

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE
UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMÉRI DE TIZI-OUZOU
FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION
DÉPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion
Spécialité : Gestion des Ressources Humaines

Thème :

*L'impact de la motivation des salariés sur
la performance de l'entreprise*

Cas : ENIEM, Tizi-Ouzou

Réalisé par :

HAMDANI Lydia

LARBI Sara

Devant le jury composé de :

Présidente : OUAMAR Sabrina
Rapporteur : SI MENSOUR Farida
Examinatrice : SI SALAH Karima

Année universitaire 2022/2023



Remerciements



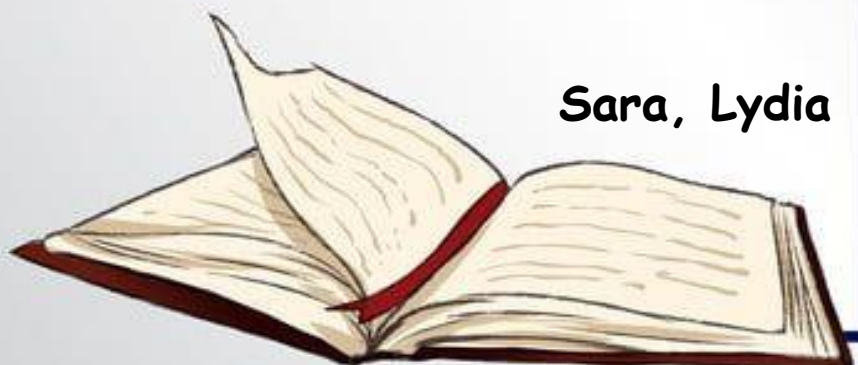
Nous tenons tout d'abord à remercier DIEU le tout puissant de nous avoir donné la santé, la force et la volonté d'accomplir ce travail.

Nos vifs remerciements s'adressent à nos parents pour le soutien qu'ils nous ont apporté depuis le début de notre parcours académique jusqu'à nos jours.

Ensuite nous remercions notre promoteur Si Mensour pour avoir accepté de nous encadrer. Nous remercions également l'ensemble du personnel de ENIEM d'avoir accepté de nous accueillir et à notre encadreur ATHMAN et son équipe de travail, pour leur disponibilité de nous avoir fourni les informations nécessaires pour notre recherche, Nous remercions les membres du jury d'avoir bien voulu prendre le temps d'évaluer et d'examiner notre travail.

Enfin nous remercions toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Sara, Lydia





Dédicaces

Du profond de mon cœur, je dédie ce travail à tous ceux qui me sont chers

Mon cher père « HADI », ce travail est le fruit de son sacrifice qu'il a consenti pour mon éducation et ma formation.

A ma très chère mère « Farida » qui n'a pas cessé de m'encourager et de prier pour moi.

A mes chers frères : Hassan, Mohamed

Et mes chers sœurs : Samia, Safia

A ma binôme « Lydia » ainsi qu'à toute sa famille

Et aussi à mon chère Yacine

A tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

LARBI Sara



Dédicaces

J'ai l'honneur de dédier ce modeste travail :

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

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

A ma chère sœur Noria à qui je souhaite tout le bonheur.

A mes chères frères : Rafik, Merzouk, Boussad, Hamid et Belkacem.

A ma binôme « Sara » ainsi qu'à toute sa famille

A tous mes amis sans exception.

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

HAMDANI Lydia

Liste des abréviations

Abréviations	L'intitulé
CAM	Complexe Appareils Ménagers
DG	Direction Générale
E.H	L'Efficacité Humaine
EIMS	Entreprise Industrielles et Matériels Sanitaire
EIV	Expectation, Instrumentalité, Valeur
ENIEM	Entreprise Nationale des Industries de l'Electro Ménager
ERD	Besoins d'Existence, Rapports Sociaux, Développement personnel
GRH	Gestion des Ressources Humaines
MCC	Motivation, Compétence, Culture
P.E.R.CO	Les Plans d'Epargne Retraite Collectifs
RH	Ressources Humanness
S.M.A.R.T	Simple, Mesurable, Acceptable, Réalisable, défini dans le Temps
ULM	Unité Lampe de Mohammedia

Liste des tableaux

N° des tableaux	Titre des tableaux	Page
01	Les theories de motivation	23
02	Les dimensions de la performance	34
03	Défirent typologie de la performance	35
04	Présentation de genre	64
05	Présentation des tâches d'âge des salariés enquêtes.	65
06	Présentation des catégories socioprofessionnelle	66
07	Présentation le niveau d'instruction	67
08	Présentation de situation familial	68
09	Présentation d'ancienneté	68
10	Présentation du diplôme obtenu	69
11	Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis a l'existence de la motivation	70
12	Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis a la politique de motivation	71
13	Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis du salaire	72
14	Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des primes individuelles	73
15	Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des primes individuelles	74
16	Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des avantages sociaux	75
17	Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des avantages sociaux	75
18	Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des indemnités et les primes	76
19	Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis du système de rémunération et de la performance	77
20	Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des programmes de formation	78
21	Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis a des formations	79
22	Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de la formation et de la performance	80
23	Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des conditions de travail	81
24	Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des conditions de travail et la motivation	81
25	Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis la qualité des conditions de travail	82
26	Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis du climat de travail	83
27	Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de convivialité et les relations entre collègues	84
28	Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des conditions d'hygiènes	85
29	Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de l'image de l'entreprise	86
30	Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de condition de travail et de la performance	87
31	Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de transmettre les idées a responsable hiérarchique	88

Liste des tableaux

32	Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de exprimer pour améliorer les pratiques professionnelles	89
33	Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis d'existence de processus préétablie pour traiter les problèmes du personnel	89
34	Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de communication	90
35	Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de communication et motivation	91
36	Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de reconnaissance	92
37	Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de carrière	93
38	Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de l'encouragement au travail	93
39	Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de l'encouragement et motivation	94
40	Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de la gestion des carrières	95
41	Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de l'évaluation	96
42	Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de l'évaluation de la motivation	96
43	Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de l'évaluation et performance	97
44	Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de politique de motivation	98
45	Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis l'évaluation de performance	99
46	Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de leadership	100
47	Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis degrés de style de leadership	100
48	Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis du style de leadership	101
49	Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de system de motivation du personnel et la performance	102

Liste des figures

N° des figures	Titre des figures	Page
01	Les fonctions principales de GRH	09
02	Les types de motivation	14
03	La pyramide de Maslow	16
04	La théorie de system de V.I.H de VROOM	21
05	La pyramide de rémunération	28
06	Les composantes de la performance	33
07	Organigramme de l'eniem	61
08	Présentation de genre	65
09	Présentation des taches d'âge des salariés enquêté	65
10	Présentation des catégories socioprofessionnelle	66
11	Présentation le niveau d'instruction	67
12	Présentation de situation familiale	68
13	Présentation d'ancienneté	69
14	Présentation du diplôme obtenu	70
15	Présentation de l'attitude des salaires vis-à-vis a l'existence de la Motivation	71
16	Présentation de l'attitude des salaires vis-à-vis a la politique de motivation	72
17	Présentation de l'attitude des salaires vis-à-vis du salaire	73
18	Présentation de l'attitude des salaires vis-à-vis des primes individuelles	73
19	Présentation de l'attitude des salaires vis-à-vis de la satisfaction des primes individuelles	74
20	Présentation de l'attitude des salaires vis-à-visa des avantages sociaux	75
21	Présentation de l'attitude des salaires vis-à-vis a la satisfaction de ces avantages	76
22	Présentation de l'attitude des salaires vis-à-vis a des indemnités et les primes	77
23	Présentation de l'attitude des salaires vis-à-vis du système de rémunération et de la performance	77
24	Présentation de l'attitude des salaires vis-à-vis a des programmes de formation	78
25	Présentation de l'attitude des salaires vis-à-vis a des formations	79
26	Présentation de l'attitude des salaires vis-à-vis de la formation et de la performance	80
27	Présentation de l'attitude des salaires vis-à-vis a des conditions de travail	81
28	Présentation de l'attitude des salaires vis-à-vis des conditions de travail et la motivation	82
29	Présentation de l'attitude des salaires vis-à-vis de la qualité des conditions de travail	83
30	Présentation de l'attitude des salaires vis-à-vis du climat de travail	84
31	Présentation de l'attitude des salaires vis-à-vis du convivialité et relation entre collègues	84
32	Présentation de l'attitude des salaires vis-à-vis a des conditions d'hygiène	85
33	Présentation de l'attitude des salaires vis-à-vis de l'image de l'entreprise	86
34	Présentation de l'attitude des salaires vis-à-vis a des conditions de travail et de la performance	87

Liste des figures

35	Présentation de l'attitude des salaires vis-à-vis de transmettre les idées à responsable hiérarchique	88
36	Présentation de l'attitude des salaires vis-à-vis de exprimer pour améliorer les pratiques professionnelles	89
37	Présentation de l'attitude des salaires vis-à-vis d'existence de processus préétablie pour traiter les problèmes du personnel	90
38	Présentation de l'attitude des salaires vis-à-vis de communication	90
39	Présentation de l'attitude des salaires vis-à-vis de la communication et motivation	91
40	Présentation de l'attitude des salaires vis-à-vis de reconnaissance	92
41	Présentation de l'attitude des salaires vis-à-vis de carrière	93
42	Présentation de l'attitude des salaires vis-à-vis de l'encouragement au travail	94
43	Présentation de l'attitude des salaires vis-à-vis de l'encouragement et motivation	94
44	Présentation de l'attitude des salaires vis-à-vis de la gestion des carrières	95
45	Présentation de l'attitude des salaires vis-à-vis de l'évaluation	96
46	Présentation de l'attitude des salaires vis-à-vis de l'évaluation et motivation	97
47	Présentation de l'attitude des salaires vis-à-vis de l'évaluation et performance	97
48	Présentation de l'attitude des salaires vis-à-vis a les politiques de motivation	98
49	Présentation de l'attitude des salaires vis-à-vis d'évaluation de performance	99
50	Présentation de l'attitude des salaires vis-à-vis de style de leadership	100
51	Présentation de l'attitude des salaires vis-à-vis de degrés de leadership	101
52	Présentation de l'attitude des salaires vis-à-vis de motivation et style de leadership	101
53	Présentation de l'attitude des salariées vis-à-vis de système de motivation du personnel et la performance	102

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Sommaire

Introduction générale01

CHAPITRE I : LES FONDEMENTS DE LA MOTIVATION DES SALARIES DANS

L'ENTREPRISE

Introduction04

Section 1 : Généralité et les concepts de base.....04

Section 2 : Les principales théories de la motivation des salariés dans l'entreprise16

Section 3 : Les moyens de motivation des salariés dans l'entreprise.....23

Conclusion31

CHAPITRE II : L'APPORT DE MOTIVATION SUR LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE

ET LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

Introduction32

Section 1 : Généralité sur la performance de l'entreprise.....32

Section 2 : L'évaluation de la performance par les indicateurs.....40

Section 3 : La contribution de la motivation des salariés à la performance individuelle et de l'entreprise47

Conclusion53

CHAPITRE III : l'impact de la motivation des salariés sur la performance de l'entreprise : CAS

ENIEM, TIZI OUZOU

Introduction55

Section 1 : Présentation de l'entreprise ENIEM55

Section 2 : Méthodologie de l'enquête sur le terrain62

Sections 3 : Présentation et analyse du résultat63

Conclusion.....105

Conclusion générale106

Bibliographie

Table des matières

Annexes

Résumer

Introduction Générale

Quelle que soit la taille des entreprises, la gestion des ressources humaines est une fonction importante dans la réussite et le développement des organisations, qu'elles soient publiques ou privées. Elle englobe toutes les activités liées à la gestion des employés, depuis le recrutement jusqu'à la retraite, en passant par la formation, la rémunération, la motivation et l'évaluation de la performance.

La GRH vise à maximiser la contribution des employés à la réalisation des objectifs organisationnels, en veillant à ce que les bonnes personnes soient recrutées, formées, développées et motivées pour occuper les postes adéquats. Elle représente une force motrice dans la mise en place et le pilotage de la stratégie globale de l'organisation, afin de rester performante et d'accomplir ses objectifs.

La gestion des ressources humaines (ou GRH) correspond à l'ensemble des systèmes mis en place pour organiser, utiliser à bon escient et développer les ressources humaines, c'est-à-dire les individus qui travaillent au sein de l'organisation. Elle s'attache à gérer et à administrer tout ce qui est en lien avec le personnel de l'entreprise, tous métiers et statuts confondus.

Par ailleurs, le monde des affaires est en constante évolution, et les entreprises cherchent toujours à trouver des moyens d'améliorer leur performance, qui est un élément essentiel pour le succès et la croissance de l'entreprise. La performance représente la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs, à obtenir des résultats positifs et à se démarquer de la concurrence.

L'un des facteurs les plus importants pour atteindre ces objectifs est la motivation des salariés. Bien que le concept de motivation existe déjà dans la vie quotidienne, dans les organisations, ce concept a mis du temps à être pris en considération. La motivation des salariés est venue au fur et à mesure que l'entreprise se développait.

On peut définir la motivation comme étant la raison ou le motif de nos actions, ce sont les raisons qui nous poussent à adopter des comportements donnés et non pas d'autres. C'est grâce à la motivation que nous nous dirigeons vers un but ou un objectif précis, que nous persévérons. La motivation est ce qui se cache derrière nos activités.

La motivation des salariés est un concept complexe qui englobe un large éventail de facteurs, tels que la rémunération, les avantages sociaux, la reconnaissance et les opportunités de développement professionnel. Ces facteurs ont un impact direct sur la satisfaction des salariés au travail, leur productivité, la qualité de leur travail et leur rétention.

Objectif de la recherche

La juxtaposition des concepts de motivation et de performance nous a poussés à nous intéresser au traitement de cette thématique en tentant de réaliser les objectifs suivants :

- L'objectif principal de notre recherche est d'exposer l'influence de la motivation sur la performance individuelle.
- Mettre en évidence les facteurs de motivation adoptés par l'entreprise ENIEM.
- Découvrir l'existence d'une influence de la rémunération et des conditions de travail sur la motivation au travail.
- Développer nos connaissances dans le domaine des ressources humaines.

Problématique

Dans cette optique, il est crucial pour les entreprises de comprendre les facteurs qui influencent la motivation des salariés et comment cela peut impacter le rendement de l'organisation. Les entreprises peuvent ainsi mettre en place des politiques et des pratiques visant à améliorer la motivation des salariés et, par conséquent, leur performance. Pour cela, notre travail se concentre sur la question suivante :

« Quelle est l'importance de la motivation des salariés dans l'entreprise, et quel est son impact, principalement, sur leur performance individuelle et la performance de l'entreprise ? »

Pour apporter une meilleure réponse à notre problématique, quelques questions secondaires sont utiles :

- Comment appréhender la motivation des salariés et la performance de ces derniers ainsi que celle des entreprises ?
- Quelles sont les pratiques de motivation appliquées dans l'entreprise ENIEM ?
- Les facteurs de motivation appliqués dans cette entreprise sont-ils satisfaisants ?

Pour répondre à toutes ces questions de recherches, nous avons émis trois hypothèses qui vous guider notre recherche :

- ❖ **Hypothèse 1** : Les pratiques de motivation des salariés d'ENIEM sont basées sur la rémunération et les conditions de travail.
- ❖ **Hypothèse 2** : Les facteurs de motivation appliqués dans cette entreprise sont satisfaisants.
- ❖ **Hypothèse 3** : La performance individuelle est influencée par la motivation des salariés.

Méthodologie de recherche

Pour mener à bien notre recherche, nous nous sommes appuyés sur plusieurs outils de collecte de données.

- **Partie théorique** : dans le cadre de ce travail de recherche, nous avons mobilisé les travaux consacrés à la GRH, à la motivation au travail et à la performance individuelle et d'entreprise. Le but étant de construire un cadre conceptuelle et de dégager les approche théoriques traitant de notre sujet, fondamentalement, il s'agit de mettre en perspectives articulation qui existent entre ces différents champs d'études, et ce, pour comprendre le phénomène étudié.
- **Partie empirique** : Portant sur le cas d'une entreprise Algérienne, en l'occurrence, l'ENIEM. Pour le recueil des données, nous avons mobilisé deux types de sources : secondaires et primaires. En effet, nous avons exploité le peu de documents mis à notre disposition par les responsables de l'entreprise enquêtée, de même que, nous avons opté pour une méthode d'enquête combinant une approche qualitative et quantitative. Dans ce cadre, nous avons élaboré un questionnaire visant à interroger une population d'enquêtés et un guide d'entretien.

Structure de la recherche

Nous avons structuré notre travail de recherche en trois chapitres :

Dans le premier chapitre, nous mettrons l'accent sur les fondements de la motivation des salariés dans l'entreprise. Ainsi, la première section traitera généralité et les concepts de base, tandis que la deuxième section abordera les principales théories de la motivation des salariés dans l'entreprises . La troisième section quant à elle se penchera sur les moyens de motivation des salariés dans l'entreprise.

Ensuite, le deuxième chapitre sera consacré à l'apport de la motivation sur la performance individuelle et la performance de l'entreprise. Ainsi, la première section traitera une généralité sur la performance, la deuxième section abordera l'évaluation de la performance par les indicateurs, et la troisième section se concentrera sur la contribution de la motivation des salariés à la performance individuelle et de l'entreprise.

Enfin, le troisième chapitre portera sur l'étude de cas pratique de notre recherche. Ainsi, la première section sera une présentation de l'organisme d'accueil, ENLEM. Quant à la deuxième section, elle sera consacrée à la présentation de la méthodologie de l'enquête sur le terrain, et la troisième section se focalisera sur la présentation et l'analyse des résultats.

Chapitre 1

Les fondements de la motivation des salariés dans l'entreprise

Chapitre 1 : Les fondements de la motivation des salariés dans l'entreprise

Introduction

Dans l'entreprise, le manager doit prendre en compte, dans sa stratégie, les facteurs qui motivent les salariés, et qui sont importants à la fois pour le succès et la performance de l'entreprise d'une part, et pour la rétention des salariés et la satisfaction de leurs besoins d'autre part.

Le progrès et le succès de toute entreprise dépendent de l'efficacité de ses stratégies. Parmi ces stratégies, nous pouvons citer les stratégies de motivation, autrement dit, la manière de motiver ses employés. À partir de là, les managers doivent étudier ce qui motive leurs employés, car chaque membre de l'équipe possède ses propres capacités qu'il doit gérer et développer efficacement. Cela les pousse à donner le meilleur d'eux-mêmes pour contribuer au bon fonctionnement de l'entreprise.

Dans ce chapitre, nous allons présenter les généralités sur les concepts de base, notamment en ce qui concerne les différentes définitions proposées par différents auteurs. Ensuite, nous aborderons les principales théories de la motivation, et enfin, nous explorerons les moyens de motivation des salariés dans l'entreprise.

Section 1 : Généralité et les concepts de base

La motivation au travail joue un rôle crucial dans le domaine de la gestion des ressources humaines (GRH). En effet, la motivation des salariés est un élément essentiel pour favoriser leur engagement, leur productivité et leur satisfaction au travail.

1. Le concept de la GRH

La gestion des ressources humaines a un impact significatif sur la motivation des salariés, car elle façonne leur environnement de travail, leur développement professionnel et leur engagement envers l'entreprise.

1.1. Définition de la GRH

La gestion des ressources humaines (GRH) joue un rôle crucial dans le monde contemporain, tant au niveau des organisations que de la société dans son ensemble. Voici quelques définitions de la GRH :

Avant de définir la gestion des ressources humaines (GRH), il est nécessaire de définir tout d'abord la "gestion" et les "ressources humaines" (RH).

– Gestion : Le mot "gestion," dérivé du verbe "gérer," désigne l'action de gérer quelque chose. On peut le définir comme l'ensemble des activités, des processus et des pratiques visant à planifier, organiser, diriger et contrôler les ressources d'une organisation, telles que les ressources humaines, matérielles et technologiques, afin d'atteindre les objectifs fixés de manière efficace et efficiente.

Chapitre 1 : Les fondements de la motivation des salariés dans l'entreprise

– Ressource humaine : La ressource humaine, aussi appelée capital humain, représente l'ensemble du personnel travaillant au sein d'une institution au moyen d'un contrat. Les ressources humaines ne se limitent pas uniquement au personnel contractuel, mais englobent également les décideurs et toute personne en relation avec l'entreprise, dont le contrat contribue de manière positive à la vie de ladite entreprise.¹

– La Gestion des Ressources Humaines (GRH) : peut être définie comme suit ; « C'est une pratique correspondant à une fonction de l'entreprise. Elle rassemble des activités ayant un rôle spécifique à jouer par rapport à la mission générale de l'entreprise. C'est 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'entreprise. »²

La gestion des ressources humaines consiste en l'ensemble des moyens mis en œuvre pour garantir en permanence et au moindre coût à l'entreprise une adéquation entre ses ressources et ses besoins en personnel, tant sur le plan quantitatif que sur le plan qualitatif. Elle vise également à obtenir une mobilisation du personnel envers les objectifs de l'entreprise.

Pour LOUART.P, « la GRH est l'ensemble des activités qui mettent en place, développent et mobilisent les hommes dont l'organisation a besoin pour réaliser ses objectifs. C'est une somme de tâches d'autant plus complexes qu'elles sont réparties dans l'organisation et que la fonction qui en est chargée officiellement n'en contrôle elle-même qu'une partie. Contrairement à d'autres ressources, les hommes ne sont pas de simples paramètres de l'action ; ce sont des êtres autonomes qui interviennent activement ou relativement dans les processus de gestion. »³

Ces définitions montrent que la GRH est une fonction complexe et multidimensionnelle qui vise à optimiser la contribution des employés à la réussite de l'entreprise, tout en prenant en compte les besoins et les aspirations des salariés.

1.2. Les périodes historiques de l'évolution de GRH

L'importance accordée par les entreprises à la gestion des ressources humaines est relativement récente. La fonction du personnel a émergé lentement dans la première moitié du XXe siècle, s'est professionnalisée dans la seconde moitié, est devenue la fonction des ressources humaines et est aujourd'hui reconnue comme une fonction stratégique.⁴

¹MAJORO Jean-Paul, « L'influence de la motivation des employés sur la productivité et la performance des entreprises privées au Rwanda », Mémoire de Master, Finance, school of Finance and banking, 2008, p. 12.

²CADIN, L., et autres, "Gestion des ressources humaines", édition Dunod, Paris, 2000, p. 4.

³LOUART P, "Gestion des ressources humaines", 2ème édition, Eyrolles université, Paris, 1991, p. 17.

⁴MERCIER Estelle, SCHMIDT Géraldine, "Gestion des ressources humaines", édition, 2004, p. 6.

Chapitre 1 : Les fondements de la motivation des salariés dans l'entreprise

Dans les années 1920 et 1930, la GRH était principalement axée sur la gestion du temps et des salaires. Les entreprises ont commencé à mettre en place des systèmes de classification des emplois et à établir des règles concernant les salaires et les heures de travail. Les syndicats ont également commencé à se développer à cette époque, ce qui a conduit à l'introduction de négociations collectives et de contrats de travail.

Dans les années 1940 et 1950 : La GRH a été influencée par les théories comportementales de la gestion. Les entreprises ont commencé à se concentrer sur la motivation des employés et ont mis en place des programmes de formation et de développement pour améliorer les compétences et les performances. Le concept de "gestion participative" est également apparu, encourageant les employés à contribuer à la prise de décision de l'entreprise.

Dans les années 1960 et 1970 : La GRH a été influencée par les mouvements sociaux et les changements culturels. Les entreprises ont commencé à se concentrer sur la diversité, l'égalité des chances et la lutte contre la discrimination. Les politiques de GRH ont commencé à inclure des mesures visant à protéger les droits des travailleurs et à promouvoir l'égalité.

Dans les années 1980 et 1990 : La GRH est devenue de plus en plus stratégique. Les entreprises ont commencé à se concentrer sur la gestion des talents, la gestion des compétences et la planification de la relève. Les politiques de GRH ont également commencé à inclure des mesures visant à améliorer la qualité de vie au travail, telles que des programmes de bien-être et d'équilibre travail-vie personnelle.⁵

De nos jours, la GRH continue d'évoluer en réponse aux changements économiques, sociaux et technologiques. Les entreprises doivent faire face à des défis tels que la mondialisation, la numérisation, l'externalisation et la flexibilité du travail. La GRH joue un rôle crucial dans la réussite de l'entreprise en veillant à ce que les employés soient motivés, engagés et compétents.

1.3. Les fonctions principales de la GRH

La mission de la fonction des ressources humaines est de s'assurer que l'entreprise dispose du personnel nécessaire pour la faire fonctionner et que ces employés donnent le meilleur d'eux-mêmes pour améliorer la performance de l'entreprise. Parmi les fonctions principales, nous pouvons citer⁶ :

- Recrutement et sélection des employés

⁵https://www.editions-ellpes.fr/index.php?controler=attachement&id_attachement=3969, consulté le 25/05/2023 à 15H.

⁶ <http://www.agencewebgram.com/2021/12/Les-12-principales-fonction-d-un-GRH.HTML>, consulté le 27/05/2023 à 10H.

Chapitre 1 : Les fondements de la motivation des salariés dans l'entreprise

La GRH vise à obtenir et à conserver des employés qualifiés et efficaces pour atteindre les buts et objectifs de l'entreprise. Tout commence par le recrutement des bons employés parmi la liste des candidats et des postulants qualifiés.

Un service de GRH aide à trouver et à identifier les candidats idéaux pour l'entretien et la sélection. Les candidats sont ensuite soumis à un processus de sélection complet afin de filtrer les candidats les plus appropriés parmi l'ensemble des candidats. Les candidats présélectionnés sont ensuite soumis à différentes séries d'entretiens pour évaluer leurs compétences, leurs connaissances et leur expérience professionnelle requises pour le poste à pourvoir.

Une fois que les principales fonctions de la GRH en matière de recrutement sont achevées et qu'un candidat est sélectionné après des entretiens approfondis, il reçoit une offre d'emploi pour le poste en question. Ce processus est crucial, car les employés sélectionnés joueront un rôle essentiel dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.

- Formation et développement des employés

Dispenser une formation adéquate et assurer le bon développement des candidats sélectionnés sont des fonctions cruciales des RH. Après tout, le succès de l'organisation dépend de la qualité de la formation des employés et de leurs possibilités de croissance et de développement au sein de l'entreprise.

Le rôle des RH devrait consister à s'assurer que les nouveaux employés acquièrent les connaissances et les compétences spécifiques à l'entreprise pour accomplir efficacement leurs tâches. Cela augmente l'efficacité et la productivité globales de la main-d'œuvre, ce qui se traduit en fin de compte par une meilleure performance pour l'entreprise.

