de satisfaction. Les facteurs de satisfaction sont surtout liés au contenu des tâches, tandis que les facteurs d'insatisfaction sont liés au contexte dans lequel s'accomplit le travail. Enfin si l'on veut que les employés passent du point de neutralité au point de satisfaction et de motivation il faut mettre l'accent sur le contenu des tâches.

3.2. Les théories de processus :

Alors que les théories du contenu répondant à la question (par quoi un individu est-il motivé ? « Les théories de processus répondent à la question "comment un individu est-il motivé ? Ce qui consiste à analyser de quelle manière des variables interagissent pour conduire la motivation »³⁹. Ainsi nous allons étudier les différents apports des chercheurs qui constituent les théories dites du processus.

3.2.1. La théorie des attentes ou la modèle VIE (expectations, instrumentalisé, valence) Parmi les théories de processus,

« VROOM (1964) a élaboré la théorie des attentes afin de comprendre les comportements au travail, en particulier le principe sur lequel repose cette théorie est que tout comportement motivé est un choix, basé sur certaines probabilités d'atteindre des récompenses souhaitées, chaque individu entreprenant une action à partir du moment où il la perçoit comme susceptible de lui permettre d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixés et notamment, les

³⁸SEMURHOZA Etienne Seruqia, op, cit, p 58.

³⁹SEMURHOZA Etienne Seruqia, op, cit, p58.

Chapitre I: Les fondements théoriques de la motivation au travail des ressources humaines

récompenses qu'il attend. Le paramètre étudié par VROOM (1964), PORTER et LAWLER (1968) son de cette théorie (attente) résulte de trois variables »⁴⁰.

- **L'expectation** : c'est l'attente quel l'individu perçoit de son pouvoir de réaliser des objectifs de performance grâce aux efforts qu'il fournit. L'individu est motivé s'il se sent capable d'accomplir le travail demandé La perception de sa propre capacité est liée non seulement à sa confiance en lui, mais aussi à l'environnement du travail (ex moyen mis à disposition,)

- **Instrumentalité** : « il s'agit de la probabilité de recevoir une telle récompense en fonction de la performance réalisé »⁴¹

- **La valence:**

C'est la valeur accordé par l'individu à chaque récompense possible, c'est le résultat escompté par l'individu.

Tous ces variables (valence + instrumentalité +expectations) se combinent pour que la motivation au travail fonctionne autant que processus, il faut que ses trois paramètres fonctionne ensemble car si l'un des facteurs est absent ou nul, c'est l'ensemble de la motivation qui sera nulle.

3.2.2 La théorie de l'équité :

« Adams (1963) explique la motivation au travail par la disposition de l'individu à comparaît sa situation personnelle à celle à des autre. La théorie de l'équité postule que tout individu, fait pour évaluer sa situation, des comparaisons avec la situation de personnes prise comme référence soit dans l'organisation, soit à l'extérieur de celle ci, soit les deux a la fois »⁴².

Adam (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 relatives à des contributions et sa rétribution (pas seulement monétaires), et d'autre part, de ce qu'il perçoit des contribution/rétribution de personnes prise comme référence à l'intérieur et l'extérieur.

- **La rétribution :**

Est aussi bien financière (salarié, prime) que non financiers (reconnaissance, faite, sécurité de l'emploi, promotion, sentiment d'accomplissement)

⁴⁰ JACQUEROjot, PATRICE Roussel, op, cit, p 206.

⁴¹ PATRICE Roussel, op, cit, p52.

⁴² SAIVATORC Maugeri op, cit, p 89.

- **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.

3. 2.3. La théorie de la fixation des objectifs

La théorie de la fixation des objectifs cherche à répondre à la question «Comment motiver les gens ?», et tente d'expliquer comment les objectifs peuvent avoir un effet sur la motivation des travailleurs; pour LOCKE (1968), cité par ROUSSEL (2001) cette théorie repose sur deux postulats d'une part : les objectifs sont les régulations immédiates de l'action humaine et d'autre part que les individus se comportent de façon rationnelle et consciente et la fixation des objectifs est un moyen puissant pour la motivation au travail en outre l'absence des objectifs clairement définis risque de désorienter les individus au travail .

Locke et ses collaborateurs (1981) concluent de l'ensemble de leurs recherches, que la fixation des objectifs dans une organisation motive et améliore la performance des employés lorsque les cinq conditions suivantes sont réunies:⁴³

- Considération d'avoir les capacités nécessaires pour atteindre les objectifs ;
- feedback : les supérieurs informent les employés des progrès accomplis par rapport aux objectifs, ce qui permet de mesurer et d'ajuster le niveau d'effort à développer pour parvenir à son but;
- Des récompenses sont données lorsqu'un objectif est atteint; l'encadrement de l'organisation soutient les objectifs de ses subordonnés et collabore aux programmes de fixation des objectifs;
- Les employés acceptent les objectifs qui leur sont fixés sur la base de l'information qui leur est communiquée.

On peut donc retenir que la théorie de fixation des objectifs implique que le principe motivationnel 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

⁴³SEMUHOZA Etienne Seruqia, op, cit, p 88.

Chapitre I: Les fondements théoriques de la motivation au travail des ressources humaines

pour atteindre un objectif bien défini est une source majeure de la motivation permettrait aussi d'améliorer la performance.

Conclusion

La motivation des salariés est donc désormais un facteur essentiel de la réussite des entreprises. Afin de mieux connaître 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, dans cette notion de motivation, interviennent des aspects psychologiques, sociologiques, philosophiques et organisationnels. Aujourd'hui des recherches sont encore réalisées, elles portent plus particulièrement sur le rôle de la personnalité, sur l'environnement de chaque individu, et sur l'impact qu'il peut avoir sur sa motivation.

Et pour bien étudier l'effet de la motivation sur la performance organisationnelle, le chapitre II analyse est ce que il existe le lien entre la motivation et la performance organisationnelle.

Chapitre N° II :
Généralité sur la performance
organisationnelle

Introduction du chapitre :

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

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

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 des concepts fondamentaux et vise à apporter la lumière sur les termes clés de la performance, la deuxième porte sur les indicateurs de la performance et la troisième consiste à identifier le lien entre motivation de la ressources humaines et la performance organisationnelle.

Section 01 : l'évolution et définition de la performance (concept 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 utilisée dans le domaine du sport puis dans celui de la mécanique avant de s'appliquer aux organisations »¹

D'ailleurs tout au long du XXème siècle, ce concept a évolué, il s'est élargi pour tenir en compte d'une plus grande variété de pratique dans différentes organisations.

1-L'évolution de la performance

Saulquin et al (2007)² les trois grandes évolutions qui permettent d'appréhender les différentes grilles de la lecture de la performance.

1-1De 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 évolué 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.³

¹ MARTINE, « mangement et pilotage de la performance », édition Hachette, Paris, 2009, p 27.

² J. SAULQUIN, G. SCHIER, « responsabilité sociale des entreprise et performance », complémentarité ou substituabilité, la revue des sciences de gestion, 2007/1n°223, p 57-65.

³ J. SAULQUIN, G. SCHIER, op, cit, P 57-65.

1-2 De la performance objective à la performance autant que construit

La performance organisationnelle s'avère une tentative de capter les capacités de l'organisation à créer de la valeur pour les partenaires ou les parties prenantes (ex investisseurs, employés et consommateurs) ⁴. En effet la performance devient davantage subjective et plurielle du fait de la multiplicité des objectifs lié à la multiplicité des partis prenante.

De plus la performance a plusieurs facette, elle set ainsi définit par ceux qui vont utiliser l'information, d'ailleurs son importance réside ce que l'utilisateur va en faire avec l'information. De ce fait il est difficile d'être en bonne position sur tous les critères à la fois et de satisfaire toute les parties prenantes qui ont des objectifs parfois contradictoires.

1-3 De la performance de management outil de mesure à la performance outil de management

La performance apparait 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.

⁴ SYLVCE Saint, ONGE et VICTOR Haines, « gestion des performances au travail », édition de Boeck, 1ere édition Bruxelles, Paris, 2007, p 17.

2- Définition de la performance :

La notion de la performance est largement développée durant ces dernières années dans les organisations et il est utilisé dans le domaine des affaires. En effet cette notion recouvre un vaste corpus de définition et de pratiques diverses.

KHEMAKHEM⁵ dans son Ouvrage « «dynamique du contrôle de gestion » explique la polysémie et la difficulté du mot performance par la manière suivante

« Performance est un mot qui n'existe pas en français classique. Comme tous les Néologismes, il provoque beaucoup de confusions, la racine de ce mot est latine, mais c'est

L'anglais qui lui a donné sa signification. Les mots les plus proches de performance sont :

Performare en latin et to perform en anglais »

- To perform signifie : accomplir une tâche avec régularité, méthode et application,

L'exécuter, la mener à son accomplissement d'une manière plus convenable. Plus Particulièrement, c'est donner effet à une obligation, réaliser une promesse, exécuter les causes d'un contrat ou d'une commande.

- Performare signifie : donner entièrement forme à quelque chose. La performance du Personnel d'une organisation consiste à donner forme et réalité au système de normes Projeté et planifié par les dirigeants.

« La performance se définit comme la réalisation d'un résultat équivalent ou supérieur à l'objectif fixé par l'organisation compte tenu des moyens mis en œuvre »⁶.

D'après **bourguignon** la performance peut revêtir plusieurs significations qui s'articulent autour de trois sens primaires : ⁷

- Un « succès » la performance n'existe pas en soi : elle est fonction des représentations de la réussite selon les entreprises et les acteurs ;

⁵MARTINE, Op.cit.p.28.

⁶MARTINE Burnes, « science de gestion », édition Hachette, Paris, 2013, p 241.

⁷ BOURGUIGNON A, « Peut-on définir la performance ? », In DORIATH B., GOUJET C., « Gestion Prévisionnelle et mesure de la performance », 3^{ème} Edition DUNOD, Paris, 2007, P 168.

- Un « **résultat de l'action** » : contrairement au précédent ce sens ne comporte pas des jugements de valeur ;
- Une **action** dans ce sens plus fréquemment en anglais qu'en français, la performance est un processus et non un résultat qui apparaît un moment dans le temps

Selon **Sillamy** (1980) « la performance est la mise en oeuvre d'une aptitude et le résultat de cette action, à partir duquel on peut déduire les possibilités d'un sujet dans un domaine particulier »⁸

3- Les typologies de la performance

La notion de la 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 :

⁸SAULQUIN J, SCHIER G, Op, cit, p, 61.

Tableau 1 : différents 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, p 18.

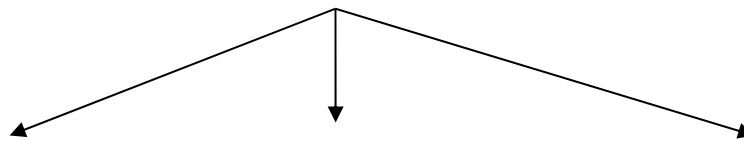
3-1- la performance organisationnelle :

« Concerne la manière dont l'organisation est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle y parvient. M.Kalika (1988) souligne qu'il s'agit pourtant directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle et non sur des éventuelles conséquences de nature social ou économique .les facteurs qui permettent d'apprécier cette efficacité organisationnelle sont le respect de la structure formelle, les relations entre les composantes de l'organisation et la qualité de la circulation de l'information ». Autrement dit le « concept de la performance organisationnelle repose, au moins en partie, sur l'individu. L'influence ou le pouvoir des intervenants détermine le message dominant en ce qui concerne la performance »⁹.

⁹ CHARLES Lusthaus, MARIE, HELENE, « cadre pour l'amélioration de la performance », évaluation organisationnelle, Canda, 2003, p 151.

Performance organisationnelle

- Efficacités
- Efficience
- Pertinence
- Viabilité financière



Contexte	Capacité organisationnelle	Motivation organisationnelle
• Administratif • Politique • Social • Economique • Intervenants	- Leadership stratégique - Structure - Ressource humaine - Gestion financière - Processus organisationnel	- Histoire - Mission - Culture - Mesures d'incitation/récompense
Lien avec les autres organisations		

Source : CHARLES Lusthaus, Marie-Hélène Adrien, « Evaluation organisationnelle » édition PADIE, Canada, 2003, p 37.

3-2 La performance sociale

Ce sont les résultats d'une organisation dans le domaine qui ne relève pas de l'activité économique.

3-3 La performance économique (financière)

Peut être définie comme la survie de l'organisation ou sa capacité à atteindre ses objectifs

3-4 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.

3-5 La performance commerciale ¹⁰

Encore appelé performance marketing est la performance qui est liée à la satisfaction des clients de l'organisation. Ainsi, il est difficile de séparer nettement la performance commerciale des différents types de performance déjà développés. La raison est que ces différentes performances 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.

Section 02 : la mesure de la performance

« Il semble reconnu que la mesure de la performance organisationnelle s'avère une tentative de capter la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour les partenaires ou les parties prenantes. » ¹¹ La mesure de la performance en effet est toujours étroitement liée à la stratégie de l'organisation, elle est destinée à contribuer à la prise de décision ainsi qu'à la mesure des progrès réalisés vers l'obtention des résultats.

1-Les principaux critères de la mesure de la performance organisationnelle

« L'analyse de la performance est une étape cruciale du processus d'évaluation d'une organisation. Et pourtant, c'est une des questions les plus problématiques dans le domaine de

¹⁰Bertrand 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, p 121.

¹¹SAULQUIN, G, SCHIER, Op, cit, p 17.

la théorie organisationnelle. Il existe un certain nombre d'approche, mais il n'y a guère de consensus, quant à ce qui constitue une bonne série de critères »¹².

1-1 L'efficacité organisationnelle

« L'efficacité organisationnelle est La mesure dans laquelle une organisation est capable d'atteindre ses buts »¹³. l'efficacité peut être définis comme l'obtention d'un objectif ou d'un résultat sans prendre en considération le meilleur usage des moyens et des ressources mise en œuvre par l'organisation.

1-2 L'efficience organisationnelle

L'efficience organisationnelle est relation économique qui met en rapport un résultat obtenus avec des moyens mis en œuvre. C'est la maximisation des résultats et /ou la minimisation des moyens c'est en fait une productivité et une rentabilité ». revue en effet l'efficience organisationnelle est le ratio qui reflète la comparaison des résultats obtenus et les frais encourus pour atteindre les objectifs.

1-3 la pertinence

« La pertinence est la capacité d'une organisation à répondre aux besoins des intervenants prioritaire et à obtenir leur soutien dans le présent et pour le l'avenir »¹⁴ dans le contexte actuel, la performance organisationnelle est lié à la capacité de l'organisation de faire en sorte que sa mission, ses buts, ses programme et ses activités cadrent avec les besoins Principaux intervenants .Néanmoins, cette approche présente des limites car en générale ces intervenants ont des attentes contradictoires. Ce que nous conduit à une dimension du maintien de la pertinence, qui est la capacité de l'organisation à innover qui lui permettra une viabilité à long terme et de s'adapter aux nouvelles exigences grâce à l'apprentissage organisationnelle.

1-4 La viabilité financière

La viabilité financière comporte trois dimensions. La première est « la capacité de l'organisation à produire suffisamment de liquidité pour payer ses factures et à être prospère et rentable » pour cela l'organisation a besoin des organisme de financement dont

¹² CHARLES Lusthier, MARIE, HELENE, Op, cit, p 151.

¹³CHARLES Lusthier, MARIE, HELENE, Op, cit, p 154.

¹⁴CHARLES Lusthaus, MARIE, HELENE, Op, cit, p.167.

l'organisation a besoin, donc cette deuxième dimension de la viabilité financière est liée aux sources et aux types de revenus sur lesquels l'organisation se base pour ses dépenses. Et la dernière dimension est donc la capacité de l'organisation à vivre dans les limites de ses moyens. Et pour cela, il faut que la dernière ait de bonnes pratiques de gestion financière.¹⁵

2 – les indicateurs de la performance organisationnelle

2-1 Notion de l'indicateur :

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 résultat, les indicateurs ont des multiples fonctions.¹⁶

- Suivi d'une action, d'une activité, d'un processus. Pour ce faire, il s'agit de répondre à la question « ou en est-on dans telle ou telle action ? »
- Evaluation d'une action : répondre à la question « quels résultats avons-nous atteint ? »
- Diagnostic d'une situation, d'un problème : il s'agit de répondre à la question « quel est le problème ? »
- Veille et surveillance d'environnement et de changement : répondre à la question « quels changements affectent notre environnement ? ».

Les champs d'analyse des indicateurs sont multiples puisque tous les domaines peuvent être mesurés en fonction des besoins des utilisateurs par des paramètres qui portent sur toutes les variables d'action : rendement, qualité, flux, temps, productivité, taux de marge, sécurité, stock, ...etc.

2-3 Les différents types d'indicateurs

Les indicateurs de performance sont choisis par l'organisation en fonction des critères bien définis dans le cadre de sa stratégie. Leur observation régulière permet d'alerter les dirigeants sur l'évolution de l'activité. Il existe plusieurs types d'indicateurs qu'on peut classer comme suit :

¹⁵ CHARLES Lusthaus, MARIE, HELENE, Op, cit, p.173.

¹⁶ PPHILIP L, « Méthode et pratique de performance », 3ème Edition d'Organisation, Paris, 2013, p 130.

2-3- 1 Les indicateurs financiers

« Ces indicateurs permet de porter un jugement de la valeur sur la santé financière d'une organisation, il est important d'aborder les concepts suivants : l'équilibre financier, la rentabilité et la liquidité ».

- **Taux de rentabilité**

Ce taux mesure la rentabilité des capitaux propre .c'est à dire la capacité d'une organisation à générer un résultat suffisant pour rémunérer ses associés (ou actionnaire) ¹⁷

Taux de rentabilité = résultat net de l'exercice /capitaux propre

- **Taux de profitabilité**

« Il détermine la part du profit dans le chiffre d'affaire qui a permet de le réaliser »

Taux de profitabilité =résultat net de l'exercice /chiffre d'affaire

2-3-2 Les indicateurs commerciaux

- **Chiffre d'affaire**

Le chiffre d'affaire est un indicateur du niveau d'activité de l'entreprise

Chiffre d'affaire = total des ventes

- **Part de marché**

La part de marché détermine le poids de l'organisation sur son marché et permet de la situer par rapport à ses concurrents

- **Fidélité de la clientèle**

Cette étude permet de mettre en place des actions de fidélisation des clients et ainsi d'améliorer la performance commerciale de l'organisation.

- **Image de l'organisation**

¹⁷ MARTINE BURNES, Op, cit, p 242.

L'image correspond à la manière dont l'organisation est perçue par rapport à ses clients ou par le public.

2-3-3 Les indicateurs sociaux

Les indicateurs de la gestion sociale sont analysés en fonction des différents domaines de la gestion des ressources humaines. On peut cependant retenir quelques uns que l'on classera par famille comme suit :

2-3-3-1 Les indicateurs structurels

Il s'agit de mesurer la contribution économique des ressources humaines. Les indicateurs les plus connus sont comme suit :

a-Taux d'encadrement

Il mesure le nombre d'effectifs cadre par rapport à la totalité de l'effectif

Taux d'encadrement = effectifs cadre / effectifs total

b-Taux d'effectif productif direct

Il mesure le nombre d'effectif cadre par rapport à la totalité d'effectif

Taux d'effectif productif = Effectif productif direct / effectif total

2-3-3-2 Les indicateurs de formation

La formation est une activité de service en interne sous la responsabilité de la fonction RH. La formation permet pour l'entreprise l'adaptation au changement, l'innovation, et le développement des compétences stratégiques. Parmi les indicateurs de formation. On peut retenir les suivants : ¹⁸

a-Effort de formation

Ce ratio représente le montant de la masse salarial consacré à la formation telle qu'elle est prévue, favorisant le développement des compétences de la main d'œuvre. Le calcul de ce ratio est comme suit :

¹⁸ AMIMER A, « La mesure de la performance organisationnelle a travers le tableau de bord de gestion » management des organisations, 2005-2006, P 18.

Le montant à la formation / masse salariale total

b- Le taux de participation à la formation ou le ratio des salariés formés

Ce ratio présente la proportion des salariés formés par rapport au nombre total de l'effectif. Il se calcul ainsi :

$$\text{Taux de participation à la formation} = \text{Nombre de salariés formés} / \text{effectif}$$

2-3-3-3 Indicateur de la rémunération

Concernant la rémunération le contrôle de gestion peut subdiviser en trois :

a-Indicateur de politique de rémunération

Cet indicateur concerne l'appréciation de la politique des salaires et le respect de plusieurs équilibres et objectif de performance ;

b-Indicateur de la masse salariale

Cet indicateur vise à étudier l'évolution des salaires et ses incidences financières ;

c-Indicateur du système de paie

Cet indicateur s'intéresse aux aspects technique de la gestion des salaires (système de calcul, de traitement des bulletins de salaire).

2-3-3-4 Indicateur de climat social :

a-Taux d'absentéisme

Ce taux est un indicateur du climat social de l'organisation. Si le climat social est satisfaisant, les salariés sont les moins stressé. Intéressés par leur travail, ils s'absentent moins et sont plus productif¹⁹.

$$\text{Taux d'absentéisme} = \text{jours d'absence (hors congés payés)} / \text{jour du travail prévue}$$

b-Nombre d'accident du travail

C'est un indicateur du climat social car un salarié stressé et harcelé a plus de chance d'avoir un accident.

¹⁹ MARTINE BURNES, Op, cit, p 242.

c- Le turnover

Cet indicateur exprime le pourcentage de départ par rapport aux effectifs totaux, un taux élevé désigne le non satisfaction des salariés. Sa formule de calcul est la suivante :²⁰

Nombre de départ durant l'année/Effectif

d-Taux de démission

Cet indicateur exprime la proportion de départ par rapport à la retraite des employés réguliers au cours d'une période. Un pourcentage élevé laisse entrevoir des répercussions importantes sur les effectifs et des problèmes de relève. Son mode de calcul est le suivant :

Total de démission /total de départ
--

2-3-3-5Les indicateurs de recrutement

La fonction recrutement compte parmi les prestations de service que la fonction RH offre à ses différents clients interne (la direction générale, les autres départements fonctionnel ou opérationnels). Elle est soumise à des conditions en termes de qualité (avoir le profil demandé), délai (selon les délais fixés par le service recrutement) et le coût.

a- La qualité de recrutement

Peut être définie par la capacité de l'organisation de faire l'adéquation entre le profil du candidat et exigences du poste

Nombre de candidat restant au bout d'un an /nombre de recrutement
--

²⁰ AMIMER A, OP, cit, P 19.

b-Délai d'embauche

C'est le délai qui s'écoule entre la demande effectuée par le service et l'entrée en fonction d'un candidat. Le délai doit être court.

2-3-3-6 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, dépenses en consultation et sous traitant, et les coûts reliés à la technologie RH).

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

2-3-3-7 Les indicateurs de mouvement (mobilité)

a-Taux de promotion

Cet indicateur nous donne le nombre d'employés qui ont été promus par rapport au nombre moyen d'employés.

b-Taux de mobilité interne

C'est le total des mouvements (transfert, promotion, rétrogradation) dans une organisation exprimée en pourcentage du nombre moyen d'employés

c-Ratio de cheminement de carrière

Ratio comparant le total des promotions versus le total des mouvements interne (promotion + rétrogradation + transferts)

3-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'entreprises 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 cibles.²¹

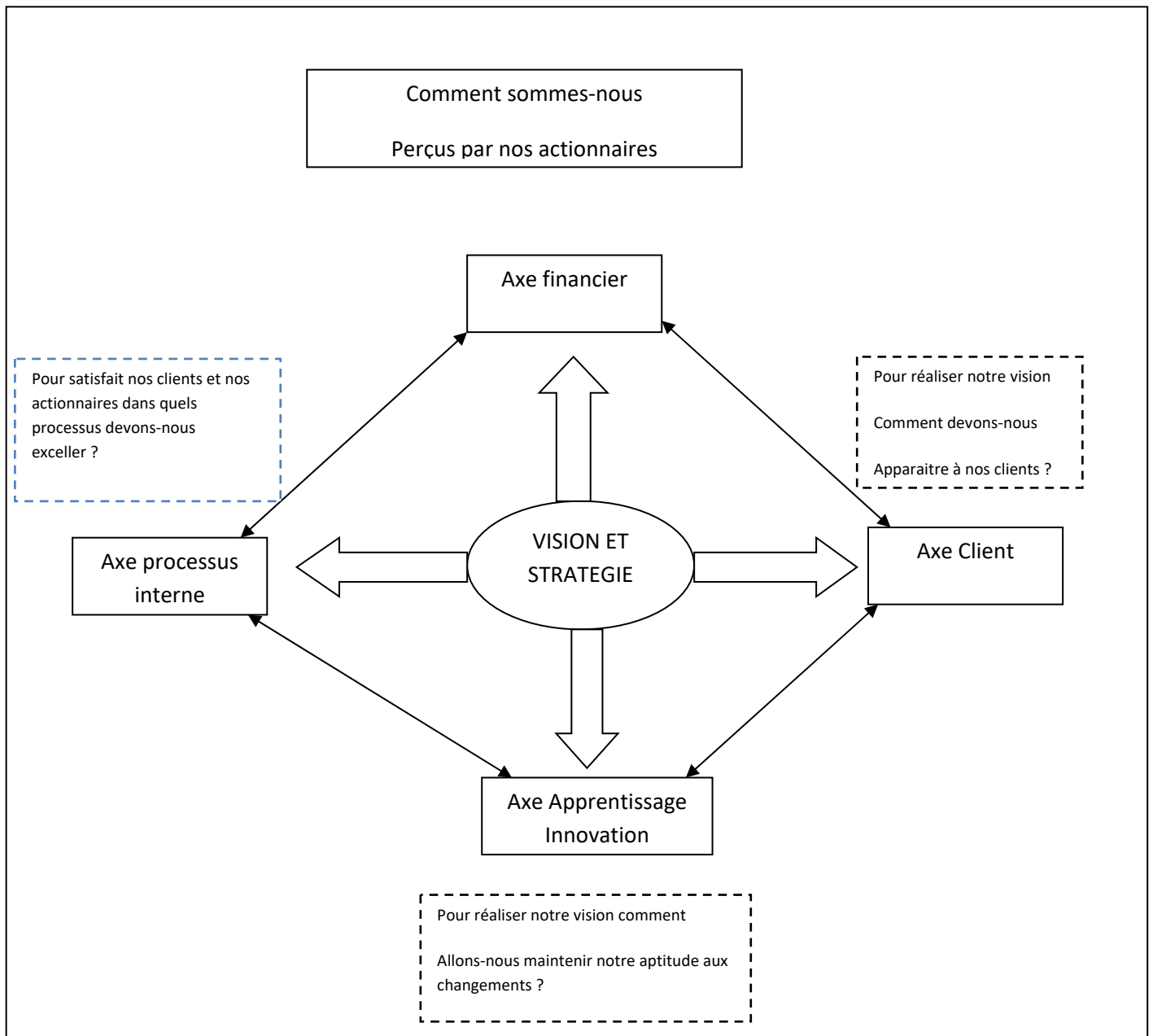
Le TBP décline la mission et la Stratégie en objectifs et en mesures qui s'inscrivent sur quatre axes I' axe financier, celui des performances vis-à-vis des clients, celui des processus internes et celui de l'apprentissage Organisationnel.

La méthodologie de tableau de bord suggère de structuré les indicateur en trois axes :²²

²¹ ROBERT S, KAPLAN Norton, David P, « le tableau de bord prospectif », groupe eyrolles, Paris, 1998, p 36 37.

²² GIRAUD et al, « contrôle de gestion et pilotage de la performance », 2ème édition, Gualino éditeur, 2005, p 100.

Figure 2: Tableau de bord prospectif



Source: ROBERT S, KAPLAN NORTON DAVID P, « Using the balanced scorecard as strategic management system » Harvard Business Review (Janvier-Février 1996), p 76

3-1 L'axe financier

Ils permettent de déterminer si les intentions et la mise en œuvre de la stratégie contribuent à améliorer le résultat financier. En général, les objectifs financiers portent sur la rentabilité.