- Rémunération et avantages

Les avantages sociaux et la rémunération constituent l'essentiel du coût total d'une organisation. Il est essentiel de réduire les dépenses tout en rémunérant correctement les employés. Par conséquent, le rôle de la gestion des ressources humaines est de concevoir des avantages et des compensations attractifs et efficaces pour attirer davantage d'employés sur le lieu de travail sans compromettre les finances de l'entreprise.

L'objectif principal des avantages et de la rémunération est d'établir une rémunération équitable et équitable pour tous les employés. De plus, les RH peuvent utiliser les avantages et la rémunération comme levier pour stimuler la productivité des employés et promouvoir une bonne image publique de l'entreprise.

Ainsi, l'une des fonctions essentielles du département des RH est de définir des politiques et des directives claires concernant la rémunération des employés et les avantages

Chapitre 1 : Les fondements de la motivation des salariés dans l'entreprise

dont ils bénéficient. Le responsable des RH a pour fonction de veiller à la mise en œuvre efficace de ces politiques et directives, créant ainsi l'égalité et la transparence entre les employés et la direction de l'organisation. Après tout, le niveau de satisfaction des employés au travail est directement lié à la rémunération et aux avantages qu'ils reçoivent.

- Planification de la succession

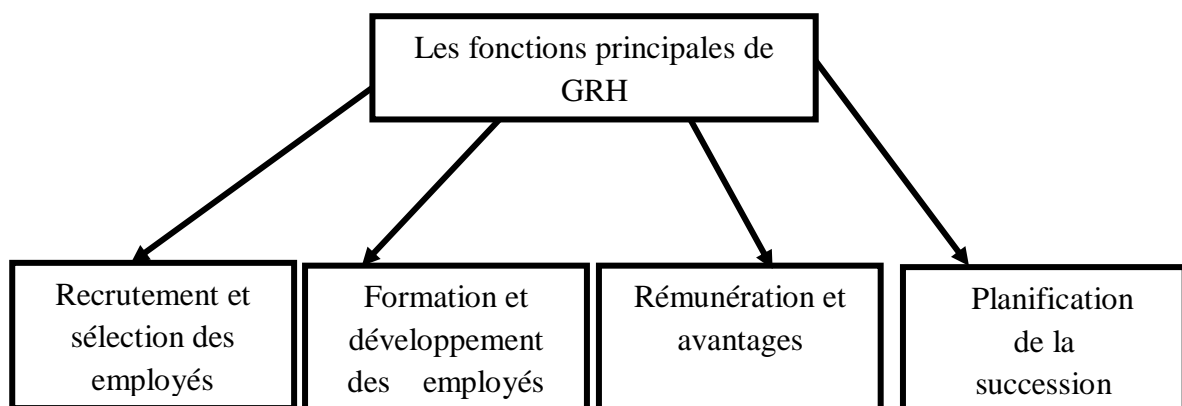
La planification de la succession est une fonction essentielle des RH. Elle vise à planifier, contrôler et gérer la croissance professionnelle des employés au sein des organisations.

En général, les employés prometteurs et performants de l'organisation, qui se sont distingués dans leur rôle, sont sélectionnés avec soin par leurs superviseurs et les RH, et leur parcours de développement est mis en place.

Cela revêt une importance cruciale, car les employés qui reconnaissent que l'entreprise investit dans leur croissance et leur développement sont plus susceptibles de rester fidèles à long terme. Cependant, tout en développant ces employés en vue de les faire évoluer vers des postes plus élevés, les entreprises doivent prendre en considération plusieurs aspects, tels que l'amélioration de l'engagement des employés et l'attribution de tâches et de responsabilités stimulantes.

Un employé qui quitte l'organisation peut s'avérer perturbateur et coûteux. C'est pourquoi la planification de la succession est en quelque sorte un sauveur, car elle permet d'identifier la personne qui sera la plus à même de remplacer l'employé sortant.

Figure N°1 : Les fonctions principales de GRH



Source : Réalisé par nous-mêmes

Chapitre 1 : Les fondements de la motivation des salariés dans l'entreprise

2. Le concept de La motivation

La motivation stimule la créativité et favorise le développement des compétences. Elle implique la définition d'objectifs, la gestion du comportement, et joue un rôle essentiel dans la réussite de la vie professionnelle.

2.1. Définition de motivation

Il existe plusieurs définitions de la motivation proposées par différents auteurs et professionnels du domaine. Voici quelques exemples de définitions de la motivation.

Le mot « motivation » nous vient du latin "motivus" : motif et "movere" : mouvoir. La motivation désigne donc les motifs qui nous poussent à l'action.⁷

Selon VALLE RAND et THILL « le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et / ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement »⁸

Pour Ford (1992), « la motivation est un construit intégratif qui représente la direction qu'emprunte l'individu, l'énergie émotionnelle et l'expérience affective soutenant ou inhibant le mouvement allant dans cette direction, et l'ensemble des attentes que l'individu peut avoir sur le fait d'atteindre à terme cette destination ».⁹

Selon Abraham Maslow : « la motivation est un ensemble de besoins organisés de façon hiérarchique dans sa pyramide de besoins, il explique qu'au départ l'homme aspire à développer son potentiel personnel pour cela il lui faut satisfaire divers types de besoins comme la faim, la soif, le sommeil, aux plus existentiels le postulat majeure de cette conception est que le besoin supérieure n'apparaisse que si les besoins inférieurs ont été déjà satisfait ».¹⁰

Selon Pinder (1984) : « La motivation au travail est un ensemble de forces énergiques qui proviennent aussi bien de l'intérieur de l'être humain que de son environnement, pour susciter le comportement lié au travail et pour déterminer sa forme, sa direction, son intensité et sa durée ».¹¹

Ces définitions mettent en évidence la complexité de la motivation et la variété des facteurs qui peuvent l'influencer.

2.2. Histoires de motivation

⁷MICHAEL Aguillar, "L'art de motiver", édition Dunod, Paris, 2009, p. 9.

⁸VALLERAND et THILL, "Introduction à la psychologie de la motivation," Vigot, 1993, p. 18.

⁹ Jacques ROJOT, Patrice ROUSSEL, Christian VANDENBERGHE « Comportement organisationnel », 1^{re} édition, 2009, P. 10.

¹⁰Jean François Dortier, "Dictionnaire des sciences humaines," 2004, p. 572.

¹¹ Patrice Roussel, « Rémunération, motivation et satisfaction au travail », édition . Economica, 1996, p.73.

Chapitre 1 : Les fondements de la motivation des salariés dans l'entreprise

L'histoire de la motivation remonte à l'Antiquité, où les philosophes grecs ont cherché à comprendre les sources de la motivation humaine. Cependant, l'étude scientifique de la motivation a véritablement commencé au début du XXe siècle. Le concept de motivation au travail a trouvé sa place parmi les théories de la psychologie industrielle et du management durant la première moitié de ce siècle. Elle a été immédiatement intégrée parmi les outils, les techniques et les méthodes de gestion.

Au Moyen Âge, comme aujourd'hui, le type d'organisation est en relation avec le type de métier considéré. Pour l'artisan de cette époque, le savoir-faire artisanal lui donnait la possibilité d'organiser son travail comme il le souhaitait. Cela nous pousse à penser que la motivation était donc relativement importante, car cet artisan menait son œuvre du début à la fin, à son propre rythme, grâce à la motivation intrinsèque.

Plus tard, à la fin du Moyen Âge, on a assisté à la création d'ateliers et de grandes entreprises, ce qui coïncide avec le passage à l'époque moderne.

Dès lors, le mode d'organisation a changé, et on peut concevoir que la motivation des salariés a diminué. Cela s'explique par le fait que la motivation doit désormais obéir à de multiples facteurs et indicateurs qui la régissent. À partir de cet instant, l'art de l'organisation et du management est devenu plus qu'une nécessité.¹²

Pendant le premier tiers du 20e siècle, la notion de motivation n'existait pas dans les entreprises et les organisations. On se contentait d'une simple définition juridique du terme motivation. À cette époque, les dictionnaires proposaient la définition suivante : "la motivation correspondant à la justification d'un acte et à l'exposé d'une décision". Dans les années 1930, le concept de motivation est devenu pour la première fois un objet de recherche. Les recherches étaient initialement axées sur la famille, l'église et les partis politiques.

Dans le but de mieux comprendre le fonctionnement des entreprises et des organisations, les chercheurs et les managers se sont focalisés sur la question qui a fait émerger le concept de motivation : qu'est-ce qui pousse ou suscite la décision de l'individu de se comporter de telle ou telle façon, en fonction du contexte ? Pourquoi agit-il dans une certaine direction en fonction de sa décision ou de la pression exercée sur lui.

Au début du XXe siècle, avec le taylorisme, et un peu plus tard le fordisme, l'organisation scientifique du travail a été mise en place. Pour Taylor, la motivation était

¹²HADDOUCHE Syla, CHENA Siham, "L'influence de la motivation sur la performance des Ressources Humaines," mémoire de Master en Management des Ressources Humaines, université Abderrahmane mira de Bejaia 2020/2021.

Chapitre 1 : Les fondements de la motivation des salariés dans l'entreprise

considérée comme la conséquence du salaire, et il ne tenait pas compte des motivations intrinsèques du salarié, ce qui déshumanisait le travail.¹³

Dans les années 1980, la motivation s'identifiait plutôt à une implication personnelle dans un projet collectif développé par les organisations. À présent, la motivation au travail est un processus qui se gère et se reconstruit en permanence à partir de multiples stratégies, faisant intervenir autant les dimensions individuelles (image de soi, ambition...) que les caractéristiques de l'organisation (contenu des tâches, ambiance de travail, etc...)¹⁴

À présent, la motivation au travail est un processus qui se gère et se reconstruit en permanence à partir de multiples stratégies, faisant intervenir autant les dimensions individuelles (image de soi, ambition...) que les caractéristiques de l'organisation (contenu des tâches, ambiance de travail...)¹⁵

2.3. Les types de motivation

La motivation joue un rôle crucial dans la productivité et la satisfaction au travail où la notion de motivation ont montré l'importance de la distinction entre les types de motivation existants, ainsi la théorie de l'autodétermination de Déci et Ryan, postule que « les différentes motivations observables dans le monde de travail peuvent être distinguées par le degré d'autodétermination qui sous-tend le comportement au travail qui peuvent être regroupées en trois catégories : la motivation intrinsèque, la motivation extrinsèque et l'amotivation »¹⁶

2.3.1. La motivation intrinsèque

On parle de motivation intrinsèque quand une activité est réalisée pour le plaisir qu'elle procure, la motivation intrinsèque nécessite une complète autodétermination. L'individu choisit librement ses activités, la pratique de l'activité procure à l'individu plaisir et excitation. Les loisirs comme la lecture ou la pratique d'une activité sportive sont de bons exemples d'activités motivés intrinsèquement.

Il existe trois formes de motivation intrinsèque :

- La motivation intrinsèque à la connaissance : un salariés fait son travail pour le plaisir d'assimiler des nouvelles méthodes.
- La motivation intrinsèque à accomplissement : un salariés fait son travail pour le plaisir de surpasser.

¹³Makoudi Ghani, Lamara Ahmed, "La Motivation, facteur de performance dans les entreprises," mémoire de Master, en Science de gestion, 2016/2017.

¹⁴TEMBOUKTI Ghilas, SOUGH Sarah, "L'influence de la motivation des employés sur la performance de l'entreprise," mémoire de Master en Science de gestion, 2018/2019.

¹⁵ Levy-Leroyer : « la motivation dans l'entreprise ».Ed d'organisation, paris, 1998.

¹⁶Deci E.L. et Ryan R.M., "The General Causality Orientations Scales: Self-Determination in Personality," Journal of Personality and Social Psychology, p. 40, 1-10, 1985.

Chapitre 1 : Les fondements de la motivation des salariés dans l'entreprise

- La motivation intrinsèque à la stimulation : un salaire fait son travail pour le plaisir de ressentir des stimulations au travail.¹⁷

2.3.2. La motivation extrinsèque

La motivation extrinsèque provient de l'extérieure de l'être humain. On parlera de motivation extrinsèque quand une activité est réalisée pour des raisons instrumentales, obtention de récompenses ou évitement d'une punition.

Il existe quatre formes de motivation extrinsèque qui se distinguent par leurs degrés d'auto-détermination, allant du plus faible au plus élevé :

- La régulation externe : est la motivation extrinsèque la moins autodéterminée. L'individu agit uniquement pour obtenir une récompense ou pour éviter quelque chose de désagréable telle qu'une punition. Une source de contrôle complètement extérieure à l'individu pousse celui-ci à agir. Par exemple, un employé motivé par régulation externe va à son travail parce qu'il tient à obtenir un salaire.

- La régulation introjection : se trouve au second niveau d'autodétermination, le comportement est motivé par des incitations et de pressions internes telles que le sentiment de culpabilité, ce type de régulation n'est qu'une internalisation partielle dans la mesure où l'individu agit quand il doit le faire sous peine de se sentir honteux. Ce type est interne à l'individu dans le sens mais elle est séparée du soi, elle s'agit donc d'une motivation interne qui contrôle l'individu. Par exemple, un employé motivé de cette façon va à son travail parce qu'il se sentirait coupable de ne pas y aller.

- La régulation identification : se trouve au troisième niveau d'autodétermination, La régulation externe n'est plus simplement copiée, elle est identifiée comme faisant partie du comportement, c'est-à-dire comme qu'elle fait partie du soi, les activités sont effectuées car elle sont considérées comme importantes, comme ayant un sens profond pour l'individu ce qui leur donne une certaine valeur. Dans ce type de motivation le comportement est émis par choix. Par exemple, un employé qui est motivé de cette façon pourrait décider de suivre des cours du soir. Dans ce cas, il ne fait pas l'activité par plaisir, mais pour en retirer quelque chose de positif.

- La régulation intégrée : La forme la plus autodéterminée de la motivation extrinsèque, à ce niveau les différentes identifications sont intégrées en un tout cohérent qui permet à l'individu de développer le sens de soi. L'individu va chercher à faire un ensemble d'activités qui sont liées à la réalisation lui-même¹⁸

¹⁷Fabien Fenouillet, "La motivation," 3ème édition, Dunod, 2017, p. 81.

¹⁸Fabien Fenouillet, op.cit., p. 82.

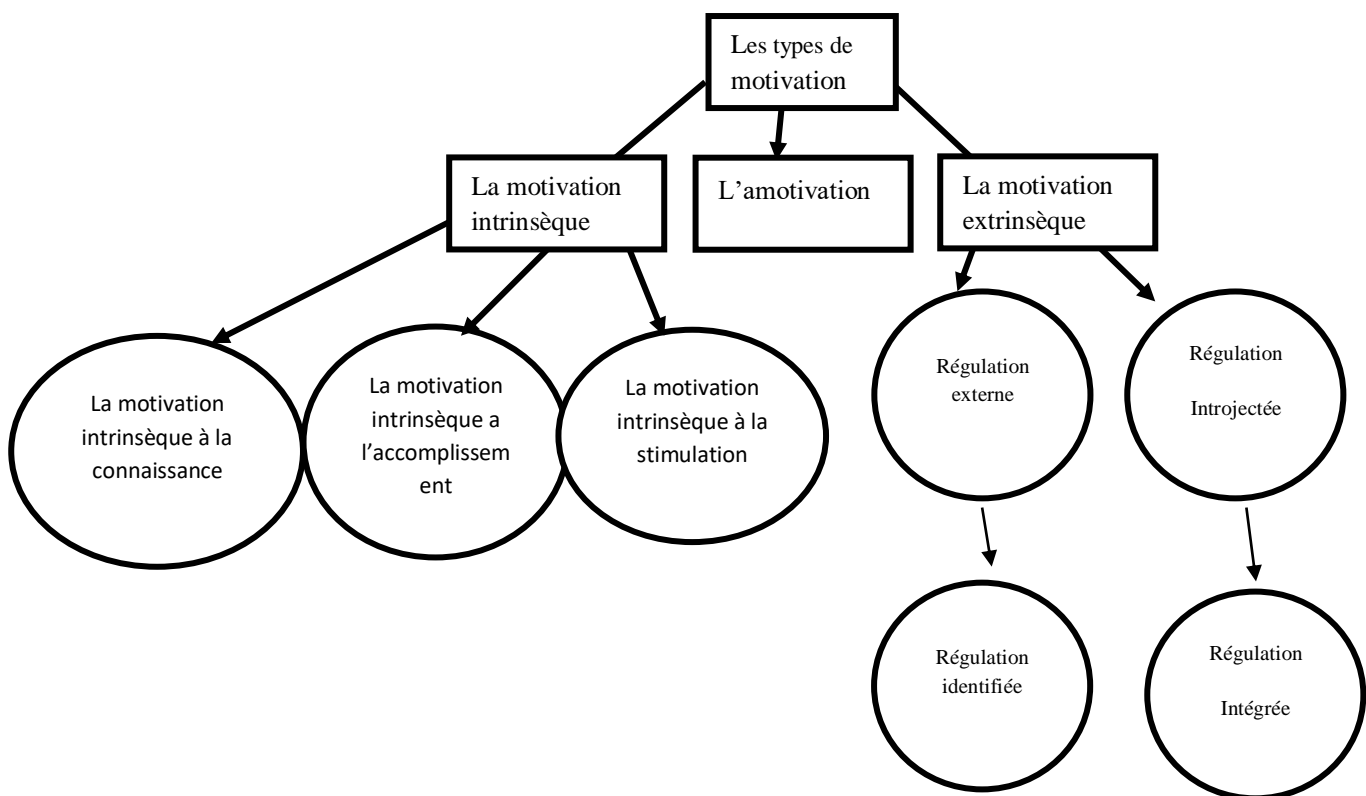
Chapitre 1 : Les fondements de la motivation des salariés dans l'entreprise

2.3.3. L'amotivation

Un dernier type de motivation a été abordé par Deci et Ryan : il s'agit d'une absence relative de motivation. Elle reflète une absence de volonté. Une personne est dans cet état quand elle n'accorde aucune valeur à un résultat ou à un comportement. Il s'agit d'une résignation acquise.¹⁹

Ces différents types de motivation peuvent interagir et évoluer dans le temps en fonction des expériences, des contextes et des objectifs de l'individu.

Figure N°2 : Les types de motivation



Source : Réalisé par nous-mêmes

3. Le concept de La satisfaction

¹⁹Deci et Ryan, "Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation," Journal of Personality and Social Psychology, p. 18, 1971

Chapitre 1 : Les fondements de la motivation des salariés dans l'entreprise

La satisfaction au travail est un sujet théorique important en sociologie du travail et a été définie de différentes manières :

3.1. Définition de la satisfaction

La satisfaction au travail est une composante importante de la pratique professionnelle. D'une part, il met en lumière l'entreprise, les conditions de travail, et d'autre part, il révèle les sentiments de satisfaction ou d'insatisfaction des salariés vis-à-vis de nombreux aspects du travail.

De nombreuses définitions concernant la satisfaction au travail ont été proposées mais de définir la satisfaction au travail, il faut d'abord définir « la satisfaction »

Pour Locke (1976), la satisfaction est la conséquence de la comparaison entre deux types de perceptions à propos des différents aspects de l'emploi. Selon le principe de la divergence, c'est le degré d'écart perçu par une personne entre ce que devrait être chaque aspect de son travail et ce qu'il est effectivement, en fonction de sa propre évaluation.²⁰

La satisfaction est définie couramment comme un sentiment de bien-être. C'est le « plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce qu'on attend, désire, ou simplement d'une chose souhaitable »

La satisfaction au travail est définie comme « un état émotionnel positif ou plaisant résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail ». Il s'agit donc d'une réponse affective, émotionnelle de la personne face à son emploi.²¹

3.2. Le lien entre la satisfaction et motivation au travail

La satisfaction au travail, un état émotionnel positif accompagnant ou succédant à l'activité professionnelle, entretient des liens étroits avec la motivation au travail, et une confusion s'opère entre les deux concepts. Dans le domaine du professionnel, la motivation est généralement perçue comme une dépense d'énergie visant à atteindre un objectif.

Par conséquent, la motivation précède la satisfaction, et il ne peut y avoir de gratification sans motivation. Cette situation assez courante : on peut être très motivé et mécontent de tout cela. C'est pourquoi le lien entre motivation et satisfaction est si faible. La satisfaction, selon le processus d'autorégulation, tend à maintenir et à renforcer la motivation. Elle doit être recherchée dans les besoins que le travail peut satisfaire.

La satisfaction et la motivation sont difficiles à dissocier, si bien qu'une relation de cause à effet entre ces deux variables semble évidente. Les psychologues français traitent

²⁰Patrice ROUSSEL, « Rémunération, Motivation et satisfaction au travail », édition Economica, 1999, p. 167.

²¹Patrice ROUSSEL Op.cit., p. 75.

Chapitre 1 : Les fondements de la motivation des salariés dans l'entreprise

souvent ces deux thèmes de manière indissociable, ce qui ne facilite pas leur compréhension. Pourtant, le responsable des ressources humaines d'une entreprise a besoin, nous le pensons, de bien distinguer ces deux notions lorsqu'il élabore sa politique de rémunération.²²

Les psychologues industriels et organisationnels utilisent la formule suivante :

Performance = f (capacité * motivation), pour montrer que la motivation revêt une importance particulière en ce qui concerne la satisfaction au travail.

Section 2 : les principales théories de la motivation des salariés dans l'entreprise

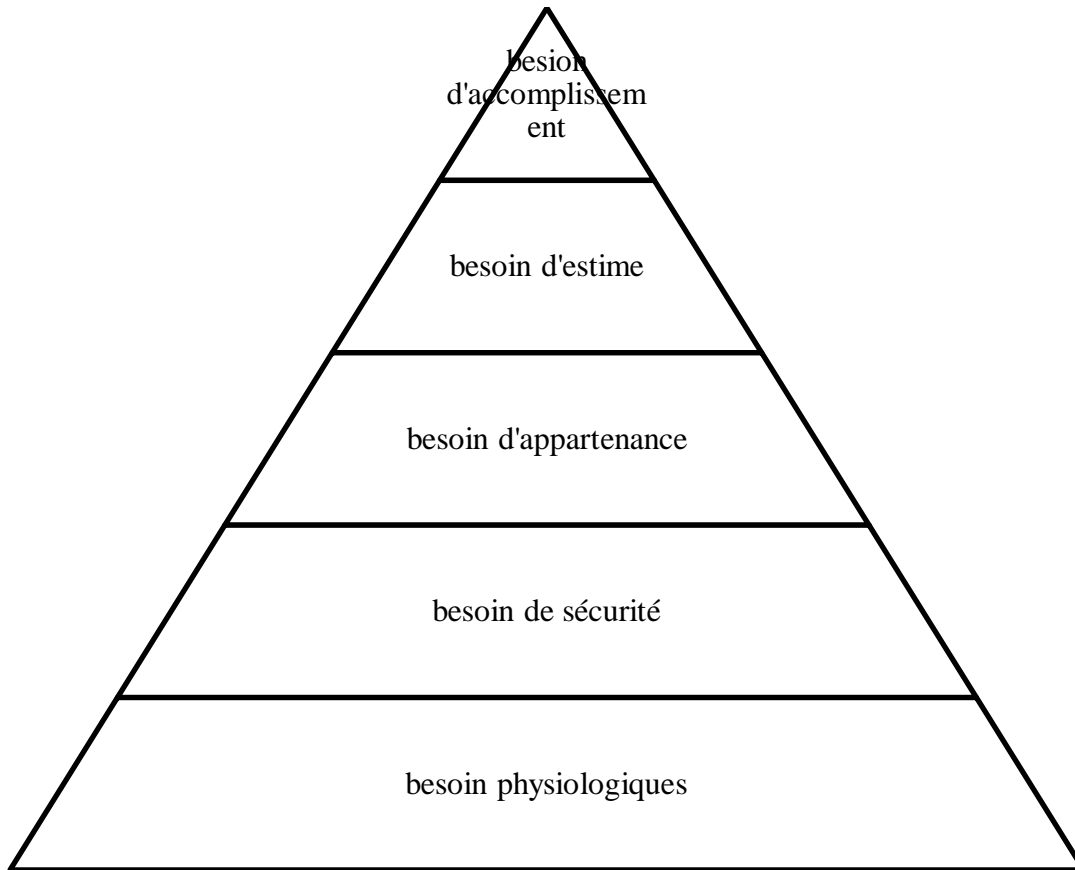
Les théories dites "du besoin" partagent toutes une base commune : l'idée qu'il existe une force interne, une tension intérieure, qui pousse chacun d'entre nous à rechercher la satisfaction des besoins qu'il ressent. Plus ces besoins sont intenses et moins ils sont satisfaits, plus ils nous incitent à agir pour réduire l'écart entre nos désirs et nos réalités.

1. Les théories de contenu basées sur la satisfaction des besoins

La théorie des besoins sont des théories de motivation qui reposent sur l'idée que les individus sont motivés par la satisfaction de certains besoins fondamentaux. Voici quelques-unes des principales théories de besoin.

Figure N°3 : la pyramide de Maslow

²²Patrice ROUSSEL, Op.cit., p. 16.



Source : Claude LECY LEBOYE, 1998.

1.1. La théorie de besoins de Maslow

Cette théorie, développée par le psychologue Abraham Maslow, postule que les besoins humains peuvent être classés en cinq niveaux hiérarchiques. Le niveau le plus bas comprend les de base, tels que la nourriture et le sommeil, et le niveau le plus élevé comprend les besoins d'accomplissement de soi, tels que la créativité et l'estime de soi. Selon cette théorie, les besoins d'un niveau doivent être satisfaits avant que l'individu ne soit motivé par les besoins du niveau suivant.

- Les besoins physiologiques

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

- Les besoins de sécurité

Il exprime la volonté de vivre sans peur et de se protéger contre certains dangers. Dans une application à l'organisation de travail, Maillet explique ; « Dans la vie quotidienne du travailleur, ces besoins se manifestent par le respect des lois et des règlements, par l'adhésion

Chapitre 1 : Les fondements de la motivation des salariés dans l'entreprise

à des mouvements syndicaux, par le paiement de contribution à un régime de retraite et par le paiement de primes d'assurance de toutes sortes ».²³

- Les besoins d'appartenance

Les besoins d'appartenance correspondent aux besoins d'amour et de relations des personnes : besoin d'aimer et d'être aimé (affection), d'avoir des relations intimes avec un conjoint (former un couple), avoir des amis, de faire partie intégrante d'un groupe cohésif, se sentir accepté, de ne pas se sentir seul ou rejeté.

Il s'agit des besoins d'appartenance à un groupe, qu'il soit social, relationnel ou statutaire. Le premier groupe d'appartenance d'une personne est la famille.

Les besoins sociaux sont les besoins d'intégration à un groupe. Chaque personne peut appartenir à plusieurs groupes identifiés.