3-2 L'axe clients :

Cet axe comprend généralement plusieurs indicateurs génériques de ce que doit être le résultat d'une stratégie clairement formulée et mise en œuvre avec rigueur. Ces indicateurs clés de résultats concernent la satisfaction et la fidélité des clients existants. L'extension de la base de clientèle, la rentabilité par catégorie de clients, la part de marché sur les segments ciblés.

3-3 L'axe « processus internes »

Les dirigeants s'appuient sur l'axe des « processus internes » pour identifier les processus clés de l'entreprise, ceux où elle doit exceller car ils lui permettent:

- D'offrir une prestation qui attirera et fidélisera les clients des segments de marché ciblés;
- D'assurer aux actionnaires le rendement financier qu'ils attendent.

3-4 L'axe « apprentissage organisationnel »

Le quatrième axe du TBP concerne les infrastructures que l'organisation doit mettre en place pour améliorer la performance et générer la croissance à long terme.²³

Le TBP traduit la vision et la stratégie de l'entreprise en objectifs et en indicateurs articulés autour de l'ensemble cohérent formé par les quatre axes. Il permet de suivre à la fois les résultats souhaités et les processus qui permettent de les atteindre.

En résumé, les quatre catégories d'indicateurs du TBP visent à mesurer la performance à la fois à court et long termes, en mesurant non seulement les résultats financiers d'aujourd'hui, mais également les déterminants des résultats financiers de demain et en prenant en considération plusieurs parties prenantes (les actionnaires, les clients et les salariés)

²³ ROBERT S, KAPLAN Norton, David P, op, cit, P 40.

Section 3 : lien entre la motivation de la ressource humaine et la performance organisationnelle

La mondialisation conduit les organisations 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 est important d'étudier les facteurs clés de leur motivation et leurs contributions à la performance du personnel. Dans ce qui suit, seuls quelques facteurs de motivation seront explicités, à savoir, l'évaluation, les conditions de travail, la rémunération et la formation.

1-Politique de rémunération :

L'importance de la politique de rémunération dans l'entreprise tient à l'importance des rémunérations dans la valeur ajoutée et à l'influence de la rétribution sur le comportement des salariés.

La politique de rémunération doit être cohérente avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, les performances attendues et les résultats économiques²⁴

1-1-1 Définition de la politique de rémunération

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

En fonction des objectifs visés, la politique de rémunération va définir un système de rémunération particulier, qui peut être basé selon les cas sur le potentiel, soit sur la performance ou sur la compétence.²⁵

1-1-2 L'élaboration d'une politique de rémunération

Elle s'inscrit dans une démarche qui vise à prendre en compte des réalités économiques et sociales, dans la mesure où la rémunération possède une dimension à la fois économique et

²⁴ PERETTI JM, OP, Cit, p 154.

²⁵ ANNICK C H, « Toute la fonction ressources humaines », 2ème édition, DUNOD, Paris, 2010, p 310.

sociales ; économiques d'une part, puisque le salaire est la contrepartie d'un travail, ce qui renvoie à des notions de marché (compétitivité) et de rareté ; sociale d'autre part, car un salaire est aussi une récompense. En cela, la question de la rémunération fait appel à des notions telles que le mérite et la justice.²⁶

Élaborer une politique de rémunération remplit donc d'autres objectifs que la seule détermination des niveaux de salaire. L'entreprise peut viser au moins deux autres objectifs : attirer la main-d'œuvre qualifiée et fidéliser le personnel présent dans l'entreprise. Elle peut encore vouloir encourager certains comportements ou assurer une certaine flexibilité de ces coûts salariaux. Ces objectifs s'accompagnent généralement d'un souci de préservation de l'équité et de maîtrise des coûts.²⁷

Les principaux enjeux présenteront les divers systèmes de rémunération existants, permettant de répondre à ces enjeux.

1-1-3 Une réponse à des enjeux économiques et sociaux

Sur le plan économique, il se présente deux enjeux économiques :²⁸

Le premier concerne la fixation des niveaux de rémunération. Dans la mesure où l'entreprise évolue dans un système concurrentiel et que les rémunérations constituent des charges importantes, les niveaux de rémunération ne doivent pas mettre en péril la compétitivité de l'entreprise. La fixation peut ainsi se révéler délicate si l'entreprise peine à attirer certaines compétences. L'entreprise doit tenir compte des salaires versés par les entreprises de son marché et/ou de son bassin d'emploi afin de choisir son positionnement relatif, selon qu'elle veut attirer et fidéliser des salariés qualifiés ou plutôt limiter ses coûts.

Le deuxième concerne les augmentations de rémunération. Dans ce cas, le niveau des gains de productivité constitue un paramètre essentiel. Les gains de productivité constituent en effet une ressource essentielle à « partager » entre les salariés et les clients mais aussi les actionnaires et l'autofinancement de l'entreprise.

Sur le plan social, le système de rémunération doit donner à chacun le sentiment d'être traité à sa juste valeur. De fait, verser un salaire ne se résume pas à honorer un contrat de

²⁶CADIN L, GUERIN F, ALL, OP, Cit, P 274.

²⁷CADIN L, GUERIN F, ALL, OP, Cit, P 274.

²⁸ABOUD K, AGGOUNE S, « L'effet de la rémunération sur la motivation des salariés, SPA CEVITAL », Université Amira de BEJAIA 2015-2016, p 18.

travail explicite. Verser un salaire, c'est aussi récompenser une personne, valoriser certains comportements, voire prodiguer des encouragements.

L'élaboration d'une politique de rémunération suppose donc de procéder à des arbitrages économiques et sociaux. Il existe différents systèmes d'arbitrages.

1-1-4 Les objectifs de la politique de rémunération

L'objectif ultime de toute politique de rémunération est de créer un sentiment de reconnaissance et d'équité pour les employés actuels et futurs. De plus, toute politique de rémunération devrait faire l'équilibre entre le fait de satisfaire les demandes des employés et la capacité de payer de l'organisation.

a- L'équité :

Il existe 4 principes d'équités que l'entreprise devrait considérer : équité interne, externe, individuelle et collective :

- **Équité interne :**

L'équité interne implique une comparaison des différents emplois à l'intérieur d'une organisation. Cette comparaison a pour objet de déterminer la valeur de l'apport de chaque emploi à la réalisation des objectifs de l'organisation.

Le niveau de cohérence interne a un effet sur la stabilité de la main-d'œuvre, sur la satisfaction du personnel et sur la productivité.

- **Équité externe :**

En plus d'assurer la cohérence interne des emplois au sein d'une organisation, on doit également déterminer le degré de compétitivité ou en d'autres termes, l'équité externe. Il est possible de fixer le niveau des salaires des emplois à partir de sentiments ou d'impressions. Toutefois, on risque que le processus de détermination des salaires soit à refaire complètement et que les conséquences soient plus ou moins réversibles. Il suffit de penser aux effets d'un taux élevé d'insatisfaction du personnel à l'égard de leurs salaires ou encore à ceux d'une masse salariale trop importante et difficilement compressible.

L'équité externe facilite pour l'organisation le recrutement et la conservation d'un personnel compétent, de même qu'elle procure aux personnes une plus grande satisfaction à l'égard de leur rémunération.

- **Équité individuelle :**

Une politique rémunération tient compte de l'équité individuelle quand la rémunération des salaires varie en fonction de leur contribution relative en termes d'années de service, de rendement, de compétences ou d'expérience. Par exemple : les salaires comme les ingénieurs d'une même classe peuvent varier en raison de leurs compétences et de leurs expériences.²⁹

- **Équité collective :**

Une politique de rémunération tient compte de l'équité collective quand la rémunération des salaires varie en fonction de leur contribution au succès de l'entreprise ou de l'une de ses unités.

b- La reconnaissance des prestations fournies

Une politique de rémunération doit être motivante. C'est-à-dire qu'elle doit répondre aux besoins de chaque salarié. Si la pyramide de MASLOW est reprise. La rémunération doit répondre à des besoins humains de base : les besoins psychologiques et de sécurité. Une fois que ces besoins fondamentaux sont satisfaits, la rémunération doit permettre de reconnaître les individus en répondant à leurs besoins de reconnaissance et d'estime de soi.

2-La motivation par la politique de formation :

« L'homme à besoin de se réaliser c'est l'un des besoins fondamentaux de l'être humain. La formation permet actuellement de subvenir à ce besoin, les entreprises misent de plus en plus sur la formation pour évoluer leurs ressources humaines, les motiver et créer une vision partagée du futur, positif, de l'organisation »³⁰.

2-1 Définition de la politique de formation

²⁹MEBARKI N, « La rémunération comme facteur de motivation du personnel », Universitaire Bejaia, 2012-2013, p 18.

³⁰ <http://www.doc-etudiant.fr> « Social ressources-humaines expose-La-motivation-dans-l'entreprise-8494.html » consulté le 04-01-2020 à 17H p 14

« La formation est, a priori, le facteur principal de valorisation des ressources humaines. Certains dirigeants qui la considèrent comme un investissement indispensable tant son intérêt est grand. Elle est parfois négligée par certains qui ne voient en elle qu'un coût et un supplément de charges (Plane, 2004). »³¹ Cependant, tous les dirigeants d'entreprise, tous les responsables économiques et sociaux acceptent l'idée que la formation des hommes et leur adaptation aux nouvelles technologies sont devenues indispensables à la survie de leurs entreprises confrontées à une révolution technologique, scientifique, sociale, et à une compétition internationale.

« La politique formation est l'une des politiques utilisées par l'organisation pour perfectionner ses ressources humaines. « Perfectionner les ressources humaines d'une organisation signifie améliorer les performances des employés en améliorant leurs compétences, leurs connaissances et leurs attitudes. L'organisation peut ainsi combler ou éviter les insuffisances en matière de performance tout en rendant les employés plus polyvalents et dévoués à l'organisation. »³²

2-2 Les objectifs de la politique de formation dans la motivation

Les objectifs de politique de la formation doivent être définis en fonction des stratégies organisationnelle. Le service ressource humaine propose des objectifs qui considèrent les contraintes existantes, comme les objectifs personnels de carrières etc.

Les principaux objectifs de la formation sont ³³:

- Améliorer le statut des salariés par la promotion ;
- Accroître pour chaque salariés l'estime de soi ;
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux salariés par une meilleure utilisation matérielle des équipements et une réduction des accidents et de départs ;
- Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des politique ressource humaine ;
- S'adapter aux exigences de l'environnement instable ;
- Aider la hiérarchie à assurer l'équilibre en ressource humaine, afin de répondre aux objectifs immédiats de chacun des services de l'entreprise. .³⁴

³¹ Boudabbous Sami, « L'entreprise à l'heure de la formation, approche théoriques pratiques et rebelles », la revue des sciences de gestion, 2007/4 n°226-227, p 116.

³² LUSTHAUS C, op, cit, p 94.

³³ SEKOU et all, op, cit, p 337.

3- Les conditions de travail qui favorisent la motivation

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

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

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.

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

Troisièmement, un mode de management adapté: il n'existe pas de mode de management universel, valable dans toutes les situations. Un manager doit adapter son mode de gestion au degré d'autonomie, c'est-à-dire de compétences et de motivation de son ou ses

³⁴ PERETTI Jean Marie, « Ressources humaines et gestion des personnes », 9^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2015, page 101.

équipes (théorie du management situationnel de Hersey et Blanchard) et au contexte de travail (contrainte de délais notamment). Il doit osciller en fonction des situations entre un management directif et un contrôle plus souple car motiver c'est faire évoluer autrui : le rôle du manager est de rendre ses collaborateurs les plus autonomes possible.

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

Déléguer à l'expert autonome (mode délégatoire) tout en étant capable de revenir temporairement à un mode moins délégatif si les circonstances le nécessitent.

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

Quatrièmement, La garantie d'équité de traitement dans la gestion des équipes : les hommes et les femmes constituent le point d'ancrage incontournable pour la réussite de l'entreprise. La qualité du management des équipes devient le véritable facteur de performance. Plus la dynamique de l'équipe est équilibrée, plus celle-ci est performante et c'est aux managers que revient cette tâche.

Gérer une ou plusieurs équipes peut s'avérer difficile. Il faut s'adapter aux différences individuelles tant du point de vue professionnel que personnel. Les managers doivent composer avec ces différences.

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

Les exigences de la fonction d'encadrement et d'animation requièrent du manager d'équipe, des qualités personnelles et de leadership positif, des logiques et techniques. L'objectif final est de réussir à renforcer les capacités managériales et humaines des leaders

d'équipes de manière à mener leurs collaborateurs à la réalisation des objectifs et à les aider dans leur épanouissement." ³⁵

2-Le rôle d'évaluation de la ressource humaine sur la performance

« Une évaluation organisationnelle devrait être un processus qui apprend quelque chose à toute les parties concernés .elle devrait pas avoir un lien simplement parce que quelqu'un quelque part, a dit qu'il fallait en faire une. Il s'agit d'un énorme investissement en terme de temps, d'argent, de ressources, surtout de gens. L'organisation doit être prête à faire l'évaluation et à en accepter le résultat ». ³⁶

2-1-L'importance de l'évaluation du personnel

« Le système de l'évaluation du personnel est un élément essentiel de toute analyse organisationnelle. Il est indissociable de la performance globale. De nombreuses questions doivent être soulevés lorsque on se penche ces ce système pour ce qui d'évaluer le personnel .il faut une approche organisationnelle et les exigences de l'emploi » ³⁷. L'évaluation du personnel remplit des finalités précises ; elle permet à un groupe :

- De s'organiser n car c'est souvent en fonction des évaluations portées sur les individus ou ce qu'ils représentent que se distribuent les rôles et les taches au sien du groupe ;
- De conserver les bons employés de l'organisation et de motiver son personnel, d'exécuter la rémunération selon les règlements en vigueur, de contribuer à l'atteinte de ses objectifs stratégique et d'appuyer l'apprentissage individuel.

L'évaluation du personnel est un facteur de communication interne, de motivation et de fidélisation répondant à plusieurs objectifs :

- Clarifier les missions du collaborateur et situer leurs contribution à la performance de l'organisation ;
- Evaluer les activités et les compétences mise en ouvre ;
- Identifie les attentes du collaborateur au regard des besoins et objectifs de l'organisation

³⁵ <http://www.memoireonline.com>, « Analyse des conditions de travail personnel » Université Libre de Kigali, 2009, p 33 consulté le 14-01-2020 à 21h40

³⁶ Charles Lusthaus et al , « évaluation organisationnelle : cadre pour amélioration de la performance » , canada, 2003, p 222.

³⁷ Charles Lusthaus et al, op, cit, p 67.

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 mutation et la mutation et la promotion.

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 es 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.

2-2L'évaluation du rendement³⁸

Le processus d'évaluation du rendement présenté dans point fait référence à une évaluation faite par le supérieur immédiat. Cette forme d'évaluation est essentielle, car elle joue un rôle important dans la relation employé –supérieur. En effet, elle est notamment un outil de mobilisation, de reconnaissance et de développement. Toute fois, d'autre sources peuvent venir compléter les données d'évaluation afin d'obtenir un portrait globale du rendement de l'employé.

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

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

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

³⁸ http://www.caoutchouc.qc.ca/pdf/Module_08_Evaluer_performance.PDF p 173 consulté le 29-12-2019 à 15h

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

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

4-Identification des facteurs qui ont un impact sur la performance organisationnel

Certains chercheurs indiquent que les qualités personnelles sont les principaux facteurs de performance au travail, alors que d'autres soutiennent que la structure organisationnelle est un des facteurs importants de performance. En outre, certains chercheurs ont suggéré l'interaction entre les caractéristiques personnelles et la structure organisationnelle pour expliquer la performance.³⁹

À cet égard, Korman (1977) présente certains facteurs susceptibles d'affecter la performance au travail. Ces facteurs peuvent être divisés en trois catégories. D'une part, la motivation au travail aurait un impact. Ensuite, les compétences et les capacités de la personne seraient aussi à considérer. Finalement, la perception du rôle, soit la perception des individus quant au rôle nécessaire à l'accomplissement de leur travail, affecterait la performance.

Blumberg et Pringle (1982) ont également identifié des facteurs déterminants de performance: la capacité, la volonté et l'occasion. Ils indiquent que les recherches antérieures omettent les facteurs environnementaux dans l'explication de la performance au travail. Comme les facteurs environnementaux ne peuvent pas expliquer totalement le phénomène de performance, ils ont intégré des résultats d'études d'années antérieures couvrant les facteurs personnels (la capacité et la volonté) en plus des facteurs environnementaux (l'occasion). Parmi eux, le facteur de capacité inclut l'âge, la santé, les connaissances, les compétences, l'intelligence, le niveau d'éducation, etc. Le facteur de volonté comprend la motivation, la satisfaction au travail, l'anxiété, etc. Le facteur d'occasion inclut la fourniture du matériel, le comportement du personnel, le leadership, l'assistance, les procédures de l'organisation, l'information, le temps, etc.

³⁹ PING WANG, « la motivation : une source efficace pour améliorer la performance des membres d'équipes de projet », Université du QUEBEC A RIMOUSKI 2011, PDF p 33 consulté le 17-12-2019 à 09h16

Campbell et al. (1993) ont proposé une autre classification des antécédents à la performance au travail, soit celle des facteurs directs et indirects. Les facteurs directs comprennent les objectifs, les normes, les rétroactions, l'occasion, les conditions, les capacités et la motivation. Les facteurs déterminants sont l'objectif principal et la motivation. Les facteurs indirects comprennent les différences individuelles, les méthodes de gestion organisationnelle, etc.

La performance au travail n'est donc pas déterminée par un seul facteur (Blumberg & Pringle, 1982). Les différents chercheurs proposent divers facteurs de performance. En prenant en considération les divers facteurs et classifications, la performance est le résultat de l'interaction de la motivation des employés, du niveau de capacité et des facteurs environnementaux: $P = f(M, C, E)$, où: P-- la performance, M-- la motivation, C-- la capacité, E-- l'environnement (Luo, 1997).⁴⁰

Parmi ces facteurs, la motivation, telle que nous l'avons décrite dans la section précédente, est considérée comme un facteur important de la performance au travail. Il y a donc un intérêt certain à étudier la motivation des membres d'une équipe de projet en lien avec la performance de cette équipe.

⁴⁰ PING WANG, op cit, p 33.

Conclusion:

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

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

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

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

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

La motivation est un des nombreux facteurs importants influençant la performance (autrement dit, la performance au travail est un résultat de nombreux facteurs objectifs et subjectifs, y compris la motivation).

Et pour bien étudier l'effet de la motivation sur la performance organisationnelle, le chapitre III analyse l'influence de la motivation sur la performance organisationnelle au niveau de l'entreprise CEVITAL.

Chapitre N°III :
L'impact de la motivation sur la
performance organisationnelle des
RH : l'état de l'entreprise
« CEVITAL »

Introduction du chapitre

La motivation c'est ce qui transmet un mouvement, met en marche, transforme une énergie en action. C'est donc la force qui pousse RH à agir et donner plus d'effort dans son travail. Pour cela on va étudier l'impact de la performance organisationnelle comme facteur de motivation des RH.

Le présent chapitre fera l'objet de présenter notre enquêtes sur le terrain au sein de l'entreprise CEVITAL, qui se base sur la construction et l'analyse les résultats qui contiennent les caractéristiques des données personnelles de la population étudiée. Ainsi que d'analyser les différents résultats qui répondent sur notre problématique de recherche qui contienne comment la motivation des ressources humaine influe –telle la performance organisationnelle? Sur le terrain.

Pour cela, nous avons divisé ce chapitre en deux sections, dont la première résume une présentation générale de l'entreprise CEVITAL et la méthodologie suivie sur le terrain et la deuxième résume l'analyse et l'interprétation des données.

Section1 : Présentation de l'organisation d'accueil et la méthodologie de recherche

Dans cette section nous allons parler de l'organisation où nous avons effectué notre stage, ainsi que la méthodologie de recherche suivie, tout en éclaircissant les différentes méthodes et techniques de recueil d'informations adoptées, afin de mener à terme notre thématique de recherche.

1.1. Présentation de l'entreprise « Cevital »

Cevital est une Société par Actions (SPA) au capital privé de 68 ,760 milliards de DA, dont les principaux actionnaires sont : Issad REBRAB¹ et fils. Elle a été créée en mai 1998 et elle est implantée à l'extrême-Est du port de Bejaïa et s'étend sur une superficie de 4500m².

Elle est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie qui est constituée de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation. Son expansion et son développement durant les 5 dernières années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses.

Cevital est passé de 500 salariés en 1999 à 3509 salariés en 2016. Porté par 18 000 employés répartis sur 3 continents, il représente le fleuron de l'économie algérienne, et œuvre continuellement dans la création d'emplois et de richesse.

Lancement de la construction métallique

Moments importants de l'histoire du groupe:

Lancement d'un commerce de métaux à des fins de construction

1971 SOCOMEG (détenant des actions de la société)

1975 PROFILOR est créé

¹ Rabrab, le pionnier de l'industrie et de l'entrepreneur, est un homme d'affaires algérien né en 1944 dans la province de Tizi-Ouzou, et il est le fondateur du groupe industriel CEVITAL, et le groupe est considéré comme l'une des plus grandes entreprises privées en Algérie, "" Une grande vision, commencer petit et aller vite "" , un slogan qui ne cessait de faire écho. Prorab de succès.

1979 SOTECOM (possession)

1984 SACM "SACM" (Possession)

ENALUX 1985 (créé)

1986 "NORD METAL" (Création)

1986 METALLOR

1988 METAL SIDER (fabrication d'acier)

1991 Acquisition d "'IBM" en Algérie / création d'un quotidien "LIBERTE" 1997

Création de Hyundai Motors Algérie "HYUNDAI MOTORS ALGERIA" 1998

Création de la LLC Cevital "SPA CEVITAL" (industrie alimentaire) 2006

Construction "NUMIDIS ET IMMOBIS" / Possession de "COJEK" 2007

SAMA "SAM-SAMHA" pour la production et la distribution / création de verre plat "MFG" 2008

NOLIS - TRANSPORT MARITIME / Commercialisation de verre plat en

Europe / Création de NOMILOG "NUMILOG" 2009

Augmentation de la production de sucre de 1 million de tonnes / an 2013

OXO (France) / ALAS Espagne (2014)

BRANDT (France) / AFERPI (Italie)

Lancement du complexe Cevital vers le professionnalisme:

1-2-Les objectifs de Cevital

On cite à titre d'exemple

La satisfaction de la demande du marché

Satisfaction de la clientèle en fabriquant des produits de bonne qualité et à des prix

Compétitifs

La création d'emplois :

La plantation de graines oléagineuses pour l'extraction directe des huiles brutes (politique d'intégration du groupe consistant à limiter les importations au strict minimum).

L'encouragement des agriculteurs par des aides financières pour la production locale des graines oléagineuses. Cette option relève aussi d'une politique d'intégration et d'une vision stratégique de participer à la production des graines oléagineuses dont les coûts d'importation risquent de grever largement la compétitivité du groupe.

L'adhésion aux valeurs du groupe

Un référentiel des valeurs a été mis en œuvre. Leurs applications doivent être le reflet d'un comportement exemplaire. Nous prôtons des valeurs, qui doivent inciter les collaborateurs à créer la confiance et la solidarité entre eux, basées sur le respect mutuel:

1. Ecoute et Respect
2. Intégrité et Transparence
3. solidarité et Esprit d'équipe
4. initiative et persévérance
5. Courage et Engagement de performance

• Ecoute et respect

Nous demandons à nos collaborateurs d'avoir de l'écoute et du respect mutuel. Les relations saines sont la base de toute communication entre les RH. Nous prenons également en compte nos clients et fournisseurs, nos partenaires commerciaux et institutionnels, nos concurrents et l'ensemble de la communauté. Nos collaborateurs sont porteurs de l'image de l'organisation, nous attendons d'eux un respect à tout instant de l'environnement.

• Intégrité et transparence

Nous demandons à nos collaborateurs d'avoir un haut niveau éthique professionnel et d'intégrité accompagnés d'une grande transparence dans tous les actes de gestion et de management. Dire ce que l'ont fait

• Solidarité et esprit d'équipe

Encourager et agir dans le sens du partage permanent et du savoir et de l'expérience. Valoriser les collaborateurs et contribuer à l'esprit d'équipe favoriser l'implication et l'entraide entre les RH et les équipes / business unité, etc.

• Initiative et persévérance

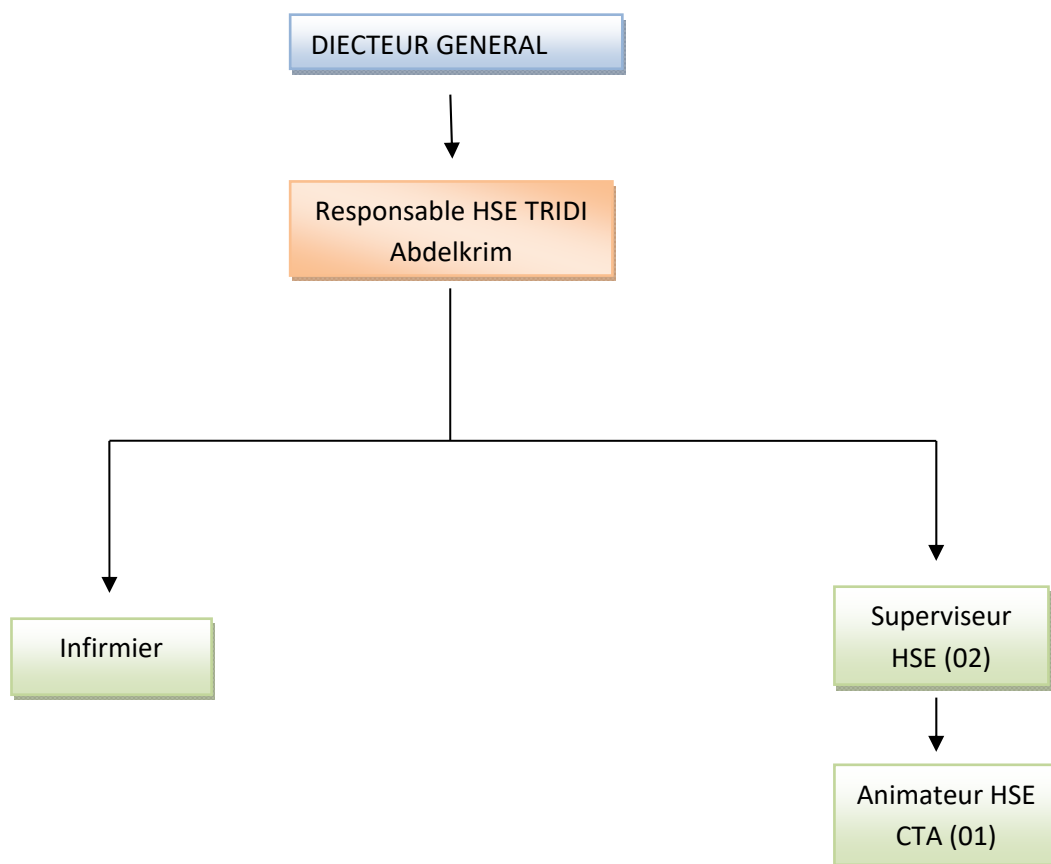
Nous attendons de nos collaborateurs d'aller plus loin que les actions planifiées pour imaginer d'autres solutions immédiates aux problèmes posés, d'anticiper sur des problèmes potentiels. Nous attendons de nos RH la ténacité nécessaire pour contourner les obstacles qui se présentent à eux à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation.

• Courage et engagement de performance

Chacun est jugé sur ses actes et sur le niveau de respect de ses engagements. Nous attendons de nos collaborateurs qu'ils s'engagent et s'impliquent dans ce qu'ils réalisent pour mieux relever des défis de l'organisation. Avoir le courage de ses opinions.