- Les besoins d'estime

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

C'est également le besoin de respect de soi et de confiance en soi.

- Les besoins d'accomplissement

Le cinquième et dernier niveau de la pyramide de Maslow est le besoin d'accomplissement. Ce besoin correspond à la nécessité de la réaliser, d'exploiter et de mettre en valeur son potentiel personnel dans tous les domaines de la vie.²⁴

Ce besoin peut prendre des formes différentes selon les individus.

Pour certains, il s'agira du besoin d'étudier, d'apprendre constamment, de développer leur compétences et leur connaissances personnelles ; pour d'autres, ce sera le besoin de créer, d'inventer, de faire ; pour d'autres encore, cela peut signifier la création d'une vie intérieur...

1.2. La théorie ERG D'Alderfer

Alderfer estime que la motivation de l'individu le pousse à agir en vue de satisfaire trois catégories de besoins (on cons- tâte ici aussi le voisinage de la notion de satisfaction) :

- Les besoins d'existence (E)

Expriment les désirs d'ordre physiologique et matériel correspondant aux besoins inférieurs de Maslow, c'est-à-dire les besoins physiologiques et de sécurité. En environnement professionnel, on peut également y inclure le désir d'améliorer ses conditions de travail, son salaire ou ses avantages divers.

²³Etienne Seruqia SEMUHOZA, "Théorie de la motivation au travail," édition Harmattan, Paris, 2009, p. 44.

²⁴Etienne Seruqia SEMUHOZA, op.cit., p. 44.

Chapitre 1 : Les fondements de la motivation des salariés dans l'entreprise

- Les besoins de rapports sociaux (R)

Poussent les individus à entretenir des relations avec d'autres personnes, qu'il s'agisse de relations amicales ou conflictuelles. Cela offre à l'individu l'opportunité de partager ses sentiments, ses émotions et idées avec autrui. Il s'agit d'un besoin de contact social, tel que décrit par l'école des relations humaines. Ils se traduisent en entreprise par la volonté de s'intégrer à des équipes de travail, de participer aux activités collectives. Ils correspondent à la première catégorie des besoins d'ordre supérieur de pyramide de Maslow.²⁵

- Les besoins de développement personnel (D)

L'individu cherche à assouvir ses aspirations de créativité, d'enrichissement spirituel, à travers l'interaction avec son environnement.²⁶

1.3. La théorie bi-factorielle F.Herzberg

F.Herzberg psychologue américain, réalisée à partir d'une enquête auprès des employés dans entreprises. L'enquête a été réalisée d'entretiens semi-directifs, sur la base de l'utilisation de la méthode des "accidents critique ". À partir de cette enquête, F. Herzberg distingue deux catégories de facteurs : d'une Part, les facteurs de satisfaction, et d'autre part, les facteurs d'insatisfaction :

- Les facteurs de satisfaction (positifs)

Ce sont les facteurs de motivation, car ce sont des besoins que l'individu va chercher à satisfaire. Ces facteurs couvrent les besoins d'accomplissement, de réalisation d'un travail bien fait, les besoins de reconnaissance de ce travail, les besoins de responsabilité, de promotion ou d'avancement, ainsi que les besoins de développement personnel.

- Les facteurs de l'insatisfaction (négatifs)

Ces facteurs, appelés « facteurs d'hygiène » ou « facteurs maintenance », ne sont pas des facteurs de motivation. Ils sont nécessaires mais pas suffisants pour satisfaire l'individu. Ils englobent les qualités et des défauts du manager, de la politique de gestion du travail de l'entreprise, des conditions de travail, les relations avec les collègues, les subordonnés et les supérieurs, la réputation et la sécurité au travail, de la rémunération, ainsi que les facteurs liés à la vie personnelle (l'impact de la vie professionnelle sur la vie personnelle), comme lors de transfert.²⁷

1.4. La théorie McGregor

²⁵Salvatore Maugari, "Théories de la motivation au travail," éd. Dunod, Paris, 2004, p. 55

²⁶Salvatore Maugari, op. cit. p.56.

²⁷Patrice ROUSSEL, op cit., p. 35-36.

Chapitre 1 : Les fondements de la motivation des salariés dans l'entreprise

McGregor, psychologue et professeur américain de management, distingue deux approches, X et Y, opposées sur la nature humaine et la manière de gérer les salariés dans une entreprise.

- La théorie X

Cette théorie suppose que la plupart des êtres humains éprouvent une version innée pour le travail, n'aiment pas travailler et feront tout pour éviter le travail, pour les agir dans le sens des objectifs de l'entreprise. Selon cette théorie, les êtres humains doivent être dirigés et contrôlés. Ils préfèrent être dirigés et évitent les responsabilités, ayant peu d'ambition.

- La théorie Y

La théorie Y, formulée par McGregor, est à l'opposé de la théorie X. Elle part du principe que l'être humain est capable de s'auto-diriger et de s'autocontrôler. Selon McGregor, l'engagement personnel de l'être humain envers son travail est le résultat d'une satisfaction de besoins sociaux, ce qui signifie que l'être humain ne manque pas d'imagination et de créativité.

La théorie Y introduit dans l'entreprise un cercle vertueux grâce à un type de management participatif, basé sur la confiance et la délégation. Les salariés utilisent cette liberté pour s'impliquer davantage dans leur travail. Cependant, elle peut créer un environnement difficile pour les individus qui ne sont pas autonomes.²⁸

2. Les théories de processus

Les théories de processus cherchent à comprendre le processus de la motivation, c'est-à-dire à comprendre comment les individus en viennent à être motivés.

2.1. Théorie de vroom : la théorie d'attente

VROOM (1964) a développé la théorie des attentes pour comprendre les comportements des individus au travail. Cette théorie repose sur l'idée que tout comportement motivé est un choix basé sur une certaine probabilité d'obtenir une récompense souhaitée, et que chaque individu passe à l'action lorsqu'il se rend compte qu'il a des chances d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixés et les récompenses qu'il attend.

- L'expectation E

Plus un individu perçoit qu'il a une probabilité élevée d'obtenir le résultat attendu et souhaité de ses efforts, plus il aura le comportement correspondant à ces efforts.

²⁸D. MC. GREGOR, "La Dimension Humaine de l'entreprise," Gauthier-Villars, 1974, p45.

Chapitre 1 : Les fondements de la motivation des salariés dans l'entreprise

- L'instrumentalité I

Plus un individu perçoit qu'il y a une probabilité élevée qu'un comportement donné (souder rapidement, peindre avec soin, calculer de manière très précise un prix de revient, diriger un service...) apporte la satisfaction de ses attentes, souhaits, besoins (prime, fierté de réussir, affirmation de soi...) plus il aura ce comportement.

- La valeur V

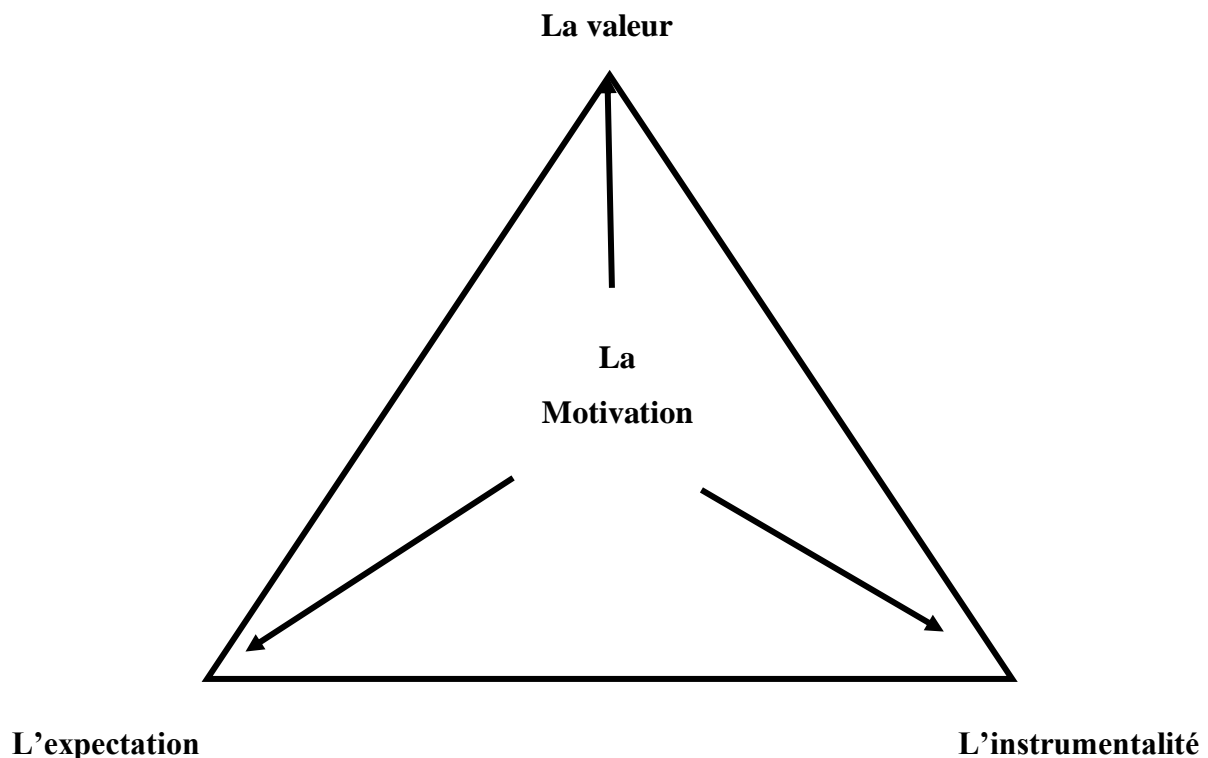
Plus un individu attache d'importance à telle attente, tel besoin, tel souhait, plus il aura le comportement lui apportant la satisfaction de ces attentes, besoins et souhaits.²⁹

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

$$\text{Motivation} = V * I * E$$

"Nous concluons que la motivation se situe à l'intersection de ces trois paramètres, comme illustré dans le graphique ci-dessous.

Figure N°4 : La théorie de system V.I.E. de VROOM



²⁹Pierre MORIN, "Organisation et Motivation,", Editions d'Organisation, 1989, p. 15.

2.2. La théorie de la fixation des objectifs

"En 1968, Locke a développé la théorie de la fixation des objectifs. Il a démontré qu'un être humain est motivé lorsqu'on lui fixe des objectifs clairs et qu'on lui fournit un retour sur sa performance. Locke et ses collaborateurs (1981) ont conclu, d'après l'ensemble de leurs recherches, que la fixation des objectifs dans une entreprise motive et améliore la performance des salariés. En 1990, Locke et Latham ont travaillé ensemble et précisé les conditions pour qu'un objectif soit motivant pour le salarié. La fixation d'un objectif comporte plusieurs conditions, les voici :"

En 1968, Locke a développé la théorie de la fixation des objectifs. El a démontré qu'un être humain est motivé lorsqu'on lui fixe des objectifs clairs est qu'on lui fournit un retour sur sa capacité. Locke et ses collaborateurs (1981) ont conclu, d'après l'ensemble de leur recherches, que la fixation des objectifs dans une entreprise motive et améliore la performance des salaries. En (1990), Locke et Latham a travaillé ensemble et précisé les conditions pour qu'un objectif soit motivant pour le salarié.³⁰

La fixation d'un objectif comporte plusieurs conditions, les voici :

- CLARTE : L'objectif doit être clair et mesurables.
- 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
- ENGAGEMENT : Il est plus probable qu'un individu déploie des efforts pour atteindre un objectif s'il est convaincu de la pertinence de ce dernier. L'individu sera particulièrement engagé à atteindre l'objectif s'il a participé à la fixer .Le management participatif se base sur cette idée : l'individu doit être impliqué dans la prise de décision.
- CHALLENGE : L'objectif doit représenter un challenge, une forme de difficulté, pour que l'individu anticipe le sentiment d'accomplissement qu'il retirera de l'atteinte de cet objectif. La motivation est renforcée lorsque l'individu comprend la signification de l'atteinte de l'objectif.

Locke a également montré que les objectifs doivent répondre à plusieurs conditions (S.M.A.R.T) telles que :

S : Simple. M : Mesurable. A : Acceptable. R : Réalisable. T : défini dans le Temps

³⁰SEMUHOZA Etienne Seruqia, op.cit., p. 88.

Chapitre 1 : Les fondements de la motivation des salariés dans l'entreprise

Ces conditions sont des conditions de réussite de motivation des salariés dans leur travail.³¹

2.3. La théorie de l'équité

« Adams (1963) explique la motivation au travail par la disposition de l'individu à comparer sa situation personnelle à celle de ceux d'autres. La théorie de l'équité postule que l'individu fait pour évaluer sa situation des comparaisons avec la situation des personnes pris comme référence soit de l'entreprise, soit à l'extérieur de celle-ci, soit les deux à la fois ». ³²

L'individu est motivé lorsqu'il considère que la rétribution qu'il perçoit de son travail est en adéquation avec sa contribution. Cette évaluation tient compte, d'une part, de ses perceptions concernant ses contributions et ses rétributions (pas seulement monétaires), et d'autre part, de la manière dont il perçoit des contributions et les rétributions des personnes prise comme référence à l'intérieur et l'extérieur de l'organisation.

- La rétribution

Connue sous le nom de rémunération ou de salaire, désigne la compensation financière ou non financière qui reçoit une personne en échange de son travail, de ses services ou de sa contribution à une entreprise.

- 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, (la formation détenue, le niveau de compétence, les efforts réalisés, l'implication, l'ancienneté, l'expérience).³³

Tableaux n°1 : Les théories de motivation

Théories de motivation	
Théories de contenu basé sur la satisfaction des besoins	Théories de processus
- Théorie de besoins de Maslow	- Théorie de Vroom : la théorie d'attente
- Théorie ERG D'Alderfer	- Théorie de la fixation des objectifs
- Théorie bi-factorielle F.Herzberg	- Théorie de l'équité.
- Théorie Mc Gregor	

Source : Réalisé par nous-mêmes

³¹L. MUCHA, "La motivation des salariés et la performance de l'entreprise," mémoire professionnel, 1^{RE} Master management stratégique des organisations parcours humain, université de Reims 2009/2010,

³²Salvator Maugri, op.cit., p. 89.

³³Salvator Maugri, op.cit., p. 90.

Chapitre 1 : Les fondements de la motivation des salariés dans l'entreprise

Section 3 : Les moyens de motivation des salariés dans entreprise

Il est important pour les dirigeants de mettre en place des méthodes efficaces pour motiver et engager leur équipe. Dans cette section, nous allons présenter les différentes techniques que l'entreprise utilise pour motiver ses salariés.

1. La motivation par l'aspect non financier

La motivation peut être alimentée par des aspects non financiers tels que la communication interne, la reconnaissance...etc.

1.1. 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.

1.1.1. La communication interne claire et transparente

Selon la théorie de la fixation des objectifs de J. Locke et l'analyse des entretiens, la communication claire et régulière auprès des salariés est cruciale à tous les niveaux de l'organisation. Les managers de proximité doivent transmettre les objectifs fixés à leurs collaborateurs pour assurer une avancée cohérente de l'équipe. De plus, il est essentiel que l'ensemble du personnel comprenne ces objectifs et leurs enjeux.

La communication ne se limite pas aux objectifs, elle englobe également d'autres aspects, comme les orientations et les décisions de la direction générale. Les managers doivent assurer le suivi de cette communication en fournissant des retours systématiques sur les résultats et les actions à améliorer. Une communication interne de qualité motive les employés en leur faisant comprendre les enjeux de leur travail, favorisant ainsi la collaboration vers un objectif commun.

En résumé, il est important d'apporter du sens au travail des collaborateurs pour les responsabiliser. La transparence dans la communication est essentielle pour légitimer les choix de la direction. À l'inverse, une communication hypocrite et floue entraîne la perte de confiance des employés envers leurs supérieurs et la démoralisation. Une communication interne efficace implique également un contact privilégié, favorisant l'écoute des salariés par la direction et créant une dynamique positive au sein de l'entreprise.

Plusieurs moyens de communication interne sont mentionnés, tels que l'intranet, les journaux d'entreprise, l'affichage, les réunions d'information du personnel et les boîtes à idées, qui permettent de communiquer de manière régulière auprès des collaborateurs, que ce soit de manière formelle ou informelle.³⁴

³⁴L. MUCHA, op, cit.mémoire professionnel, 2009/2010.

Chapitre 1 : Les fondements de la motivation des salariés dans l'entreprise

1.1.2. La reconnaissance

La motivation des salariés est directement influencée par la reconnaissance au travail, un élément très important. Lorsqu'un salarié se sent reconnu dans son entreprise, il est davantage motivé car il se sent valoriser et fait partie intégrante de celle-ci. La reconnaissance des salariés permet ainsi à l'entreprise d'atteindre un niveau élevé de performance grâce à la motivation de ses salariés. La reconnaissance est souvent informelle, ce qui la rend difficilement perceptible.

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

- Reconnaître la personne

Reconnaître la personne signifie accorder de l'importance à sa valeur intrinsèque en tant qu'individu, indépendamment de son rôle ou de sa contribution professionnelle. Cela implique de reconnaître ses besoins, ses émotions, ses compétences et ses qualités personnelles. En reconnaissant la personne, on reconnaît son unicité et sa dignité en tant qu'être humain.

- Reconnaître les résultats

La reconnaissance du salarié par rapport au résultat de son travail. Il signifie d'accorder de l'importance et valoriser la réalisation des performances de personne.

- Reconnaître l'effort

La reconnaissance du salarié liée aux efforts fournis, il consiste à valoriser et apprécier des efforts déployés par une personne pour atteindre un objectif fixé.

- Reconnaître les compétences :

C'est reconnaître et apprécier les talents et les capacités d'une personne. C'est la reconnaissance par rapport aux compétences et aux responsabilités du salarié.

On conclure que la reconnaissance des salariés doit être entretenue au quotidien, même si elle est informelle. En effet, dans la plupart des cas, la simple communication verbale et n'est pas formelle suffit au salarié pour se sentir reconnu et ainsi susciter la motivation dans l'entreprise.

Nous allons maintenant aborder dans une seconde partie les conditions du travail comme facteur motivationnel des salariés.³⁵

1.2. La motivation par les conditions du travail

³⁵L. MUCHA, op.cit., mémoire professionnel, 2009/2010.

Chapitre 1 : Les fondements de la motivation des salariés dans l'entreprise

Comme source de motivation par la condition de travail, le climat social et la convivialité au travail :

1.2.1. Le climat social

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. Différents 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.³⁶

1.2.2. La convivialité au travail

La convivialité est un facteur de performance pour l'entreprise, il est considéré comme un facteur de bien-être individuel mais aussi d'efficacité collective. Car la convivialité au travail facilite les échanges. Cette bonne ambiance permet à de nombreuses personnes d'avancer facilement dans les projets de l'entreprise.³⁷

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

2. La motivation par l'aspect financier

L'aspect financier, joue souvent un rôle clé dans la motivation des individus au travail, tel que la rémunération...

2.1. La motivation par la rémunération

La rémunération désigne l'ensemble des éléments financiers destinés aux membres du personnel employés dans l'organisation. Elle constitue la prestation essentielle fournie par

³⁶AMRANI Sabrina, MANSOUR Naima, "L'impact de la motivation sur la performance organisationnelle," Mémoire Master en Science de gestion, Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou 2019/2020.

³⁷<https://idverde.fr/actualites/comment-la-convivialite-en-entreprise/> consulté le 5/06/2023 à 13H

Chapitre 1 : Les fondements de la motivation des salariés dans l'entreprise

l'employeur en contrepartie du temps de travail et des compétences apportées par le collaborateur.³⁸

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

« La rémunération peut être directe et indirecte, immédiate ou différée »³⁹

2.1.1. La rémunération Directe

La rémunération directe se compose en générale d'une part fixe qui correspond au salaire de qualification, d'une part variable qui correspond au salaire de performance et des diverses primes (d'ancienneté, de poste, de panier.... etc.), fixes ou variables⁴⁰

- La rémunération fixe

Le salaire de base, que l'on peut définir comme un ensemble de rémunérations dont le montant et le versement sont garantis, fait partie de la rémunération fixe. Celle-ci regroupe des éléments tels que le salaire de base, la prime d'ancienneté, le treizième mois (et éventuellement le quatorzième), la prime de fin d'année, les primes d'usure de vêtement et de salissure, les primes de pénibilité, de froid, les primes d'astreinte et de servitude, la prime d'insalubrité, la prime d'outillage, et la prime de vacance.

- La rémunération variable mensuelle

C'est l'ensemble des rémunérations dont le montant varie chaque mois. Parmi ses éléments, nous citons : (La prime de travail de nuit, les primes de risque et de danger, la prime du week-end, la prime d'heure supplémentaire...)

- La rémunération variable non mensuelle

C'est l'ensemble des rémunérations non mensuelle dans le montant est variable ou dont l'obtention est incertain dans l'année. Parmi ses éléments : (la prime de bilan, la prime de travail de jours fériés, la prime d'augmentation de capital...).

- Le revenu différé

C'est l'ensemble des sommes bloquées pendant quelques années avant d'être disponibles ces éléments monétaires sont placés dans des réserves spéciales, des comptes

³⁸E. YVES et G. François, "Dynamiser les RH," 2ème édition, 1995, p. 14.

³⁹LETHIELLEUX Laetitia, "L'essentiel de la gestion des ressources humaines," 9ème édition, l'extenso, Paris.2007.

⁴⁰MEGHERBI Syla, HAMDUCHE Sabrina, "L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au travail," mémoire de Master en Science de gestion , université Abderrahmane mira , 2019.

Chapitre 1 : Les fondements de la motivation des salariés dans l'entreprise

d'épargne ou en titres de valeurs mobilières de placement. Les revenus différés retenus ici sont : la participation au résultat ou aux fruits de l'expansion, le versement de l'employeur au plan d'épargne d'entreprise (abondement), les systèmes d'actionnariat.....)⁴¹

2.1.2. 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 comprend des avantages en nature, des avantages sociaux et les périphériques légaux. Ces derniers incluent la participation, l'intéressement, les plans d'épargne d'entreprise, les plans d'épargne interentreprises, les plans d'épargne retraite collectifs (PERCO), les options sur actions et la possibilité de devenir actionnaire de l'entreprise. Toutes ces formes de rémunération indirecte contribuent grandement à la motivation des salariés et, en même temps, stimulent la performance de l'entreprise.⁴²

L'entreprise peut également offrir à ses salariés des plans d'épargne d'entreprise ou des plans d'épargne retraite collectifs. Ces plans, qui sont bloqués pendant plusieurs années, permettent à l'entreprise de garder et fidéliser ses salariés, renforçant ainsi le sentiment d'appartenance à l'organisation. Un salarié bien intégré sera donc plus motivé dans son travail qu'un salarié qui ne se sent pas reconnu dans l'entreprise.

En outre, les entreprises, en particulier les grandes organisations, peuvent permettre aux salariés d'acquérir des parts de l'entreprise, notamment par le biais de stocks options et de l'actionnariat salarié. Les stocks options donnent aux salariés

Principalement aux dirigeants et cadres supérieurs, la possibilité d'acheter des actions de leur entreprise à un prix fixé à l'avance à la fin d'une période déterminée. Quant à l'actionnariat salarié, il permet aux employés d'acheter des actions à un prix plus avantageux que celui du marché ou à des conditions spéciales. Ces deux dispositifs offerts aux salariés leur permettent de renforcer leur sentiment d'appartenance à l'entreprise et à ses valeurs. Cela stimule et encourage ainsi la motivation des collaborateurs, créant un cercle vertueux pour l'entreprise et lui permettant d'atteindre un niveau de performance notable.

2.1.3. La rémunération différée

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

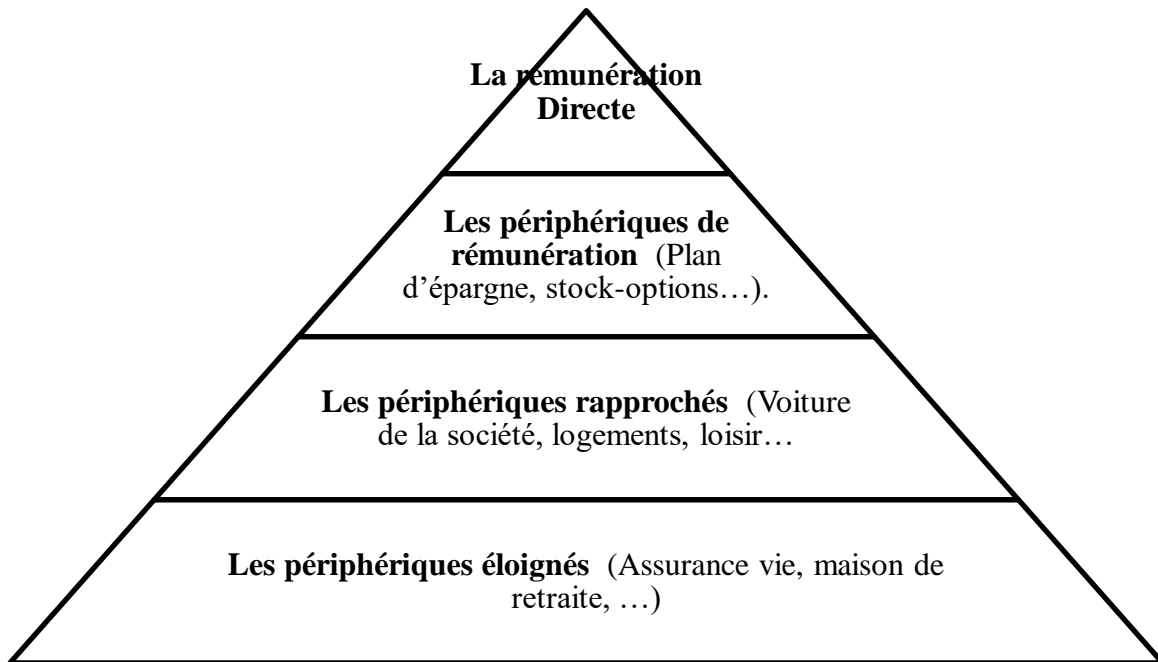
⁴¹Patrice ROUSSEL, « Rémunération, Motivation et Satisfaction au Travail », p. 86, 87, 88,89.1999.

⁴²AZZOUG H, BENBOUYA F, "L'impact de la motivation du personnel sur la Performance de l'entreprise," mémoire de Master EN Science de gestion Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou, 2021/2022.