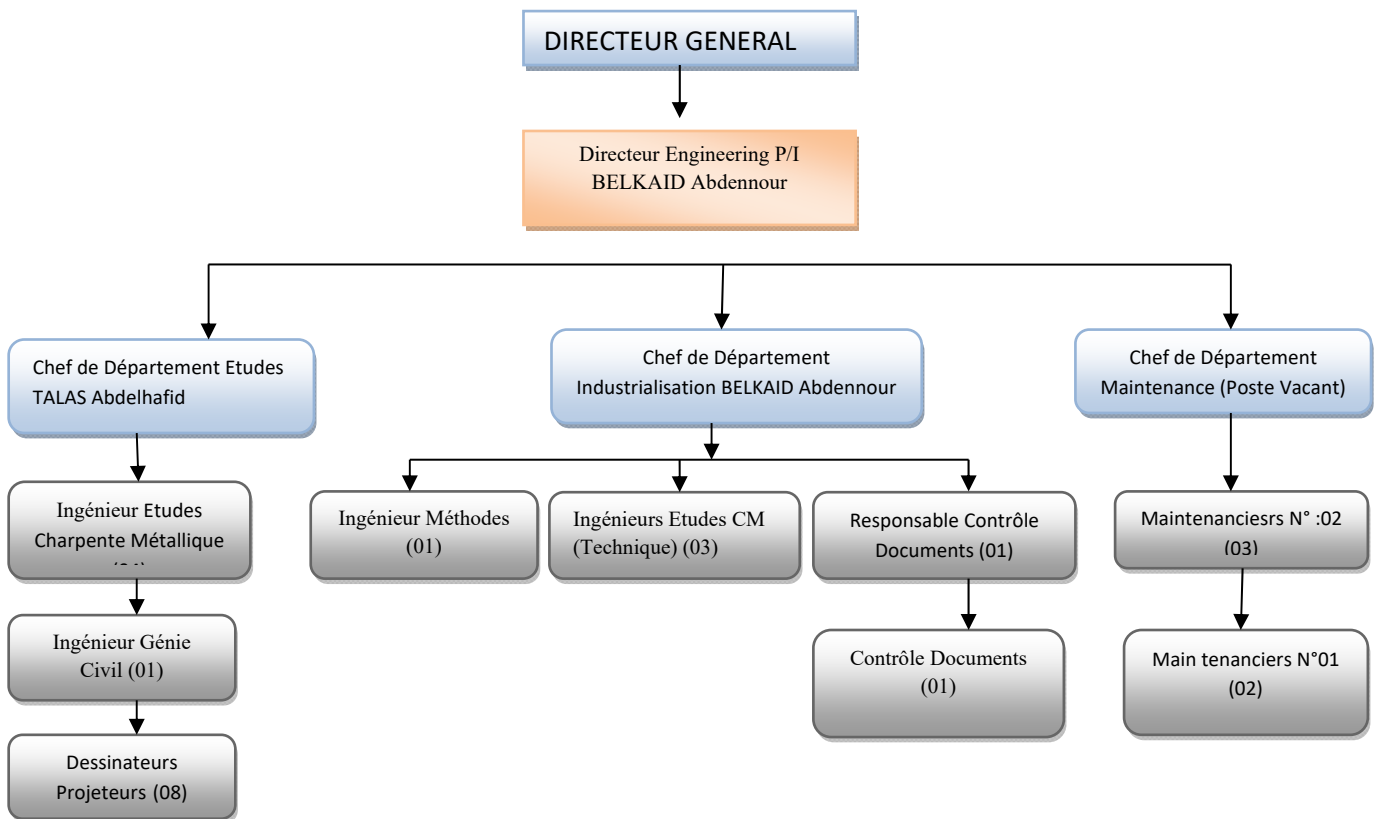
1.3. Présentation de l'organigramme Général de l'entreprise Cevital « METAL STRUCTURE »

Département HSE- Métal Structure



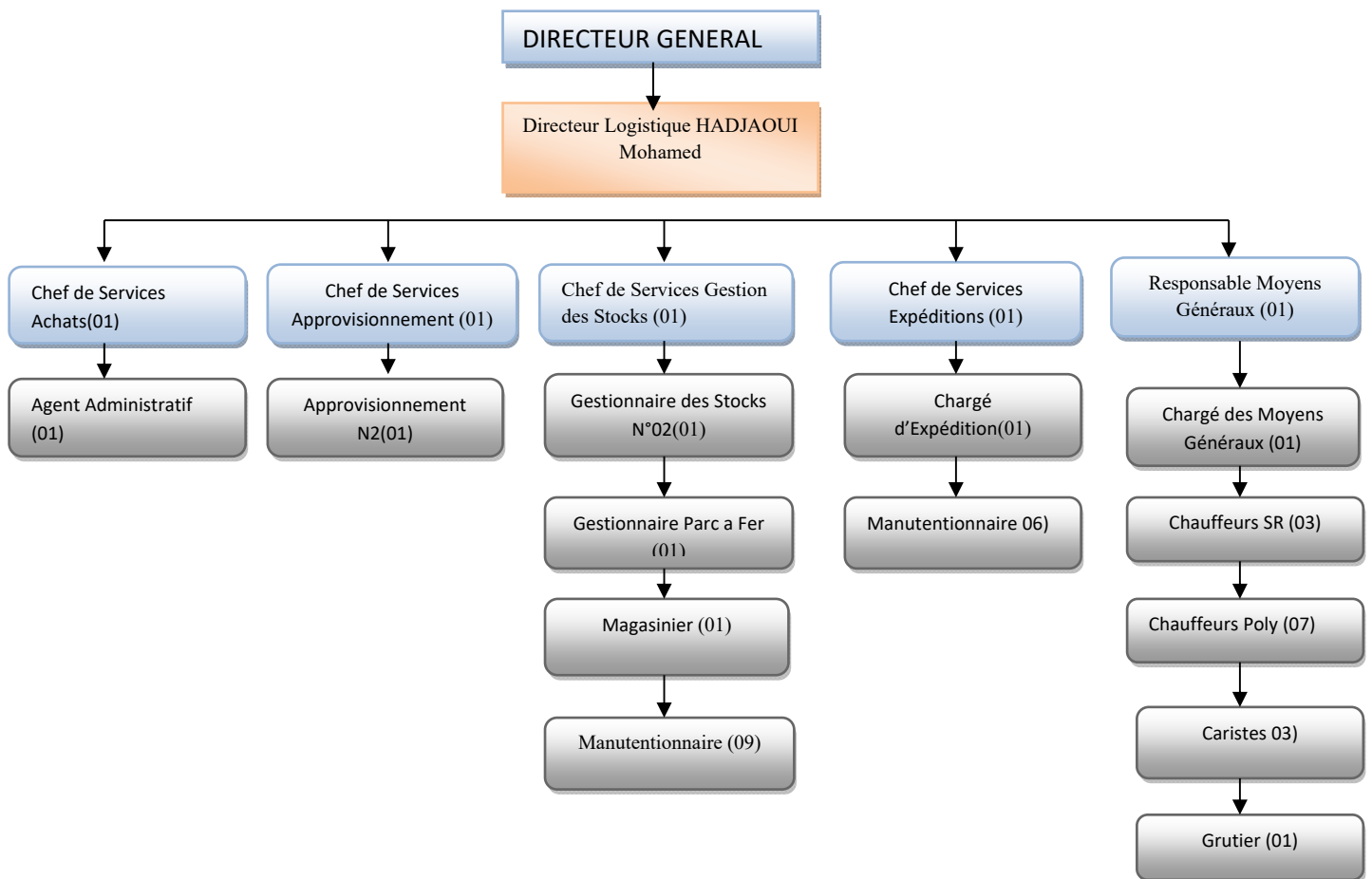
Source : document interne de l'entreprise

Engineering-Métal Structure



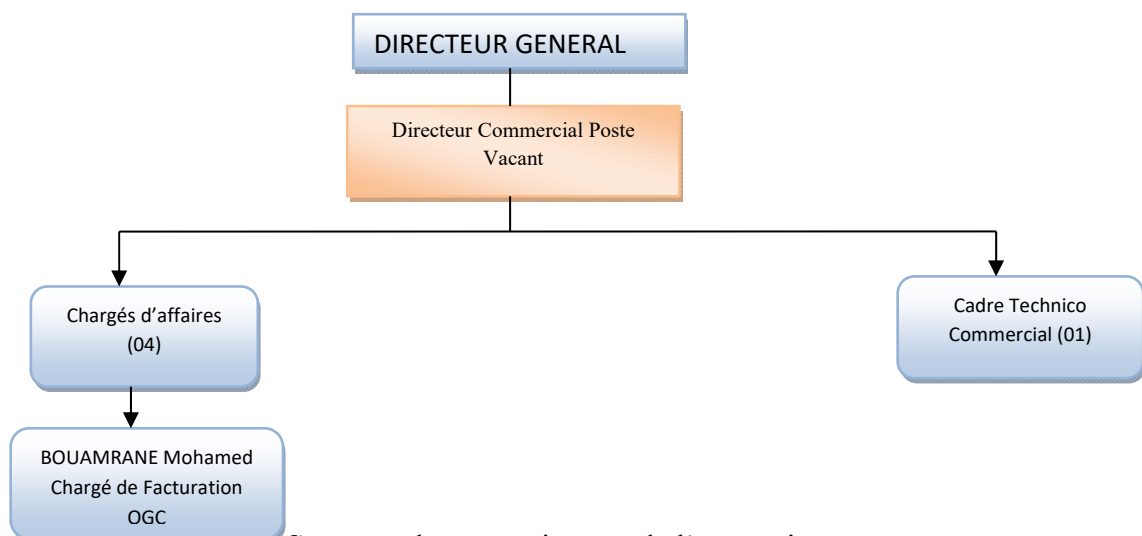
Source : document interne de l'entreprise

Logistique Indus-Métal Structure



Source : document interne de l'entreprise

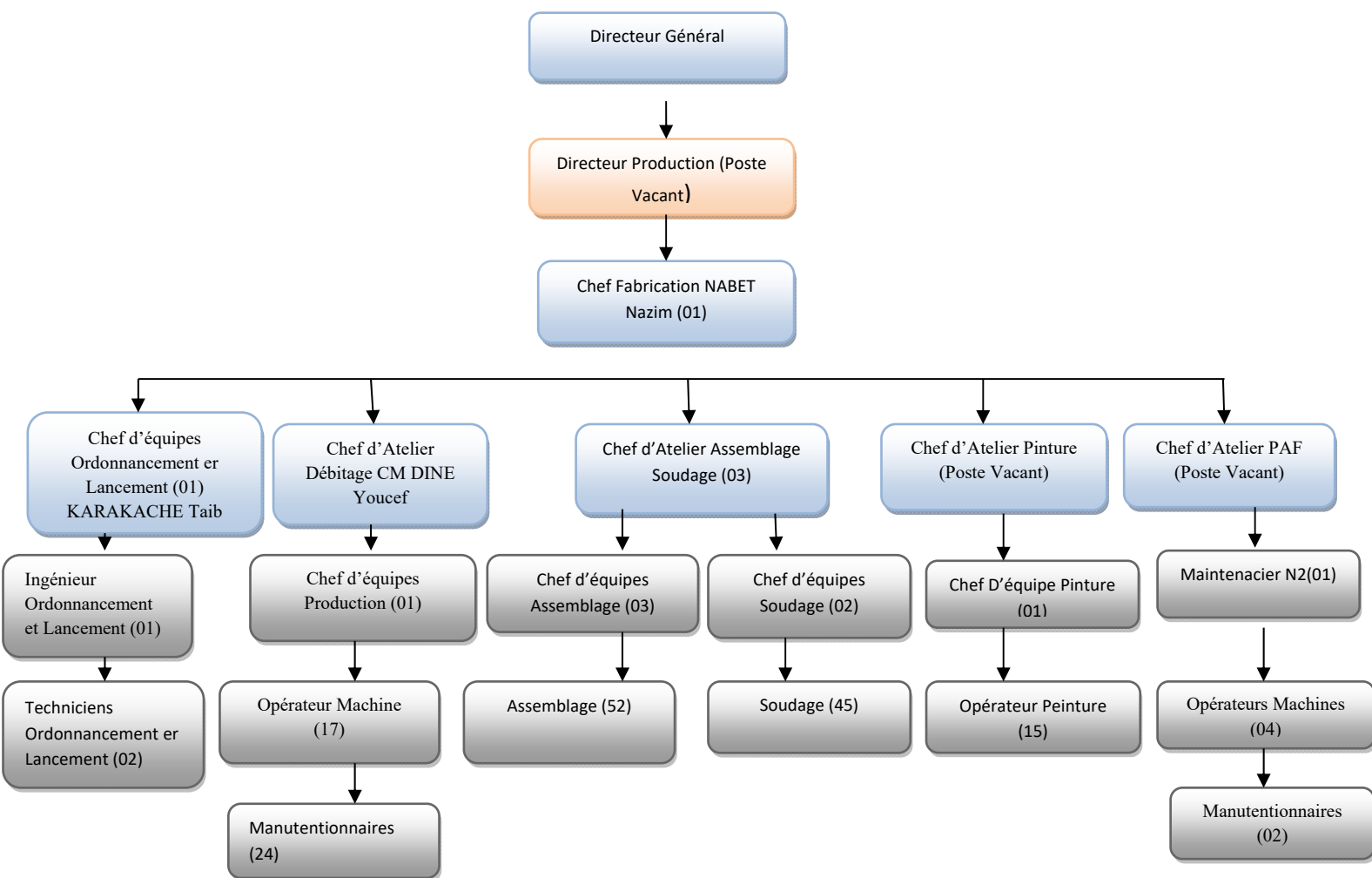
Direction Commerciale-Métal Structure



Source : document interne de l'entreprise

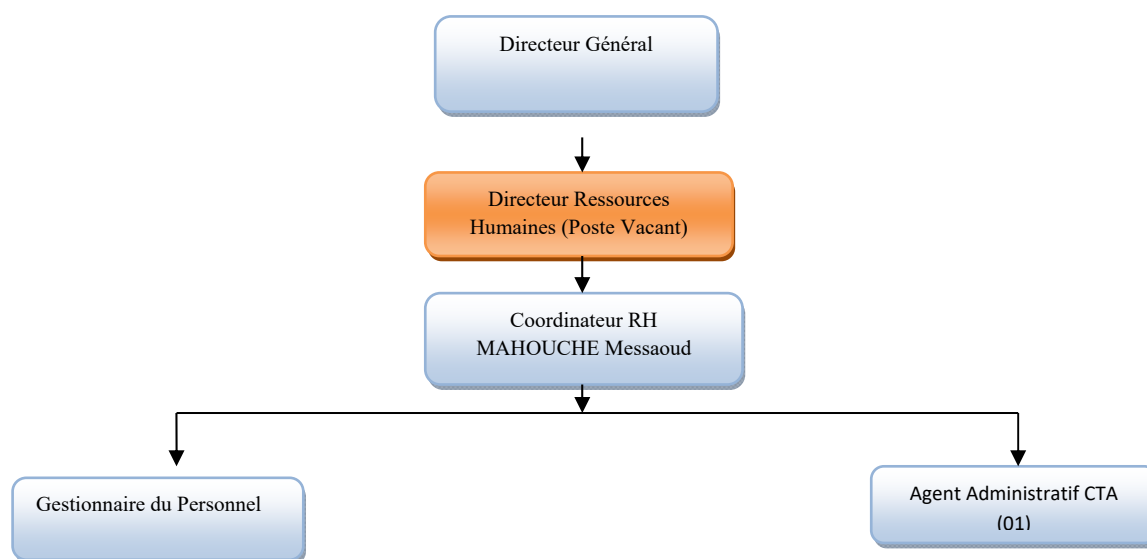
L'impact de la motivation sur la performance organisationnelle des salaires : l'état de l'entreprise « CEVITAL »

Production-Métal Structure



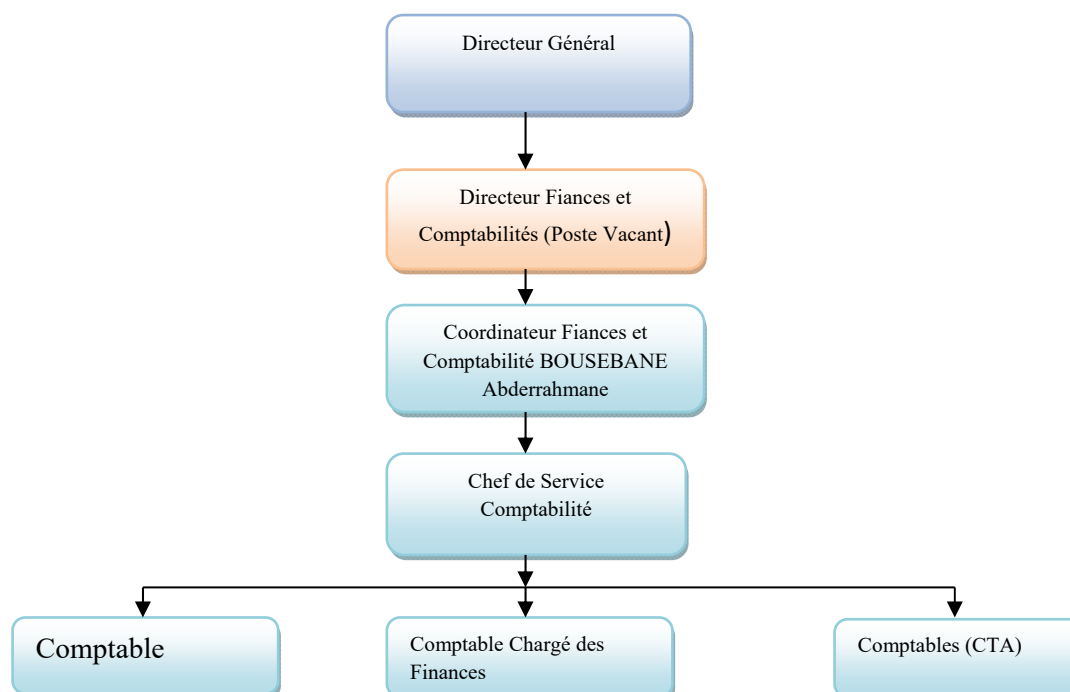
Source : document interne de l'entreprise

DRH-Métal Structure



Source : document interne de l'entreprise

DFC-Métal Structure



Source : document interne de l'entreprise

1.4. L'organisation générale des composantes et les missions des directions:

L'organisation mise en place consiste en la mobilisation des Ressources humaines matérielles et financières pour atteindre les objectifs demandés par le groupe.

La Direction générale est composée d'un secrétariat et de 8 directions:

➤ **La direction Marketing:**

Pour atteindre les objectifs de l'organisation, le Marketing Cevital pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence. Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation publi-promotionnelle sur les marques et métiers Cevital. Ces recommandations, validées, sont mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires

(Développement, Industriel, Approvisionnement, Commercial, Finances) coordonnés par le Marketing, jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

➤ **La direction des Ventes & Commerciale:**

Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du Fichier clients de l'organisation, au moyen d'actions de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies.

En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects.

➤ **La direction Système d'informations:**

Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'organisation.

Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mises à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité.

Elle définit, également, dans le cadre des plans pluriannuels les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies.

➤ **La direction des Finances et Comptabilité:**

Préparer et mettre à jour les budgets

Tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes Pratiquer le contrôle de gestion Faire le Reporting périodique

➤ **□La direction Industrielle:**

Chargé de l'évolution industrielle des sites de production et définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site.

Analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisation...) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail.

Anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...). Est responsable de la politique environnement et sécurité Participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

➤ **La direction Approvisionnement**

Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués (investissement et fonctionnement).

Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins matière et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

➤ **□la direction Logistique**

Expédie les produits finis (sucre, huile, margarine, Eau minérale,...), qui consiste à charger les camions à livrer aux clients sur site et des dépôts

Logistique. Assure et gère le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres (camions de CEVITAL), affrétés ou moyens de transport des clients.

Le service transport assure aussi l'alimentation des différentes unités de production en quelques matières premières intrants et packaging et le transport pour certaines filiales du groupe (MFG, SAMHA, Direction Projets, NUMIDIS,).

➤ **La direction des Ressources Humaines**

La direction des Ressources Humaines gère un potentiel humain très important constitué de différentes catégories socioprofessionnelles et de qualifications diverses. Elle est chargée de la gestion du RH aussi bien au point de vue administratif que social, des recrutements et de la formation du personnel et ses missions sont comme suit :

- Définit et propose à la direction générale les principes de Gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique ressources humaines
- Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du RH de Cevital Food
- Pilote les activités du social
- Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les procédures
- Assure le recrutement
- Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité
- Gestion de la performance et des rémunérations.
- Formation du RH
- Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires
- Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du RH aux objectifs fixés par l'organisation.

2. Présentation de la méthodologie de recherche

Pour bien mener notre recherche sur le terrain, nous avons utilisé une analyse quantitative en s'appuyant sur deux outils de collecte de données : entretien et question. L'entretien s'est déroulé avec le directeur des ressources humaines notamment pour connaître son rôle dans la motivation des salariés, la procédure à suivre pour les motiver, comment peut-il les détecter, quels sont les facteurs essentiels de la motivation des salariés de Cevital et quels sont les objectifs attendus. Quant au questionnaire, il a été distribué pour les salariés de différentes catégories socioprofessionnelles.

Afin de répondre à notre problématique nous avons effectué notre étude au niveau de Cevital pour collecter les informations qui conviennent afin de mettre en exergue la perception et la réalité de la mise en œuvre d'un ensemble de facteurs de motivation.

a) L'échantillon

Pour bien mener notre recherche sur le terrain nous avons ciblé un ensemble de RH de différentes catégories socioprofessionnelles à travers un questionnaire ainsi que le directeur des ressources humaines.

b) Les outils de recueil d'informations

Le recueil d'informations c'était à l'aide de deux outils qui sont comme suit :

C) Entretien

Cet entretien s'est déroulé avec le directeur des ressources humaines de Cevital pour but de nous donner quelques détails sur la motivation des RH ainsi que son rôle autant que directeur des ressources humaines dans celle-ci.

D) Questionnaire

Pour raison d'effectif vraiment élevé de cette organisation ainsi que c'est l'organisation qui a assuré la distribution des questionnaires, ils nous ont imposé de se limiter uniquement à un échantillon très maigre qui est de 40 RH, pire encore nous avons récupéré que 35 exemplaires. L'idée du questionnaire est simple ; c'est de poser sur chaque facteur une question dans l'objectif de voir est ce que les RH de Cevital le perçoivent comme

motivationnel ou non, puis chacune de ces mêmes questions sera détaillée par d'autres questions liées plutôt à la réalité de la mise en place de ces mêmes facteurs de motivation au sein de Cevital.

Section 2 : analyse et interprétation des données

Cette section est consacrée à l'analyse et à l'interprétation des données recueillies par le biais du questionnaire et de l'entretien.

2.1. Entretien avec le directeur des ressources humaines (DRH).

Le tableau suivant synthétise les informations que nous avons recueillies à travers l'entretien que nous avons effectué avec le DRH de Cevital.

Tableau N°1 : questions et réponses de l'entretien avec le directeur des ressources humaines.

N°	Questions	Réponses
01	Comment pouvez-vous nous définir la motivation ?	-C'est de faire encourager les individus pour augmenter la production et pour assurer le bien être des salariés.
02	En tant que responsable RH, quel est votre rôle pour motiver vos salariés ?	Élaboration de l'échelle théorique d'évolution de carrière pour les nouvelles recrues, notes précisant les modalités pratiques de la motivation.
03	Comment vous procédez pour détecter les facteurs de motivation de chaque individu ?	- On motive nos RH en suivant leurs démarches sur le terrain et on remarque ce qui ne va pas. - Identification des facteurs par la compréhension

		des menaces et opportunités existés dans l'entreprise.
04	Une fois ces facteurs sont détecter, comment faites-vous pour les mettre en œuvre ?	-Rédaction de notes explicatives et fixant les règles.
05	D'après votre expérience et pendant votre parcours professionnel, quels sont les facteurs essentiels qui motivent les RH ?	-Le respect, la sécurité, l'évolution des salariés, la reconnaissance au travail et les avantages en nature (primes, véhicule de service, don ramadan, prêt d'organisation remboursable sur 18 mois)
06	Comment la motivation pourrait constituer un élément fondamental de la performance de votre organisation	-La motivation est essentielle, elle découle d'un sentiment d'appartenance envers l'organisation et de solidarité entre les membres et c'est la clé du succès.

Source : établie par nous même en s'appuyant sur les données de l'enquête.

2.2. Analyse et interprétation de l'entretien avec le directeur des ressources humaines.

La réponse du DRH à la première question concernant la définition de la motivation : c'est « une façon de faire déclencher les forces d'un RH pour assurer son bien être et pour augmenter la production de son organisation, essentiellement c'est déclencher les forces pour assurer la performance ».

Puis il à répondu à la deuxième question concernant son rôle dans la motivation des RH avec cette expression : « pour motiver le RH, il faut lui expliquer lors de la période d'essai l'évolution de sa carrière précédemment (comment et quand il faut évoluer) c'est-à-dire de lui tracer leurs parcours professionnel ainsi la contrepartie (salaire, promotion) d'une bonne réalisation des tâches ». On peut déduire que l'un des rôles du directeur des ressources

humaines est de bien gérer la carrière des salariés afin de les motiver, nous constatons que la gestion des carrières est insuffisante pour motiver le RH.

La réponse du DRH à la troisième question portant sur la procédure à suivre pour détecter les facteurs de la motivation est : « de faire suivre les comportements des RH lors du travail pour savoir ce qu'il ne va pas. Ainsi après avoir les résultats du suivi on peut détecter l'élément qui manque. Autant que Cevital à un effectif important c'est difficile de suivre tout les RH donc il faut faire des réunions soit annuelles ou trimestrielles pour savoir ce qui ne va pas ».

Par rapport à la manière de mettre en œuvre les facteurs de motivation détectés, le DRH a répondu à la quatrième question comme suit : « après le suivi en essayant d'interpréter les points faibles pour mieux trouver les facteurs qui conviennent afin de mobiliser le RH ».

Concernant la réponse à la cinquième question, le DRH a cité plusieurs facteurs matériels et immatériels pour motiver les RH comme: le respect, la sécurité, l'évolution des RH, la reconnaissance au travail et les avantages en nature (primes, véhicule de service, don ramadan, prêt d'organisation remboursable sur 18 mois). Les RH de Cevital nous ont confirmé l'existence de la reconnaissance au travail de la part du supérieur hiérarchique. Cette reconnaissance est un encouragement pour se donner à fond.

Pour la sixième question qui traite l'impact de la motivation sur la performance organisationnelle, le DRH a répondu : « la motivation peut constituer l'élément fondamental de la performance de l'entreprise quand les RH sont fiers d'appartenir à l'organisation et le fait que les membres de l'organisation sont solidaires entre eux ».

2.3. Questionnaire

Axe N°I : les informations personnelles

Cette partie sera consacrée à la représentation et l'analyse des résultats obtenus sur le terrain, nous analyserons les résultats obtenus de l'enquête par questionnaire auprès des salariés.

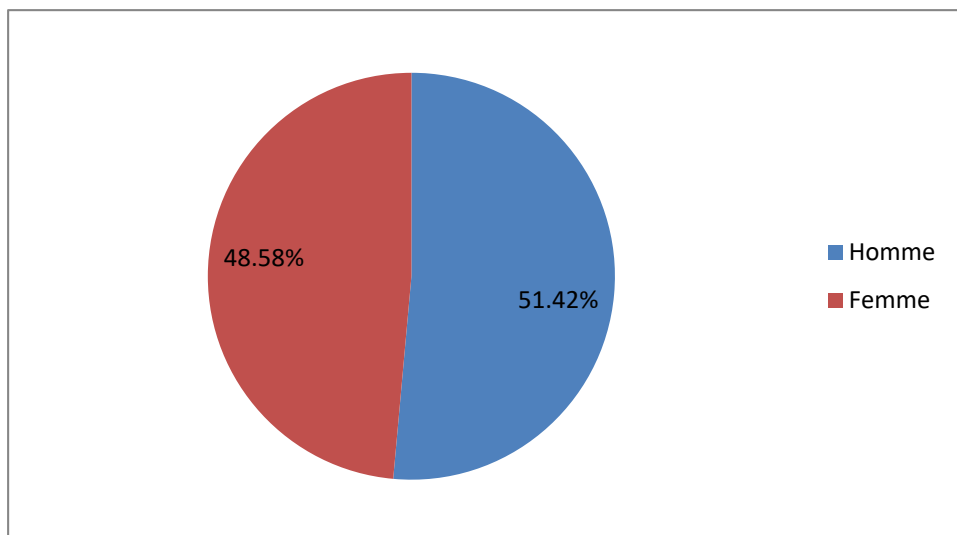
Données socioprofessionnelles

Tableau N°03 : la répartition de l'échantillon selon le sexe

Sexe	Nombre	Pourcentage
Homme	18	51.42%
Femme	17	48.58%
Total	35	100%

Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Figure N°04 : la répartition de l'échantillon selon le sexe



Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Commentaire :

A partir du tableau n°03 et de la figure n°04, nous constatons que la tranche prédominante des employés est celle des hommes avec 51,42%, néanmoins, les femmes occupent une place considérable dans l'entreprise, elle représente 48,57% de l'ensemble de l'échantillon étudié.

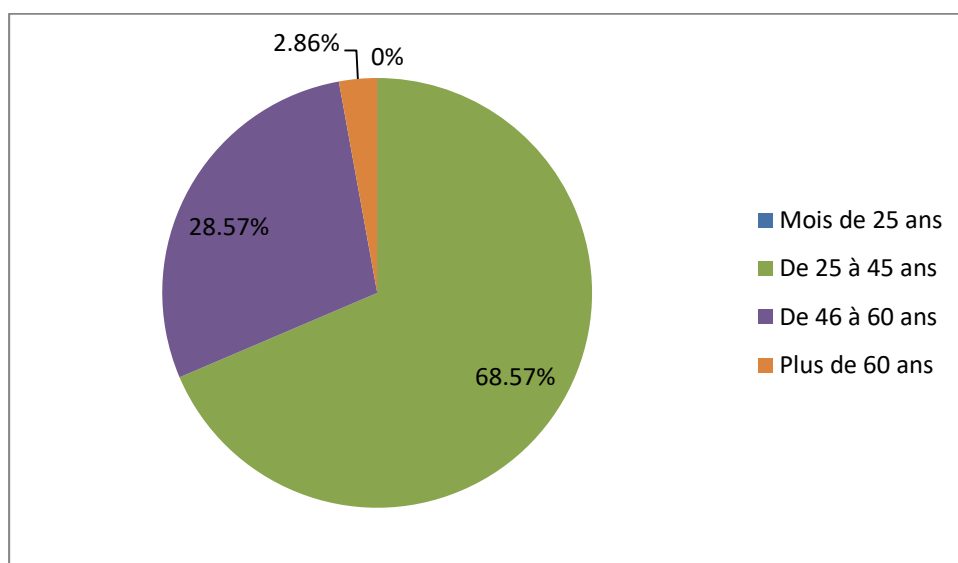
Cela montre que la population féminine est bien représentée dans la «CEVITAL ». Et cela est dû à la nature de travail exercée par les cadres, car la majorité de ces tâches se situe dans des bureaux administratifs ce qui donne une grande place pour les femmes d'exercer ces tâches.

Tableau N°04 : la répartition de l'échantillon selon l'âge

La tranche d'âge	Nombre	Pourcentage
Mois de 25 ans	00	00.00%
De 25 à 45 ans	24	68.57%
De 46 à 60 ans	10	28.57%
Plus de 60 ans	01	2.86%
Total	35	100%

Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Figure N°05 : la répartition de l'échantillon selon l'âge



Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Commentaire :

A partir du tableau n°05 et de la figure n°06, nous remarquons que la tranche d'âge qui est dominante est celle de « 25 ans à 45ans » avec taux élevé 68,57%, ce qui signifie que l'échantillon étudié est pratiquement jeune, il est à noter que ce constat est avantageux pour l'organisation d'autant que cette tranche est plus productive que d'autres.

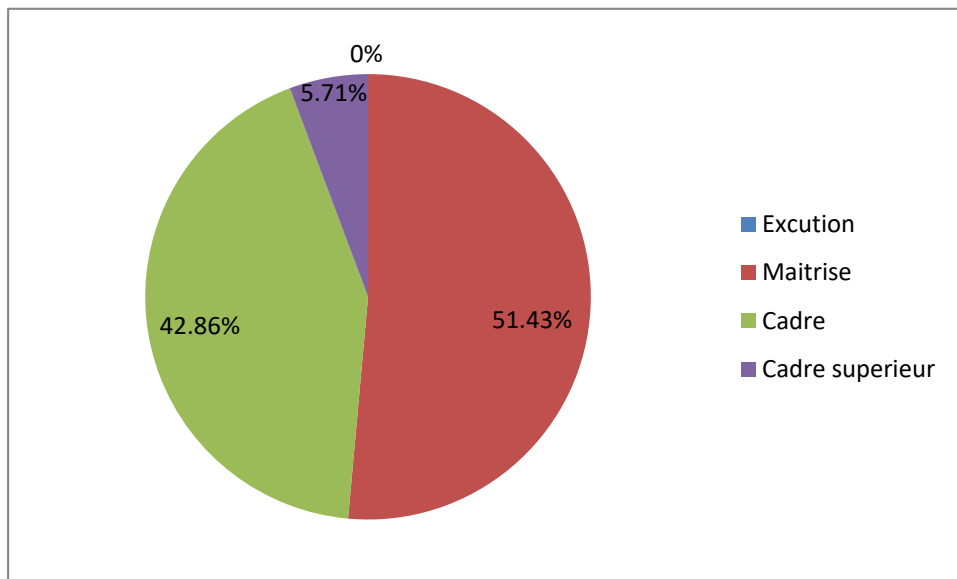
Ceci montre que la majorité de l'effectif de la « CEVITAL » est moyennement âgée, cela veut dire que d'une part, la priorité lors des recrutements est dirigée vers une main d'œuvre jeune et qualifiée capable de refléter une image dynamique et en bonne santé financière à l'entreprise, d'autre part, une main d'œuvre âgée caractérisée par une expérience professionnelle permettant de connaître les clés de réussite, et recrutée de puis bien longtemps.

Tableau N°05 : Présentation des catégories socioprofessionnelles

Catégorie	Nombre	Pourcentage
Exécution	00	00.00%
Maitrise	18	51.43%
Cadre	15	42.86%
Cadre Supérieur	02	5.71%
Total	35	100%

Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Figure N°06: Présentation des catégories socioprofessionnelles



Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Commentaire :

D'après ces résultats, nous constatons que notre échantillon est constitué de quatre catégories socioprofessionnelles. Le tableau ci-dessus montre que la catégorie des agents de maitrise est la plus élevée dans l'organisation avec un pourcentage de 51,43%, Suivi par les cadre avec un pourcentage de 42,86%, et 5,71% pour la catégorie cadre supérieur et enfin la catégorie des agents d'exécution avec un taux de 00%.

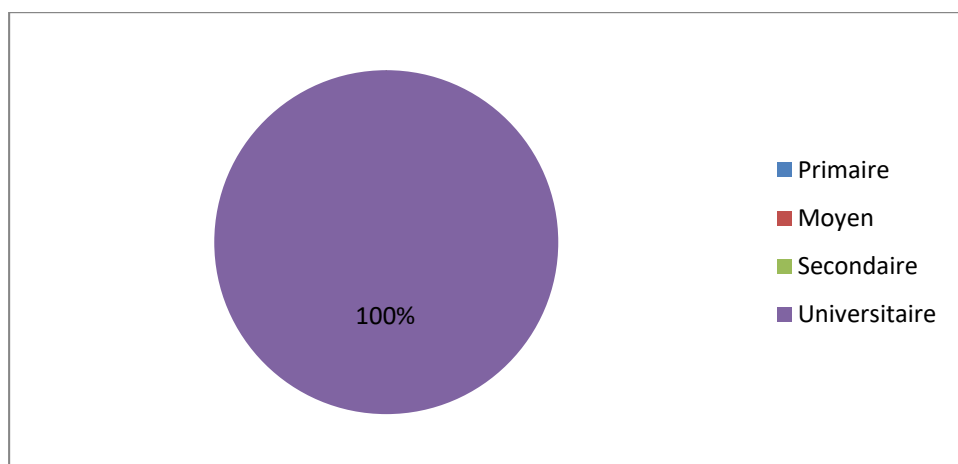
Nous déduisons que les cadres et les agents de maîtrise représentent la majorité de l'effectif qui travaille à la « CEVITAL », cela signifie que ces deux catégories sont sollicitées pour faire un travail d'administration, se sont aussi des managers qui gèrent, encadrent et participer a la prise des décisions au sein de l'entreprise.

Tableau N°06 : Niveau d'instruction du personnel

Statut	Nombre	Pourcentage
Primaire	00	00.00%
Moyen	00	00.00%
Secondaire	00	00.00%
Universitaire	35	100%
Total	35	100%

Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Figure N°07 : Niveau d'instruction du personnel



Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Commentaire :

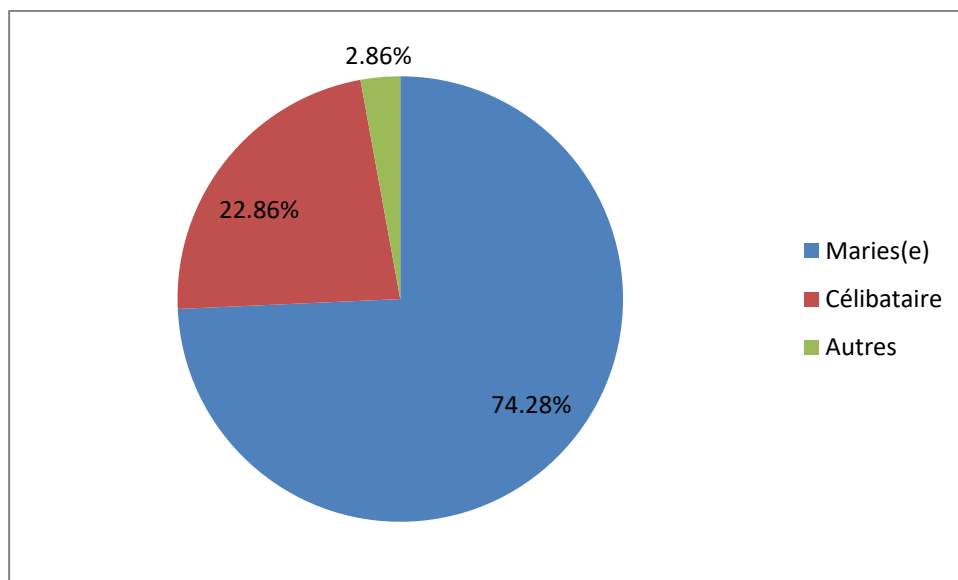
A partir du tableau n° 07 et de la figure n° 06, nous constatons que la part des employés ayant une formation universitaire est plus importante que d'autres, elle occupe plus de 100% du total des effectifs, ce qui signifie que l'entreprise est exigeante en terme du niveau d'études.

Tableau N°07 : Statut matrimonial

Statut	Nombre	Pourcentage
Maries(e)	26	74.28%
Célibataire	08	22.86%
Autres	01	2.86%
Total	35	100%

Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Figure N°08 : Statut matrimonial



Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Commentaire :

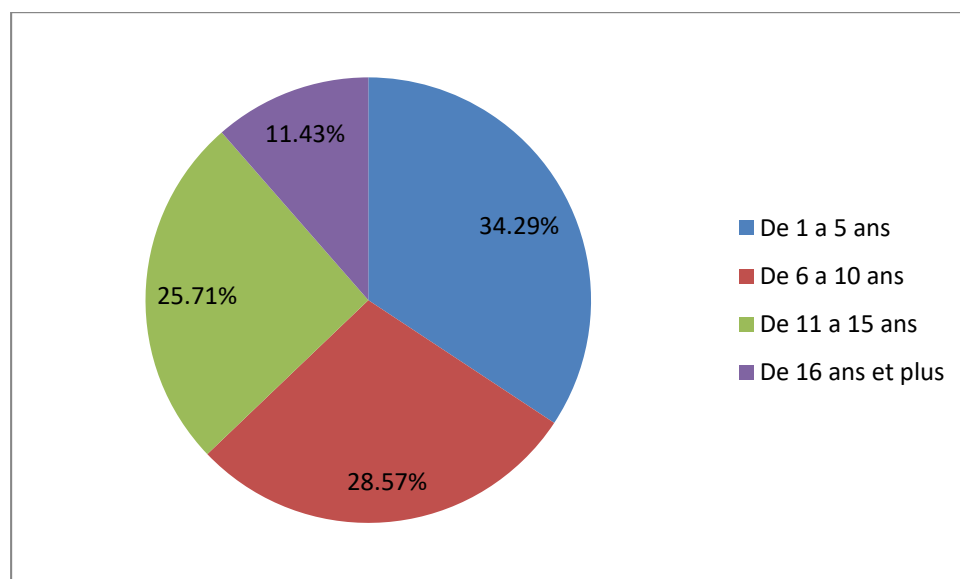
La plupart des personnels enquêtés sont mariés avec un pourcentage de 74,28%, et 22,86% sont célibataire, le reste (Divorce(é), Veuf(e)) avec un pourcentage de 2,86%

Tableau N°08 : Expérience professionnelle

L'expérience	Nombre	Pourcentage
De 1 a 5 ans	12	34.29%
De 6 a 10 ans	10	28.57%
De 11 a 15 ans	09	25.71%
De 16 ans et plus	04	11.43%
Total	35	100%

Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Figure N°09 : Expérience professionnelle



Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Commentaire :

D'après ce graphe nous remarquons que la plupart des salariés de l'échantillon enquêtés ont une ancienneté plus de 5 ans avec un pourcentage de 34,29% suivie par ceux qui ont une ancienneté de 5 à 10 ans avec un pourcentage de 28,57%, et 25,71% pour ceux qui ont une ancienneté de 10 à 15 ans, et enfin 11,43% pour ceux qui ont une ancienneté de 15 et plus. Que

L'impact de la motivation sur la performance organisationnelle des salaires : l'état de l'entreprise « CEVITAL »

signifier que il y à une grande stabilité des ressources humaines dans Cevital qui est dû ou bonne condition de travail.

Ax1- l'impact de système de motivation sur la satisfaction des ressources humaines

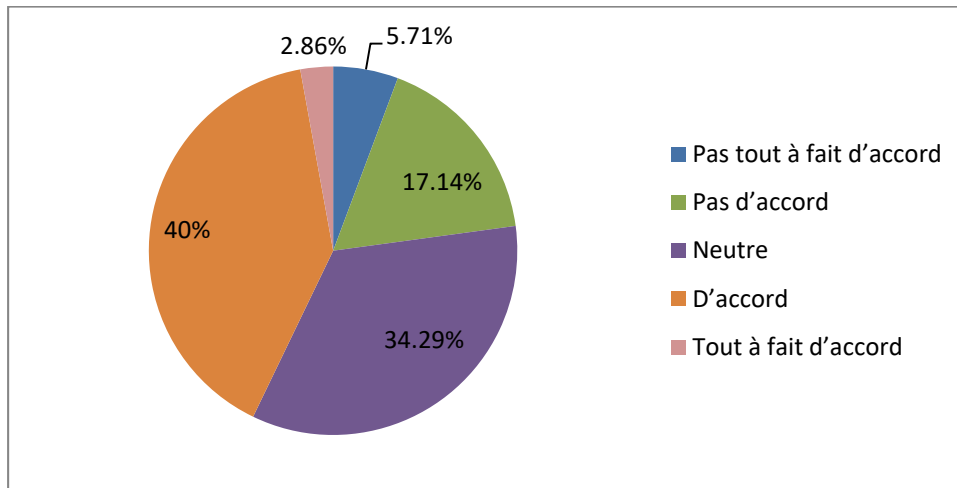
07-Le niveau de satisfaction convient-il avec la caractéristique et la contribution de votre travail.

Tableau N°09 : présentation de l'attitude de satisfaction vis-à-vis avec la caractéristique et la contribution de travail.

	Nombre	Pourcentage
Pas tout à fait d'accord	2	5.71%
Pas d'accord	6	17.14%
Neutre	12	34.29%
D'accord	14	40%
Tout à fait d'accord	1	2.86%
Total	35	100%

Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Figure N°10 : présentation de l'attitude de satisfaction vis-à-vis avec la caractéristique et la contribution de travail.



Source : Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Commentaire :

A travers ce résultat, 40% de la population d'étude déclarent qu'ils sont satisfaits du système de motivation, et 34,29% disent qu'ils sont neutres, tandis que 17,14% déclarent qu'ils sont insatisfaits, et 5,71% disent qu'ils sont très insatisfaits. Nous déduisons que la majorité des RH de l'entreprise « CEVITAL » sont satisfaits au système de motivation.

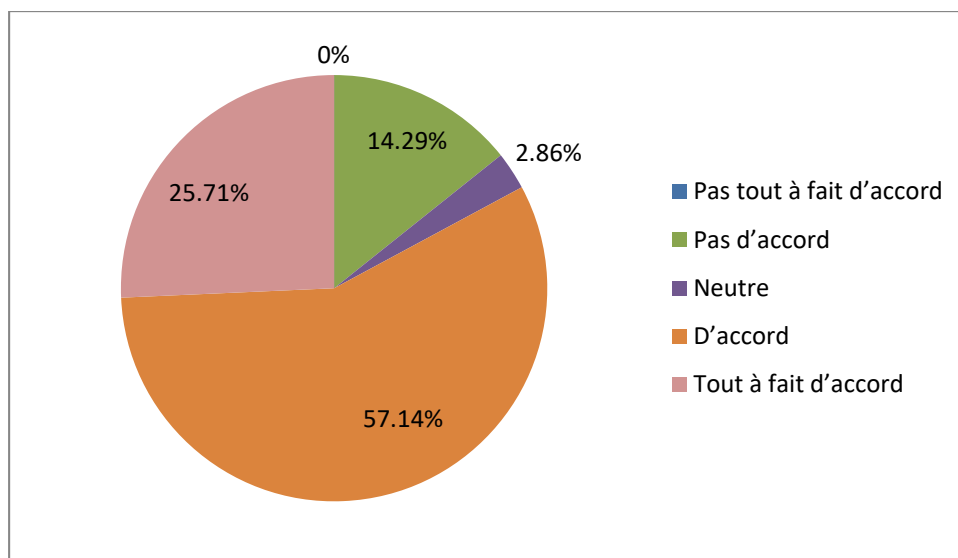
08-Une politique de rémunération permet à la ressource humaine de réaliser ses objectifs.

Tableau N°10 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis la politique de rémunération.

	Nombre	Pourcentage
Pas tout à fait d'accord	00	00.00%
Pas d'accord	05	14.29%
Neutre	01	2.86%
D'accord	20	57.14%
Tout à fait d'accord	09	25.71%
Total	35	100%

Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Figure N°11 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis la politique de rémunération.



Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Commentaire :

D'après les résultats obtenus plus que la moitié (57,14%) des RH interrogés de l'entreprise «CEVITAL» sont d'accord que le salaire constitue un bon moyen pour réaliser leurs objectifs, 25,71% de ses salariés sont tout à fait d'accord. Enfin 14,29% estime que ne sont pas

L'impact de la motivation sur la performance organisationnelle des salarés : l'état de l'entreprise « CEVITAL »

d'accord. Toute fois, nous constatons sur le fais que la rémunération est un moyen qui agit sur les ressources humaines pour réaliser ses objectifs.

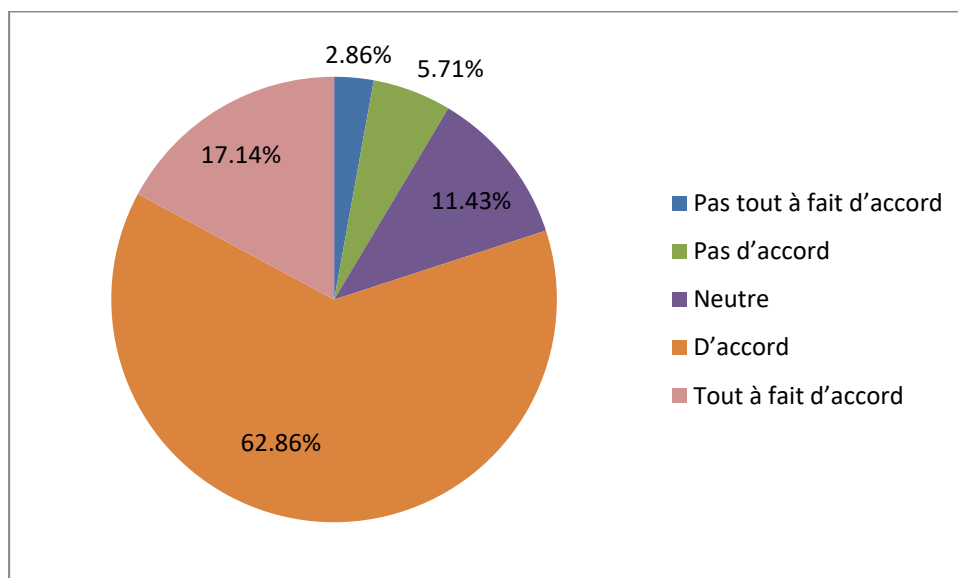
09-Le milieu de travail respecte les conditions d'hygiène.

Tableau N°11 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des conditions d'hygiène.

	Nombre	Pourcentage
Pas tout à fait d'accord	1	2.86%
Pas d'accord	2	5.71%
Neutre	4	11.43%
D'accord	22	62.86%
Tout à fait d'accord	06	17.14%
Total	35	100%

Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Figure N°12 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des conditions d'hygiène.



Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Commentaire :

Selon le tableau n°12 et la figure n°11, nous constatons que la part des RH qui considèrent que le climat de travail est favorable en matière de conditions d'hygiène est importante (elle représente 62,86% de l'ensemble des ressources humaines enquêtés), 17,14% de ses RH sont tout à fait d'accord de conditions de travail sur le plan d'hygiène, Enfin 5,71% estime que ne sont pas d'accord. Les conditions d'hygiène incitent les ressources humaines ai niveau de l'organisation à être plus performant.

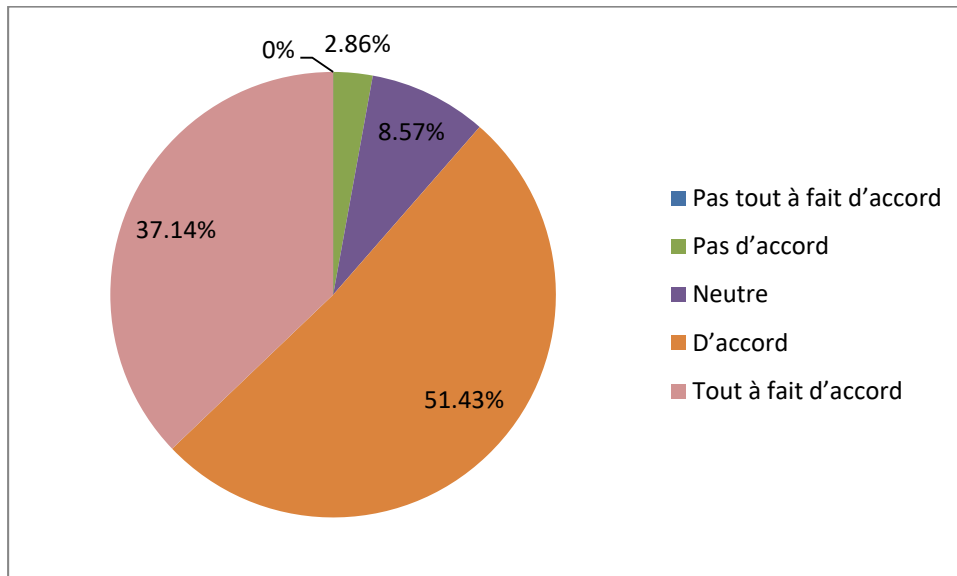
10-L'environnement interne de l'organisation a une influence sur la motivation au travail.

Tableau N°12 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis l'influence de l'environnement interne sur la motivation au travail.

	Nombre	Pourcentage
Pas tout à fait d'accord	00	00.00%
Pas d'accord	01	2.86%
Neutre	03	8.57%
D'accord	18	51.43%
Tout à fait d'accord	13	37.14%
Total	35	100%

Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Figure N°13 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis l'influence de l'environnement interne sur la motivation au travail.



Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Commentaire :

Selon le tableau n°12 et la figure n°13, nous constatons que la part des RH qui considèrent que le L'environnement interne de l'organisation a une influence sur la motivation au travail est importante (elle représente 51,43% de l'ensemble des RH enquêtés), 37,14% de ses RH sont tout à fait d'accord que L'environnement interne de l'organisation a une influence sur la motivation au travail , cependant, la part restante représente les RH que ne sont pas d'accord. Alors, les RH aux seins de CEVITAL L'environnement de travail sain est un moyen de motivation.

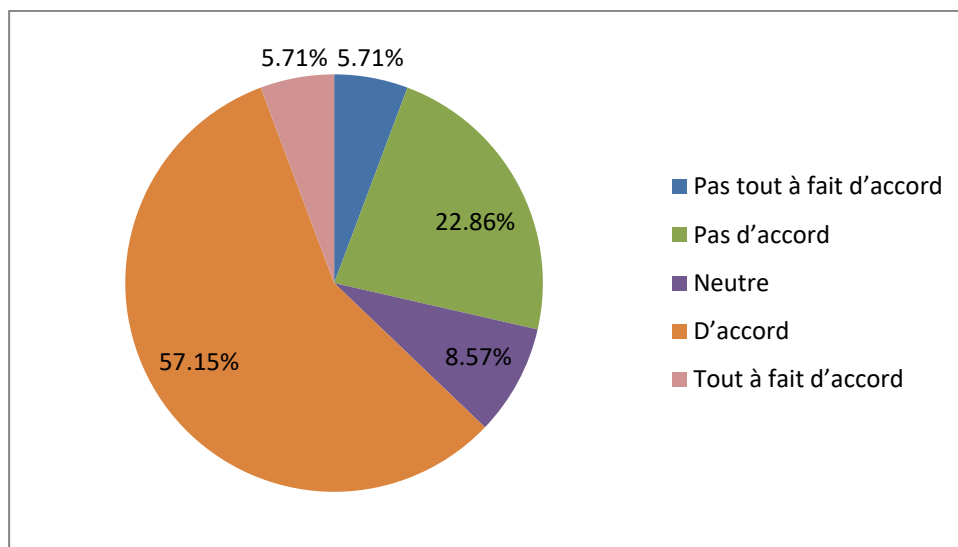
11-Vous participez aux programmes de formation qui vous permettent de répondre au besoin futur de l'organisation.

Tableau N°13: présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des programmes de formation

	Nombre	Pourcentage
Pas tout à fait d'accord	2	5.71%
Pas d'accord	8	22.86%
Neutre	3	8.57%
D'accord	20	57.15%
Tout à fait d'accord	02	5.71%
Total	35	100%

Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Figure N°14 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des programmes de formation



Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Commentaire :

A partir du tableau n°13 et de la figure n°14, il ressort qu'une bonne partie de RH ont participé à des programmes de formation ayant pour objectif de répondre aux besoins de l'organisation en matière de compétence professionnelle, cette partie concerne plus de 57,15% des RH enquêtés, en outre, la partie restante représente les RH n'ayant pas participé à ce type de formation. Cela veut dire que l'organisation réalise des choix d'investissement permettre à ses RH d'être formés davantage, et ainsi d'être plus performants afin de répondre à ses besoins, notamment, dans la production.