2.1.4. La rémunération immédiate

C'est celle que touche habituellement un salarié.⁴³

Figure n° 5 : la pyramide de rémunérations



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

3. La motivation par La formation

D'après Jean - Marie Peretti « la formation est considérée comme un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes, et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qu'ils leurs sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et accomplir leurs taches actuelles et futures »⁴⁴

La formation professionnelle est un outil majeur à la disposition de tous les actifs : salariés, indépendants, chefs d'entreprise ou demandeurs d'emploi. Chaque année, dans toutes les entreprises, un budget est attribué à la formation professionnelle des salariés en fonction de la masse salariale pour L'objectif d'identifier les besoins de formation des salariés de l'entreprise et de mettre en œuvre des programmes de formation adaptés pour y répondre.

La formation permet aux salariés de l'entreprise et au développement de leurs connaissances, attitudes et capacité mentale de faire face aux nouvelles technologies, et à travers ces formations les salariés atteignent leurs objectifs personnels et professionnels, mais ils atteignent aussi les objectifs de l'entreprise, la formation leur permet de s'adapter à

⁴³AZZOUG H, BENBOUYA F, Op. Cit., mémoire de Master, 2021/2022.

⁴⁴J.M. Peretti, "Ressources humaines et gestion du personnel," 2ème édition, éd. Vuibert, Paris, 1998, p. 99.

Chapitre 1 : Les fondements de la motivation des salariés dans l'entreprise

l'environnement de travail et de s'intégrer aux tensions sociales de l'entreprise, ce qui aide à remplir les tâches des postes qu'ils occupent ou pour les autres à l'avenir .

La formation a donc un intérêt pour l'entreprise qui est celui de former continuellement son personnel afin d'avoir des salariés efficaces dans leur travail. la formation peut être perçue comme un facteur de motivation à travers le fait qu'elle va permettre d'actualiser des savoirs nécessaires au quotidien dans le travail mais aussi développer des compétences nouvelles qui permettront de ne pas rester en marge des changements technologiques mais aussi des changements dans l'organisation de l'entreprise .⁴⁵

4. La motivation par gestion de carrières

Selon CHLOE « la carrière correspond à la succession des emplois occupés par un individu au cours du temps. La notion de carrière renvoie à la fois au passé, au présent et à l'avenir du salarié dans l'entreprise ». ⁴⁶

La gestion des carier selon CERDIN jean- Luc « la gestion des carrières regroupe les activités de l'organisation destinées à satisfaire les besoins futurs de l'organisation, comprenant aussi bien la sélection, l'évaluation, l'affectation et le développement des salariés ». ⁴⁷

La gestion des carrières permet de satisfaire à la fois les besoins de l'entreprise (effectifs et compétences recherchées) et les aspirations individuelles des salariés et permet de fidéliser les collaborateurs clé.

Pour l'entreprise, la gestion de carrière consiste à définir, de manière plus ou moins formalisée, la succession des affectations des individus au sein des structures de l'entreprise. Toutes les entreprises ne font pas de gestion des carrières, tout dépend de la taille de l'entreprise (les opportunités d'évolution y sont proportionnelles), sa stratégie RH ou encore sa structure.

L'évolution de la carrière d'un salarié peut se faire selon deux formes de mobilité :

- La mobilité horizontale (fonctionnelle)

Elle correspond à un changement de fonction ou de poste au sein de l'entreprise, généralement vers un autre département ou service, tout en restant au même niveau hiérarchique. Par exemple, un employé qui passe du service marketing au service des ventes sans changer de statut.

- La mobilité verticale

⁴⁵Annick COHEN, "Tout sur la formation en ressources humaines," édition Dunod, Paris, 2006, p. 65.

⁴⁶CHLOE Guillot-Soulez, op.cit., p 55.

⁴⁷CERDIN Jean-Luc, "Gérer les carrières," Ed. Ems Management et Société, Mondeville, 2000, p. 25.

Chapitre 1 : Les fondements de la motivation des salariés dans l'entreprise

Elle consiste à évoluer vers un niveau hiérarchique supérieur au sein de l'entreprise. Cela peut se traduire par une promotion ou une mutation vers un poste de management ou de direction.

4.1. Le rôle de la gestion des carrières dans la motivation du personnel

La gestion des carrières joue un rôle essentiel dans la motivation du personnel. Voici quelques façons dont elle peut influencer positivement la motivation :

- Permet aux employés d'améliorer continuellement leurs performances et réaliser leur potentiel en accord avec les objectifs de l'entreprise.
- Permet de concevoir et de mettre en œuvre des parcours de carrière pour les salariés.
- Elle aide l'employeur à trouver un métier qui correspond à ses attentes et ses compétences et permet de s'épanouir dans sa carrière professionnelle et de développer l'esprit d'ouverture vers de nouveaux horizons.
- La gestion de carrière aide les employés à définir des objectifs professionnels clairs et précis.⁴⁸

Conclusion

La motivation au travail est un facteur très important dans le domaine de la gestion des ressources humaines, et elle joue un rôle significatif pour fidéliser et attirer les bonnes personnes, en motivant les employés et en optimisant les facteurs de motivation au travail.

La motivation des ressources humaines est un facteur primordial pour la productivité des salariés, constituant un composant essentiel du succès d'une entreprise.

La motivation est la raison qui pousse une personne à agir, car derrière chaque action, il y a une ou plusieurs raison ou objectif à atteindre.

Dans le premier chapitre, nous avons abordé la motivation au travail. Dans ce présent chapitre, nous allons présenter tout d'abord la généralité sur la performance de l'entreprise, puis nous nous établirons l'évaluation de performance par les indicateurs. Enfin, nous exposerons la contribution de la motivation des salariés à la performance de l'entreprise.

⁴⁸BABOU Lydia, "La contribution de la motivation des salariés dans la performance de l'entreprise," mémoire de Master en sciences commerciales, université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou 2014/2015.

Chapitre 2

**L'apport de la
motivation sur la
performance
individuelle et la
performance de
l'entreprise**

Chapitre 2 : L'apport de la motivation sur la performance individuelle et la performance de l'entreprise

Introduction

La performance au travail est de plus en plus considérée comme une source d'un avantage concurrentiel ayant des incidences non seulement sur la performance des entreprises, mais aussi sur l'attraction, la mobilisation et la rétention du personnel.

La performance d'une entreprise vient de sa compréhension de son environnement et de sa capacité de s'y adapter. Elle lui permet de définir les choix qui lui sont proposés afin de déterminer sa stratégie de lui éviter de prendre des décisions non appropriées.

Une entreprise performante doit être efficace et efficiente. Efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés. Efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.

Dans ce deuxième chapitre, nous allons présenter les concepts de la performance et les notions qui y sont associées. Ce chapitre est divisé en trois sections : la première aborde la notion générale de la performance, la deuxième se concentre sur l'évaluation de la performance par ses indicateurs, et enfin, la troisième section vise à identifier la contribution de la motivation des salariés à la performance de l'entreprise.

Section 1 : généralité sur la performance de l'entreprise

La notion de la performance s'est généralisée ces dernières années dans les entreprises et est largement utilisée dans le domaine des affaires. Cependant, elle demeure complexe et difficile à définir complètement, car il existe de nombreuses approches. Nous citerons quelques définitions de ce concept.

1. Définition

Étymologiquement, le mot « performance » vient du verbe anglais « to performe » lui-même issu du vieux français qui signifie accomplir.⁴⁹

La performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle et stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin.⁵⁰

⁴⁹MAJORO Jean-Paul, op.cit. 2008, p 50.

⁵⁰A.D.Chandler, « organisation et performance des entreprises », T1, éd. De l'organisation, 1992, p. 21.

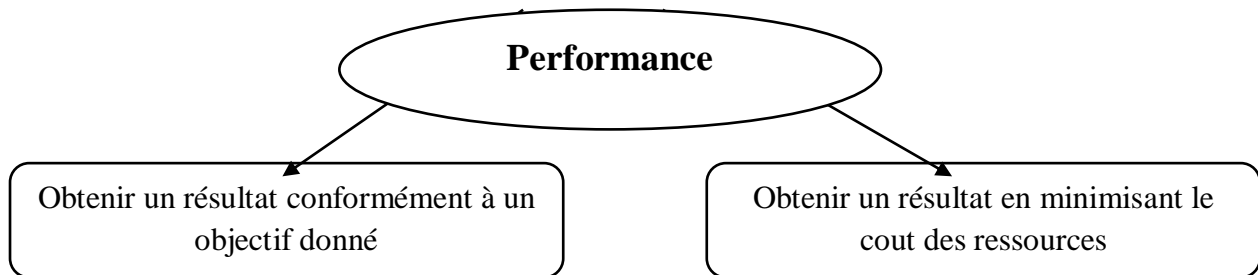
Chapitre 2 : L'apport de la motivation sur la performance individuelle et la performance de l'entreprise

Selon Sillamy (1980) : « la performances est la mise en œuvre d'une aptitude et le résultat de cette action, à partir duquel on peut déduire les possibilités d'un sujet dans un domaine particulier ». ⁵¹

« La performance est une exigence pour la pérennité de l'entreprise, inévitablement liée aux valeurs des personnes et des groupes d'intérêt qui la mesure. Par voie de conséquence, ce concept ne peut pas avoir de signification en soi, il ne peut en avoir que pour ceux ou celles qui y réfèrent dans leur rapport avec les entreprises. Il est temps de s'offrir une grille d'analyse et de mesure complète de la performance organisationnelle qui puisse dépasser les barrières disciplinaires et fonctionnelles et surmonter les obstacles posés par les préférences personnelles » ⁵²

2. Les composantes de la performance

Figure n° 6 : les composantes de la performance



Source : Alglave et al, 2008.

2.1. L'efficacité

C'est l'aptitude d'une spécifique à modifier une situation de travail dont le maintien constitue un obstacle. ⁵³

BOISLANDELLE (H-M) définit l'efficacité comme : « le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait, plus les résultats seront proches des objectifs visés, plus le système sera efficace. Nous s'exprimerons donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système » ⁵⁴.

En générale l'efficacité résume dans la formule suivante :

$$\text{L'efficacité} = \frac{\text{résultat atteint}}{\text{moyen mis en œuvre}}$$

⁵¹ J. SAULQUIN, G. SCHIER, « responsabilité sociale des entreprise et performance », complémentarité ou Substituabilité, la revue des sciences de gestion, 2007/1n°223, 61.

⁵² M. Estelle. Morin et al « Les indicateurs de performance » publié par l'ordre des comptables généraux licenciés du Québec. Edition GUREIN Montréal (Canada).1996. p8.

⁵³ GRANSTED, (I), « l'impasse industrielle », Edition du seuil, 1980, p33

⁵⁴ BOISLANDELLE (H-M), « Gestion des ressources humaines dans la PME », Edition economica, Parise, 1998, p139.

Chapitre 2 : L'apport de la motivation sur la performance individuelle et la performance de l'entreprise

2.2. L'efficience

« Rapport entre les résultats et les moyens mis en œuvre pour les obtenir » ce qui veut dire obtenir de meilleurs résultats avec le moins de ressources possibles ». ⁵⁵ D'une manière il s'agit de gérer au mieux et à moindre coût les ressources mis en œuvre pour atteindre les objectifs.

2.3. Pertinente

« 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 » ⁵⁶ .

La pertinence permet d'évaluer la performance dans le domaine stratégique, de autre sens l'avantage concurrentiel à partir d'une appréciation entre l'adéquation des éléments de l'offre et les attentes du marché.

3. Les dimensions de la performance

Tableur N°2 : la comparaison entre la performance interne et la performance externe ⁵⁷

Performance interne	Performance externe
-Porte sur le résultat, présent ou futur	-porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation
-est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers.	-est tournée vers les managers
-Nécessite de produire et de communiquer les informations financières	-Nécessite de fournir les informations nécessaires pour la prise de décision
-Donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes	-Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but
-Générer l'analyse financière des grands équilibres.	-Aboutir à la définition des variables d'action. ⁵⁸

Source : DORATH Brigitte, GOUJET Christian, «gestion prévisionnelle et mesure de la performance», DUNOD, Paris, 2007, p137.

3.1. La performance interne

La performance interne peut être définie comme la mesure de l'efficacité et de l'efficience des processus internes d'une entreprise. Elle se concentre sur la manière dont

⁵⁵ Barnard Martory et Daniel Crozet, « Gestion des R.H (sous thème) : Pilotage social et performances », 7ème éd, Dunod, Paris, 2008, p : 16.

⁵⁶ CHARLES Lusthaus, MARIE, HELENE, « cadre pour l'amélioration de la performance », évaluation organisationnelle, Canada, 2003, p151.

⁵⁷ DORATH Brigitte, GOUJET Christian, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », DUNOD,Parise, 2007, p137.

Chapitre 2 : L'apport de la motivation sur la performance individuelle et la performance de l'entreprise

l'entreprise utiliser ses ressources interne pour atteindre ses objectifs stratégiques. Il peut être évalué à différents niveau notamment au niveau des processus opérationnels. Elle englobe divers aspects tels que la productivité et la qualité...

L'amélioration de la performance interne est un objectif important pour les entreprises, car elle peut conduire à une meilleure compétitivité, une rentabilité accrue, une satisfaction client.

3.2. La performance externe

La performance externe fait référence à l'évaluation des résultants et de compétitivité d'une entreprise par rapport à son environnement externe. Pour mesurer la performance externe, différents indicateurs sont utilisés, tels que la part de marché, la satisfaction des clients, la réputation de l'entreprise ainsi que les relations avec les partenaires commerciaux. Ces mesures aident à évaluer la position et la performance globales de l'entreprise par rapport à ses concurrents et aux attentes du marché.⁵⁹

4. Les types de performances

En raison des divers objectifs des acteurs au sein de l'entreprise, la performance de l'entreprise peut être appréciée de différentes manières. Cela conduit à la distinction de différents types de performance :

Tableau N°3 : différent typologie de la performance

La performance peut être	Elle se vérifie sur des critères
Organisationnelle	Déficiance comme l'économie des ressources, la gestion des compétences, la flexibilité de la structure....
Financier	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 du risque environnemental, de maitrise de la pollution...
Individuelle	La capacité d'un individu à atteindre les objectifs fixés.

Source : MARTINE Burnes, « science de gestion », édition Hachette, Parise, 2013, p 18.

⁵⁹ TEMBOUKTI Ghiles, SOUGH Sarah, op,cit. 2018/2019.

Chapitre 2 : L'apport de la motivation sur la performance individuelle et la performance de l'entreprise

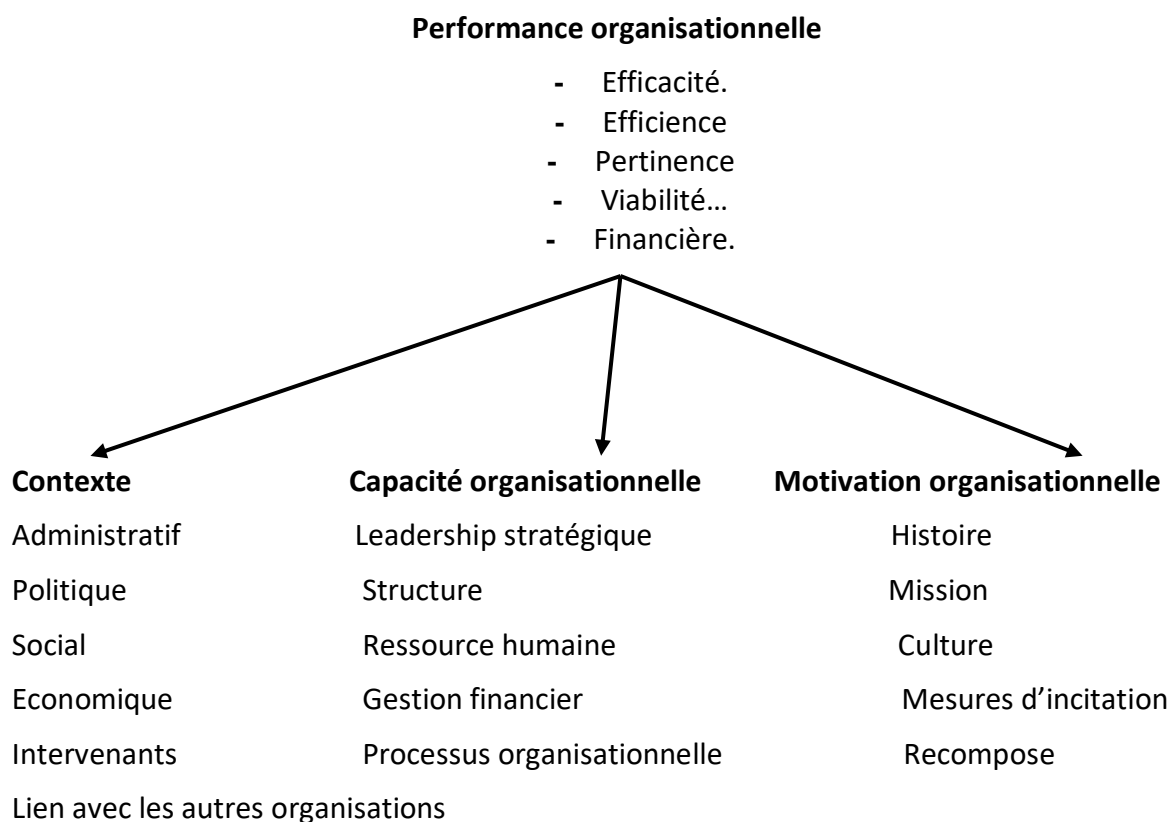
4.1. La performance organisationnelle

La performance organisationnelle, reliée à l'efficacité de la structure organisationnelle, c'est la façon dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre.

M. Kalika considère la performance organisationnelle comme une performance portant directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle et non pas sur ses éventuelles conséquences de nature sociale 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, la qualité de la circulation de l'information, la flexibilité de la structure.

Il s'agit de mesurer la performance de l'entreprise au niveau de la qualité de la production, de la flexibilité, des délais. 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 »⁶⁰



⁶⁰ CHARLES Lusthaus, MARIE, HELENE, « cadre pour l'amélioration de la performance », évaluation organisationnelle, Canda, 2003, p 151.

Chapitre 2 : L'apport de la motivation sur la performance individuelle et la performance de l'entreprise

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

4.2. La performance sociale

La performance sociale d'une entreprise concerne les résultats et les actions qui apportent des bénéfices positifs à la société et à ses parties prenantes, en dehors de leur dimension financière. Cela englobe des initiatives visant à favoriser l'emploi, l'inclusion, la préservation de l'environnement, la responsabilité sociale et d'autres aspects liés au bien-être collectif.

La performance sociale définie comme étant « le rapport entre l'effet social d'une organisation et l'attitude des salariés qu'elle emploie. Il appartient à l'entreprise, et plus précisément à la direction des ressources humaines de parvenir à ce que l'ensemble des salariés soit satisfait de l'emploi exercé et les conditions de travail, c'est-à-dire optimiser le rôle et les compétences de chacun de ses employés et les impliquer dans l'organisation. Il est de plus reconnu que l'entreprise n'est pas performante humainement et socialement. Lors de l'événement de la performance sociale, il est important de mentionner les deux notions suivantes :

L'efficacité humaine : elle est le rapport entre les résultats économiques atteint et le cout social du groupe pour une période donnée.

L'Efficacité humaine(EH) : fait référence à la mesure de la performance, de la productivité et des réalisations des individus au sein d'une entreprise. Cela inclut également la collaboration, la communication, la motivation et l'engagement des employés dans le but d'obtenir des résultats commerciaux positifs.

On peut le exprimerait donc par : $EH = M.C.C$

M : motivation a volonté d'agir et de réussir, adhésion dynamique de chacun.

C : Compétence professionnalisme, savoir et savoir-faire (c'est la condition de l'efficacité individuelle).

C : culture, langage commun, valeurs partagées (c'est la condition de l'efficacité collective).⁶¹

L'Efficacité sociale :c'est la capacité d'une entreprise à agir de manier responsable envers la société et à influencer positivement les parties prenantes externes. Cela nécessite la prise en considération des dimensions éthiques, environnementales et sociale lors de la prise de décisions et de la mise en œuvre d'actions, tout en contribuant durablement à la création de valeur pour l'ensemble de la société.

⁶¹ Dimitri Weiss, « les ressources humaines », éditions d'organisation, 1999, p 251.

Chapitre 2 : L'apport de la motivation sur la performance individuelle et la performance de l'entreprise

4.3. La performance financière

Selon Mavellec, la performance financière désigne la capacité de l'entreprise à maîtriser ses modes de fonctionnement ; c'est à-dire la manière avec laquelle l'entreprise transforme les intrants en extrants de la façon la plus optimale possible. Ainsi, ce type de performance se présente comme étant la manière avec laquelle l'entreprise formule une stratégie, la communique et fixe des objectifs tout en respectant tous les moyens humains, matériels et financiers disponibles. Généralement, les outils traditionnels de mesure de performance sont la capacité analytique, le contrôle budgétaire le contrôle de gestion, Ets. D'ailleurs, ces outils sont insuffisants, ils apparaissent des autres outils financiers qui sont adoptés aux changements de l'environnement.⁶²

4.4. La performance commerciale

La performance commerciale appelée aussi la performance marketing, elle est liée à la satisfaction des clients de l'entreprise. Il apparaît difficile de séparer nettement la performance commerciale des différents types de performances 'inscrivent d'une manière ou d'une autre dans la raison d'être de tout entreprise, c'est-à-dire la satisfaction des clients. Même si les priorités d'objectifs et d'actions différent selon le type de performance privilégié, le but généralement visé par toute entreprise, et de donner satisfaction aux besoins des clients en vue d'en tirer des profits.⁶³

4.5. La performance environnementale

La performance environnementale d'une entreprise fait référence à l'évaluation de son impact sur environnement et à ses efforts pour le réduire en adaptant des pratiques durables. Cela implique la réduction de la consommation de ressources naturelles, la diminution des émissions de gaz à effet de serre, une gestion efficace des déchets et la préservation de la biodiversité. Dans le contexte actuel, où les préoccupations environnementales sont essentielles pour assurer la durabilité à long terme, la performance environnementale revêt une importance croissante. Les consommateurs sont de plus en plus attentifs aux pratiques environnementale solide peut renforcer la réputation de l'entreprise, attirer des clients soucieux de l'environnement et contribuer à l'émergence d'une économie plus durable.

⁶² Mavellec « la mesure de performance traditionnelle ne s'est pas adaptée aux changements de l'environnement », édition Lavoisier, 1994.

⁶³ Zineb Issor, « la performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », article 2017, p101.

Chapitre 2 : L'apport de la motivation sur la performance individuelle et la performance de l'entreprise

4.6. Performance individuelle

On peut dire que cette performance au travail représente l'aspect comportemental de la fidélité, Donc ce type de performance est le comportement que l'organisation attend de ses salariés afin de réaliser les objectifs organisationnels.

Elle était définie par Campbell comme : « les actions ou les comportements pertinent aux objectifs de l'organisation », cet auteur est l'un des premiers auteurs à avoir définie un ensemble de comportement et attitude attendu permettant à un individu d'être performant.⁶⁴

Ce model identifie huit dimension comportementale de la performance au travail.⁶⁵

5. Les objectifs de la performance

Même si les priorités d'objectifs et d'actions différent selon le type de performance privilégié, le but généralement visé par tout entreprise, est de donner satisfaction aux besoins des clients en vue d'en tirer des profits, voiser quelque objectifs qui se regroupent comme suit :⁶⁶

- Améliorer la fabrication et l'ambiance de travail.
- Améliorer la rentabilité.
- Améliorer la sécurité au travail.
- Réduire le cout de fabrication.
- Améliorer le couple valeur-coût.
- Assurer la croissance de la pérennité de son entreprise.
- Lancer de nouveaux produits.
- Développer la performance individuelle.
- Développer les parts de marché.
- Respecter les délais de livraison.
- Anticiper les besoins des clients.
- Consolider et développer les savoir-faire.
- Fidéliser la clientèle.

6. Les facteurs de la performance

⁶⁴ J.M.perti et A.Swalhi, « la mesure de la fidélité organisationnelle », (PDF), p.06.2007.

⁶⁵ I.Achte et al, « comment concilier la performance et le bien-être au travail », 2010 (PDF), p.42.

⁶⁶ CAILAT Allain, « management des entreprises », édition HACHETTE LIVRE, 2008, P38.

Chapitre 2 : L'apport de la motivation sur la performance individuelle et la performance de l'entreprise

Il est essentiel de constamment identifier, analyser et adapter les facteurs de performance d'une entreprise, en tenant compte de leur interdépendance et leur équilibre. Tout changement important dans un ou plusieurs de ces facteurs aura des répercussions sur les autres. De plus, un déséquilibre se produira et affectera la performance globale de l'entreprise si l'un de ces facteurs est inférieur aux autres. Parmi les facteurs concernés, on peut mentionner :

- Les clients : l'entreprise doit satisfaire, et fidéliser ces clients quels que soient leur comportement et leurs exigences.
- Les produits : le produit doit répondre aux besoins et aux attentes du marché cible.
- Le processus : selon HAMMER (M) « plus le travail complexe, plus les processus sont nécessaires ». ⁶⁷
- La mission : la mission de l'entreprise est de fournir des produits ou services de qualité, tout en répondant aux besoins et aux attentes des clients de manière efficace et durable.

Section 2 : l'évaluation de performance par les indicateurs

L'évaluation de la performance de l'entreprise est un processus essentiel permettant de mesurer et d'analyser les résultats et les réalisations d'une entreprise. Elle vise à évaluer la performance globale de l'entreprise. Nous allons présenter dans cette section l'évaluation de la performance de l'entreprise ainsi que ses différents indicateurs.

1. La définition de l'évaluation de la performance

L'évaluation de la performance de l'entreprise est le processus d'analyse et de mesure de l'efficacité et de l'efficience avec lequel une entreprise a atteint ses objectifs et réalise ses activités. C'est une évaluation systématique qui permet de déterminer dans quelle mesure l'entreprise a réussi à mettre en œuvre sa stratégie, à utiliser ses ressources de manière optimale et à produire des résultats satisfaisants.

A.KHEMAKHEM définit que : « la mesure de la performance permet d'apprécier les résultats d'intégration des objectifs organisationnels. Elle est aussi destinée à associer des actions positives ou négatives à ce comportement « responsable » des membres de l'entreprise ». ⁶⁸L'évaluation de performance donc est définie comme un outil de gestion qui

⁶⁷ [Http ://sites.google.com/site/barometredegestionstrategique/Accueil/articles/facteurs-de-performance](http://sites.google.com/site/barometredegestionstrategique/Accueil/articles/facteurs-de-performance), consulté le 5/08/2023.

⁶⁸KHEMAKHEM. A, « La dynamique du contrôle de gestion », 2ème éd, Dunod, Paris, 1976, p : 06.

Chapitre 2 : L'apport de la motivation sur la performance individuelle et la performance de l'entreprise

permet à une entreprise de contrôler et de mesurer l'efficacité et l'efficience des actions, ainsi qu'une meilleure compréhension du progrès et des gains réalisés.