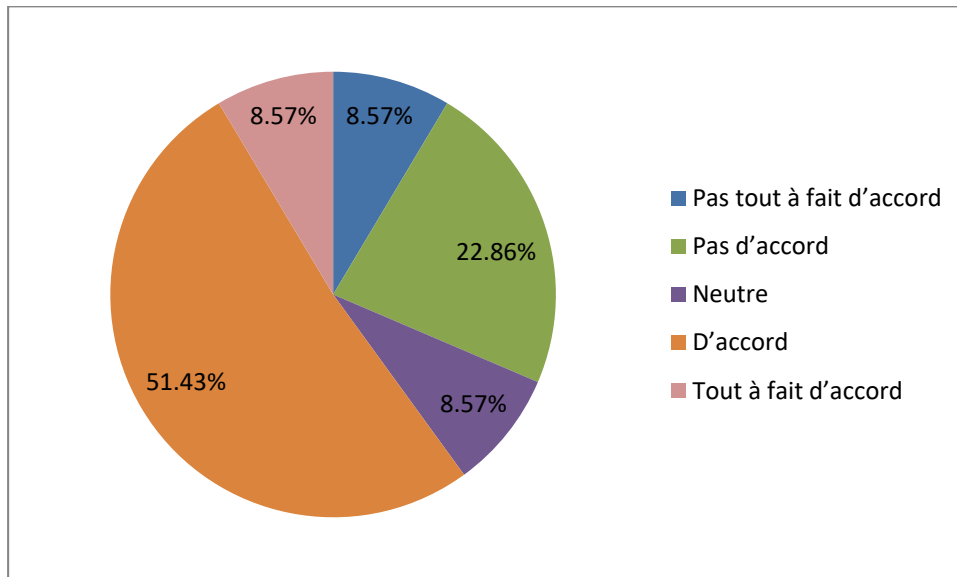
12-Au cours de votre expérience professionnelle, vous avez bénéficié d'une formation continue au sein de votre organisation

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

	Nombre	Pourcentage
Pas tout à fait d'accord	3	8.57%
Pas d'accord	8	22.86%
Neutre	3	8.57%
D'accord	18	51.43%
Tout à fait d'accord	3	8.57%
Total	35	100%

Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Figure N°15 : présentation du nombre des salariés ayant bénéficié de formation



Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Commentaire :

A partir du tableau n°14 et de la figure n°15, il apparaît qu'un nombre important de RH ont bénéficié de formation leur permettant de s'adapter aux nouvelles stratégies adaptées par l'organisation, ces RH représentent 51,43% des salariés concernés par l'étude, la partie restante qui est à hauteur de plus de n'ont pas participé à ce type de formations. Il à noter que l'organisation s'intéresse à développer le potentiel de ses salariés à travers des investissements réalisés leurs permettant d'être plus formés, et ainsi s'adapter aux nouvelles stratégies qui sont adaptées par l'entreprise.

L'impact de la motivation sur la performance organisationnelle des salaires : l'état de l'entreprise « CEVITAL »

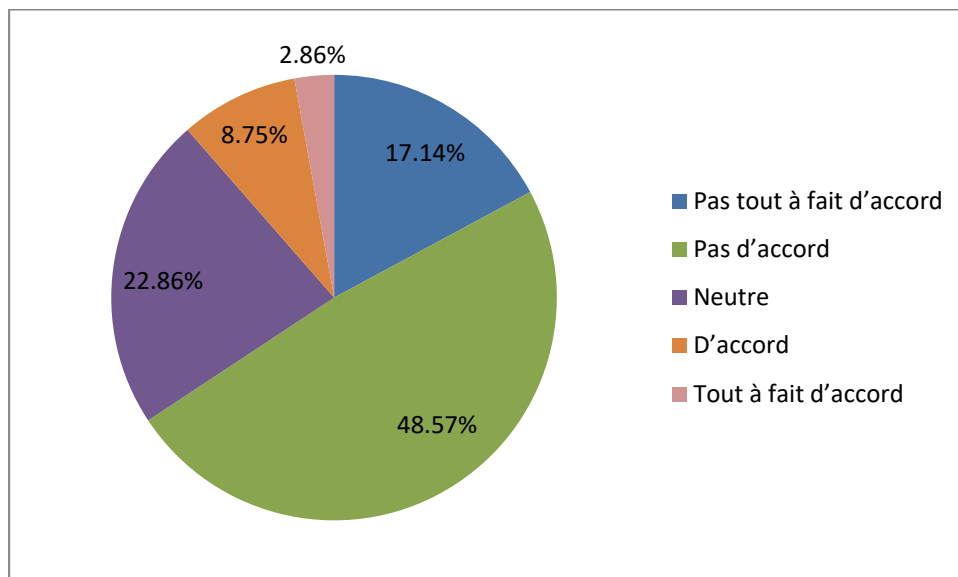
13-Le salaire et les avantages sociaux sont-ils équitables au sein de l'organisation (rémunération égale a travail égale).

Tableau N°15 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des avantages sociaux

	Nombre	Pourcentage
Pas tout à fait d'accord	6	17.14%
Pas d'accord	17	48.57%
Neutre	8	22.86%
D'accord	3	8.75%
Tout à fait d'accord	1	2.86%
Total	35	100%

Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

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



Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Commentaire :

D'après le tableau n°15 et la figure n°16, étant donné que plus de la moitié des RH concernés par l'étude (48,57% +17,14%) de l'échantillon sont pas satisfaits des avantages sociaux, cependant, la partie restante qui représente 22,86% n'est pas convaincue que Le salaire et les avantages sociaux équitables au sein de l'organisation

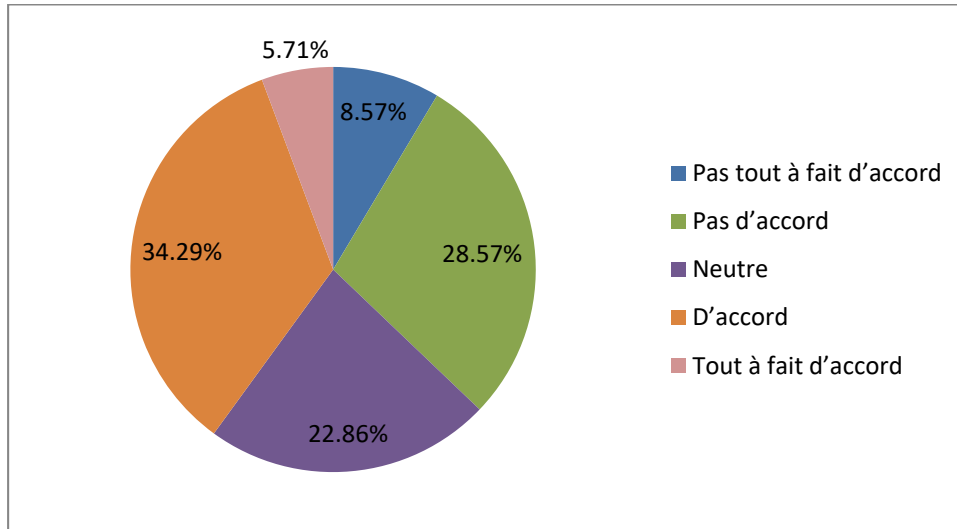
14-l'organisation motive la ressource humaine avec des récompenses pécuniaires et non pécuniaires(les salaires, l'avantage social).

Tableau N°16 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des récompenses pécuniaires et non pécuniaires

	Nombre	Pourcentage
Pas tout à fait d'accord	3	8.57%
Pas d'accord	10	28.57%
Neutre	8	22.86%
D'accord	12	34.29%
Tout à fait d'accord	2	5.71%
Total	35	100%

Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Figure N°17 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des récompenses pécuniaires et non pécuniaires



Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Commentaire :

A partir du tableau n°17 et la figure n°18, nous constatons que la part des salariés ayant bénéficié d'avantages sociaux est prédominante, en effet, cette part est constituée de plus de 34,29% des salariés concernés par l'étude, cependant, la partie restante des salariés n'ayant pas bénéficié d'avantages sociaux (elle représente 28,57% de l'ensemble des salariés enquêtés), il est à noter que l'entreprises n'applique pas une rémunération indirect.de ce fait CEVITAL favorise les récompenses pécuniaires.

Axe II : la performance

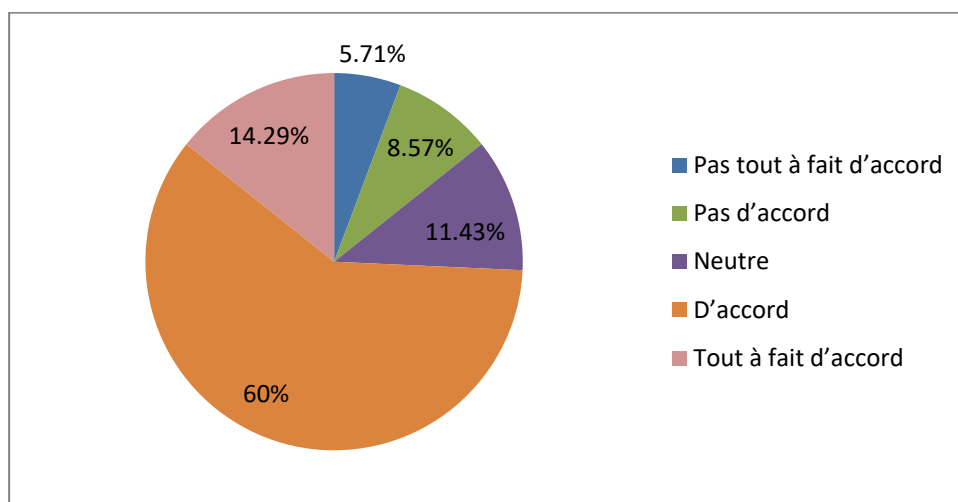
15- la stabilité de la ressource humaine en termes de turnover est importante.

Tableau N°17 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis l'importance de la stabilité du turnover

	Nombre	Pourcentage
Pas tout à fait d'accord	2	5.71%
Pas d'accord	3	8.57%
Neutre	4	11.43%
D'accord	21	60%
Tout à fait d'accord	05	14.29%
Total	35	100%

Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Figure N°18 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis l'importance de la stabilité du turnover



Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Commentaire :

Selon le tableau n°18 et la figure n°19 montrent que la partie de salariés sont convaincus de la stabilité du turnover est dominante, elle constitue plus 60% des salariés enquêtés, tandis que la minorité n'est pas d'accord avec ce constat, cette dernière ne dépasse pas 8,57% de l'ensemble des salariés concernés par l'étude. Ce qui amène à dire que la fidélisation des salariés est enjeu important faisant partie de la stratégie des entreprises, afin de lutter contre le turnover qui devient une menace pour sa pérennité. Ce qui est justifié par les résultats obtenus à travers l'enquête.

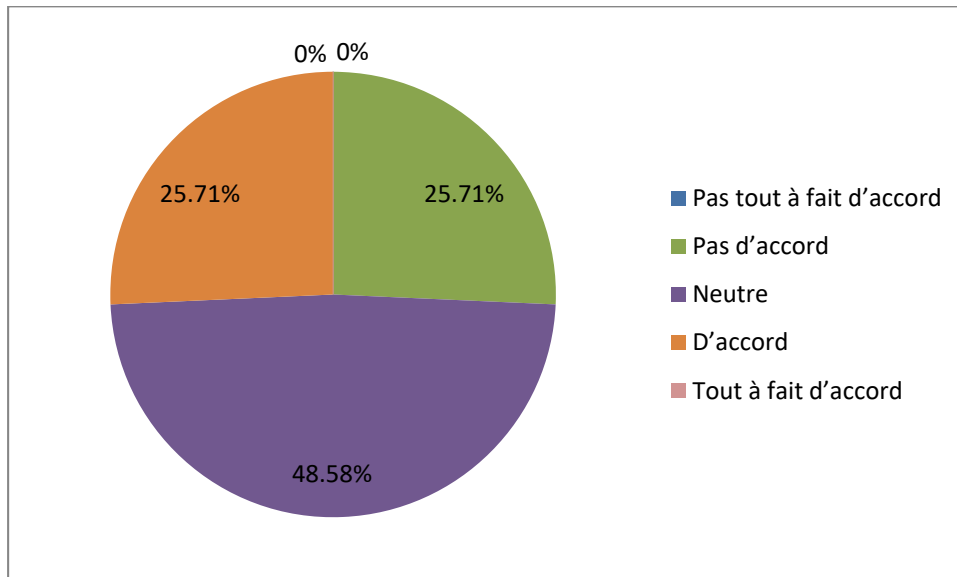
16-l'organisation utilise d'une manière rationnelle ses ressources pour atteindre ses objectifs.

Tableau N°18 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis l'objectifs à atteindre

	Nombre	Pourcentage
Pas tout à fait d'accord	00	00.00%
Pas d'accord	9	25.71%
Neutre	17	48.58%
D'accord	9	25.71%
Tout à fait d'accord	00	00.00%
Total	35	100%

Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Figure N°19 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis l'objectifs à atteindre



Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Commentaire :

D'après les résultats obtenus la moitié (48,58%) des salariés interrogés de l'organisation sont neutre que «CEVITAL », utilise d'une manière rationnelle ses ressources pour atteindre ses objectifs, tandis que la minorité n'est pas d'accord avec ce constate, cette dernière ne dépasse pas 25,71% de l'ensemble des salariés concernés par l'étude. Enfin 25,71% estime que sont d'accord.

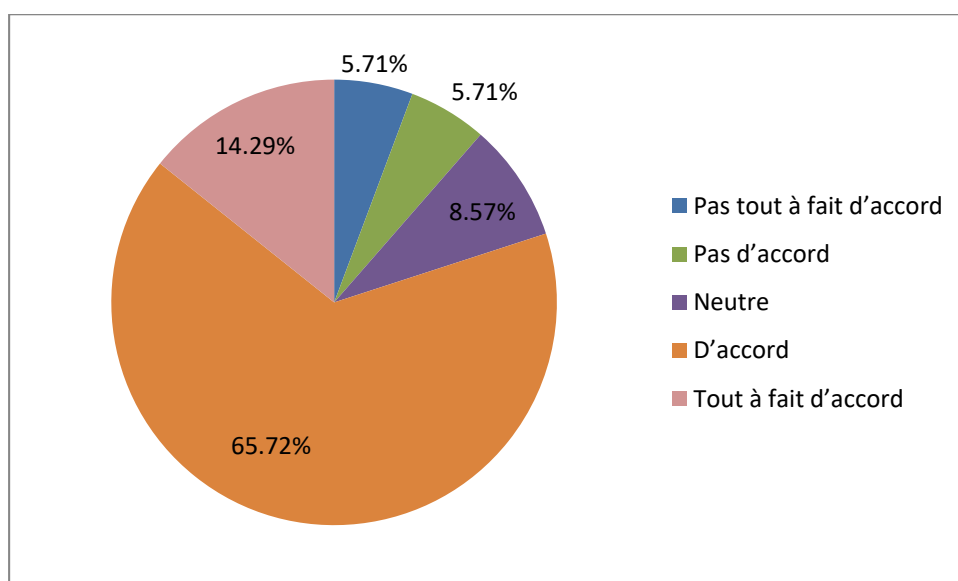
17-le climat social de l'organisation influe sur le taux d'absentéisme au sein de l'organisation.

Tableau N°19 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis du climat social

	Nombre	Pourcentage
Pas tout à fait d'accord	2	5.71%
Pas d'accord	2	5.71%
Neutre	3	8.57%
D'accord	23	65.72%
Tout à fait d'accord	05	14.29%
Total	35	100%

Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Figure N°20 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis du climat social



Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Commentaire :

Selon le tableau n°19 et la figure n°20, nous constatons que la part des salariés qui considèrent que le climat social de CEVITAL influe sur le taux d'absentéisme est importante (elle représente 65,72% de l'ensemble des salariés enquêtés), cependant, la part restante

L'impact de la motivation sur la performance organisationnelle des salariés : l'état de l'entreprise « CEVITAL »

représente les salariés qui sont tout à fait d'accord de climat social influe sur le taux d'absentéisme au sein de « CEVITAL » Enfin 5,71% estime que ne sont pas d'accord.

Ce qui amène à dire qu'un bon climat social va entraîner la motivation chez les salariés dans le sens où ils vont se sentir bien, sereins et en confiance avec l'ensemble des personnes constituant l'organisation, ce qui est justifié par les résultats obtenus à travers l'enquête.

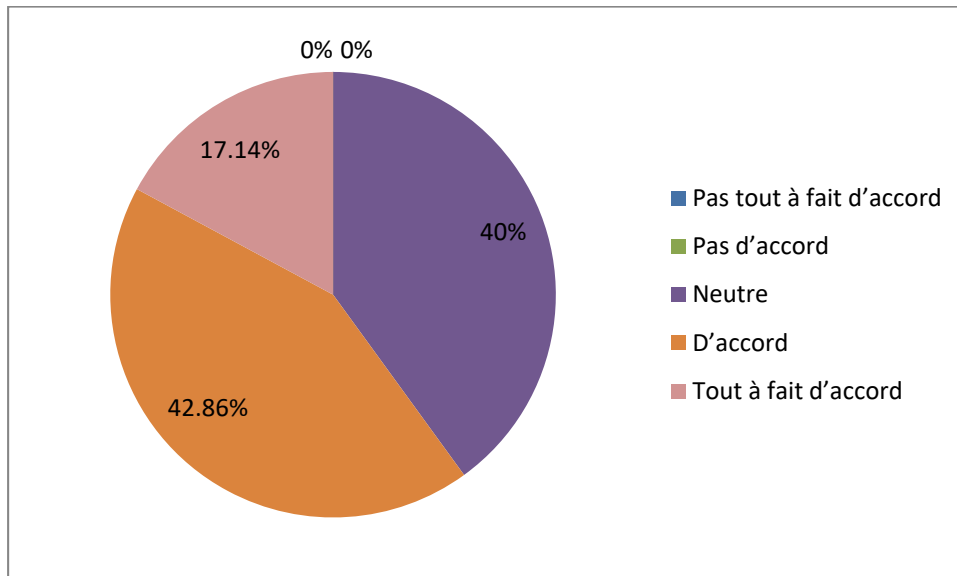
18- les clients sont satisfaits vis-à-vis de la qualité des produits et des services offerts par l'organisation.

Tableau N°20 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de la qualité des produits et des services offerts par l'organisation.

	Nombre	Pourcentage
Pas tout à fait d'accord	00	00.00%
Pas d'accord	00	00.00%
Neutre	14	40%
D'accord	15	42.86%
Tout à fait d'accord	06	17.14%
Total	35	100%

Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Figure N°21 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de la qualité des produits et des services offerts par l'organisation.



Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Commentaire :

Nous constatons 42,86% des salariés enquêtés sont d'accord que les clients sont satisfaits vis-à-vis de la qualité des produits et des services offerts par «CEVITAL ». Enfin 40% estime que ne sont neutre .Ce qui amène à dire que les entreprises doivent donc développer des produits d'une qualité supérieure ainsi qu'une meilleure prestation de services pour satisfaire les exigences croissantes des consommateurs et être compétitives ; la qualité des services dépendant largement de la culture de l'entreprises et de son personnel.

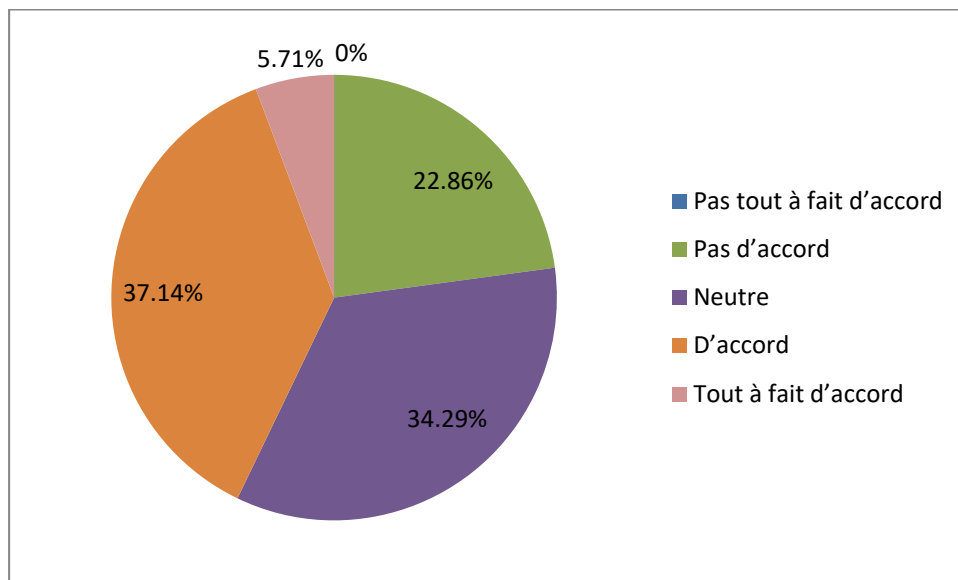
19-les ressources humaines sont adéquates pour permettre d'assurer une bonne rentabilité (marge bénéficière).

Tableau N°21 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de la bonne rentabilité

	Nombre	Pourcentage
Pas tout à fait d'accord	00	00.00%
Pas d'accord	08	22.86%
Neutre	12	34.29%
D'accord	13	37.14%
Tout à fait d'accord	02	5.71%
Total	35	100%

Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Figure N°22 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de la bonne rentabilité



Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Commentaire :

D'après les résultats obtenus 37,14% des enquêtés de l'entreprise «CEVITAL » Jugent que les ressources humaines sont adéquates pour permettre d'assurer une bonne rentabilité et 34,29% des enquêtés sont neutre, Enfin 22,86% estime que ne sont pas d'accord CEVITAL ayant pour but d'apprécier le plus objectivement possible sa performance financière (rentabilité, pertinence des choix de gestion...), sa solvabilité (risque potentiel qu'elle présent pour les tiers, capacité à faire face a ses engagements ...), et enfin son patrimoine. Ce qui est justifié par les résultats obtenus à travers l'enquête.

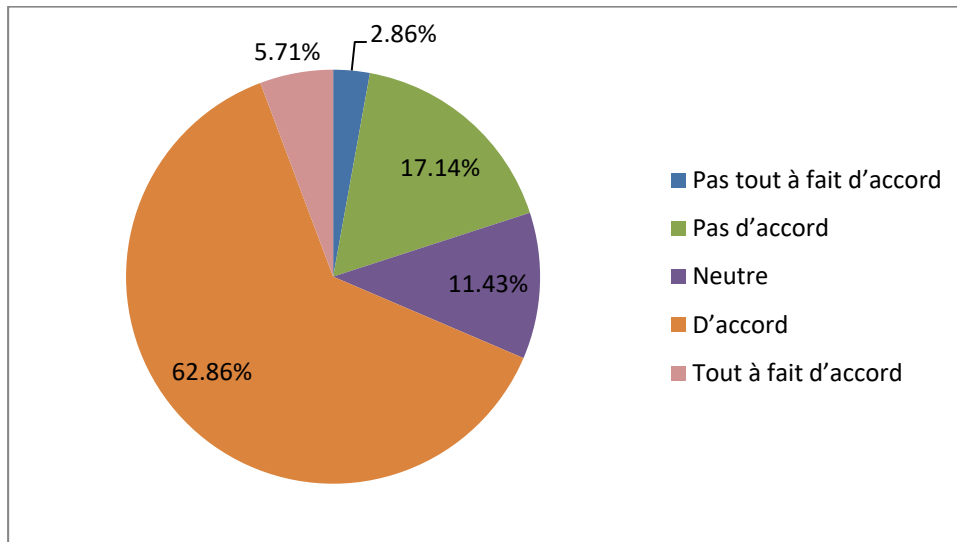
20- le suivi et l'évaluation effectués permettent d'améliorer la performance.

Tableau N°22 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis l'évaluation des performances

	Nombre	Pourcentage
Pas tout à fait d'accord	01	2.86%
Pas d'accord	06	17.14%
Neutre	04	11.43%
D'accord	22	62.86%
Tout à fait d'accord	02	5.71%
Total	35	100%

Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Figure N°23 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis l'évaluation des performances



Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Commentaire :

Selon le tableau n°22 et la figure n°23 montrent que la majorité des salariés considèrent l'évaluation est importante et constitue un moyen de motivation et d'améliorer la performance des salariés, cela apparait dans le résultats obtenus (plus de des salariés enquêtes sont d'accord,) cependant, la minorité convaincue qu'il n'est pas aussi important d'être évalué par l'organisation ne dépasse pas de l'ensemble des salariés concernés par l'études, cela signifie que la plupart des salariés sont persuadés de l'importance de l'évaluation (étant donne qu'elle leur permet d'être plus motivés, donc plus performants)

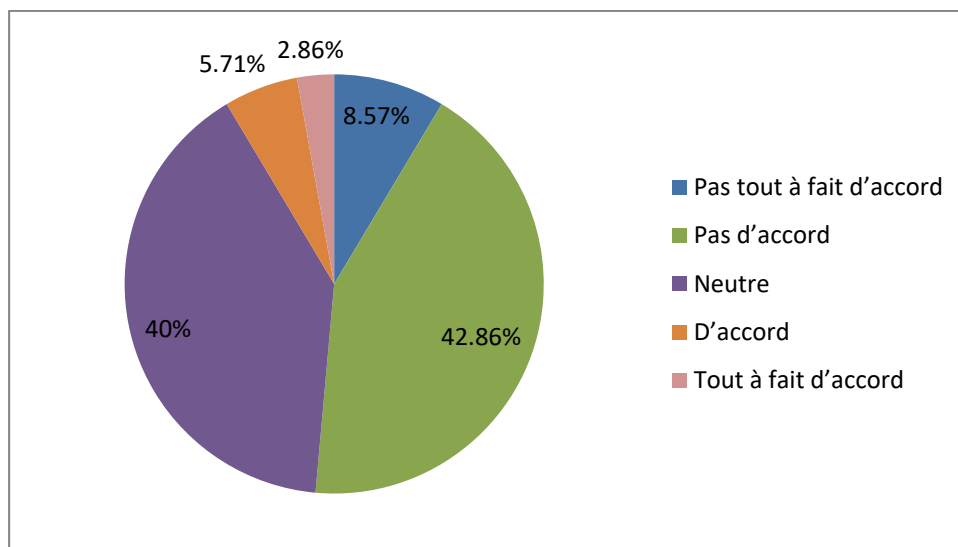
21-Cevital applique une stratégie de motivation pour fidéliser sa ressource humaine dans le but de minimiser le taux de démission.

Tableau N°23 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis la stratégie de motivation dans le but de minimiser le taux de démission.

	Nombre	Pourcentage
Pas tout à fait d'accord	3	8.57%
Pas d'accord	15	42.86%
Neutre	14	40%
D'accord	02	5.71%
Tout à fait d'accord	01	2.86%
Total	35	100%

Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Figure N°24 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis la stratégie de motivation dans le but de minimiser le taux de démission.



Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Commentaire :

D'après les résultats obtenus la moitié (42,86%) des RH interrogés de l'entreprise «CEVITAL» sont neutre que la stratégie de motivation qui constitue un bon moyen pour fidéliser sa ressource humaine dans le but de minimiser le taux de démission, 40,86% de ses salariés sont pas d'accord. Toute fois, nous constatons sur le fait que la stratégie de motivation adapté par CEVITAL ce n'est pas un bon moyen pour fidéliser sa ressource humaine dans le but de minimiser le taux de démission.

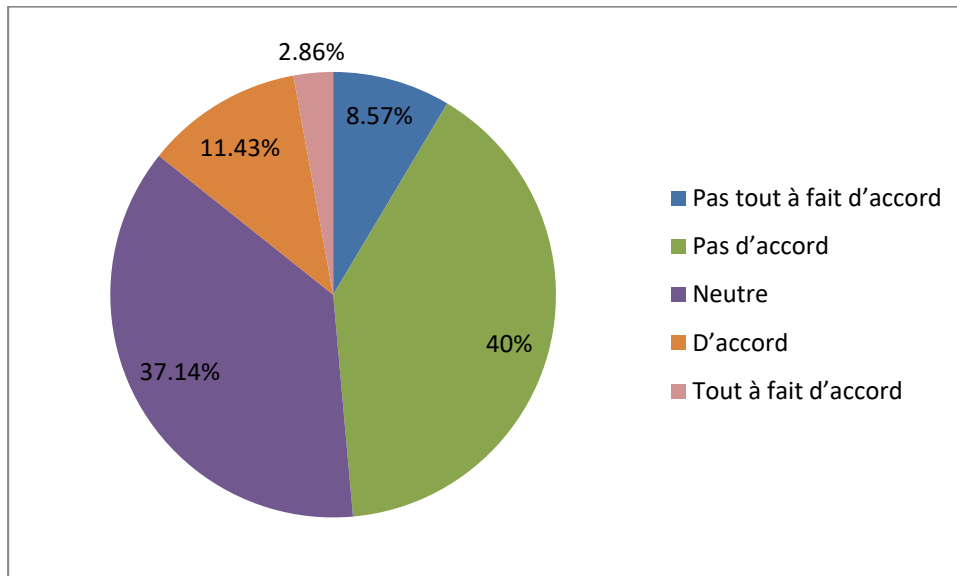
22-L'organisation applique une politique de promotion adéquate avec les compétences de ressource humaine.

Tableau N°24 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis la politique de promotion adéquate avec les compétences de ressources humaines.

	Nombre	Pourcentage
Pas tout à fait d'accord	03	8.57%
Pas d'accord	14	40%
Neutre	13	37.14%
D'accord	04	11.43%
Tout à fait d'accord	01	2.86%
Total	35	100%

Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Figure N°25 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis la politique de promotion adéquate avec les compétences de ressources humaines.



Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Commentaire :

Selon le tableau n°24 et la figure n° 25, nous remarquons que la 40% des salariés enquêtés n'est pas d'accord que la politique de promotion adéquate qui basé sur les compétences professionnelles, tandis que 37,14% des salariés enquêtés sont neutre, ce qui signifie que l'organisation n'applique pas une politique de promotion adéquate avec les compétences de ressource humaine.

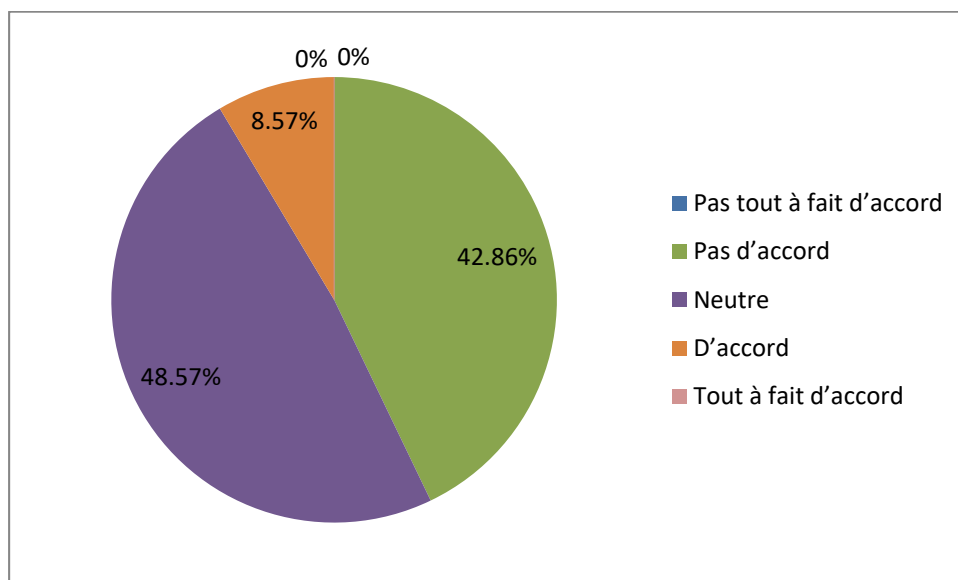
23-Les ressources financières de l'organisation sont mieux utilisées.

Tableau N°25 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des ressources financières mieux utilisées.

	Nombre	Pourcentage
Pas tout à fait d'accord	00	00.00%
Pas d'accord	15	42.86%
Neutre	17	48.57%
D'accord	03	8.57%
Tout à fait d'accord	00	00.00%
Total	35	100%

Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Figure N°26 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des ressources financières mieux utilisées.



Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Commentaire :

Selon le tableau n°25 et la figure n°26, nous remarquons que la moitié des salariés enquêtés sont neutre que Les ressources financiers de l'organisation sont mieux utilisées, tandis que l'autre moitié n'est pas d'accord que les ressources financiers de l'organisation sont mieux utilisés.

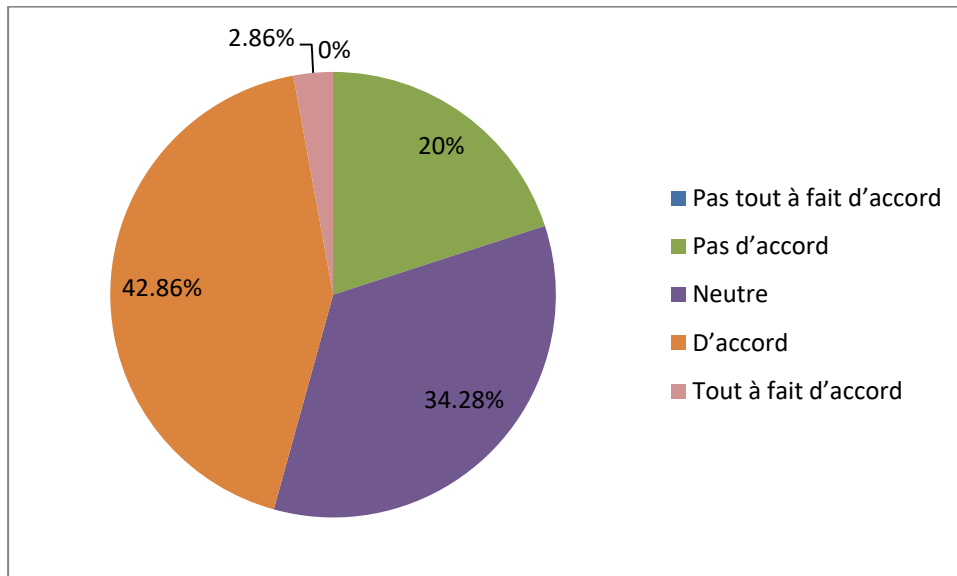
24-Cevital détient un système administratif de bonne qualité qui favorise l'efficacité (ressource humaine, programme, stratégique)

Tableau N°26 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis du système administratif de bonne qualité qui favorise l'efficacité.

	Nombre	Pourcentage
Pas tout à fait d'accord	00	00.00%
Pas d'accord	07	20%
Neutre	12	34.28%
D'accord	15	42.86%
Tout à fait d'accord	01	2.86%
Total	35	100%

Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Figure N°27 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis du système administratif de bonne qualité qui favorise l'efficacité.



Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Commentaire :

D'après les résultats obtenus (42,86%) des salariés interrogés de l'entreprise « CEVITAL » sont d'accord que l'entreprises détient un système administratif de bonne qualité qui favorise l'efficacité, 34,28% de ses salariés sont neutre. Enfin 20% estime que ne sont pas d'accord. Toute fois, nous constatons sur le fais que l'entreprise assure un support administratif de qualité a l'ensemble du personnel de Cevital.

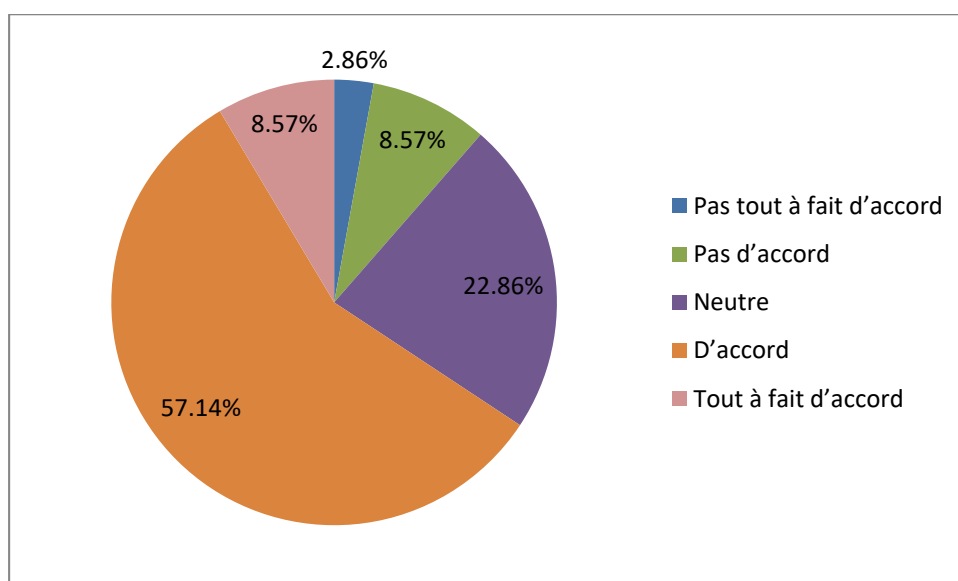
25-Cevital suit de près sa réputation.

Tableau N°27 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des prés sa réputation.

	Nombre	Pourcentage
Pas tout à fait d'accord	01	2.86%
Pas d'accord	03	8.57%
Neutre	08	22.86%
D'accord	20	57.14%
Tout à fait d'accord	03	8.57%
Total	35	100%

Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Figure N° 28 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des prés sa réputation.



Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Commentaire :

D'après les résultats obtenus la moitié (57,14%) des salariés interrogés de l'entreprise «CEVITAL» sont d'accord que Cevital suit de près sa réputation, 22,86% de ses salariés sont neutre. Enfin 8,57% estime que ne sont pas d'accord.

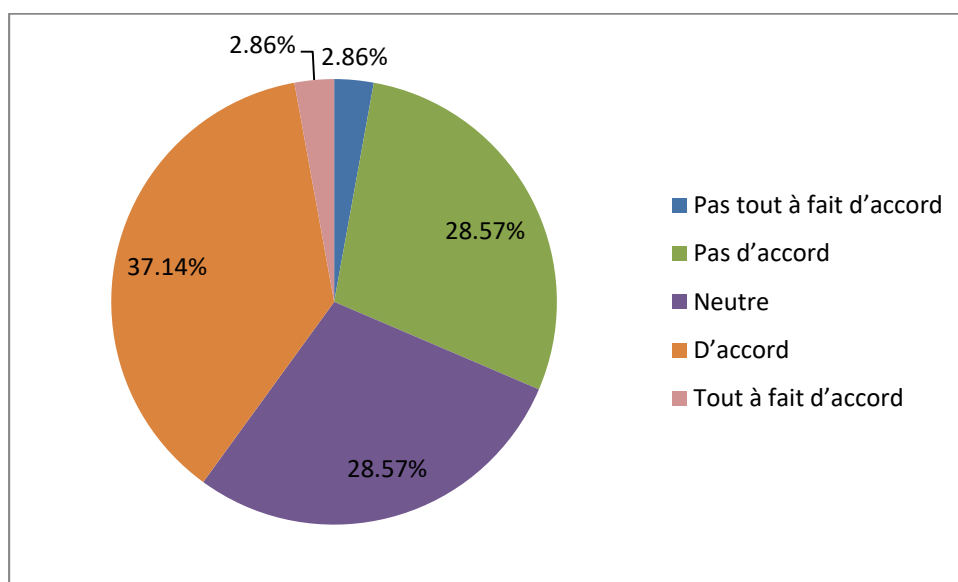
26-L'organisation (cevital) est efficace pour ce qui concerne ces buts fixés.

Tableau N°28 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis l'efficacité d'organisation concerne ces buts fixés.

	Nombre	Pourcentage
Pas tout à fait d'accord	01	2.86%
Pas d'accord	10	28.57%
Neutre	10	28.57%
D'accord	13	37.14%
Tout à fait d'accord	01	2.86%
Total	35	100%

Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Figure N° 29 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis l'efficacité d'organisation concerne ces buts fixés.



Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Commentaire :

D'après les résultats obtenus (37,14%) des salariés interrogés de l'entreprise « CEVITAL » sont d'accord que Cevital est efficace pour ce qui concerne ces buts fixés, 28,57 de ses salariés sont neutre. Enfin 28,57% estime que ne sont pas d'accord.

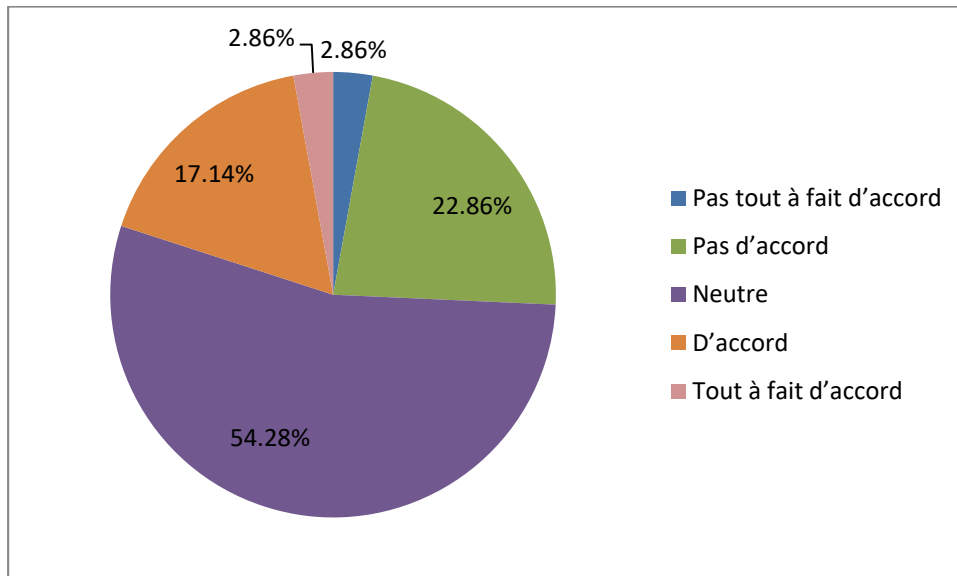
27-Les intervenants (personnel, bailleurs de fond, conseil d'administration) se disent mécontent de la performance de l'organisation.

Tableau N°29 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis les intervenants mécontent de la performance de l'organisation

	Nombre	Pourcentage
Pas tout à fait d'accord	01	2.86%
Pas d'accord	08	22.86%
Neutre	19	54.28%
D'accord	6	17.14%
Tout à fait d'accord	01	2.86%
Total	35	100%

Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Figure N° 30 : présentation de l'attitude les intervenants des salariés vis-à-vis mécontents de la performance de l'organisation



Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Commentaire :

D'après le tableau n°29 et la figure n°30, nous remarquons que la moitié des salariés enquêtés sont neutre que Les intervenants (personnel, bailleurs de fond, conseil d'administration) se disent mécontent de la performance de l'organisation avec un pourcentage de 54,28%, tandis que 22,14%de ses salariés sont pas d'accord. Enfin 17,14% estime que sont d'accord, ce qui signifie les intervenants se disent mécontent de la performance de l'organisation

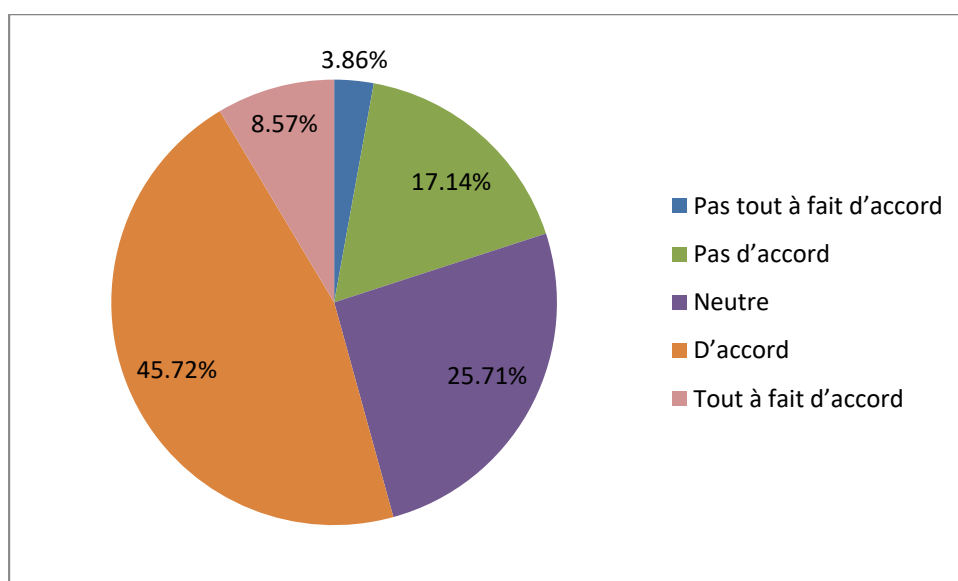
27-La fonction de recrutement de cevital assure une bonne qualité d'embouches.

Tableau N°30 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de la qualité d'embouches

	Nombre	Pourcentage
Pas tout à fait d'accord	01	2.86%
Pas d'accord	06	17.14%
Neutre	09	25.71%
D'accord	16	45.72%
Tout à fait d'accord	03	8.57%
Total	35	100%

Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Figure N° 31 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de la qualité d'embouches



Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Commentaire :

D'après les résultats obtenus (45,72%) des salariés interrogés de l'entreprise «CEVITAL» sont d'accord que La fonction de recrutement de Cevital assure une bonne qualité des embouches, 25,71% de ses salariés sont neutre. Enfin 17,14% estime que ne sont pas

L'impact de la motivation sur la performance organisationnelle des salariés : l'état de l'entreprise « CEVITAL »

d'accord. Toute fois, nous constatons sur le fait que la politique de ressource humaine cevital mise aussi et surtout sur un recrutement de qualité car après tout le succès repose essentiellement sur la qualité de son recrutement.

Axe 3- l'impact de la motivation sur performance organisationnelle

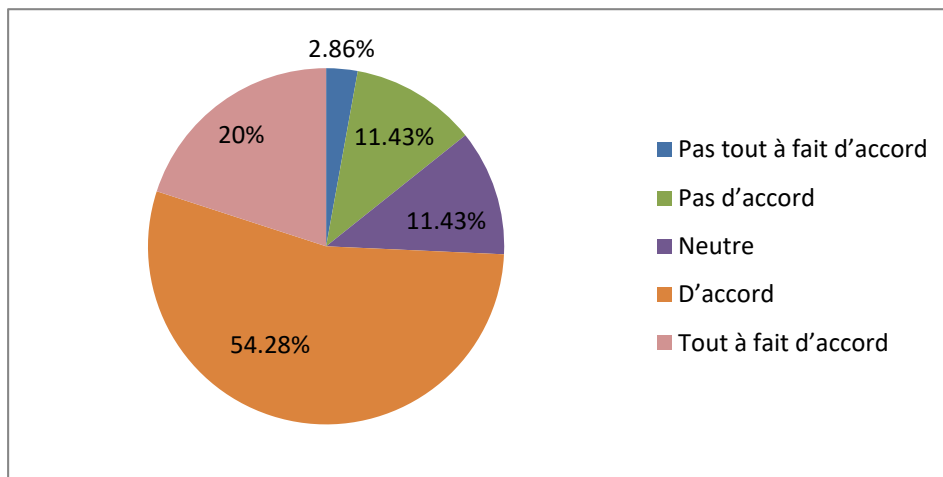
28-la motivation au travail est un bon moyen pour fidéliser la ressource humaine

Tableau N°31 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis la motivation au travail pour fidéliser la ressources humaines.

	Nombre	Pourcentage
Pas tout à fait d'accord	01	2.86%
Pas d'accord	04	11.43%
Neutre	04	11.43%
D'accord	19	54.28%
Tout à fait d'accord	07	20%
Total	35	100%

Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Figure N° 32 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis la motivation au travail pour fidéliser la ressources humaines.



Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Commentaire :

D'après les résultats obtenus la moitié (54%) des salariés interrogés de l'entreprise «CEVITAL » sont tout à fait d'accord que la motivation constitue un bon moyen pour fidéliser les salariés, 20% de ses salariés sont d'accord. Enfin 11,43% estime que ne sont pas d'accord. Toute fois, nous constatons sur le fait que la motivation est un bon moyen le plus fort pour fidéliser les salariés.

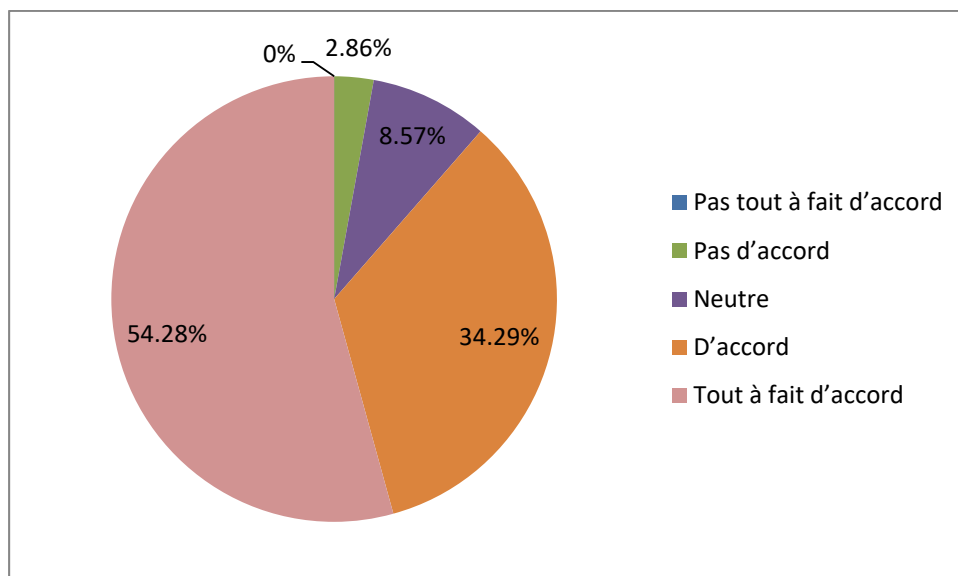
29-La formation est nécessaire dans la performance des ressources humaines au sein de votre organisation.

Tableau N°32 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de la formation et de la performance.

	Nombre	Pourcentage
Pas tout à fait d'accord	00	00.00%
Pas d'accord	01	2.86%
Neutre	03	8.57%
D'accord	12	34.29%
Tout à fait d'accord	19	54.28%
Total	35	100%

Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Figure N° 33 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de la formation et de la performance.



Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Commentaire :

Selon le tableau n°32 et la figure n° 33 montrent que la partie de salariés convaincus de l'importance de la formation est dominante, elle constitue plus 54,28% des salariés enquêtés, en effet, ces salariés considèrent que la formation contribue à la performance de la ressource humaine, tandis que la minorité n'est pas d'accord avec ce constat, cette dernière ne dépasse pas 2,57% de l'ensemble des salariés concernés par l'étude. Ce qui amène à dire que la formation est assez primordiale dans la gestion de la ressource humaine au niveau de cevital d'un point de vue stratégique, ce qui est justifié par les résultats obtenus à travers l'enquête.

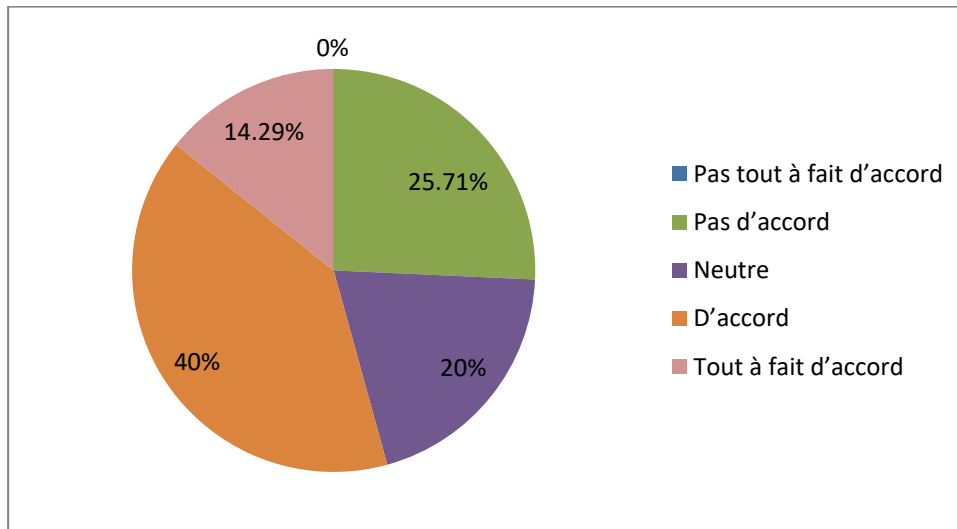
30- le système de motivation appliqué permet à la ressource humaine d'être plus performante

Tableau N°33 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis du système de motivation et de la performance

	Nombre	Pourcentage
Pas tout à fait d'accord	00	00.00%
Pas d'accord	09	25.71%
Neutre	07	20%
D'accord	14	40%
Tout à fait d'accord	05	14.2%9
Total	35	100%

Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Figure N° 34 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis du système de motivation et de la performance



Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Commentaire :

Selon le tableau n°33 et la figure n°34 montrent que la majorité des salariés considèrent le système appliqué est importante et constitue un moyen de motivation des salariés, cela apparaît dans les résultats obtenus (plus de 40%) des salariés enquêtés sont d'accord) cependant, la minorité convaincue qu'il n'est pas aussi important pour motiver ne dépasse pas de l'ensemble des salariés concernés par l'étude, cela signifie que la plupart des salariés sont persuadés de l'importance du système (étant donné qu'elle leur permet d'être plus motivé, donc plus performants).

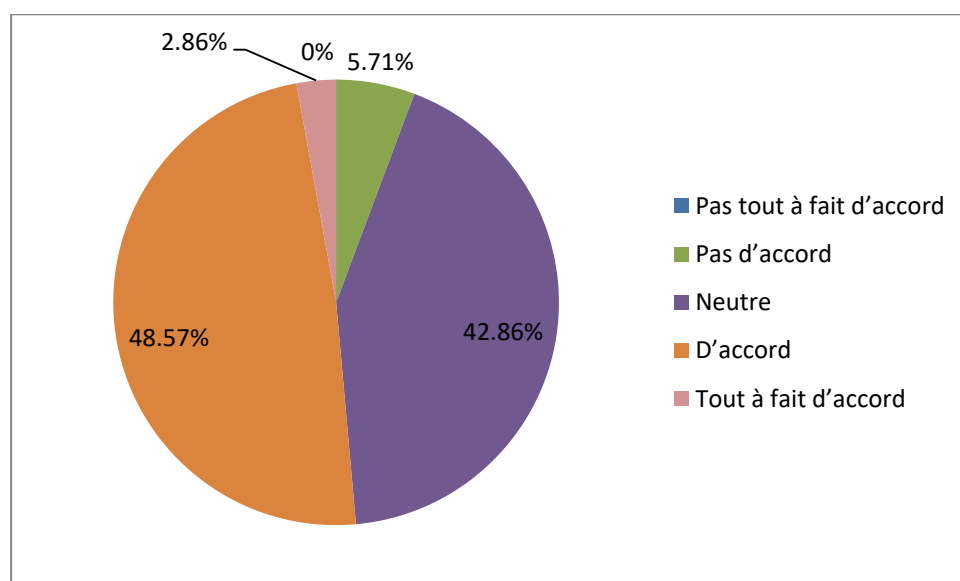
31- l'organisation détient une bonne image dans votre esprit

Tableau N°34 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de l'image de l'entreprise

	Nombre	Pourcentage
Pas tout à fait d'accord	00	00.00%
Pas d'accord	02	5.71%
Neutre	15	42.86%
D'accord	17	48.57%
Tout à fait d'accord	01	2.86%
Total	35	100%

Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Figure N° 35 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de l'image de l'entreprise



Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Commentaire :

Sont le tableau n° 34 et la figure n° 35, nous avons constaté que plus de 48,57% des salariés enquêtés aiment travailler dans l'entreprise CEVITAL, cela signifie que l'entreprise adopte certains facteurs de motivation et s'intéresse ainsi aux besoins de ses salariés. Le constat n'est

pas de même pour la minorité qui reste, cette dernière ne présente que 5,71% du total des salariés concernés par l'étude.