L'évaluation de la performance renvoie en premier lieu à définir la performance Individuelle et collective.

1.1. La performance individuelle

La performance individuelle est la capacité d'un individu à atteindre un résultat par rapport à des objectifs fixés

La performance individuelle peut être considérée comme « une activité dans laquelle un individu est capable d'accomplir avec succès la tâche qui lui est assignée, sous réserve des contraintes normales de l'utilisation raisonnable des ressources disponibles »⁶⁹

1.2. La performance collective

La performance collective désigne la capacité d'un groupe à atteindre ses objectifs et à obtenir des résultats de manière efficace et efficiente. Elle peut être mesurée de différentes manières, en fonction des objectifs fixés par l'organisation et de ses domaines d'activité. On peut mesurer la performance collective en termes de productivité, de qualité de service, de satisfaction des clients ou de rentabilité financière.

Le développement de la performance collective nécessite d'abord le développement de la performance individuelle. Donc au sein de l'entreprise il faut d'abord assurer la performance individuelle puisque c'est la conséquence de la performance collective.⁷⁰

2. Utilité de l'évaluation de performance

L'importance de l'évaluation de performance au travail est mentionnée par de nombreux auteurs. À cet égard, Rowland et al. (1983) ont résumé les visées de l'évaluation des performances.

L'évaluation des performances est utile pour les entreprises pour les raisons suivantes: elle permet une rétroaction aux salariés quant à leur rendement; elle peut être à la base de la fixation du salaire et des décisions relatives aux promotions; elle permet d'identifier le personnel dont la compétence n'est pas satisfaisante et est ainsi à la source de certaines décisions relatives au licenciement; elle permet l'orientation du personnel pour l'amélioration des performances et potentiels; elle favorise la planification future avec le personnel; elle

⁶⁹ Malika ASBAYOU « La performance individuelle au travail : ses déterminants et sa mesure », Doctorante en sciences de gestion ENCG Agadir, université Ibn Zohr, Equipe de Recherche en Gouvernance, Information et Communication des Organisations (ERGICO).2018

⁷⁰ AISSAT Souad « Approche théorique de la motivation du personnel au travail : « quel pratique réel au service de la performance dans l'entreprise Algérienne », mémoire master en Gestion Des ressources Humains 2020/2021

Chapitre 2 : L'apport de la motivation sur la performance individuelle et la performance de l'entreprise

permet le diagnostic des problèmes individuels et organisationnels. Elle est également utile pour les individus puisqu'elle permet de comprendre leur performance actuelle et de fixer des objectifs d'amélioration.⁷¹

3. Les critères de performances

Un critère de performance est une mesure ou une norme utilisée pour évaluer le rendement, l'efficacité ou la qualité d'une activité, d'un processus, d'un individu ou d'une organisation. Il s'agit d'un élément de référence utilisé pour déterminer si les objectifs et les attentes sont atteints...

Les critères de performance peuvent être d'ordre quantitatif ou qualitatif. Ils sont définis en fonction des objectifs propres à chaque organisation, chaque individu.

3.1. Critères quantitatifs

Un critère quantitatif est une mesure ou un indicateur qui peut être exprimé en chiffres ou en quantités numériques. Il est utilisé pour évaluer ou comparer des objets, des processus ou des performances en se basant sur des valeurs numériques objectives :

La comptabilité (le bénéfice réalisé), la richesse boursière (l'enrichissement des actionnaires), la valeur de l'entreprise (les ressources matérielles et immatérielles de l'entreprise), les données économiques (parts de marché, catalogue de produits).

3.2. Critères qualitatifs

Les critères qualitatifs sont des mesures ou des indicateurs qui évaluent des performances en se basant sur des caractéristiques non numériques : le climat social (implication des salariés dans l'entreprise, *turn-over*, conflits), les produits (qualité, innovation, positionnement), l'image de l'entreprise (image de marque de l'entreprise, notoriété), la technologie (maîtrise des technologies nouvelles).⁷²

4. Les indicateurs de performance de l'entreprise

Les indicateurs de performance de l'entreprise sont des outils essentiels pour évaluer la santé et le succès d'une organisation. Ils aident les dirigeants et les gestionnaires à prendre des décisions éclairées, à allouer les ressources de manière efficace, à identifier les domaines d'amélioration et à évaluer la performance globale de l'entreprise.

⁷¹ CHRISTIAN, MARIUS N « MOTIVATION, UNE SOURCE efficace pour améliorer la performance d'une organisation » International journal of Social Sciences ans scientific , Disponible en ligne 25 Octobre 2022.

⁷² AISSAT Souad «Approche théorique de la motivation du personnel au travail : « Quel pratique réel au service de la performance dans l'entreprise Algérienne » ? Cas : Laiterie TASSILI de Draa-Ben-Khedda. », mémoire master, université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2020/2021

Chapitre 2 : L'apport de la motivation sur la performance individuelle et la performance de l'entreprise

Il existe différents types d'indicateurs de performance qui peuvent être utilisés en fonction des objectifs et des domaines d'activité de l'entreprise. Voici quelques exemples courants

4.1. La définition d'indicateur de performance

Un indicateur est une information ou un ensemble d'informations qui aide le dirigeant à évaluer une situation, lui permettant ainsi de prendre des décisions appropriées

Un indicateur de performance est : « une donnée quantifiée qui mesure l'efficacité et/ou l'efficience de tout ou partie d'un processus ou d'un système (réel ou simulé) par rapport à une norme, un plan ou un objectif déterminé et accepté dans le cadre d'une stratégie d'entreprise. »⁷³

4.2. Les différents types d'indicateurs de performance

Il existe différents types d'indicateurs de performance qui peuvent être utilisés en fonction des objectifs et des domaines d'activité de l'entreprise. Voici quelques exemples courants :

4.2.1. Les indicateurs financiers

Les indicateurs financiers sont des données financières (chiffres, ratios financiers...) utilisées pour évaluer et analyser la performance et la santé financières d'une entreprise. Voici quelques-uns des indicateurs financiers les plus couramment utilisés :

- Indicateurs de rentabilité : Ils mesurent la capacité d'une entreprise à générer des bénéfices par rapport à ses coûts. Cela inclut des ratios tels que la marge bénéficiaire (bénéfice net divisé par les ventes), le retour sur investissement (bénéfice net divisé par l'investissement total) et le retour sur actifs (bénéfice net divisé par les actifs totaux).
- Indicateurs de liquidité : Ils présentent la capacité d'une entreprise à honorer ses obligations financières à court terme. Le ratio de liquidité courante (actifs courants répartis par passifs courants) et le ratio de liquidité immédiate (disponibilités divisées par passifs courants) sont des exemples d'indicateurs de liquidité.
- Indicateurs d'efficacité : Ils mesurent l'efficacité avec laquelle une entreprise utilise ses ressources pour générer des revenus. Le ratio de rotation des stocks (coût des marchandises vendues réparties par le montant moyen des stocks), le ratio de rotation des créances clients (ventes annuelles divisées par le montant moyen des créances

⁷³www.mesurerlecapitalhumain.wordpress.com, consulté le 16/06/2023 à 19h

Chapitre 2 : L'apport de la motivation sur la performance individuelle et la performance de l'entreprise

clients) et le ratio de rotation des actifs (ventes annuelles divisées par les actifs totaux) sont des exemples d'indicateurs d'efficacité.⁷⁴

-

4.2.2. Les indicateurs commerciaux⁷⁵

Seconde catégorie d'indicateurs de performance, ils répondent aussi au nom d'indicateurs du marché ces indicateurs utilisés pour évaluer la performance des activités commerciales d'une entreprise. Ils fournissent des informations clés sur les ventes, la clientèle, la satisfaction des clients et d'autres aspects liés aux activités commerciales. Ces indicateurs permettent aux entreprises à suivre leurs progrès, à prendre des décisions stratégiques et à améliorer leur efficacité commerciale.

Les indicateurs commerciaux sont cependant répartis en deux grandes classes à savoir :

- Les indicateurs qualitatifs ;
 - La satisfaction des clients ;
 - L'image de l'entreprise.
- Les indicateurs quantitatifs ;
 - Le chiffre d'affaire ;
 - La part de marché ;
 - Taux de pénétration ;
 - Le profil.

4.2.3. Les indicateurs organisationnels⁷⁶

Les indicateurs de performance organisationnelle sont particulièrement présents dans les services RH. Ils ont comme objectifs de mesurer les coûts de la masse salariale et de rendre compte de sa productivité globale. Ils servent également à diagnostiquer et mesurer le retour sur investissement des stratégies de ressources humaines.

Ces indicateurs servent ainsi à identifier les marges de progression à l'intérieur des services de l'entreprise. Bien définis, ils mesurent efficacement le ratio des abandons de poste, les retombées des frais de publicité, les frais d'agences de recrutement ou les failles dans le processus de sélection. Dans une autre mesure, ces indicateurs sont un moyen rapide de déceler les formations inadaptées et d'identifier les problèmes de management.

⁷⁴ AMAOUCHE Sara, HAMANE Lydia, « La motivation du personnel et performance de l'entreprise », mémoire master en Management des Ressources Humaines, 2021/2022.

⁷⁵ AMRANI Sabrina, MANSOUR Naima, op.CIT. 2019 /2020.

⁷⁶<https://blog.proactioninternational.com/fr/mesurer-performance-entreprise-indicateurs-performance> consulté le 25/08/2023 à 22.00

Chapitre 2 : L'apport de la motivation sur la performance individuelle et la performance de l'entreprise

Voici quelques exemples d'indicateurs organisationnels :

- Turnover RH
- Nombre de candidats
- Taux de survie à l'essai
- Taux d'absentéisme
- Taux d'accidents du travail
- Taux de roulement

4.2.4. Les indicateurs de pilotage

Sont des indicateurs utilisées pour évaluer et contrôler la performance d'une entreprise ou d'une activité dans le but de guider les actions et de prendre des décisions

Ceci repose sur la définition de certaines grandeurs telles que la marge sur coûts direct.

Il est possible de citer :

- Les indicateurs de gestion des ressources humaines
- les indicateurs de climat social.

Les indicateurs de gestion des ressources humaines comme leur nom l'indiquent, donnent des informations concernant la fonction Ressources Humaines. Ils se focalisent sur les effectifs, les rémunérations, les formations des employés, etc. D'autre part, il existe d'autres indicateurs de pilotage appelés indicateurs du climat social. Ces indicateurs portent sur l'absentéisme, les accidents, les conflits qui ont eu lieu au sein de l'entreprise. Ils ont pour rôle d'évaluer le niveau d'implication des équipes et de prévenir les dysfonctionnements sociaux qui peuvent avoir lieu).⁷⁷

4.2.5. Les indicateurs opérationnels et stratégiques

Il existe deux types de indicateurs : opérationnels et stratégiques sont utilisés pour mesurer la performance d'une entreprise à différents niveaux.

Indicateurs opérationnels utilisées pour évaluer la performance des processus, des activités et des opérations quotidiennes d'une entreprise. Les indicateurs opérationnels impliquent le fonctionnement de l'organisation, les interventions et l'allocation de service aux clients, les processus d'affaires, les utilisations des ressources, les résultats de production, etc. Ils sont généralement liés à des objectifs opérationnels et permettent de surveiller la réalisation de ces objectifs.

⁷⁷FOUCHAL Thilleli "Contribution du knowledge management dans la performance de l'entreprise", mémoire master en management stratégie, université mouloud Mammeri, 2017/2018.

Chapitre 2 : L'apport de la motivation sur la performance individuelle et la performance de l'entreprise

Les indicateurs stratégiques sont des mesures utilisées pour évaluer la performance globale d'une entreprise par rapport à ses objectifs stratégiques à long terme. Ils sont liés aux objectifs stratégiques et aux initiatives clés de l'entreprise. Les indicateurs stratégiques sont généralement à plus haut niveau et fournissent une vision globale de la performance de l'entreprise. Ils sont souvent qualitatifs ou quantitatifs et peuvent inclure des mesures telles que la rentabilité, la croissance des revenus, la part de marché, la satisfaction client globale, etc. Ces indicateurs stratégiques se présentent donc sous-forme de pourcentage d'avancement, ou sous forme de réalisations majeures. Ils sont principalement exploités pour donner de la valeur aux tableaux de bord stratégiques.⁷⁸

4.2.6. Les indicateurs de moyens et d'environnement

Distingue, les indicateurs de moyens et les indicateurs d'environnement. Les indicateurs de moyens ont pour but d'analyser les résultats obtenus en tenant compte des différents moyens déployés dans le but de les atteindre. Les indicateurs d'environnement pour leur part, sont des outils permettant de se situer par rapport à l'environnement de l'entreprise. S'il est admis que la performance de l'entreprise dépend de l'environnement dans lequel elle évolue, les indicateurs d'environnement permettraient donc d'orienter correctement les différentes actions menées au sein de l'entreprise. « Le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un tableau de bord prospectif »⁷⁹.

4.3. L'utilité des indicateurs de performance

Lorsque les indicateurs de performance sont identifiés qui reflétant les objectifs de l'organisation, mesurables, ces indicateurs sont utilisés comme outils de gestion et pilotage de la performance. Mais aussi comme un outil de motivation. Sont aussi des moyens spécifiques et quantifiables permettant de mesurer les performances d'une activité. Ils fournissent une analyse essentielle de l'entreprise et mettent en exergue des opportunités pour accroître son succès fournissant des données objectives pour évaluer les performances, prendre des décisions éclairées et améliorer la performance globale. Leur utilisation favorise la transparence et la responsabilisation, et permet de communiquer efficacement les résultats aux parties prenantes internes et externes. En mettant en place des indicateurs de performance pertinents et en les utilisant de manière proactive, les organisations peuvent s'adapter aux changements, identifier les opportunités d'amélioration et atteindre leurs objectifs de manière plus efficace et efficiente.

⁷⁸Pierre Voyer, « Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance », 2e édition, 1999, p106

⁷⁹Thèse professionnelle Mastère spécialisé HEC. Ecole des Mines de Paris, 73p.

Chapitre 2 : L'apport de la motivation sur la performance individuelle et la performance de l'entreprise

Section 3 : le lien entre la motivation des salariés et la performance à travers les pratiques de GRH

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

Selon Annick « Une politique de rémunération permet à une entreprise de mettre en avant certaines valeurs ou une stratégie particulière et de fédérer ses salariés autour de cette approche, par l'entremise 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, sur la performance, sur la compétence, etc.⁸⁰

Selon Thevenet, « la rémunération représente le salaire ou le traitement ordinaire de base et tous les autres avantages et accessoires payés, directement ou indirectement, en espèce ou en nature par l'employeur au travailleur en raison de l'emploi de ce dernier »⁸¹

1.1. L'élaboration d'une politique de rémunération

L'élaboration d'une politique de rémunération efficace est un aspect essentiel de la gestion des ressources humaines au sein de toute organisation cette politique revêt une importance capitale ; car elle influence directement la motivation ; la rétention et la performance des salariés

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 sociale ; économique 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

⁸⁰ Annick Ch, « Toute la fonction ressources humaines », 2ème éd. DUNOD, Paris, 2010, p. 310

⁸¹ Maurice Thevenet et autres, « Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines », éd. La Source, 2007, p. 258.

Chapitre 2 : L'apport de la motivation sur la performance individuelle et la performance de l'entreprise

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.⁸²

Elaborer une politique de rémunération remplit 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 couts salariaux. Ces objectifs s'accompagnent généralement d'un souci de préservation de l'équité et de maîtrise des couts. La politique de rémunération vise : - Attirer et recruter des candidats répondant aux besoins de l'organisation. - Démontrer de la reconnaissance aux employés en leur versant une rétribution juste. - Respecter l'équité interne. - Être compétitif par rapport au marché (équité externe). - Contrôler les couts liés à la masse salariale.

1.2. Les effets de la rémunération à la performance

La rémunération à la performance dépend de la manière dont elle est conçue, communiquée et mise en œuvre au sein de l'organisation. Elle peut avoir des avantages significatifs, mais il est essentiel de la gérer avec soin pour éviter des effets indésirables.

1.3. Les avantage

La plupart des entreprises n'ont pas vraiment le choix : le marché va vers des rémunérations à la performance ; il faut donc souvent s'y plier pour assurer la compétitivité de son entreprise. Si les systèmes sont bien gérés, et notamment si les critères sous-jacents sont bien définis, dépassant la seule dimension financière (en intégrant notamment des facteurs d'efficacité des processus, de loyauté clientèle et d'implication des collaborateurs),régulièrement remis en question et évalués de manière très sérieuse, la rémunération à la performance permet de soutenir les efforts de développement de l'entreprise, et par conséquent de récompenser les cadres et collaborateurs dont les contributions ont été les plus significatives pour l'entreprise. Ils permettent aussi d'entrer dans une gestion différenciée des collaborateurs, et de leur rémunération, et de répondre au besoin de performance de plus en plus important pour chacune des fonctions dans l'entreprise : seule la performance est honorée. Ils donnent aussi à l'entreprise une certaine flexibilité au niveau de ses charges, ce qui est souvent appréciable en période difficile.

1.4. Les effets pervers

Les effets pervers peuvent être nombreux, à deux niveaux :

- Si la gestion de cet équilibre délicat est imparfaite

⁸² CADIN, L, et autre, « gestion des ressources humaines », édition Dunod, Paris, 2000, p 04.

Chapitre 2 : L'apport de la motivation sur la performance individuelle et la performance de l'entreprise

- Si trop d'importance est accordée à l'individu par rapport au collectif
- Au niveau de la mobilité des collaborateurs, et particulièrement du management développement.

2. La motivation par la politique de formation

La motivation par la politique de formation est un concept qui vise à encourager et à motiver les individus à participer activement à des programmes de formation en utilisant des incitations politiques. Cela peut inclure des incitations financières, telles que des bourses d'études ou des avantages fiscaux pour les entreprises qui investissent dans la formation de leurs employés. Les politiques de formation peuvent également inclure des mesures visant à rendre la formation plus accessible, comme la mise en place de programmes de formation en ligne ou de centre de formation locaux.

2.1. Définition de politique de la formation

« La formation est, a priori, le facteur principal de valorisation des ressources humaines. Certain dirigeant 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). »⁸³

Cependant, il est important de concevoir des politiques de formation qui soient efficaces et équitables, en veillant à ce qu'elles ciblent les besoins réels des individus et des entreprises, et en évitant les éventuels abus ou détournements de ces incitations politiques.

« 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. »⁸⁴

2.2. Le rôle de la formation dans la performance de la RH

La formation joue un rôle crucial dans l'amélioration de la performance des ressources humain (RH) en fournissant aux professionnels de RH les compétences, les connaissances et les outils nécessaires pour gérer efficacement le capital humain au sien d'une organisation.

⁸³ Boudabbous Sami, « L'entreprise à l'heure de la formation, approche théoriques pratiques et rebelles », la revue des sciences de gestion, 2007/4n°226-227, p 116.

⁸⁴ LUSTHAUS C, op, cit, p 94.

Chapitre 2 : L'apport de la motivation sur la performance individuelle et la performance de l'entreprise

Elle permet de développer des compétences en recrutement, en gestion des conflits, en conformité légale et en communication, ce qui renforce la capacité des RH à attirer, retenir et gérer les talents.

De plus, la formation continue maintient les RH informés des évolutions légales et des meilleures pratiques, favorisant ainsi la conformité de la performance globale de la RH.

En promouvant une culture d'apprentissage, la formation renforce l'ensemble de l'organisation en encourageant le développement professionnel de ses membres. En somme, la formation est un pilier essentiel pour optimiser la performance des RH et contribuer au succès de l'entreprise.

2.3. Les objectifs de la politique de formation dans la motivation

La politique de formation a pour objectif principale de motiver les individus à s'engager dans des activités de formation en créant un environnement favorable à l'apprentissage, en réduisant les barrières pour développer leurs compétences et contribuer à la société et à l'économie.

- Les principaux objectifs de la formation :
- Améliorer le statut des salariés par la promotion ;
- Accroître pour chaque salarié 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 ressources humaines ;
- S'adapter aux exigences de l'environnement instable ;
- Aider la hiérarchie à assurer l'équilibre en ressources humaines, afin de répondre aux objectifs immédiats de chacun des services de l'entreprise. .

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

Chapitre 2 : L'apport de la motivation sur la performance individuelle et la performance de l'entreprise

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 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 délatif 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 autos 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

Chapitre 2 : L'apport de la motivation sur la performance individuelle et la performance de l'entreprise

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."⁸⁵

4. L'évaluation du personnel

L'évaluation du personnel est un processus par lequel les performances, les compétences, le comportement et les réalisations d'un employé au sein d'une organisation sont examinés et évalués de manière systématique. Elle vise à évaluer la contribution d'un employé à l'atteinte des objectifs de l'entreprise, à identifier les forces et les faiblesses, à fournir des retours d'information constructifs et à prendre des décisions relatives à la rémunération, à la promotion, ou à la formation.

L'évaluation du personnel peut contribuer de plusieurs manières à la performance globale de l'entreprise :

- Identification des talents : En évaluant les compétences, les forces et les faiblesses des employés, l'entreprise peut identifier ses talents clés. Cela permet de les mettre en avant pour des rôles stratégiques, ce qui renforce la performance globale de l'organisation.
- Feedback constructif : Les évaluations offrent l'opportunité de fournir aux employés un feedback précis sur leur performance. Cela les aide à comprendre leurs domaines d'amélioration, ce qui peut les inciter à s'améliorer et à contribuer davantage.

⁸⁵ <http://www.memoireonline.com>, « Analyse des conditions de travail personnel » Université Libre de Kigali, 2009, p 33 consulté le 14-01-2020 à 21h40.

Chapitre 2 : L'apport de la motivation sur la performance individuelle et la performance de l'entreprise

- Alignement des objectifs : L'évaluation du personnel permet de s'assurer que les objectifs individuels des employés sont alignés sur les objectifs de l'entreprise. Lorsque tous les membres de l'équipe travaillent vers des buts communs, la performance collective s'en trouve renforcée.
- Prise de décisions stratégiques : Les résultats des évaluations de personnel peuvent aider à prendre des décisions importantes en matière de gestion des ressources humaines, telles que les promotions, les augmentations de salaire et les plans de formation. Ces décisions peuvent avoir un impact direct sur la performance des employés et de l'entreprise.
- Motivation et engagement : Les employés qui se sentent évalués et reconnus pour leurs contributions ont tendance à être plus motivés et engagés. Cela se traduit généralement par une meilleure performance au travail.
- Développement des compétences : Les évaluations identifient les besoins en formation et en développement. En investissant dans le développement des compétences de ses employés, l'entreprise renforce leur capacité à contribuer de manière significative à sa performance.
- Réduction du turnover : En identifiant et en adressant les problèmes de performance ou de satisfaction des employés, les évaluations peuvent contribuer à réduire le taux de rotation du personnel. Cela permet de conserver les talents clés et de maintenir la stabilité au sein de l'entreprise.

L'évaluation du personnel joue un rôle essentiel dans l'amélioration de la performance de l'entreprise en identifiant, en développant et en motivant les employés. Elle contribue à créer un environnement propice à la croissance et à la réussite de l'organisation.

Conclusion

La motivation joue un rôle important dans les performances d'une entreprise. La motivation des employés est un facteur clé pour atteindre les objectifs fixés et maintenir un haut niveau de productivité. Lorsque les employés sont motivés, ils sont plus engagés, plus créatifs et plus disposés à investir leurs compétences et leurs connaissances pour contribuer à la réussite de l'entreprise.

La performance est un concept complexe qui intègre différentes dimensions pour la définir et différents indicateurs de mesure car elle reste une affaire de perception et tous les acteurs n'ont pas la même perception de la performance. Il est évident que celle-ci joue un rôle

Chapitre 2 : L'apport de la motivation sur la performance individuelle et la performance de l'entreprise

crucial sans le succès d'une entreprise. La performance est le résultat d'efforts soutenus, de processus bien définis et de compétences solide au sein de l'entreprise.

La performance est un pilier fondamental pour assurer la croissance, la compétitivité et la durabilité d'une entreprise. En mettant l'accent sur l'amélioration continu et en favorisant une culture axée sur la performance, les entreprises peuvent se positionner avantageusement sur le marché et relever les défis de manière proactive.

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

Chapitre 3

**l'impact de la motivation des salariés sur la
performance de l'entreprise :Cas ENIEM
Tizi-Ouzou**

L'impact de la motivation des salariés sur la performance de l'entreprise :Cas ENIEM Tizi-Ouzou

Introduction

ENIEM (Entreprise Nationale des Industries Electroménagères) est une entreprise algérienne spécialisée dans la fabrication et la commercialisation d'appareils électroménagers. Depuis sa création, ENIEM vise à établir sa place parmi les grands acteurs de l'industrie de l'électroménager sur le marché national et à faire face à la concurrence.

Dans ce chapitre, qui constitue la partie pratique de notre travail, nous le divisons en trois sections distinctes. La première section est dédiée à la présentation de l'entreprise ENIEM, notamment son histoire, ses unités de production et ses objectifs.

La deuxième section est consacrée à la méthodologie de l'enquête sur le terrain. Enfin, la troisième section sera dédiée à la présentation et à l'analyse des résultats obtenus.

Section 1 : présentation de l'entreprise ENIEM

Afin de mieux comprendre l'entreprise ENIEM, nous allons examiner son historique et sa situation géographique.

1. Histoire d'ENIEM

L'Entreprise Nationale de l'Industrie Électroménagère (ENIEM) est située à environ une dizaine de kilomètres à l'est de Tizi-Ouzou, plus précisément dans la zone industrielle d'Oued Aissi.

Cette entreprise a été établie par le décret n°83-19 du 2 janvier 1983. Elle est issue de la réorganisation de la SONELEC, créée en 1974, et a commencé la production dans le domaine de l'électroménager en 1977. ENIEM a été transformée en entreprise publique économique (société par actions) en 1989, avec un capital social de 40 000 000,00 DA.

Sur le plan juridique, ENIEM a été transformée en octobre 1989 en une Société par Actions (SPA) détenue à 100 % par l'État, avec un capital social de 2 957 500 000 DA.

En juin 1998, ENIEM a été la première entreprise à obtenir la certification ISO 9001 (norme internationale pour l'assurance de la qualité en production, installation et prestations associées) auprès d'ADAQ. Cette certification a été récemment renouvelée avec QMI (Canada), et l'entreprise détient maintenant les certifications ISO 9001:2015 pour la qualité et ISO 14001:2015 pour l'environnement.

En 2007, ENIEM était l'une des treize entreprises nationales que la banque d'affaires espagnole Santander était chargée de privatiser. Cependant, en l'absence de potentiels repreneurs, qu'ils soient nationaux ou étrangers,

Le gouvernement a décidé de la grande dans son giron du coup, l'entreprise qui a frôlé la fermeture en 1999 faisait partie des 250 entreprises publiques sélectionnées par le

L'impact de la motivation des salariés sur la performance de l'entreprise : Cas ENIEM Tizi-Ouzou

gouvernement pour effacer leurs dettes, qui étaient estimées à 1705 milliards de dinars, dont 14,5 milliards de dinars de découvert auprès des banques pour ce qui concerne ENIEM.

Au fil des années et après avoir surmonté de nombreuses crises, ENIEM a réussi à redorer l'image de marque de ses produits, une tâche considérable pour une entreprise qui fut autrefois le fleuron de l'industrie des produits électroménagers en Afrique. Aujourd'hui, ENIEM emploie environ 2200 travailleurs et conserve une part de marché significative, malgré la prédominance et l'hégémonie des marques étrangères dans le pays.

En 2009, le capital social d'ENIEM était de 10 279 800 00,00 DA, et il était entièrement détenu par la SGP INDELENCE, dont elle relève actuellement.

La mission de l'ENIEM consiste dans la fabrication, l'assemblage, la vente et la promotion des services après-vente des produits électroménagers. L'ENIEM a évolué dans un environnement où la contrainte budgétaire n'existait pas et où l'objectif de rentabilité n'a jamais été une priorité. Les objectifs sociaux ont toujours été dominants, et la législation favorisait la valeur sociale.

Haut du formulaire

Aujourd'hui, ENIEM se met sur un autre chemin, où la rentabilité constitue l'objectif ultime de toute entreprise.

2. Situation géographique d'ENIEM

L'ENIEM concentre la majeure partie de ses activités au niveau de la Wilaya de Tizi-Ouzou, principalement dans la zone industrielle d'Oued-Aissi.

Son siège social (direction générale) est situé au chef-lieu de la Wilaya de Tizi-Ouzou. Les unités de production dédiées aux domaines du Froid, de la Cuisson, et de la Climatisation sont implantées dans la zone industrielle Aissat Idir à Oued-Aissi, à environ 7 km du chef-lieu de la Wilaya de Tizi-Ouzou.

L'unité commerciale se trouve également à Oued Aissi.

Unité lampe de Mohammedia, actuellement filialisée en FILAMP.

3. Organisation de l'entreprise ENIEM

L'organisation structurelle de l'ENIEM se présente comme suit :

- Le siège social, situé dans le chef-lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou.
- La filiale EIMS de production de sanitaire (production de lavabos, baignoires, éviers), installée à Miliana, Wilaya d'Ain Defla.
- La filiale FILAMP (production de lampes électriques), située à Mohammedia, Wilaya de Mascara.

L'impact de la motivation des salariés sur la performance de l'entreprise :Cas ENIEM Tizi-Ouzou

- Le complexe d'Appareils Ménagers (CAM), situé dans la zone industrielle Aissat Idir à Oued-Aissi, Wilaya de Tizi-Ouzou.
- L'unité commerciale, également située dans la zone industrielle Aissat Idir à Oued-Aissi.

L'ENIEM est composée de cinq Unités et de six Directions chapeautées par un Président Directeur Général, plus les deux filiales FILAMP et EIMS.

En peut résumer tout comme suite :

3.1. La Direction Générale (DG)

La Direction Générale (DG) est responsable de la stratégie et du développement de l'entreprise. Elle exerce son autorité hiérarchique et fonctionnelle sur l'ensemble des directions et des unités. Le Directeur Général est assisté par des cadres dirigeants chargés d'assurer les principales fonctions suivantes :

- Ressources humaines
- Finance et comptabilité
- Développement et partenariat
- Planification et contrôle de gestion
- Marketing et communication
- Qualité et environnement
- Administration générale.

3.2. Filiale FILAMP

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

Ses équipements de production sont constitués de :

- Sept chaînes de fabrication de lampes standards de 25 W à 200 W de marque Osram (Allemagne) dont les capacités sont par chaîne de 1 700 lampes/heure.
- Une chaîne de fabrication de lampes standards flamme, spot et réfrigérateur de marque Falma (Suisse) et d'une capacité de 3500 lampes/heures.
- Une chaîne de fabrication de lampes standards E27 et B22 de marque Falma (Suisse) et d'une capacité de 4000 lampes/heure.
- Un atelier de fabrication de filaments d'une capacité de 80 millions d'unités/an.

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

L'impact de la motivation des salariés sur la performance de l'entreprise :Cas ENIEM Tizi-Ouzou

L'unité sanitaire de Miliana a été acquise par l'entreprise ENIEM en l'année 2000, mais elle ne fait pas partie du champ de certification de l'entreprise. En 2006, elle est devenue une filiale à 100 % d'ENIEM. La mission globale de cette unité est de produire et développer des produits sanitaires, tels que des baignoires, des lavabos et des éviers.

3.4. Le complexe des Appareils Ménagers (CAM)

La restructuration du CAM en 1998 a conduit à sa réorganisation en trois unités de production spécialisées par produit : l'unité froid, l'unité cuisson, et l'unité climatisation.

3.4.1. Unité froid : L'unité froid du CAM est spécialisée dans la fabrication d'une large gamme de produits froids, notamment des réfrigérateurs, des congélateurs et des conservateurs.

3.4.2. Unité cuisson : L'unité cuisson du CAM est spécialisée dans la fabrication d'une large gamme de produits de cuisson, notamment des cuisinières et des plaques de cuisson.

3.4.3. Unité de climatisation : L'unité climatisation du CAM est spécialisée dans la fabrication d'une large gamme de produits de conditionnement de l'air, notamment des climatiseurs, des armoires de climatisation, des machines à laver, des chauffe-eau et des radiateurs à gaz.

3.4.4. Unité commerciale : L'unité commerciale du CAM est chargée de la commercialisation des produits de l'entreprise ainsi que des services après-vente. Elle joue un rôle essentiel dans la distribution et la relation avec les clients.

3.4.5. Unité prestation technique : dont le travail qu'on lui confère est de fournir des prestations d'assistance technique, des services nécessaires, et un savoir-faire en accompagnant les unités de production afin d'assurer leur bon fonctionnement. Cela comprend des activités telles que :

- Conception et fabrication de pièces de rechange mécaniques.
- Conception et réalisation d'outillage.
- Gestion des énergies et des fluides.
- Gestion du système informatique, y compris la mise à jour du logiciel et les réparations, etc.

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

4.1. Mission de l'ENIEM

La mission de l'ENIEM consiste à concevoir, fabriquer, assembler, commercialiser et assurer le service après-vente des produits électroménagers. L'ENIEM a évolué dans un environnement où la contrainte budgétaire n'existait pas, et l'objectif de rentabilité n'a jamais

L'impact de la motivation des salariés sur la performance de l'entreprise :Cas ENIEM Tizi-Ouzou

été une priorité. Les objectifs sociaux ont toujours prévalu, et la législation favorisait les valeurs sociales. Cependant, aujourd'hui, l'entreprise cherche à atteindre la rentabilité, ce qui constitue désormais son objectif ultime.

L'ENIEM se dirige vers une nouvelle voie, où la location est devenue l'objectif principal de l'entreprise. Ses objectifs affichés sont les suivants :

- Maintenir sa position concurrentielle sur le marché national en améliorant la qualité de ses produits et en suivant les tendances du marché.
- Réaliser une rentabilité financière en augmentant le chiffre d'affaires et en réduisant les coûts.

Les produits de l'ENIEM sont destinés à des marchés qui peuvent nécessiter des adaptations spécifiques pour chaque produit, et font face à une forte concurrence. Cette nouvelle orientation met l'accent sur la rentabilité financière et la compétitivité sur le marché.

4.2. Ses objectifs

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

- L'amélioration de la qualité des produits
- L'amélioration de la maintenance d'outil de production et des installations
- Le placement de son produit à l'échelle internationale.
- l'augmentation des capacités d'études et de développement.
- La valorisation des ressources humaines.
- Le renforcement de sécurité du patrimoine et des installations.

Ces objectifs visent à renforcer la position de l'ENIEM sur le marché national et international, en mettant l'accent sur la qualité, l'innovation, la sécurité et le développement des compétences de ses employés.

4.3. La position sur le marché

Avec plus de 40 ans d'expérience et des ressources matérielles et humaines considérables, l'ENIEM est l'un des principaux fabricants d'appareils électroménagers sur le marché national.

Ses activités et la qualité de ses produits lui ont permis de jouer un rôle majeur dans le secteur de l'industrie de l'électroménager. La qualité et la compétitivité de ses produits, ainsi que son vaste réseau de vente et de service après-vente réparti sur l'ensemble du territoire national, renforcent sa position sur le marché.

5. Les unités d'ENIEM

L'impact de la motivation des salariés sur la performance de l'entreprise

:Cas ENIEM Tizi-Ouzou

L'ENIEM possède trois (03) unités de production, une unité de services techniques et une unité commerciale, toutes situées dans la Zone Industrielle Aïssat Idir à Oued-Aïssi, à environ 15 km à l'est de la ville de Tizi-Ouzou. La gestion de ces installations est assurée par la direction générale, dont le siège se trouve sur le Boulevard Stiti Chikhi à Tizi-Ouzou.

5.1. Unité de production

5.1.1. Unité froid

La mission globale de cette unité est de fabrication, assembler et développer les produits de froid démastique.

Activités

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

5.1.2. Unité cuisson

L'unité CUISSON est spécialisée dans la fabrication de différentes cuisinières tout gaz 4 Feux en inox et en tôle émaillée ainsi qu'une plaque de cuisson 04 feux en verre.

5.1.3. Unité climatisation

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

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

5.2. Unité commerciale

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

L'unité commerciale assure la distribution des produits ENIEM, fabriqués dans les ateliers de production, sur le marché national et international (exportation).

Les activités spéciales de cette unité et de marketing, vente, sévices après-vente et gestion des stocks du produit finis.

L'impact de la motivation des salariés sur la performance de l'entreprise :Cas ENIEM Tizi-Ouzou

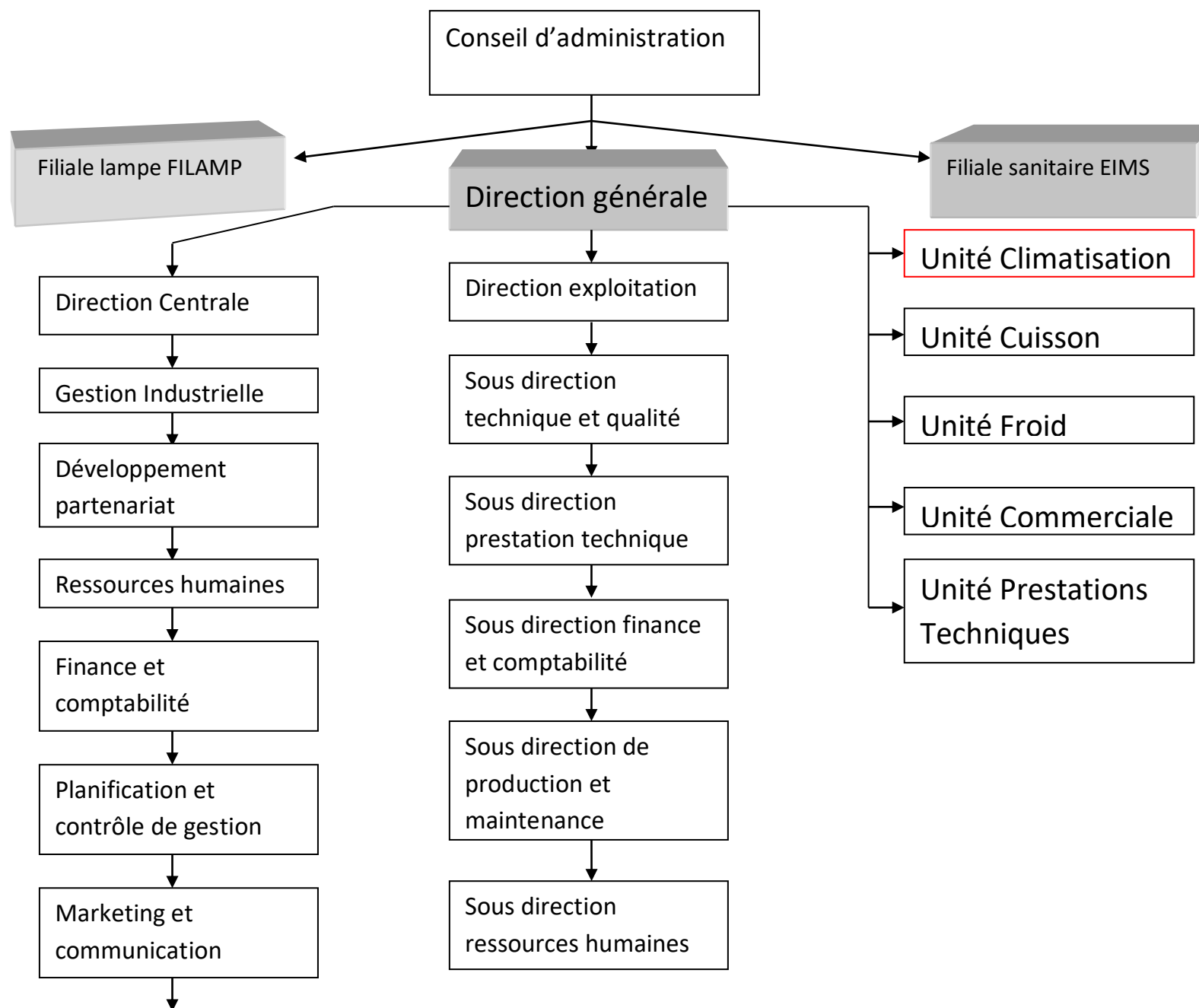
5.3. Unité prestation technique

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

Parmi ces activités :

- Conception et réalisation des outils/ moules
- Réalisation (usinage) de diverses pièces de rechange
- Etalonnage/vérification de l'instrument de mesure
- Impression
- Production des bâtiments
- Fabrication des palettes (menuiserie)
- Transport marchandises

6. L'organigramme de l'ENIEM



L'impact de la motivation des salariés sur la performance de l'entreprise :Cas ENIEM Tizi-Ouzou

Section 2 : Méthodologie de l'enquête

Dans cette section, nous présenterons la méthodologie de recherche que nous avons adoptée au cours de notre période de stage chez ENIEM.

Dans notre démarche visant à présenter notre travail de manière approfondie, nous avons opté pour une approche d'analyse quantitative, en nous appuyant sur deux méthodes complémentaires.

La première méthode a consisté en des entretiens menés avec le responsable des ressources humaines de l'entreprise.

La deuxième méthode que nous avons utilisée était la création d'un questionnaire structuré. Ce questionnaire a été élaboré pour collecter des données quantitatives au cours de notre stage chez ENIEM. Il comprenait une série de questions soigneusement formulées, conçues pour évaluer divers aspects de la politique de motivation de l'entreprise.

Le questionnaire a été directement distribué aux travailleurs de l'entreprise afin d'atteindre notre objectif principal, qui était de mieux comprendre la politique de motivation mise en place par l'entreprise et d'évaluer son impact sur la performance du personnel d'ENIEM.

1. La technique d'échantillonnage

En raison de l'effectif élevé de l'entreprise, nous avons sélectionné un échantillon de 30 salariés. Nous avons distribué un questionnaire de 42 questions à chacun de ces salariés, et nous avons également mené un entretien avec le responsable des ressources humaines pour obtenir des réponses nous permettant de répondre à notre problématique de recherche.

2. Les outils de recueil d'informations

2.1. Entretien

Pendant la période de notre enquête, nous avons eu un entretien avec le Responsable des Ressources Humaines d'ENIEM. Cet entretien visait à recueillir des informations détaillées sur la politique de motivation et son impact sur la performance du personnel et de l'entreprise ENIEM.

2.2. Questionnaires

L'impact de la motivation des salariés sur la performance de l'entreprise :Cas ENIEM Tizi-Ouzou

Selon G. Stéphane : « un questionnaire bien structuré est le gage d'un processus d'interrogation fluide et agréable pour les répondants. Il constitue également la garantie d'un bon taux de retour et d'une meilleure qualité des réponses »⁸⁶

Il existe plusieurs façons de questionner, auxquelles correspondent différents types de questions. Leur opportunité dépend de l'objectif poursuivi :⁸⁷

Les questions fermées permettent d'obtenir des informations précises en demandant simplement "Est-ce que... ?" avec des réponses possibles comme "oui" ou "non".

Les questions ouvertes, en revanche, permettent d'obtenir des informations plus détaillées et développées en demandant, par exemple, "Que pensez-vous de... ?"

2.4. La technique de questionnaire

Le questionnaire que nous avons élaboré comporte deux axes distincts :

- Le premier axe concerne les informations générales sur chaque salarié, telles que le genre, la tranche d'âge, la catégorie socioprofessionnelle et le niveau d'instruction.
- Le deuxième axe se concentre sur l'impact de la motivation des salariés au sein de l'entreprise ENIEM.

3. Objectif de l'enquête

L'objectif principal de cette enquête est de comprendre les politiques de motivation mises en place au sein de l'entreprise ENIEM et d'étudier leur impact sur la performance de l'entreprise.

Section 3 : Analyse et interprétation des résultats

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

1. L'entretien avec le responsable des RH

Cette partie est consacrée à l'analyse des informations que nous avons recueillies à travers l'entretien que nous avons effectué avec le responsable RH.

Q01. Pouvez-vous me dire quel est votre statut dans l'entreprise ?

Mon statut dans l'entreprise ENIEM est : Cadre Superior

Q02. Combien d'années d'ancienneté avez-vous au sein de l'entreprise ?

J'ai 13ans d'ancienneté au sien de l'entreprise ENIEM

Q03. Quel âge avez-vous ?

⁸⁶Stéphane Ganassali : «Les enquêtes par questionnaire avec sphinx », édition PEARSON, Paris, 2007, p2.

⁸⁷ Sylvia Arcos-Schmidt lucien arcos, « le grand livre du management »,éd.Afnor,p.120

L'impact de la motivation des salariés sur la performance de l'entreprise : Cas ENIEM Tizi-Ouzou

J'ai 41 ans

Q04. Selon vous, que représente la motivation des salariés ?

La motivation des salariés c'est de faire encourager les individus pour augmenter la production et pour assurer le bien-être des salariés.

Q05. Pour vous, qu'elles sont les principales sources de motivation des salariés par l'aspect financier ?

Les principales sources de motivation des salariés par l'aspect financier est la rémunération directe et indirecte, les primes de rendement individuel et collectif.

Q06. Quels sont les méthodes de management appliquées par l'entreprise pour motiver les salariés ? Et quels sont les styles de leadership pratiqués par vous ?

Q07. Quels sont les conditions de travail dans l'entreprise ?

Les conditions de travail dans l'entreprise sont les conditions de travail de l'aspect matériel, organisationnel comme l'organigramme et le temps de travail, et la relation de travail entre les différents groupes socioprofessionnels.

Q08. Vous-mêmes en tant que salarié de l'entreprise, pensez-vous que les techniques de motivation salariés sont efficaces ?

Q09. Selon vous comment la motivation pourrait constituer un élément fondamental de la performance de votre organisation ?

Q10. Quelle sont les types de performance au sein de votre organisation

Q11. Quelle sont les indicateurs de performance que vous utilisez au sein de votre organisation ?

Q12. Quelle sont les facteurs et les critères de performance au sein de votre organisation ?

Q13. Selon vous quel est l'impact de la motivation sur la performance de l'individu et de l'entreprise ? Comment vous évaluer le lien entre motivation et performance ?

- **Analyse et interprétation de l'entretien avec le directeur des ressources humaines**

La réponse à trois premières questions nous permet de connaître le statut de la personne dans l'entreprise, son âge et son ancienneté dans l'entreprise. Ces renseignements sont importants pour l'analyse, en effet les réponses seront différentes selon la tranche d'âge à laquelle on s'adresse. De plus, le statut du salarié dans l'entreprise va également influencer fortement ses choix de réponse en fonction de sa position hiérarchique et stratégique dans l'entreprise.

Concernant la quatrième question il a défini la motivation comme suite : « La motivation des salariés c'est de faire encourager les individus pour augmenter la production et pour assurer le bien-être des salariés ».

L'impact de la motivation des salariés sur la performance de l'entreprise : Cas ENIEM Tizi-Ouzou

Et dans la cinquième question il a précisé les principales sources de motivation des salariés par l'aspect financier : « Les principales sources de motivation des salariés par l'aspect financier est la rémunération directe et indirecte, les primes de rendement individuel et collectif ».

Dans la septième question il a cités les conditions de travail dans l'entreprise sont les conditions de travail de l'aspect matériel, organisationnel comme l'organigramme et le temps de travail, et la relation de travail entre les différents groupes socioprofessionnels.

Ce qui concerne les autres questions (6, 8, 9, 10, 11, 12, et 13) on n'a pas reçu des réponses.

2. Questionnaire avec les salariés

Cette partie est dédiée à l'analyse des informations que nous avons recueillies grâce au questionnaire que nous avons administré aux salariés de l'entreprise.

Axe N°1 : les informations générales

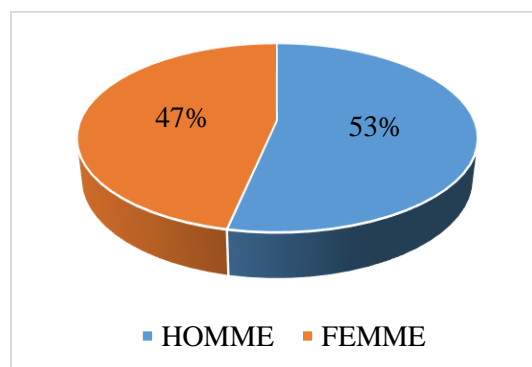
1. Le genre

Tableau n°4: Présentation de genre

Elément	Nombre	Pourcentages
Homme	16	53%
Femme	14	47%
Totale	30	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Figure n°8 : Présentation de genre



Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Commentaire :

A partir du tableau n°4 et de la figure n°8, nous constatons que la tranche prédominante des salariés est celle des hommes avec 53%. Néanmoins, les femmes occupent

L'impact de la motivation des salariés sur la performance de l'entreprise :Cas ENIEM Tizi-Ouzou

une place considérable dans l'entreprise, elles représentent 47% de l'ensemble de l'échantillon étudié. Cela montre que la population féminine est bien représentée dans l'unités commerciale de l'entreprise ENIEM. Et cela est dû à la nature du travail exercé par les cadres, car la majorité de ces tâches se situe dans des bureaux administratifs, ce qui donne une grande place aux femmes pour exercer ces tâches.

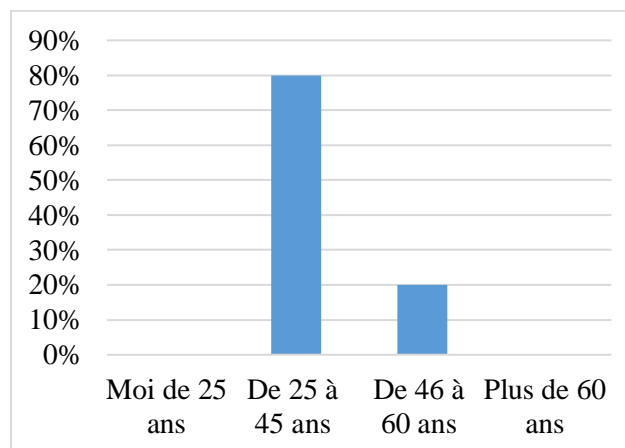
2. La tranche d'âge

Tableau n°5 : Présentation des taches d'âge des salaries enquêtes

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Mois de 25 ans	0	0%
De 25 à 45 ans	24	80%
De 46 à 60 ans	6	20%
Plus de 60 ans	0	0%
Total	30	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Figure n°9: présentation des taches d'âge des salaries enquêtes



Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Commentaire

A partir du tableau n°5 et de la figure n°9, nous remarquons que la tranche d'âge de 25 à 45 ans est dominante avec un pourcentage de 80 %, ce qui signifie que l'échantillon étudié est pratiquement jeune. Il est à noter que ce constat est avantageux pour l'entreprise, étant donné que cette tranche d'âge est plus productive que d'autres. En deuxième position, nous trouvons la tranche d'âge de 46 à 60 ans.

D'après notre analyse, nous avons conclu que la population active concernée par l'enquête est majoritairement jeune. Cela signifie 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 pour l'entreprise. D'autre part, une main-

L'impact de la motivation des salariés sur la performance de l'entreprise : Cas ENIEM Tizi-Ouzou

d'œuvre âgée est caractérisée par une expérience professionnelle permettant de connaître les clés de la réussite, ayant été recrutée depuis bien longtemps.

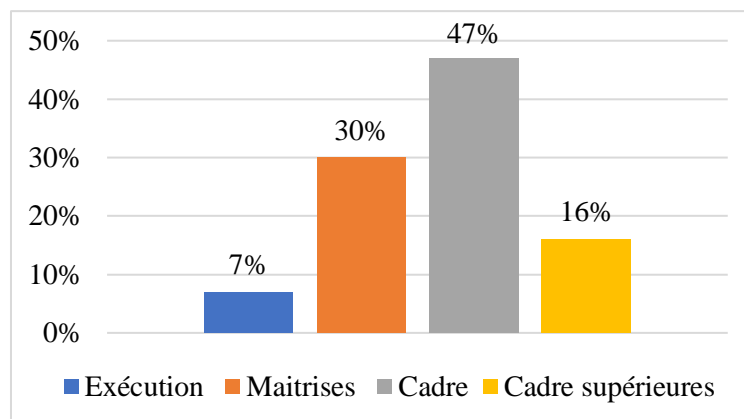
3. Catégorie socioprofessionnelle

Tableau n° 06 : présentation des catégories socioprofessionnelle

Élément	Nombres d'effectif	Pourcentage
Exécution	2	7%
Maitrises	9	30%
Cadre	14	47%
Cadre supérieures	5	16%
Totale	30	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Figure n°10 : Présentation des catégories socioprofessionnelle



Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Commentaire :

Selon les résultats recueillis, nous remarquons que notre échantillon est constitué de quatre catégories socioprofessionnelles.

Le tableau n°6 et la figure n°10 ci-dessus montrent que la Majorité de notre échantillon étudié représente la catégorie des cadres moyens avec un Pourcentage de 47%, suivie de celle des agents de maitrise avec un pourcentage de 30%. Ensuite, on trouve les cadres supérieures avec un pourcentage de 16%, et en dernière position, les agents d'exécution avec un pourcentage de 7%.