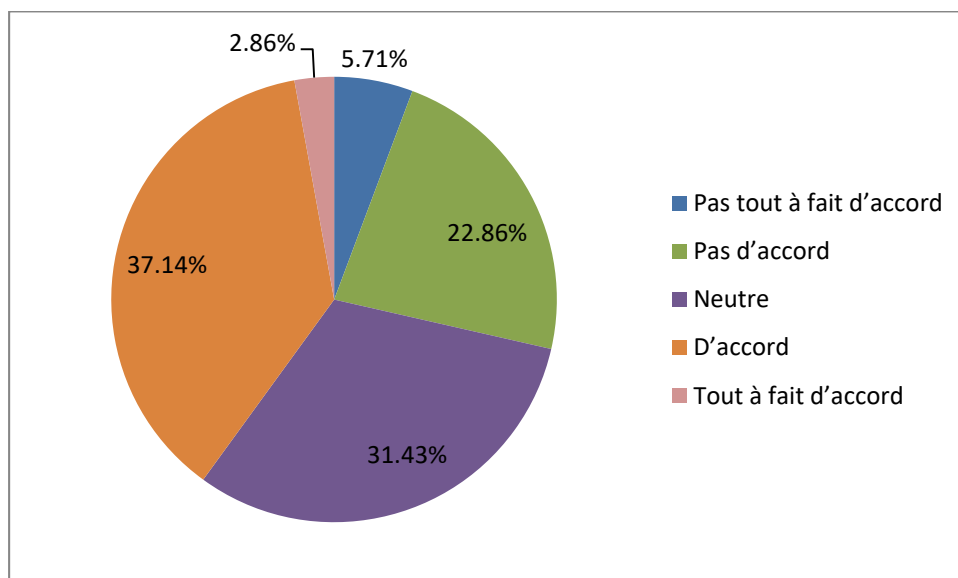
32-Les conditions du travail au sein de votre entreprise vous aident à être performant

Tableau N°35 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis du climat de travail

	Nombre	Pourcentage
Pas tout à fait d'accord	02	5.71%
Pas d'accord	08	22.86%
Neutre	11	31.43%
D'accord	13	37.14%
Tout à fait d'accord	01	2.86%
Total	35	100%

Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Figure N° 36 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis climat de travail



Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Commentaire :

D'après les résultats obtenus (37,14%) des salariés interrogés de l'entreprise «CEVITAL» sont satisfaits vis-à-vis des conditions du travail sur plan sécuritaire. Tandis que la minorité sont pas satisfaits (22,86). Ce qui signifie que l'entreprise accorde une importance capital pour la sécurité à l'égard de ses employés.

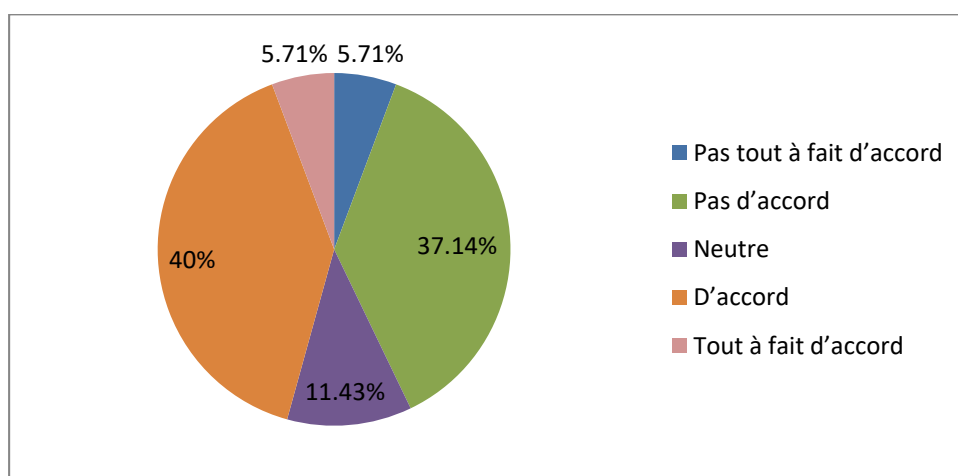
33-L'entreprise applique le partage des gains basé sur l'efficacité de l'employé.

Tableau N°36 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des gains d'efficacité de l'employé

	Nombre	Pourcentage
Pas tout à fait d'accord	02	5.71%
Pas d'accord	13	37.14%
Neutre	04	11.43%
D'accord	14	40%
Tout à fait d'accord	02	5.71%
Total	35	100%

Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Figure N° 37: présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des gains d'efficacité de l'employé



Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Commentaire :

D'après le tableau n°36 et la figure n°37, nous remarquons un écart entre le nombre de salariés ayant bénéficié des gains basés sur l'efficacité de l'employé et ceux qui ne sont pas concernés par cette forme de rémunération, en effet, la première partie ne représente que 40% des salariés concernés par l'étude. Cependant, la partie dominante est celle des salariés n'ayant pas bénéficié de partage de gains proportionnellement à leurs efficacité, elle dépasse 37,14% de l'ensemble des salariés enquêtés. Cela signifie que l'entreprise applique la rémunération directe de manière à ce qu'elle soit équitable entre ses salariés et non en fonction de leurs efficacité, ce qui est désavantageux d'un point de vue managériel, sur le plan de motivation du personnel

Résultat obtenu selon l'enquête

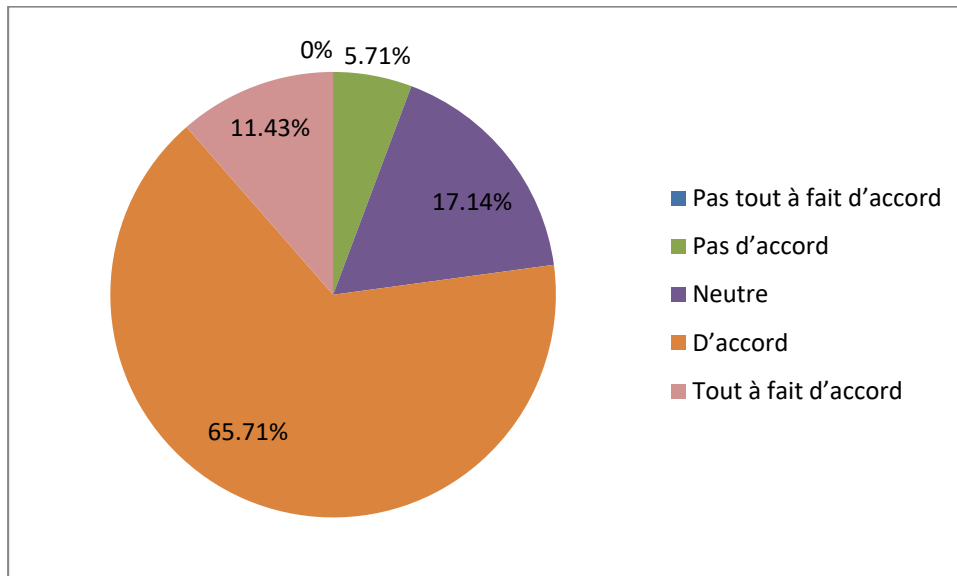
34-La performance organisationnelle peut-elle contribuer à la viabilité financière de l'entreprise ?

Tableau N°37 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis la viabilité financière de l'entreprise

	Nombre	Pourcentage
Pas tout à fait d'accord	00	00.00%
Pas d'accord	02	5.71%
Neutre	06	17.14%
D'accord	23	65.72%
Tout à fait d'accord	04	11.43%
Total	35	100%

Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Figure N° 38: présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis la viabilité financière de l'entreprise



Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Commentaire :

A travers ce résultats, 65,71% de notre population d'étude déclarent qu'ils sont d'accord que la performance peut-elle contribuer à la viabilité financière, et 5,71% disent qu'ils ne sont pas d'accord. Nous déduisons que la majorité des salariés de l'entreprise « CEVITAL » sont d'accord. L'étude de la politique financière doit porter sur la recherche et l'optimisation des moyens pour atteindre les objectifs assignés, ainsi que sur la recherche de la rentabilité tout en prenant en considération le facteur humain.

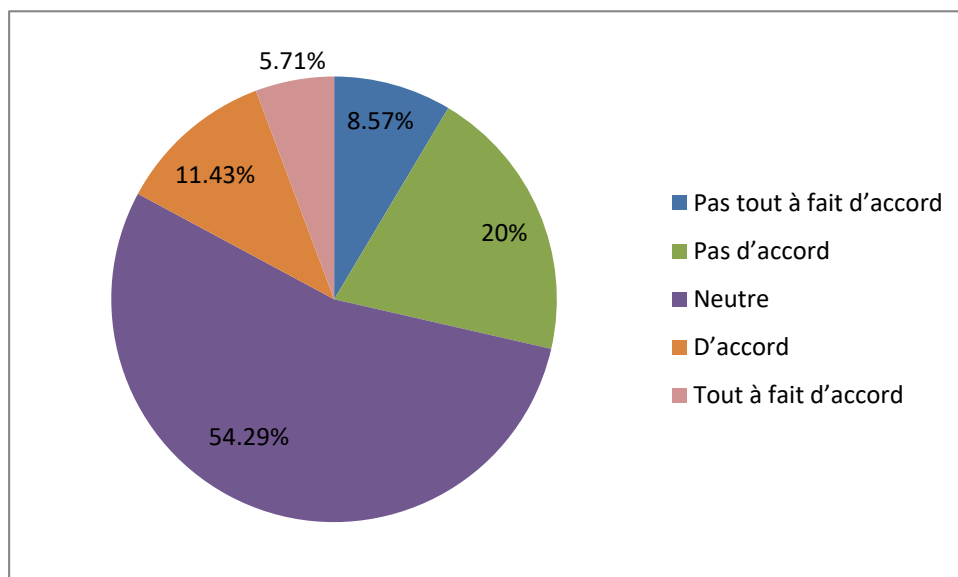
35-L'organisation suit un système de rémunération qui permet aux salariés d'être plus performant

Tableau N°38 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis du système de rémunération et de la performance

	Nombre	Pourcentage
Pas tout à fait d'accord	03	8.57%
Pas d'accord	07	20%
Neutre	19	54.29%
D'accord	04	11.43%
Tout à fait d'accord	02	5.71%
Total	35	100%

Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Figure N° 39 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis du système de rémunération et de la performance



Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Commentaire :

Selon le tableau n°38 et la figure n°39, nous constatons que la part des salariés qui ne considèrent pas le système de rémunérations comme l'acteur de la performance est considérable (plus de la moitié, elle représente 54,29% de l'ensemble des salariés enquêtés), néanmoins, la partie restante est convaincue de l'efficacité du système de rémunération et de sa contribution à la performance de la ressource humaine. Il est à noter que l'organisation ne s'intéresse pas uniquement au système de rémunération comme facteur de motivation, vu la part considérable de salariés pas d'accord vis-à-vis de leurs rémunérations.

Synthèse des résultats

L'étude de la motivation du personnel est l'un des piliers de la gestion de la ressource humaine, en effet, lorsque les salariés sont motivés, ils deviennent performants et travaillent davantage et donnent de leurs mieux pour l'entreprise dans laquelle sont embauchés. En outre, il n'existe pas une liste de motivations de salariés exhaustive, de part son caractère humain, c'est-à-dire propre pour chaque personne, la motivation est un phénomène complexe qui suscite beaucoup d'études, étant donné que chaque employé est motivé différemment qu'un autre.

Enquête menée auprès de CEVITAL a permis d'obtenir les résultats suivants :

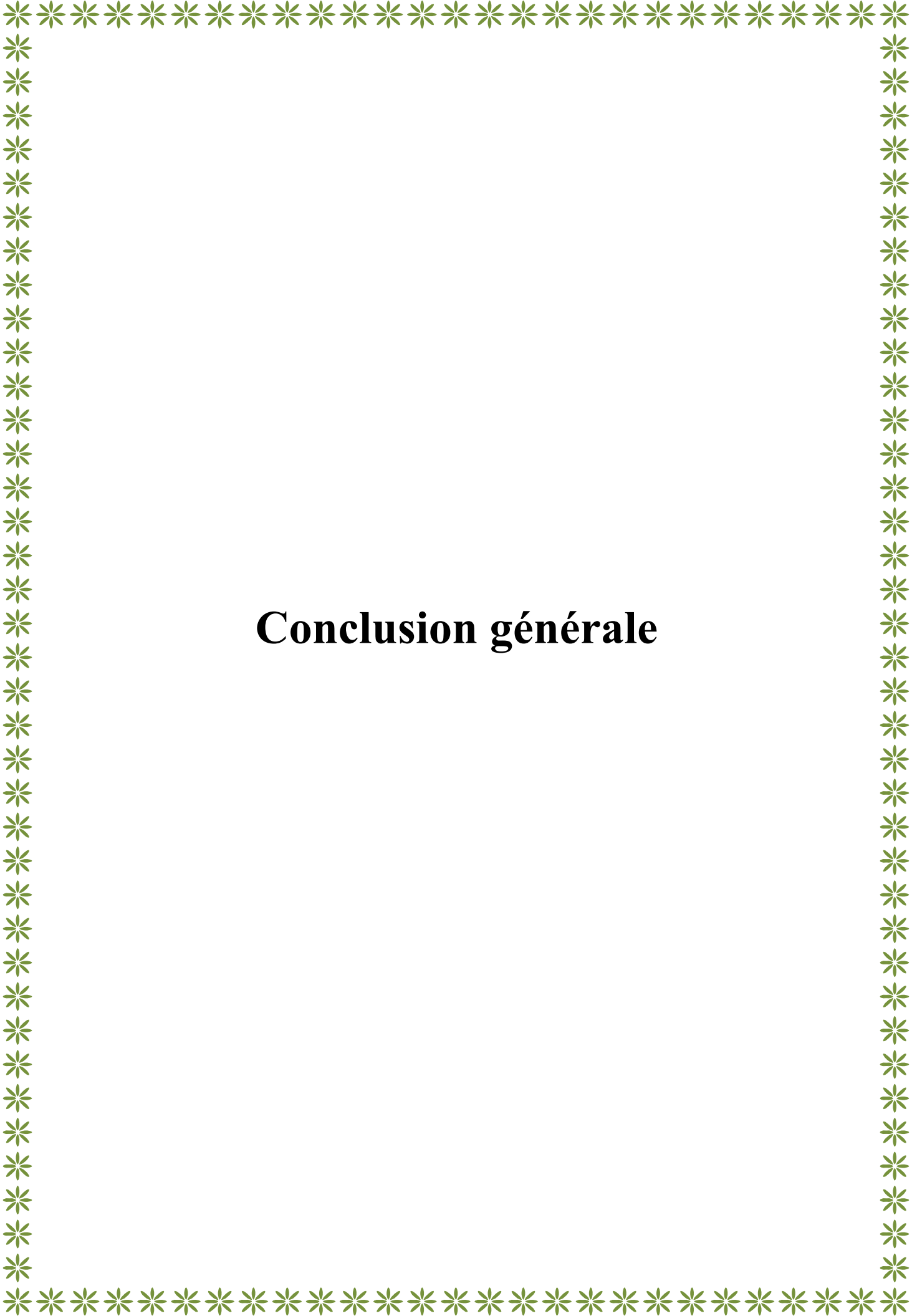
D'une part, la majorité des RH de CEVITAL sont d'un potentiel considérable (un nombre important de RH ayant reçu une formation universitaire).

D'autre part, la politique de la rémunération n'est pas vraiment efficace, en effet, les RH sont satisfaits de leurs salaires, des avantages sociaux; le constat n'est pas de même pour les autres formes de rémunération, tels que, les primes individuelles, ce qui signifie que l'organisation applique le principe d'équité, et ne prend pas en compte l'efficacité de chacun de ses RH, cela est d'autant désavantageux en terme de motivation pour son personnel.

Ensuite, les RH de CEVITAL trouvent le climat de travail favorable, et ont une bonne image de l'organisation dans laquelle ils travaillent, en raison de bonnes conditions de travail (sécurité et hygiène).

Par ailleurs, les RH enquêtés sont convaincus de l'importance de l'évaluation (62,86% des salariés considèrent que l'évaluation leur permet d'être plus motivés), mais ne semblent pas apprécier celle connue au niveau de l'organisation (17,14% des salariés enquêtés considèrent que l'évaluation n'est pas de bonne « qualité »).

Enfin, concernant la politique de formation, (54,28%) des salariés concernés par l'étude sont convaincus de son importance, étant donné qu'elle permet aux salariés d'améliorer leurs potentiels, être plus performants, et ainsi répondre aux besoins futurs de l'entreprise. En effet, la majorité d'entre eux ont participé au moins une fois durant leur vie professionnelle à CEVITAL à des formations leur permettant de répondre aux besoins de l'organisation en terme de performance, par exemple, l'adoption d'une nouvelle stratégie.

A decorative border composed of small green asterisks arranged in a rectangular frame around the central text.

Conclusion générale

Conclusion générale

L'organisation évolue dans un environnement instable, caractérisé par la concurrence engendrée par le contexte économique actuel qui est la mondialisation. De ce fait, elle doit s'adapter pour faire face et répondre au mieux à la demande sur la marche, cela ne peut se faire sans une bonne gestion des ressources humaines. En effet, plusieurs travaux ont démontré que la motivation du RH permet d'améliorer son potentiel et d'être plus productif, et ainsi, aider l'entreprise à atteindre ses objectifs.

Intégrer la dimension ressources humaines dans la stratégie de l'organisation est une nécessité reconnue. Les structures et les RH donnent un avantage compétitif à leur organisation. Les organisations doivent avoir une stratégie de développement humain et social en harmonie avec leur stratégie économique et leur responsabilité sociale. Elles attendent de la fonction ressource humaine une forte valeur ajoutée. Le DRH est un partenaire d'affaire ». Il aide l'entreprise à relever tous les défis, à s'adapter à son environnement, à devenir compétitive, il veille à développer et à mobiliser les compétences des RH en ligne avec la stratégie de l'organisation. Il accompagne les changements et les transformations, il veille à la motivation, l'implication et l'engagement des RH. Il est la cheville ouvrière du développement durable et le garant du contrat social entre les RH et l'organisation.

La motivation des RH est une nécessité vitale pour le succès d'une organisation, notamment dans le contexte économique mondiale actuelle. En comprenant ce qui motive leurs membres, les dirigeants peuvent mobiliser le plein potentiel de chaque RH et diriger plus efficacement leurs énergies. Généralement mise en place par l'entreprise, l'efficacité des stratégies motivationnelles dépend des caractéristiques complexes concernant les RH (personnalité, cultures et style de vie).

Ce qui importe, d'étudier les besoins du RH avant la mise en place de toute politique de motivation. Par ailleurs, il n'existe pas une liste exhaustive pour l'ensemble des motivations des RH, néanmoins, les politiques de motivations sont diverses, à savoir, la rémunération, les conditions de travail, la formation et l'évaluation du personnel.

Conclusion générale

L'étude de l'impact du système de motivation sur la performance organisationnelle au niveau de l'organisation CEVITAL a permis d'aboutir aux résultats suivants.

D'une part, la majorité des RH travaillant dans CEVITAL est jeune, présentant des perspectives prometteuses en termes de performance et de compétences, étant donné qu'elle a reçu une formation universitaire. Il est à noter que l'échantillon étudié est homogène en matière de catégorie socioprofessionnelle. Ce qui avantage pour l'organisation parce qu'il lui permet d'atteindre ses objectifs économiques.

D'une part, la politique rémunération n'est pas vraiment efficace. En effet, les RH ne sont pas satisfaits de leurs RH, des primes individuelles, le constat, n'est pas de même pour les autres formes de rémunération, tel que, les avantages sociaux, ce qui signifie que l'organisation applique le principe d'équité, et ne prend pas en compte l'efficacité de chacun de ces RH, cela est des avantages en terme de motivation.

Ensuite, la politique de formation, (54,28%) des RH enquêtés sont convaincus de son importance, elle permet aux RH d'améliorer leurs potentiels, être plus performants, en effet, la majorité d'entre eux ont participé au moins une fois durant leurs vie professionnelle à l'organisation CEVITAL a des formations, leurs permettant de répondre aux besoins de l'organisation en terme de performance. Par ailleurs, l'organisation recherche l'amélioration du potentiel de ses RH en réalisant des investissements en matière de formation, permettent à ses RH de s'adapter aux nouvelles stratégies que l'organisation met en place, cela apparaît dans les résultats obtenus de l'enquête.

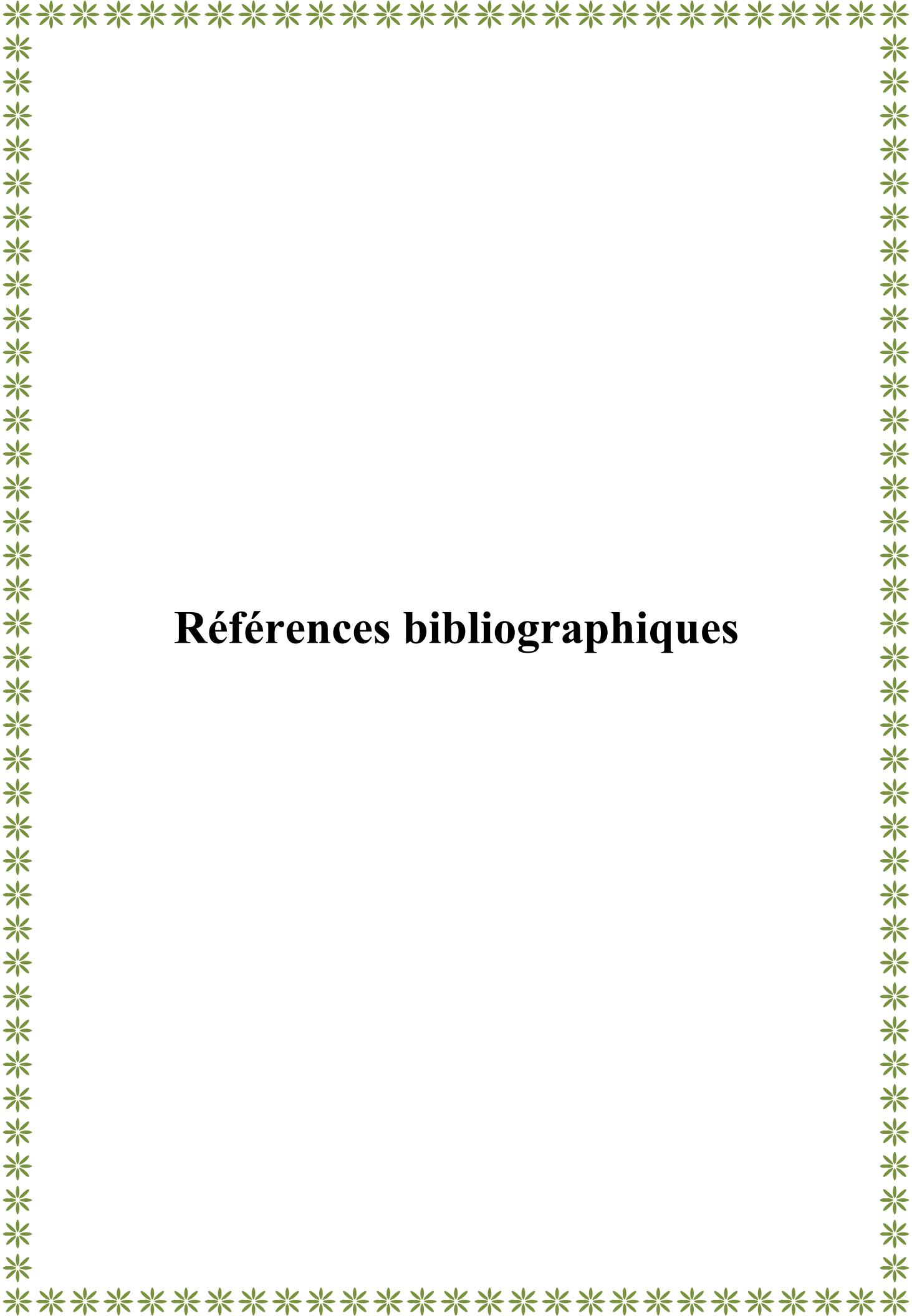
Par ailleurs la majorité des RH enquêtés sont convaincus de l'importance de l'évaluation des RH considèrent que l'évaluation leurs permet d'être plus motivés ne semblent pas apprécier celle connue au niveau de l'entreprise (17,14% des RH enquête considèrent que l'évaluation n'est pas de bonne qualité. Néanmoins, plus de 62,86% des RH enquêtés sont convaincus qu'une bonne l'évaluation réalisée par les responsables des ressources humaines demeure importante et constitue un moyen de motivation, parce qu'elle permet de connaître le potentiel de chaque RH et ainsi l'orienter vers le poste le plus adéquat.

Conclusion générale

Enfin, les RH de l'entreprise CEVITAL trouvant le climat de travail favorable, et ont une bonne image de l'organisation, en raison de bonnes conditions de travail (sécurité, hygiène).

Ces résultats viennent de confirmer le premier et la deuxième hypothèse posées. Posées précédemment, la première hypothèse à infirmer que la motivation des salariés doit être diversifiée à travers plusieurs politiques de motivation telle que la rémunération, l'évaluation, la formation et les conditions du travail, la deuxième suppose que CEVITAL donne une grande importance à la performance organisationnelle et la mesure périodiquement, ainsi la troisième suppose que l'entreprise CEVITAL adopte ces politiques de motivation qui contribuent à la performance des ressources humaines.

Dans cet ordre d'idées, et suite aux résultats obtenus de l'enquête, nous pouvons dire que la performance de la ressource humaine est la résultante de la bonne gestion de ressource humaine, notamment, l'efficacité du système de motivation du RH.



Références bibliographiques

Références bibliographiques

Ouvrages

ANNICK C H, « Toute la fonction ressources humaines », 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2010.

BERNARD Martory, Daniel Crozet, « Gestion des ressources humaines», 3^{eme} édition, édition Nathan, 1988.

BOURGUIGON A, « Peut-on définir la performance ? », In DORIATH B., GOUJET C., « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3^{ème} Edition DUNOD, Paris, 2007.

CADIN, L, et autre, « gestion des ressources humaines », édition Dunod, Paris, 2000.

CHARLES Lusthaus et al , « évaluation organisationnelle : cadre pour amélioration de la performance » , canada, 2003.

CHARLES Lusthaus, MARIE, HELENE, « cadre pour l'amélioration de la performance », évaluation organisationnelle, Canda, 2003.

CHIMON L, DOLAN, TANIA Saba, « La gestion des ressources humaines», 3^{eme} édition, éditions du renouveau, 2002.

CLAUDE Lévy-Lebeyer, « la motivation au travail, modèles et stratégie », 3^{eme} édition, d'organisation, Germain.

DAVID Autissier et all « mesurer la performance des Ressources Humaine » édition d'organisation. Germain.2009.

Références bibliographiques

DAVID ALIS et all, « GRH : une approche internationale », 3édition De Boeck, Belgique, 2011.

ETIENNE Serugia SEMUHOZA, « théorie de la motivation au travail »édition Harmattan, Paris, 2009.

GIRAUD et al, « contrôle de gestion et pilotage de la performance », 2ème édition, Gualino éditeur, 2005.

JAQUES Rojot et all, « comportement organisationnel : théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel », édition De Boeck, Belgique, 2014.

JEAN -Marie Pretti, « Gestion des ressources Humaines » édition Vuibert, Paris.

LETHIELLEUX Laetitia, « l'essentiel de la gestion Ressources Humaines », édition L'extenso, 9eme édition, paris.

MARTINE, « mangement et pilotage de la performance », édition Hachette, Paris, 2009.

MARTINE Burnes, « science de gestion », édition Hachette, Paris, 2013.

MERCIER Estelle, SCHMIDT Géraldine, « Gestion des ressources humaines», Education PEARSON France.

PATRICE Roussel, « Rémunérations, Motivations et satisfaction », édition Economica.

PPHILIP L, « Méthode et pratique de performance », 3ème Edition d'Organisation, Paris, 2013.

PERETTI Jean Marie, « Ressources humaines et gestion des personnes », 9eme édition, Vuibert, paris, 2015.

Références bibliographiques

ROBERT S, KAPLAN Norton David P, « le tableau de bord prospectif », groupe eyrolles, Paris, 1998.

SAIVATORC Maugeri, « théories de la motivation au travail », édition Dunod, Paris, 2004.

SEKIAU, BLONDIN et all, « Gestion des Ressources Humaines » édition de Boeck, Bruxelles, 2007.

SYLVCE Saint, ONGE et VICTOR Haines, « gestion des performances au travail », édition de Boeck, 1ere édition Bruxelles, Paris, 2007.