4. Le niveau d'instruction

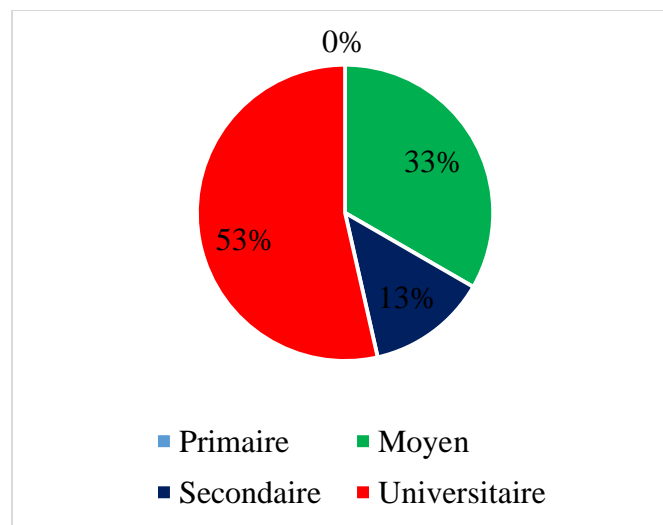
Tableau n°7 : Présentation le niveau d'instruction

Élément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Primaire	0	0%
Moyen	10	33%
Secondaire	4	13%
Universitaire	16	53%
Total	30	100%

L'impact de la motivation des salariés sur la performance de l'entreprise : Cas ENIEM Tizi-Ouzou

Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Figure n°11 : Présentation le niveau d'instruction



Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Commentaire :

À partir du tableau n° 7 et de la figure n° 11, on constate que le niveau d'éducation le plus dominant parmi les salariés au sein de l'unité commerciale de l'entreprise "ENIEM" est le niveau universitaire, avec un pourcentage de 53%. Il est suivi en deuxième position par les salariés qui ont un niveau moyen, représentant 33% du total. Enfin, le niveau secondaire ne représente qu'un pourcentage de 13%.

D'après notre analyse, nous avons conclu que la majorité des salariés concernés par l'enquête possèdent un niveau universitaire. Ce niveau est en adéquation avec les compétences et les qualifications nécessaires pour que chacun puisse maîtriser ses tâches. On peut expliquer cela par l'existence de postes de travail qui exigent un niveau d'instruction très élevé.

5. Situation familiale

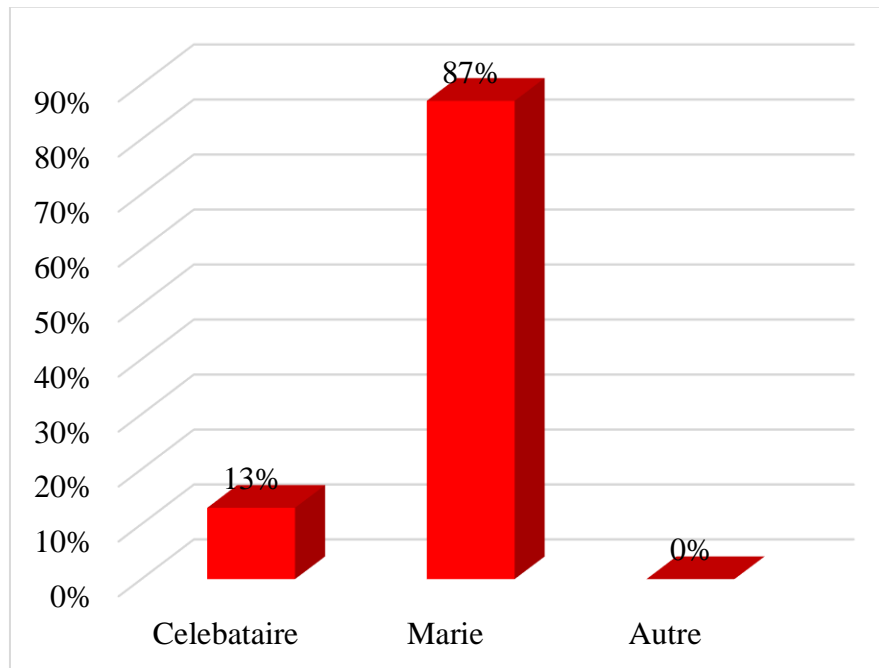
Tableau n 8 : présentation de situation familiale

Élément	Nombres d'effectif	Pourcentage
Célibataire	4	13%
Marie	26	87%
Autre	0	0%
Totale	30	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Figure n°12: Présentation de situation familiale

L'impact de la motivation des salariés sur la performance de l'entreprise :Cas ENIEM Tizi-Ouzou



Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Commentaire :

Le tableau n°8 et la figure n°12 ci-dessus montrent que la plupart des personnes enquêtées sont mariées, avec un pourcentage de 87%, tandis que 13% sont célibataire. Cela qui signifier que la plupart des salariés sont mariés.

6. Ancienneté :

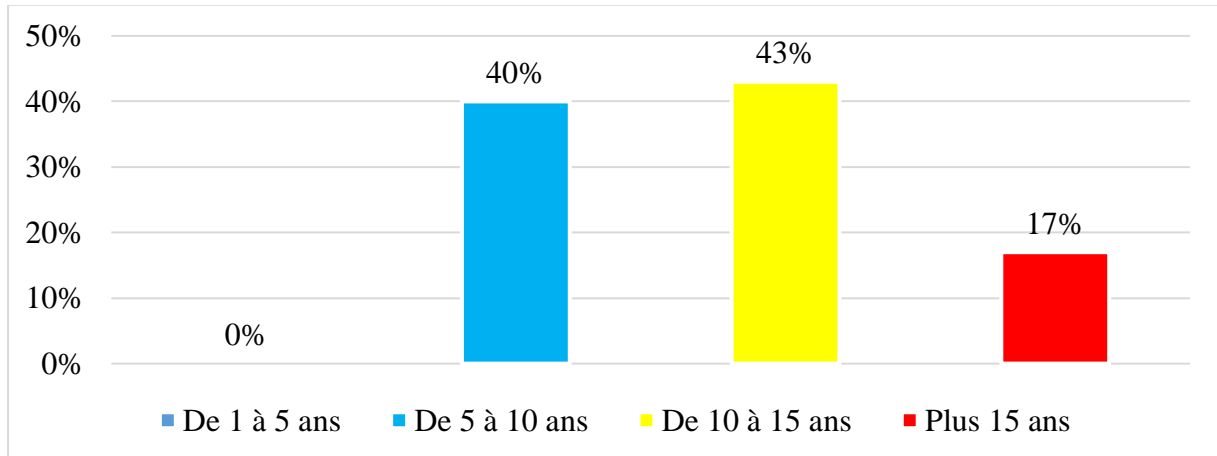
Tableau n° 9 : Présentation d'ancienneté

Elément	Nombre effectif	Pourcentage
De 1 à 5 ans	0	0%
De 5 à 10 ans	12	40%
De 10 à 15 ans	13	43%
Plus 15 ans	5	17%
Total	30	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Figure n°13 : Présentation d'ancienneté

L'impact de la motivation des salariés sur la performance de l'entreprise : Cas ENIEM Tizi-Ouzou



Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Commentaire :

D'après le tableau n°9 et figure n°13, nous remarquons que la plupart des salariés de l'échantillon enquêté ont une ancienneté de 5 à 10 ans, avec un pourcentage de 40 %. Ils sont suivis par ceux qui ont une ancienneté de 10 à 15 ans, avec un pourcentage de 43 %, et enfin 17% pour ceux qui ont plus de 15 ans d'ancienneté.

A partir de ces données, nous avons conclu que la catégorie la plus dominante est celle ayant une ancienneté entre [10-15ans], ce qui signifie qu'ils possèdent une expérience qui permettant de résoudre les problèmes et de surmonter les difficultés rencontrées. Cette situation est suivie par la catégorie de [5-10 ans], ce qui signifie que l'entreprise fait confiance aux personnes jeunes et dynamiques.

Tout cela peut indiquer une grande stabilité des ressources humaines au sein d'ENIEM, ce qui est dû aux bonnes conditions de travail.

7. diplôme obtenu

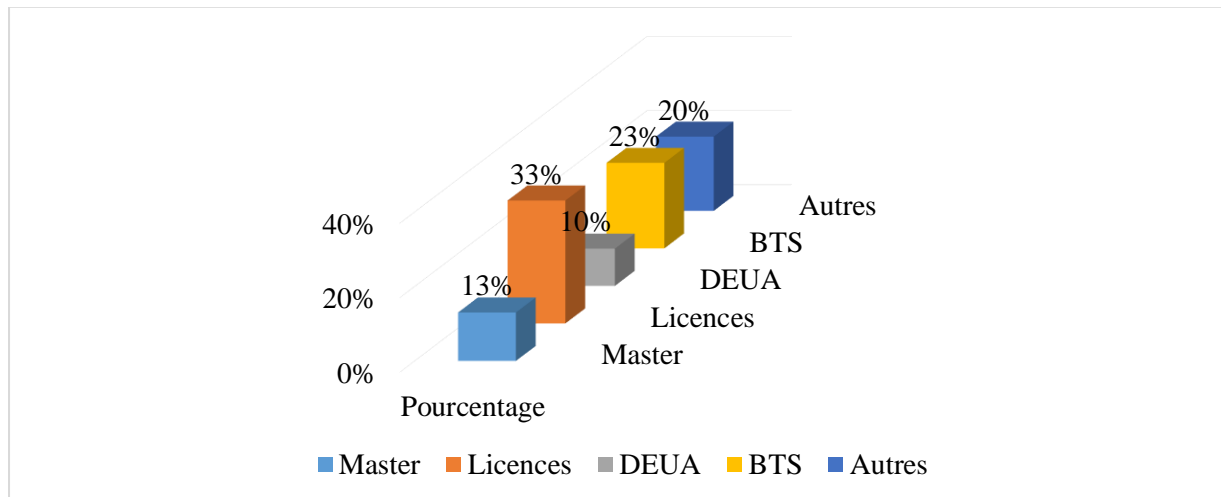
Tableau n 10 : présentation du diplôme obtenu

Élément	Nombres d'effectif	Pourcentage
Master	4	13%
Licences	10	33%
DEUA	3	10%
BTS	7	23%
Autres	6	20%
Totale	30	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Figure n°14 : Présentation du diplôme obtenu

L'impact de la motivation des salariés sur la performance de l'entreprise : Cas ENIEM Tizi-Ouzou



Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Commentaire :

Selon le tableau n°10 et la figure n° 14, on constate que 10 des enquêtés ont un diplôme en licence, avec un pourcentage de 33%, suivi du diplôme de BTS avec un pourcentage de 23%. Ensuite, on trouve le diplôme de Master avec un pourcentage de 13% et le diplôme DEUA avec un pourcentage de 10%. Enfin, il y a d'autres diplômes, qui représentent un pourcentage de 20%. On peut donc constater que l'entreprise ENIEM possède une main-d'œuvre qualifiée et variée, ce qui peut expliquer par la diversité des diplômes des employés et lié aux exigences des postes occupées.

Axe 2 : L'impact de motivation des salariés sur la performance de l'entreprise ENIEM.

1. Existe-t-il une politique de motivation au sein de l'entreprise ENIEM ?

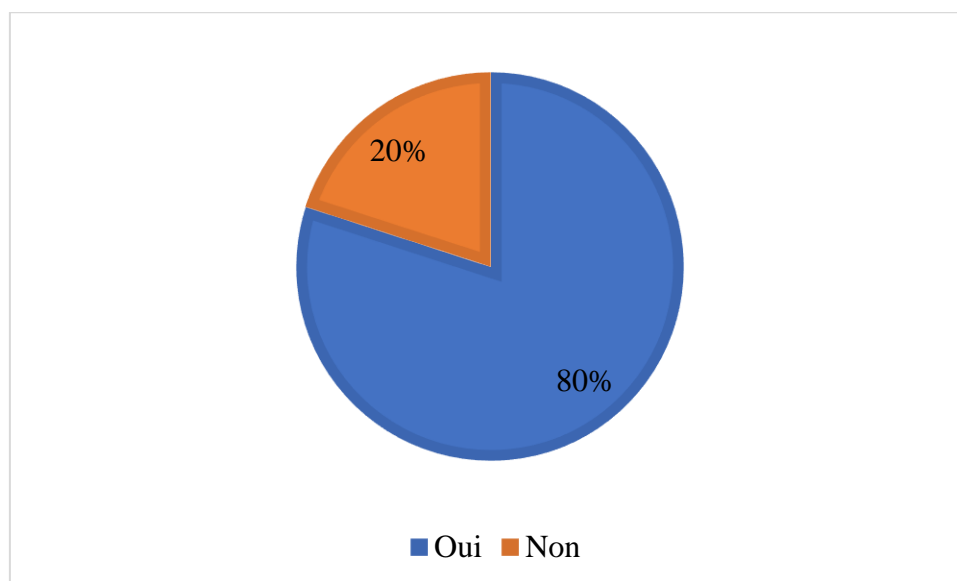
Tableau n 11 : Présentation de l'attitude des salaires vis-à-vis a l'existence de la Motivation

Élément	Nombres d'effectif	Pourcentage
OUI	24	80%
NON	6	20%
Totale	30	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

L'impact de la motivation des salariés sur la performance de l'entreprise :Cas ENIEM Tizi-Ouzou

Figure n°15 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis à l'existence de la Motivation



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

Commentaire :

Selon le tableau n°11 et la figure n°15, on constate que 24 répondants, soit 80% des enquêtés, ont confirmé l'existence d'une politique de motivation au sein de l'entreprise ENIEM, tandis que 6 répondants, soit 20%, ne l'affirment pas.

Cela démontre que la motivation des salariés au sein de cette entreprise est une condition préalable. Cette observation est une appréciation positive pour l'entreprise, car ses employés reconnaissent son existence. Pour ceux qui ont répondu "non", il est possible que la motivation existe, mais de manière arbitraire.

2. comment trouvez-vous la politique de motivation du personnel au sein de votre organisation ?

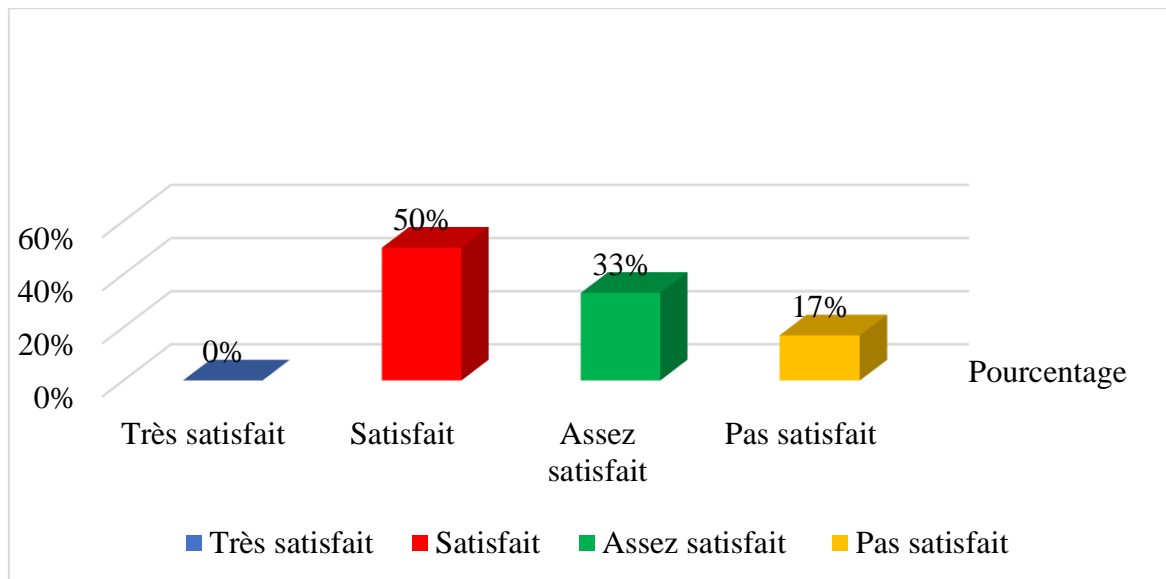
Tableau n°12 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis à la politique de motivation

Élément	Nombres d'effectif	Pourcentage
Très satisfait	0	0%
Satisfait	15	50%
Assez satisfait	10	33%
Pas satisfait	5	17%
Totale	30	100%

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

L'impact de la motivation des salariés sur la performance de l'entreprise : Cas ENIEM Tizi-Ouzou

Figure n°16 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis à la politique de motivation



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

Commentaire :

D'après le tableau n°12 et la figure n°16 ci-dessus, nous constatons que 50% des enquêtés sont satisfaits de la politique de motivation au sein de cette entreprise, 33% des enquêtés sont plutôt satisfaits, et 17% des enquêtés ne sont pas satisfaits.

Il est à noter que les 17% des enquêtés qui ne sont pas satisfaits sont ceux qui ont répondu à la première question en indiquant qu'il n'existe pas de politique de motivation au sein de l'entreprise. Cette observation suggère que le niveau de satisfaction peut perdurer dans l'entreprise pendant longtemps, tandis que le niveau de non-satisfaction peut diminuer lorsque les employés trouvent d'autres opportunités ailleurs

3. dans votre emploi actuel, êtes-vous satisfait de votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites ?

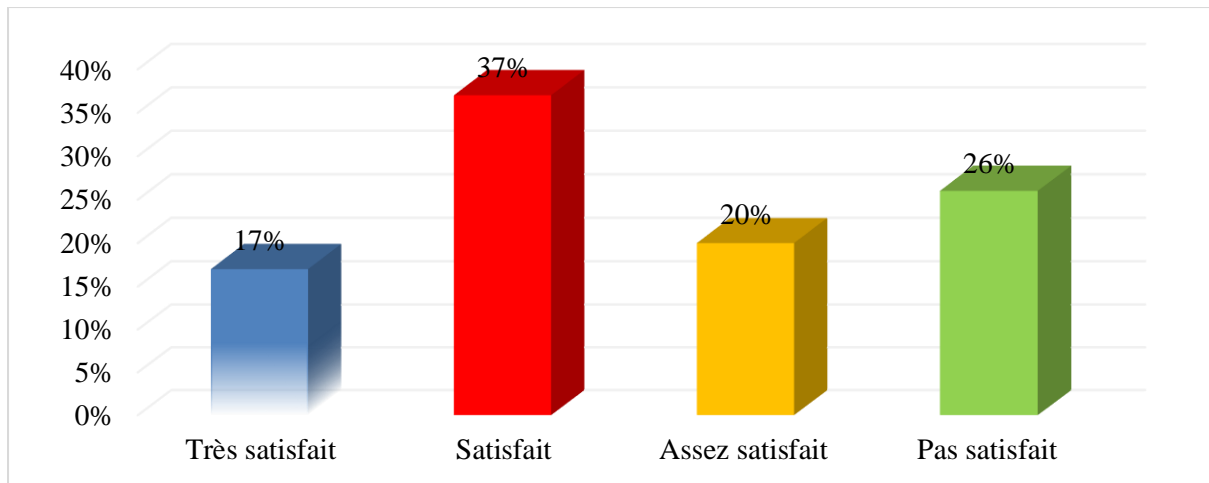
Tableau n°13 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis du salaire

Élément	Nombres d'effectif	Pourcentage
Très satisfait	5	17%
Satisfait	11	37%
Assez satisfait	6	20%
Pas satisfait	8	26%
totale	30	100%

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

L'impact de la motivation des salariés sur la performance de l'entreprise : Cas ENIEM Tizi-Ouzou

Figure n°17 : présentation de l'attitude des salaires vis-à-vis du salaire



Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Commentaire :

D'après le tableau n°13 et la figure n°17, nous constatons que 26% des enquêtés ne sont pas satisfaits de leur salaire, 20% des enquêtés sont assez satisfaits, 37% sont satisfaits, et 17% des enquêtés sont très satisfaits de leurs salaires par rapport au travail qu'ils accomplissent. Ceci suggère que la politique de rémunération menée par l'entreprise est efficace, étant donné qu'un nombre considérable de salariés sont d'accord pour dire que leurs salaires sont adéquats par rapport au travail qu'ils accomplissent.

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

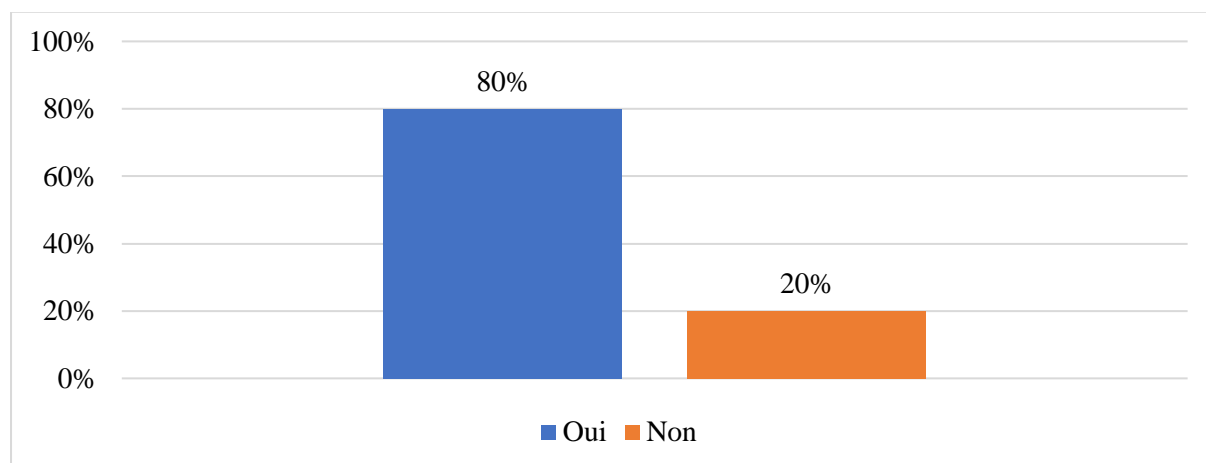
Tableau n°14 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des primes individuelles

Élément	Nombres d'effectif	Pourcentage
Oui	24	80%
Non	6	20%
Totale	30	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Figure n°18 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des primes individuelles

L'impact de la motivation des salariés sur la performance de l'entreprise : Cas ENIEM Tizi-Ouzou



Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Commentaire :

Selon le tableau n°14 et la figure n°18, nous observons que 24 répondants, soit 80% des enquêtés, ont confirmé que l'entreprise ENIEM applique des primes individuelles, tandis que 6 répondants, soit 20%, ne l'affirment pas.

Cela indique que les primes individuelles sont effectivement mises en place au sein de cette entreprise, ce qui est une condition préalable. Cette observation est une appréciation positive pour l'entreprise, car ses employés reconnaissent son existence. Pour ceux qui ont répondu "non", il est possible que la motivation existe, mais peut-être de manière arbitraire.

-Est-ce que le montant de ces primes est satisfaisant ?

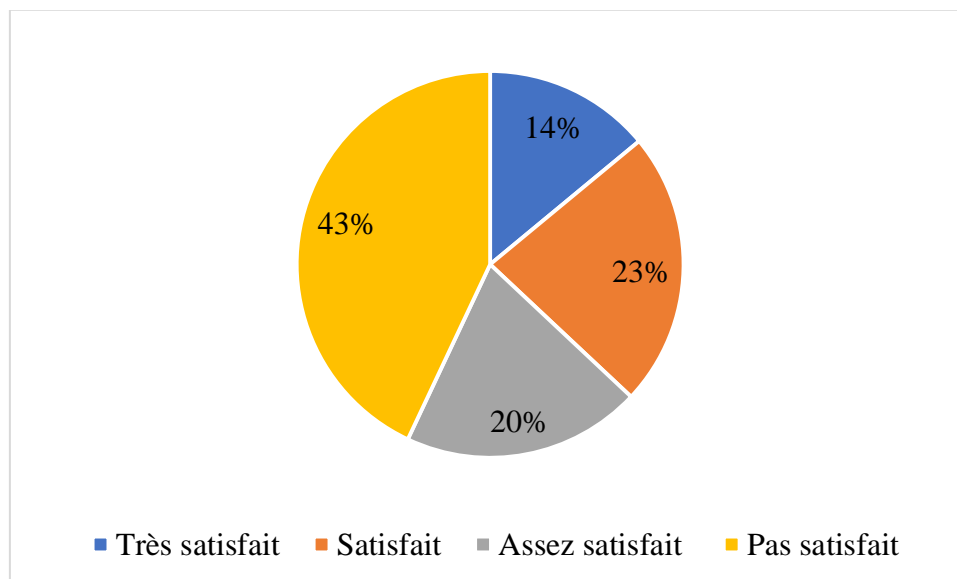
Tableau n°15 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis la satisfaction des primes individuelle

Élément	Nombres d'effectif	Pourcentage
Très satisfait	4	14%
Satisfait	7	23%
Assez satisfait	6	20%
Pas satisfait	13	43%
Totale	30	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Figure n°19: Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis la satisfaction des primes individuelle

L'impact de la motivation des salariés sur la performance de l'entreprise :Cas ENIEM Tizi-Ouzou



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

Commentaire :

D'après le tableau n°15 et la figure n°19, nous constatons que la majorité des enquêtés ne sont pas satisfaits, avec un total de 63%. Cependant, il y a encore 37% des enquêtés qui sont satisfaits. Ceci suggère que la rémunération directe appliquée au sein de l'entreprise est moins efficace.

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

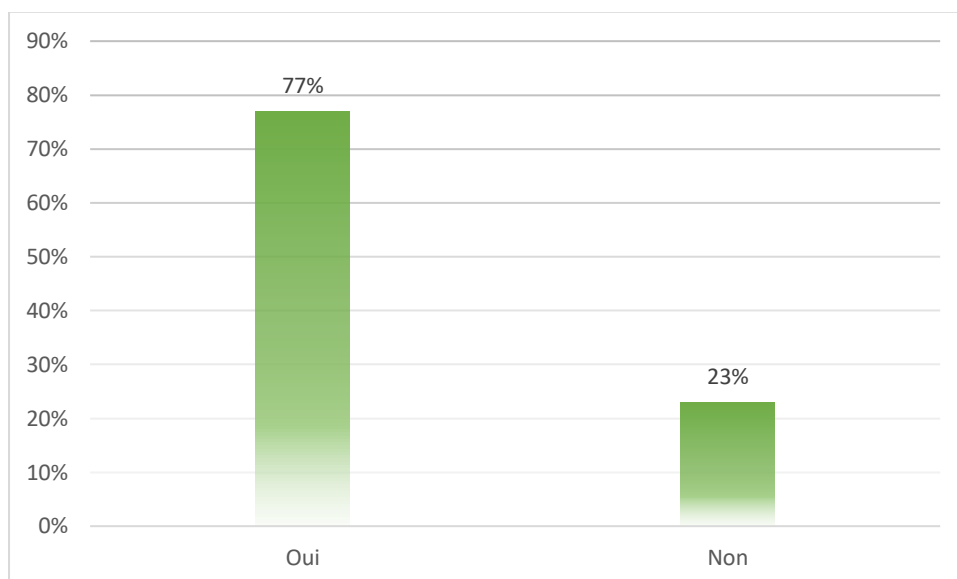
Tableau n16 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des avantages sociaux

Élément	Nombres d'effectif	Pourcentage
Oui	23	77%
Non	7	23%
Totale	30	100%

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

Figures n° 20 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des avantages sociaux

L'impact de la motivation des salariés sur la performance de l'entreprise :Cas ENIEM Tizi-Ouzou



Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Commentaire :

Selon le tableau n°16 et la figure n°20, nous observons que 23 répondants, soit 77% des enquêtés, ont confirmé que l'entreprise ENIEM applique les avantages sociaux, tandis que 7 répondants, soit 23%, ne l'affirment pas. Ceci indique que les avantages sociaux sont effectivement mis en place au sein de cette entreprise.