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.

Boudabbous Sami, « L'entreprise à l'heure de la formation, approche théoriques pratiques et rebelles », la revue des sciences de gestion, 2007/4 n°226-227.

J. SAULQUIN, G. SCHIER, « responsabilité sociale des entreprise et performance », complémentarité ou substituabilité, la revue des sciences de gestion, 2007/1n°223.

Mémoire et thèses

ABOUD K, AGGOUNE S, « L'effet de la rémunération sur la motivation des salariés, SPA CEVITAL », Université Amira de BEJAIA 2015-2016.

AMIMER A, « La mesure de la performance organisationnelle a travers le tableau de bord de gestion » mangement des organisations, 2005-2006

Références bibliographiques

KICHOU Djedjga , « l'impact des pratiques de la gestion ressource humaine sur la performance organisationnelle », mémoire Magister, 2014/ 2015.

LURA MUCHA, « la motivation des salaires et la performance dans les entreprises » 2010.

MEBARKI N, « La rémunération comme facteur de motivation du personnel », Universitaire Bejaia, 2012-2013.

MOUCHA Laura, « La motivation des salariés et la performance dans entreprises », Université de Reims, 2009-2010.

Site internet

<https://www.doc-etudiant.fr> « Social ressources-humaines expose-La-motivation-dans-l'entreprise-8494.html.

<http://www.memoireonline.com>, « Analyse des conditions de travail personnel » Université Libre de Kigali, 2009.

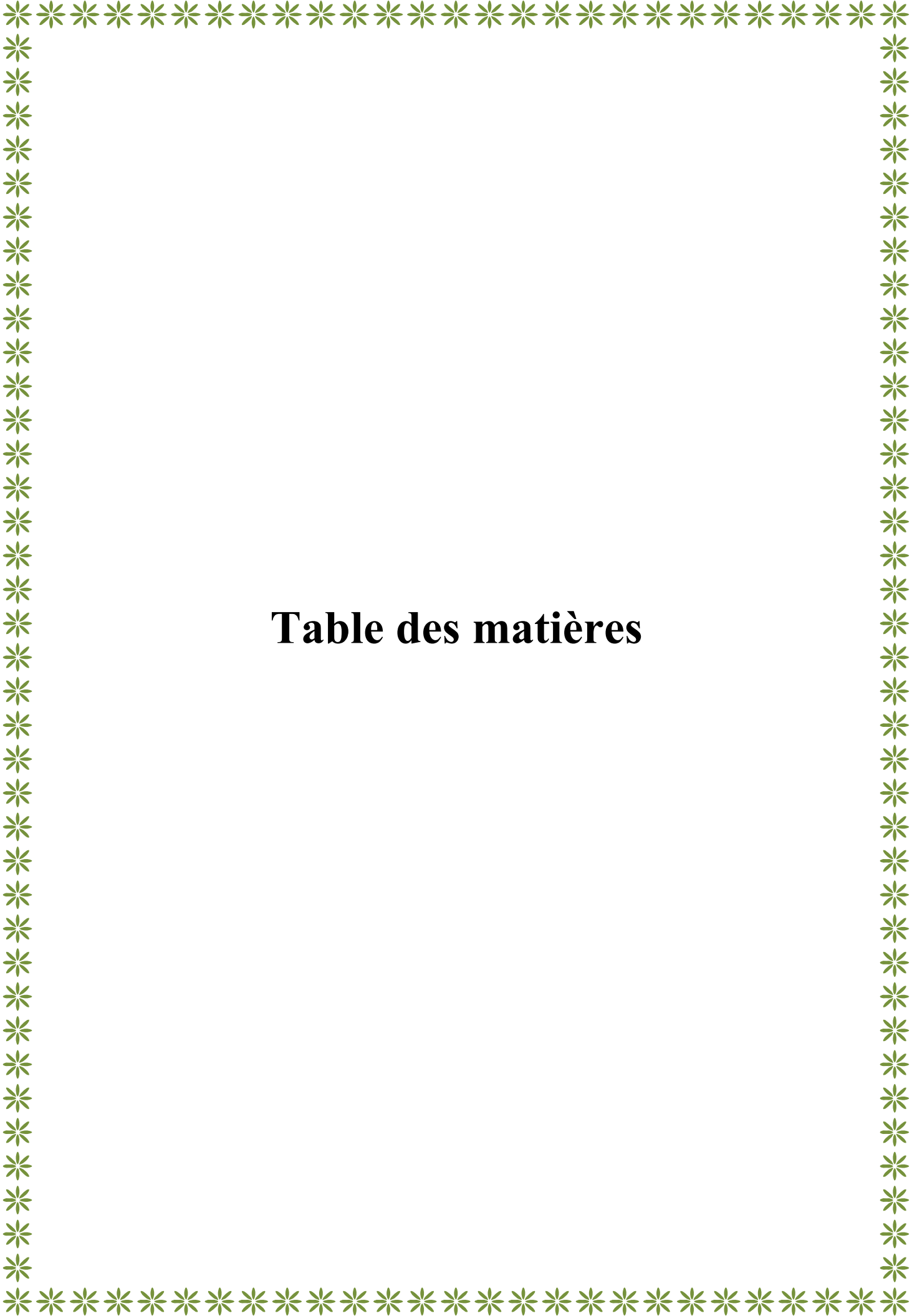
A decorative border made of small green asterisks surrounds the entire page, forming a rectangular frame.

Table des matières

Tables des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction générale	1
Chapitre I : Les fondements de la motivation au travail de la ressource humaine	5
Introduction	5
Section1:Généralités sur la fonction ressource humaine	6
1.1Définitions de la GRH :.....	6
1.2 Évolution de la GRH	7
1.2.1 L'émergence de la fonction 1850-1944:.....	7
1.2.2 Les Trente Glorieuses (1945-1974)	8
1.2.3 La fonction face à l'incertitude depuis 1975 à nos jours.....	09
1.3. Les fonctions de la gestion de la ressource humaine :.....	10
1.3.1 Le pilotage de la RH :	11
1.3.2 La gestion des carrières :	11
1.3.3 La gestion administrative	12
1. 3.4 La gestion de la relation sociale	12
1.4. Les missions de la gestion des ressources humaines.....	13

1.4. 1. Administrer efficacement :	13
I .4.2. Développer l'engagement des salariés	13
1.4.3. Favoriser le changement	14
1.4.4. Mettre en œuvre la stratégie :	14
Section2 : le mécanisme de la motivation.....	14
2.1. Historique de la motivation :	14
2.2. Définition de motivation	16
2.3. Les caractéristiques de la motivation :	18
2.3.1. Le déclenchement du comportement	18
2.3.2. La direction du comportement	18
2.3.3. L'intensité du comportement	18
2.3.4. La persistance du comportement	18
2.4. Les typologies de la motivation:	18
2.4.1. La motivation finale:	19
2.4.2. La motivation instrumentale :	19
2.4 .3. La motivation de survie	19
2.4.4. La motivation obsessionnelle	19
2.5.1. La motivation par l'aspect non financier.....	19
2.5. Les moyens de la motivation du personnel :	19
A. Le style et les méthodes de management :	19
B .La motivation par les conditions du travail :	21

B. La motivation par l'aspect financier :	22
B.1.Les conditions de la rémunération Directe et indirecte :	22
B.2. Les conditions de rémunération immédiate/différée :	23
6-La motivation au travail, satisfaction et implication.....	23
6-1-Satisfaction et motivation.....	23
6-2-Implication et motivation.....	23
Section 3 : principale théories de la motivation.....	24
3.1. Les théories de contenu de l'école des Relations Humaines.....	24
3.1.1. La théorie des besoins de MASLOW.....	24
3.1.2. La théorie bi factorielle d'Herzberg	27
3.2. Les théories de processus :	28
3.2.1. La théorie des attentes ou la modèle VIE.....	28
3.2.2 La théorie de l'équité :	29
3. 2.3. La théorie de la fixation des objectifs.....	29
Conclusion.....	31
Introduction du chapitre :	32
Chapitre II Généralité sur la performance organisationnelle	33
Section 01 : l'évolution et définition de la performance (concept de la performance.....	33
1-L'évolution de la performance.....	33
1-1De la performance financière à la performance organisationnelle	33
1-2 De la performance objective à la performance autant que construit.....	34

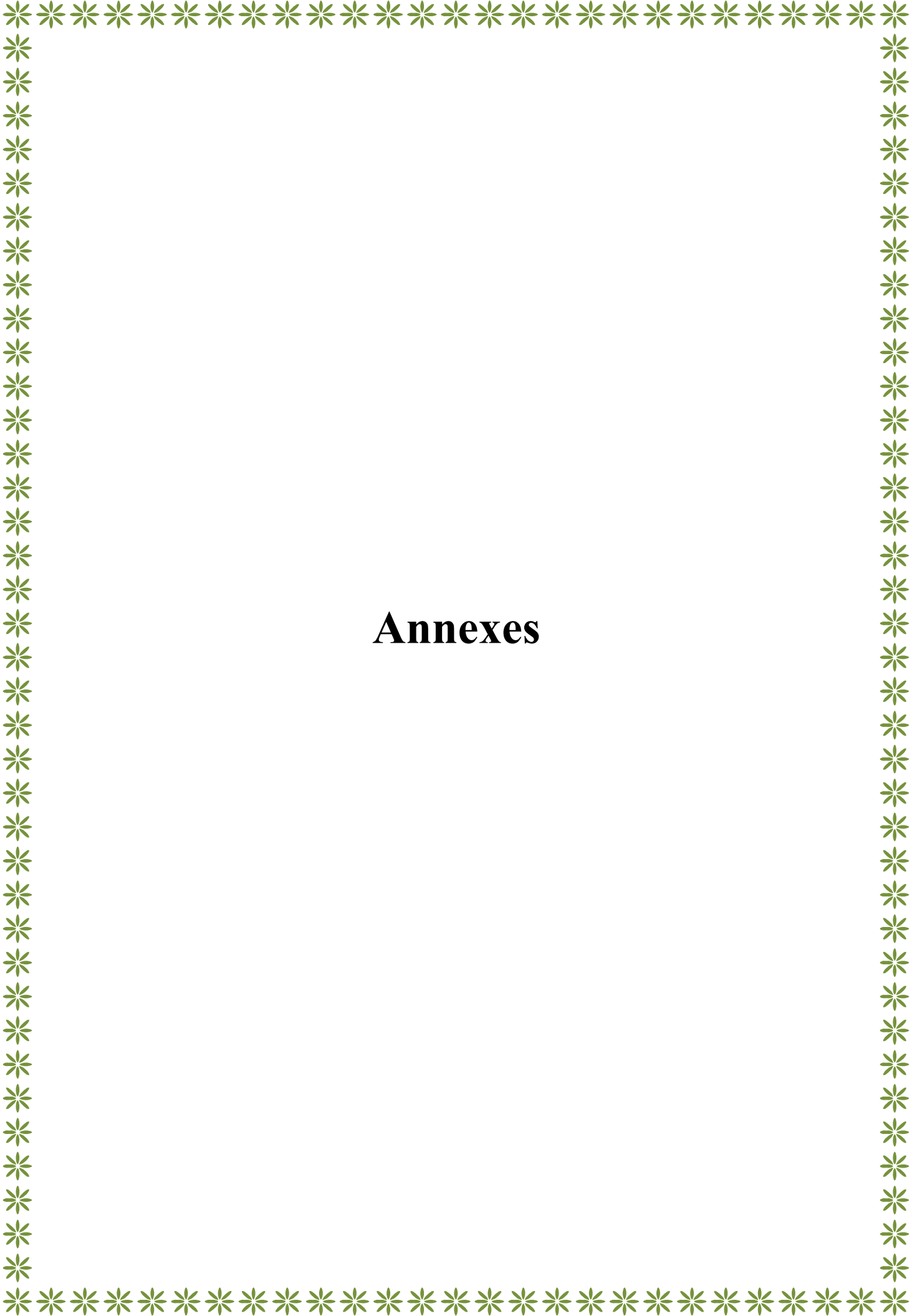
1-3 De la performance de management outil de mesure à la performance outil de management.....	34
2- Définition de la performance	35
3- Les typologies de la performance.....	36
3-1- la performance organisationnelle	36
3-2 La performance sociale	37
3-3 La performance économique (financière).....	37
3-4 La performance environnementale	37
3-5 La performance commerciale.....	37
Tableau 1 : différents typologies de la performance	38
Section 02 : la mesure de la performance	38
1-Les principaux critères de la mesure de la performance organisationnelle	38
1-1 L'efficacité organisationnelle	39
1-2 L'efficience organisationnelle	39
1-3 la pertinence.....	39
1-4 La viabilité financière.....	39
2 – les indicateurs de la performance organisationnelle.....	40
2-1 Notion de l'indicateur	40
2-3 Les différents types d'indicateurs	40
2-3- 1 Les indicateurs financiers.....	41
2-3-2 Les indicateurs commerciaux.....	42
2-3-3 Les indicateurs sociaux	42

2-3-3-1 Les indicateurs structurels.....	42
a-Taux d'encadrement	42
b -Taux d'effectif productif direct.....	42
2-3-3-2 Les indicateurs de formation.....	42
a-Effort de formation	42
b- Le taux de participation à la formation ou le ratio des salaires formés.....	43
2-3-3-3 Indicateur de la rémunération	43
a-Indicateur de politique de rémunération.....	43
b-Indicateur de la masse salariale.....	43
c-Indicateur du système de paie.....	43
2-3-3-4 Indicateur de climat social	43
a-Taux d'absentéisme	43
b-Nombre d'accident du travail	43
c- Le turnover	44
d-Taux de démission.....	44
2-3-3-5 Les indicateurs de recrutement	44
a- La qualité de recrutement.....	44
b-Délai d'embauche.....	45
2-3-3-6 Les indicateurs fonction RH.....	45
A-Dépenses RH par employé.....	45
B-Ratio RH par employé	45

C-Satisfaction par rapport aux RH	45
2-3-3-7-Les indicateurs de mouvement (mobilité).....	45
a-Taux de promotion	45
b-Taux de mobilité interne	45
c-Ratio de cheminement de carrière	45
3-Tableau de bord prospectif.....	46
3-1 L'axe financier.....	46
3-2 L'axe clients :	46
3-3 L'axe « processus internes »	46
3-4 L'axe « apprentissage organisationnel »	47
Section 3 : lien entre la motivation de la ressource humaine et la performance organisationnelle	49
1-Politique et système de rémunération.	49
1-1Politique de rémunération	49
1-1-1 Définition de la politique de rémunération.....	49
1-1-2 L'élaboration d'une politique de rémunération.....	49
1-1-3 Une réponse à des enjeux économiques et sociaux.....	50
1-1-4 Les objectifs de la politique de rémunération.....	51
a- L'équité :	51
b- La reconnaissance des prestations fournies.....	52
2-La motivation par la politique de formation	52
2-1 Définition de la politique de formation	52

2-2 Les objectifs de la politique de formation dans la motivation	53
Les principaux objectifs de la formation	53
3- Les conditions de travail qui favorisent la motivation.....	54
2-Le rôle d'évaluation de la ressource humaine sur la performance	55
2-1-L'importance de l'évaluation du personnel	55
2-2-L'évaluation du rendement.....	57
a- L'évaluation par les pairs	57
b- l'évaluation par les subordonnés	57
c-L'autoévaluation	57
d-L'évaluation par la clientèle	57
4-Identification des facteurs qui ont un impact sur la performance organisationnel	57
Conclusion:	60
Partie II : l'impact de la motivation sur la performance organisationnelle des salaires : l'état de l'entreprise « CEVITAL »	61
Introduction du chapitre.....	61
Section1 : Présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de recherche.....	62
1.1. Présentation de l'entreprise « Cevital »	63
1-2-Les objectifs de Cevital.....	65
1.3. Présentation de l'organigramme Général de l'entreprise Cevital « METAL STRUCTURE »	66
1.4. L'organisation générale des composantes et les missions des directions:.....	70
2. Présentation de la méthodologie de recherche.....	72

a) L'échantillon.....	72
b) Les outils de recueil d'informations.....	72
C) Entretien.....	72
D) Questionnaire.....	72
Section 2 : analyse et interprétation des données.....	72
2.1. Entretien avec le directeur des ressources humaines (DRH).	72
2.2. Analyse et interprétation de l'entretien avec le directeur des ressources humaines.	73
2.3. Questionnaire.....	79
Synthèse des résultats	131
Conclusion générale	132
Bibliographie.	134
Annexes.	137



Annexes

Guide d'entretien

Q1: Comment pouvez-vous nous définir la motivation?

Q2: En tant que responsable ressources humaines, quel est votre rôle pour motiver vos RH ?

Q3: Comment vous procédez pour détecter les facteurs de motivation de chaque individu ?

Q4 : Une fois ces facteurs sont détecter, comment faites-vous pour les mettre en œuvre ?

Q5: D'après votre expérience et pendant votre parcours professionnel, quels sont les facteurs essentiels qui motivent les RH?

Q6: Comment la motivation pourrait constituer un élément fondamental de la performance organisationnelle de votre entreprise

Les informations générales

1-Le genre

Homme

☐

Femme

☐

2-La tranche d'âge

Mois de 25 ans

☐

De 25 à 45 ans

☐

De 46 à 60 ans

☐

Plus de 60 ans

☐

3-Catégorie socioprofessionnelle

Exécution

☐

Maitrise

☐

Cadre

☐

Cadre supérieure

☐

4- Le niveau d'instruction Primaire

Moyen

☐

Secondaire

☐

Universitaire

☐

5- Situation familiale

Célibataire

☐

Marié

☐

Autre

☐

6-ancienneté :

De 1 à 5 ans

☐

De 5 à 10ans

☐

De 10 à 15 ans

☐

De15ans et plus

☐

Ax1- l'impact de système de motivation sur la satisfaction des ressources humaines

07-Le niveau de satisfaction convient-il avec la caractéristique et la contribution de votre travail.

Pas tout à fait d'accord ☐

Pas d'accord ☐

Neutre ☐

D'accord ☐

Tout à fait d'accord ☐

08-Une politique de rémunération permet à la ressource humaine de réaliser ses objectifs.

Pas tout à fait d'accord ☐

Pas d'accord ☐

Neutre ☐

D'accord ☐

Tout à fait d'accord ☐

09-Le milieu de travail respecte les conditions d'hygiène.

Pas tout à fait d'accord ☐

Pas d'accord ☐

Neutre ☐

D'accord ☐

Tout à fait d'accord ☐

10-L'environnement interne de l'organisation a une influence sur la motivation au travail.

Pas tout à fait d'accord ☐

Pas d'accord ☐

Neutre ☐

D'accord ☐

Tout à fait d'accord ☐

11-Vous participez aux programmes de formation qui vous permettent de répondre au besoin futur de l'organisation.

Pas tout à fait d'accord

☐

Pas d'accord

☐

Neutre

☐

D'accord

☐

Tout à fait d'accord

☐

12-Au cours de votre expérience professionnelle, vous avez bénéficié d'une formation continue au sein de votre organisation.

Pas tout à fait d'accord

☐

Pas d'accord

☐

Neutre

☐

D'accord

☐

Tout à fait d'accord

☐

13-Le salaire et les avantages sociaux sont-ils équitables au sein de l'organisation (rémunération égale a travail égale).

Pas tout à fait d'accord

☐

Pas d'accord

☐

Neutre

☐

D'accord

☐

Tout à fait d'accord

☐

14-l'organisation motive la ressource humaine avec des récompenses pécuniaires et non pécuniaires(les salaires, l'avantage social).

Pas tout à fait d'accord

☐

Pas d'accord

☐

Neutre

☐

D'accord

☐

Tout à fait d'accord

☐

Axe II : la performance

15- les stabilités du ressources humaines en terme du turnover est important.

Pas tout à fait d'accord

☐

Pas d'accord

☐

Neutre

☐

D'accord

☐

Tout à fait d'accord

☐

16-l'organisation utilise d'une manière rationnelle ses ressources pour atteindre ses objectifs.

Pas tout à fait d'accord

☐

Pas d'accord

☐

Neutre

☐

D'accord

☐

Tout à fait d'accord

☐

17-le climat social de l'organisation influe sur le taux d'absentéisme au sein de l'organisation.

Pas tout à fait d'accord

☐

Pas d'accord

☐

Neutre

☐

D'accord

☐

Tout à fait d'accord

☐

18- les clients sont satisfaits vis-à-vis de la qualité des produits et des services offerts par l'organisation.

Pas tout à fait d'accord

☐

Pas d'accord

☐

Neutre

☐

D'accord

☐

Tout à fait d'accord

☐

19-les ressources humaines sont adéquates pour permettre d'assurer une bonne rentabilité (marge bénéficière).

Pas tout à fait d'accord

☐

Pas d'accord

☐

Neutre

☐

D'accord

☐

Tout à fait d'accord

☐

20- le suivi et l'évaluation effectués permet d'améliorer la performance.

Pas tout à fait d'accord

☐

Pas d'accord

☐

Neutre

☐

D'accord

☐

Tout à fait d'accord

☐

21-Cevital applique une stratégie de motivation pour fidéliser sa ressource humaine dans le but de minimiser le taux de démission.

Pas tout à fait d'accord

☐

Pas d'accord

☐

Neutre

☐

D'accord

☐

Tout à fait d'accord

☐

22-L'organisation applique une politique de promotion adéquate avec les compétences de ressource humaine.

Pas tout à fait d'accord

☐

Pas d'accord

☐

Neutre

☐

D'accord

☐

Tout à fait d'accord

☐

23-Les ressources financiers de l'organisation sont mieux utilisées.

Pas tout à fait d'accord

☐

Pas d'accord

☐

Neutre

☐

D'accord

☐

Tout à fait d'accord

☐

24-Cevital détient un système administratif de bonne qualité qui favorise l'efficacité (finance, ressource humaine programme, stratégique)

Pas tout à fait d'accord

☐

Pas d'accord

☐

Neutre

☐

D'accord

☐

Tout à fait d'accord

☐

25-Cevital suit de près sa réputation.

Pas tout à fait d'accord

☐

Pas d'accord

☐

Neutre

☐

D'accord

☐

Tout à fait d'accord

☐

26-L'organisation (cevital) est efficace pour ce qui concerne ces buts fixés.

Pas tout à fait d'accord

☐

Pas d'accord

☐

Neutre

☐

D'accord

☐

Tout à fait d'accord

☐

27-Les intervenants (personnel, bailleurs de fond, conseil d'administration) se disent mécontents de la performance de l'organisation.

Pas tout à fait d'accord

☐

Pas d'accord

☐

Neutre

☐

D'accord

☐

Tout à fait d'accord

☐

27-La fonction de recrutement de cevital assure une bonne qualité des embauches.

Pas tout à fait d'accord

Pas d'accord

Neutre

D'accord

Tout à fait d'accord

Axe 3- l'impact de la motivation sur performance organisationnelle

28-la motivation au travail est un bon moyen pour fidéliser la ressource humaine

Pas tout à fait d'accord

Pas d'accord

Neutre

D'accord

Tout à fait d'accord

29-La formation est nécessaire dans la performance des ressources humaines au sein de votre organisation

Pas tout à fait d'accord

Pas d'accord

Neutre

D'accord

Tout à fait d'accord

30- le système de motivation applique permet à la ressource humaine d'être plus performante

Pas tout à fait d'accord

Pas d'accord

Neutre

D'accord

Tout à fait d'accord

31- l'organisation détient une bonne image dans votre esprit

Pas tout à fait d'accord

Pas d'accord

☐

Neutre

☐

D'accord

☐

Tout à fait d'accord

☐

32-Les conditions du travail au sein de votre entreprise vous aident à être performant ?

Pas tout à fait d'accord

☐

Pas d'accord

☐

Neutre

☐

D'accord

☐

Tout à fait d'accord

☐

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

Pas tout à fait d'accord

☐

Pas d'accord

☐

Neutre

☐

D'accord

☐

Tout à fait d'accord

☐

34-La performance peut-elle contribuer à la viabilité financière de l'entreprise ?

Pas tout à fait d'accord

☐

Pas d'accord

☐

Neutre

☐

D'accord

☐

Tout à fait d'accord

☐

35-L'organisation suit un système de rémunération qui permet aux salariés d'être plus performant

Pas tout à fait d'accord

☐

Pas d'accord

☐

Neutre

☐

D'accord

☐

Tout à fait d'accord

☐



CALL YOU M



IMMOBIS



...if! Futur
Medi-



Brandt



CeviAgro

ALAS
IBERIA



COG T F



Cevital
EntrepièssPA



OXXO

BILAN SOCIAL

Septembre 2019

(Périmètre Algérie)

Bilan Social - Septembre/2019



19 Entités



13 106 Employés

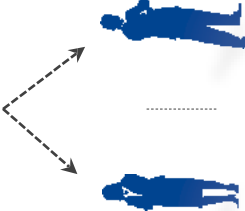
Inscrits au 30 septembre 2019

1 111 Femmes

08%

11 989 Hommes

92%



13 Expatriés





5,26% Taux d'absentéisme

111 Recrutements





200 Départs

	Décès/Retraite/Mutation/Volontaire	03% (09)
	Démission	33% (84)
	Essai non concluant	08% (21)
	Licenciement	03% (10)
	Abandon de poste	02% (10)
	Fin de contrat	40% (108)



0,76 % Turnover
(Taux de sortie)

70% Contrats - CDI





12% Contrats - CDD

20 Actions de Formation

Au profit de 550 Collaborateurs (T3)





Masse Salariale

1 173 504 171,09 DA

NOM:

SIT. FAMILIALE:

k

Chargée d'études

Direction d'Administration Générale

N° SS:

926892434012

[illegible]

40 953,50

Fichier Accueil Insertion Mise en page Formules Données Révision Affichage

Calibri 10 A⁺ A⁻

G I S - +

Police

Couleur

Alignement

Standard % 000

Mise en forme conditionnelle

Mettre sous forme de tableau

Styles de cellules

Insérer Supprimer

Format

Cellules

Style

Nombre

Trier et Red
filtrer - sélection

Edition

Devital

ENTRETIEN ANNUEL INDIVIDUEL

	Identification	Objectifs	Formation	Evolution	Validation
commentaires: Ancien stock, anciens modèles, état des banner endommagé, prix d'achat cher 600 visites par mois / commercial	20%			60	avoirs secteurs d'activités
5					fin 2019
commentaires:					

APTITUDES, ATTITUDES ET OBJECTIFS DE PROGRES PERSONNELS

Points forts :

"Sens de communication et de négociation, bon relationnel avec les clients, Connaissance du marché de l'affichage, large réseau relationnel dans différents secteurs, passionnée par son métier, dynamique, ambitieuse."

Points d'amélioration :

Gestion du temps, ponctualité

Copie de FRA2019-63 - Microsoft Excel

Fichier Accueil Insertion Mise en page Formules Données Révision Affichage

Presse-papiers Coller Calibri 16 Police

G I S

Mise en forme conditionnelle Mise en forme de tableau Styles de cellules

Insérer Supprimer Format Cellules

Trier et Rechercher et filtrer sélectionner Edition

P20 Non

ENTRETIEN ANNUEL INDIVIDUEL

	Identification	Objectifs	Formation	Evolution	Validation
-					

FORMATIONS/ACTIONS D'ACCOMPAGNEMENT DEMANDÉES POUR L'ANNÉE EN COURS

	Intitulé de la formation	Objectif Prévu	Indé lors du recueil des besoins de l'année en
-			Non
-			Non
-			

Précédent Suivant

ENTRETIEN ANNUEL INDIVIDUEL

Identification	Objectifs	Formation	Evolution	Validation
Commentaires : je voudrais d'abord perfectionner et améliorer mon projet de formation afin qu'il soit plus efficace lors d'une évolution.				
Avis du Responsable :				
Evolution professionnelle (+ de responsabilités) ☒ Changement de fonction (métier) ☐ Mobilité Nationale ☐ Mobilité à l'International ☐ Aucune évolution souhaitée				
Poste souhaité éventuellement : Échéance souhaitée : (Moyen terme (de 2 à 5 ans))				
Préférence en cas de mobilité géographique : (Alger) Échéance souhaitée :				