-Si c'est oui est-ce que ces avantages sont satisfaisants ?

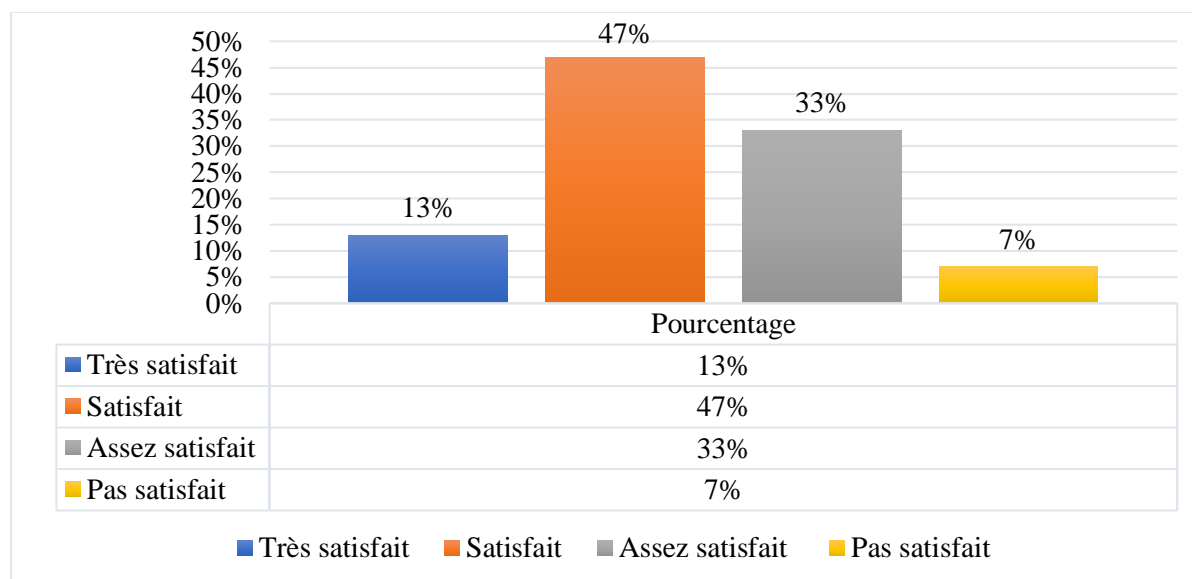
Tableau n°17 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis la satisfaction de ces avantages

Élément	Nombres d'effectif	Pourcentage
Très satisfait	4	13%
Satisfait	14	47%
Assez satisfait	10	33%
Pas satisfait	2	7%
Totale	30	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Figure n°21 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis la satisfaction de ces avantages

L'impact de la motivation des salariés sur la performance de l'entreprise : Cas ENIEM Tizi-Ouzou



Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Commentaire :

À partir du tableau n°17 et de la figure n°21, nous constatons que la part des salariés ayant bénéficié d'avantages sociaux est prédominante. En effet, cette part représente plus de 60% des salariés concernés par l'étude. Cependant, la partie restante représente les salariés qui n'ont pas bénéficié d'avantages sociaux flexibles. Il est à noter que l'entreprise applique une rémunération indirecte de manière efficace vis-à-vis de son personnel

6. Est-ce-que les indemnités et les primes sont des facteurs qui vous motivent ?

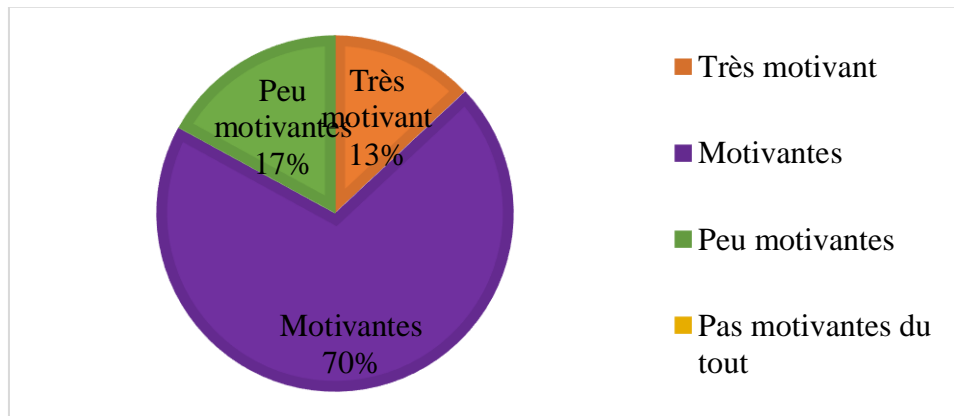
Tableau n°18 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des indemnités et les primes.

Élément	Nombres d'effectif	Pourcentage
Très motivant	4	13%
Motivantes	21	70%
Peu motivantes	5	17%
Pas motivantes du tout	0	0%
Totale	30	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Figure n°22: Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des indemnités et les primes.

L'impact de la motivation des salariés sur la performance de l'entreprise : Cas ENIEM Tizi-Ouzou



Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Commentaire :

Selon la figure n°18 et le tableau n°22, nous observons que 83% des salariés jugent que les indemnités et les primes sont des facteurs qui les motivent, tandis que 17% ne sont pas d'accord. Cela est probablement dû à l'augmentation du coût de la vie et à l'évolution des besoins financiers des employés et de leurs familles

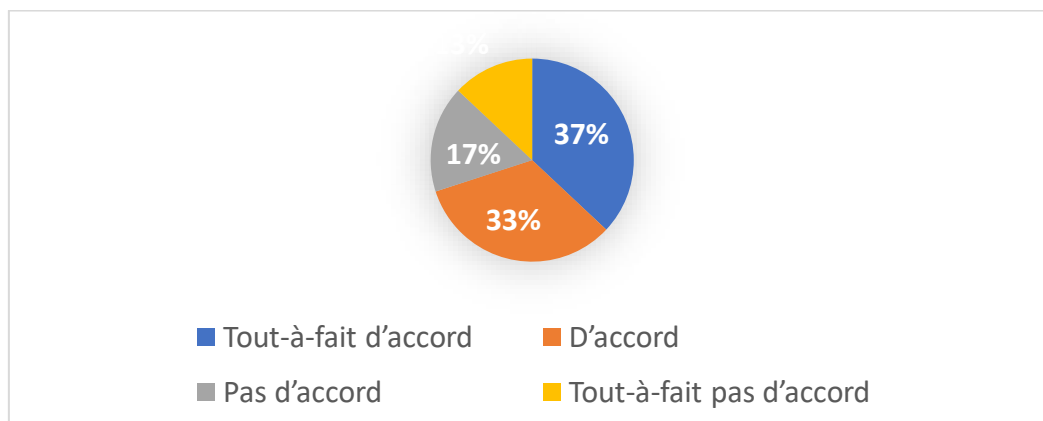
7. Le système de rémunération permet-telle aux salariés d'être plus performants ?

Tableau n°19 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis du système de rémunération Et de la performance

Élément	Nombres d'effectif	Pourcentage
Tout-à-fait d'accord	11	37%
D'accord	10	33%
Pas d'accord	5	17%
Tout-à-fait pas d'accord	4	13%
Totale	30	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Figure n°23 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis du système de rémunération Et de la performance.



Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

L'impact de la motivation des salariés sur la performance de l'entreprise :Cas ENIEM Tizi-Ouzou

Commentaire :

Selon le tableau n°19 et la figure n°23, nous constatons que la part des salariés qui considèrent le système de rémunération comme un facteur de performance est très élevée, représentant 70% de l'ensemble des salariés enquêtés.

Néanmoins, la partie restante n'est pas convaincue de l'efficacité du système de rémunération et de sa contribution à la performance des salariés, avec une représentation de 30% de l'ensemble des salariés enquêtés.

Il est à noter que l'entreprise ENIEM s'intéresse au système de rémunération en tant que facteur de motivation, étant donné la part considérable de salariés qui sont satisfaits de leurs rémunérations.

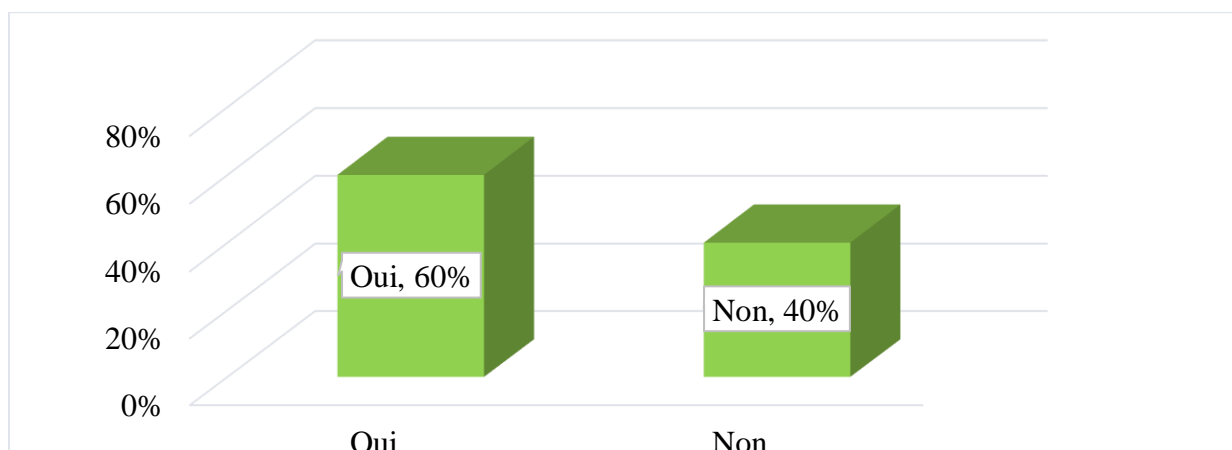
8.Vous participez aux programmes de formation qui vous permet de répondre aux besoins futurs de l'entreprises ?

Tableau n°20 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des programmes de formation

Élément	Nombres d'effectif	Pourcentage
Oui	18	60%
Non	12	40%
Totale	30	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Figure n°24: présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des programmes de formation.



Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Commentaire :

Selon le tableau n°20 et la figure n°24, il ressort qu'une grande partie des salariés ont participé à des programmes de formation visant à répondre aux besoins de l'entreprise en matière de compétences professionnelles. Cette partie concerne plus de 60% des salariés

L'impact de la motivation des salariés sur la performance de l'entreprise :Cas ENIEM Tizi-Ouzou

enquêtés. En revanche, la partie restante représente les salariés n'ayant pas participé à ce type de formation. Cela indique que l'entreprise fait des investissements judicieux pour permettre à un grand nombre de salariés de se former davantage, améliorant ainsi leurs performances pour répondre aux besoins de l'entreprise.

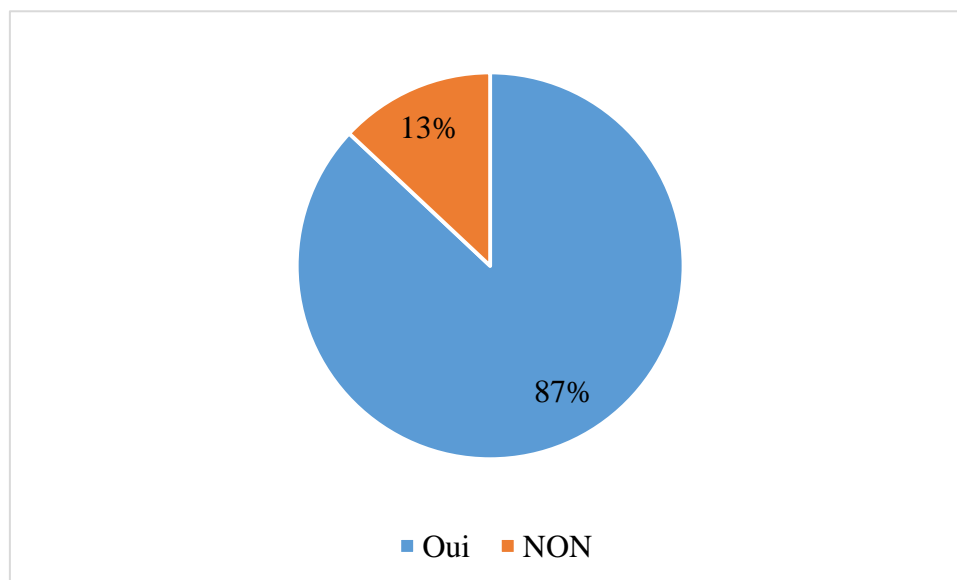
9. L'entreprise assure des formations pour s'adapter aux nouvelles stratégies ?

Tableau n°21 : Présentation des attitudes des salariés vis-à-vis des formations

Élément	Nombres d'effectif	Pourcentage
Oui	26	87%
Non	4	13%
Totale	30	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Figure n°25: Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des formations



Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Commentaire :

D'après le tableau n°21 et la figure n°25, il est évident qu'un nombre important de salariés ont bénéficié de formations leur permettant de s'adapter aux nouvelles stratégies adoptées par l'entreprise. Ces salariés représentent plus de 87% du total des salariés concernés par l'étude. En revanche, la partie restante, soit 13%, n'a pas participé à ce type de formations. Il est à noter que l'entreprise manifeste un intérêt marqué pour le développement du potentiel de ses salariés grâce aux investissements réalisés pour les former davantage, afin qu'ils puissent s'adapter aux nouvelles stratégies adoptées par l'entreprise.

L'impact de la motivation des salariés sur la performance de l'entreprise : Cas ENIEM Tizi-Ouzou

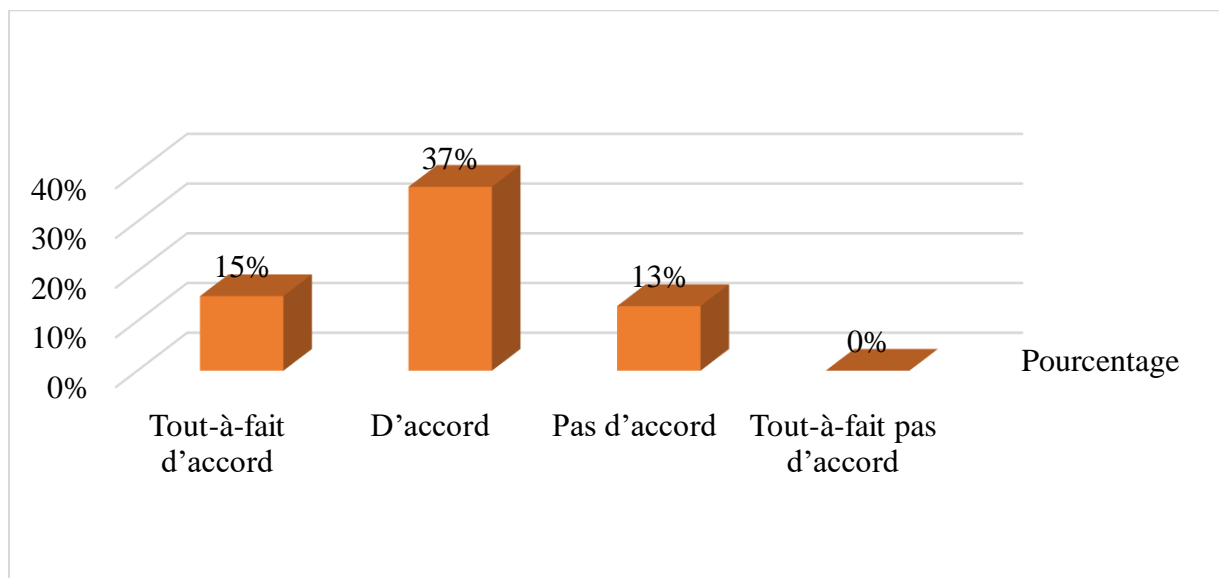
10. La formation est-elle nécessaire dans la performance du personnel au sein de l'entreprise

Tableau n°22 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de la formation et de la performance

Élément	Nombres d'effectif	Pourcentage
Tout-à-fait d'accord	15	50%
D'accord	11	37%
Pas d'accord	4	13%
Tout-à-fait pas d'accord	0	0%
Totale	30	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Figure n°26 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de la formation et de la performance



Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Commentaire :

Le tableau n°22 et la figure n°26 montrent que la partie des salariés convaincus de l'importance de la formation est dominante, constituant 52% des salariés enquêtés. En effet, ces salariés considèrent que la formation contribue à la performance des salariés, tandis que la minorité qui n'est pas d'accord avec ce constat ne dépasse pas 13% de l'ensemble des salariés concernés par l'étude. Cela suggère que la formation revêt une grande importance du point de vue stratégique au sein de l'entreprise, ce qui est justifié par les résultats de l'enquête.

L'impact de la motivation des salariés sur la performance de l'entreprise : Cas ENIEM Tizi-Ouzou

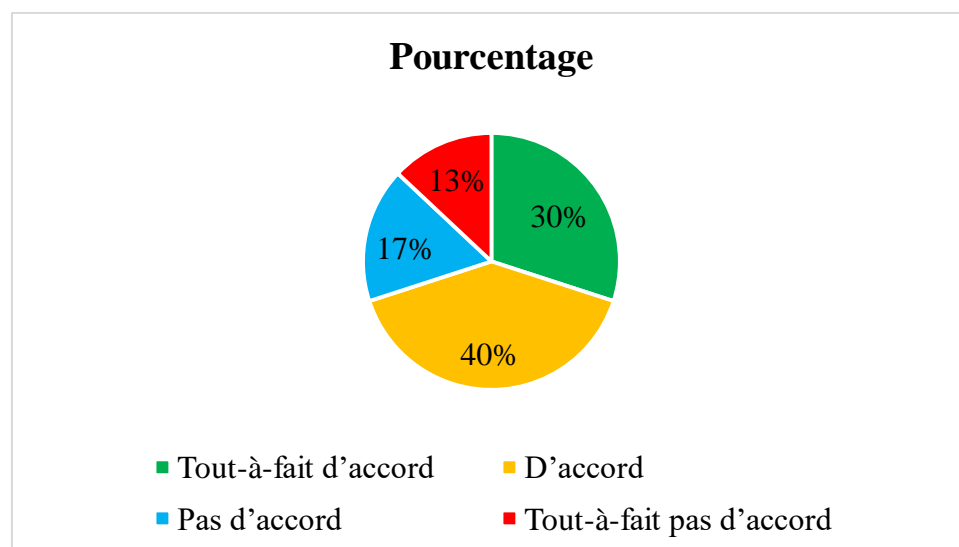
11. pensez-vous que l'entreprise offre-t-elle les conditions nécessaires pour accomplir vos tâches ?

Tableau n° 23: présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des conditions de travail

Élément	Nombres d'effectif	Pourcentage
Tout-à-fait d'accord	9	30%
D'accord	12	40%
Pas d'accord	5	17%
Tout-à-fait pas d'accord	4	13%
Totale	30	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Figure n°27 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des conditions de travail



Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Commentaire :

D'après le tableau n°23 et la figure n°27, nous remarquons que l'ensemble des salariés concernés par l'étude ont jugé que l'entreprise ENIEM offre les conditions nécessaires pour accomplir leur tâche, représentant 70% de l'échantillon étudié. Seuls 30% des salariés ne sont pas d'accord. Cela indique que l'entreprise ENIEM accorde une importance capitale à la sécurité de son personnel et offre des conditions de travail agréables

12. Considérez-vous les conditions de travail comme source de motivation ?

Tableau n 24 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des conditions de travail et la motivation

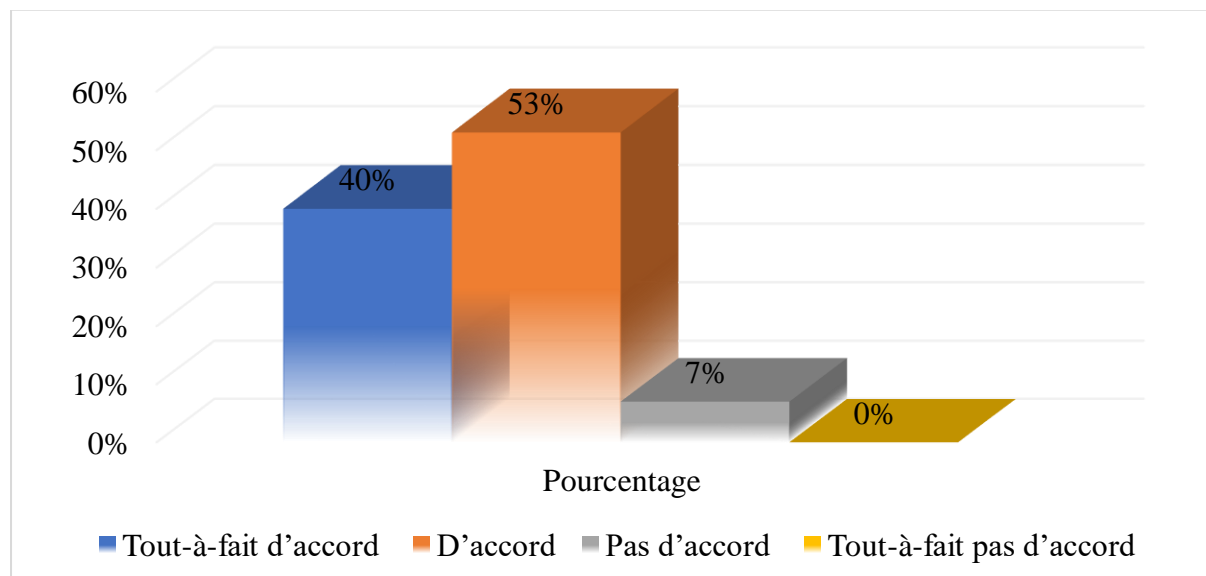
Élément	Nombres d'effectif	Pourcentage
Tout-à-fait d'accord	12	40%
D'accord	16	53%
Pas d'accord	2	7%
Tout-à-fait pas d'accord	0	0%

L'impact de la motivation des salariés sur la performance de l'entreprise : Cas ENIEM Tizi-Ouzou

Totale	30	100%
---------------	----	------

Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Figure n°28 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des conditions de travail et la motivation



Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Commentaire :

D'après le tableau n°24 et la figure n°28, nous constatons que la majorité des salariés considèrent que les conditions de travail constituent un moyen de motivation des salariés. Cela se reflète dans les résultats obtenus, où 93% des salariés enquêtés sont d'accord. Cependant, la minorité convaincue que les conditions de travail ne sont pas aussi importantes dans l'entreprise ne représente que 7% de l'ensemble des salariés concernés par l'étude. Cela signifie que la plupart des salariés sont persuadés de l'importance des conditions de travail, car elles les rendent plus motivés et, par conséquent, plus performants.

13. Comment jugez-vous les conditions de travail au sein de votre entreprise ?

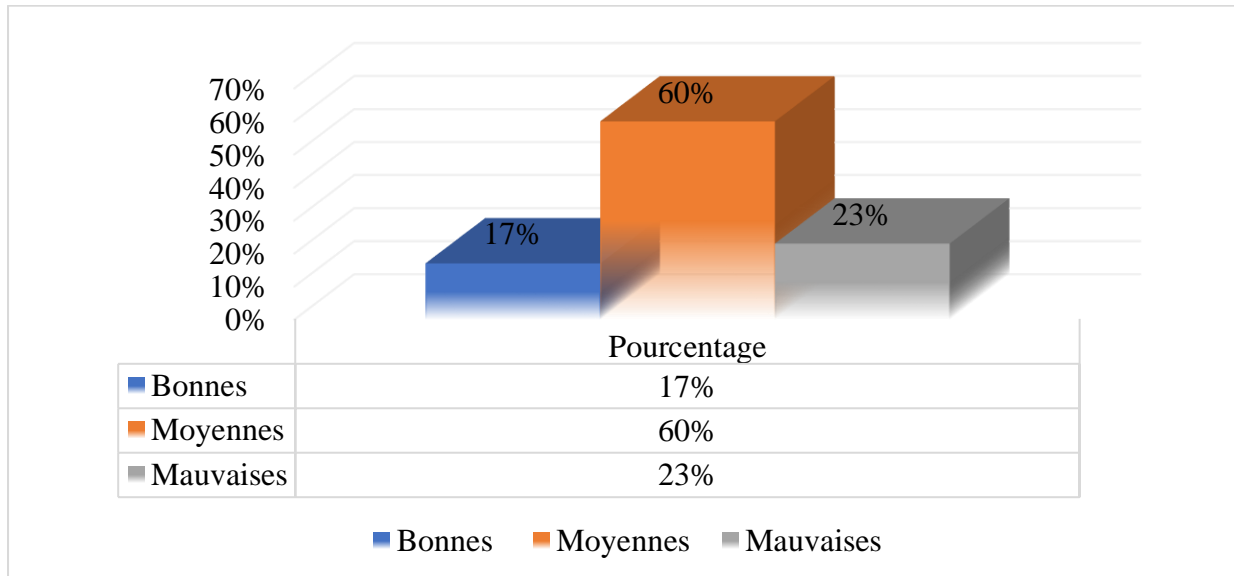
Tableau n°25 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis la qualité des conditions de travail

Élément	Nombres d'effectif	Pourcentage
Bonnes	5	17%
Moyennes	18	60%
Mauvaises	7	23%
Totale	30	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

L'impact de la motivation des salariés sur la performance de l'entreprise : Cas ENIEM Tizi-Ouzou

Figure n°29 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis la qualité des conditions de travail



Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Commentaire :

Selon le tableau n°25 et la figure n°29, 60% des salariés enquêtés jugent que les conditions de travail au sein de l'entreprise sont moyennes, 17% les trouvent bonnes, et 23% les trouvent mauvaises. On peut en déduire que l'entreprise respecte les normes de travail et cherche à assurer un environnement confortable pour ses salariés. La motivation de ces derniers est en grande partie basée sur les conditions de travail, comme le montre le taux de 77%.

14. Le climat de travail est favorable sur le plan sécuritaire ?

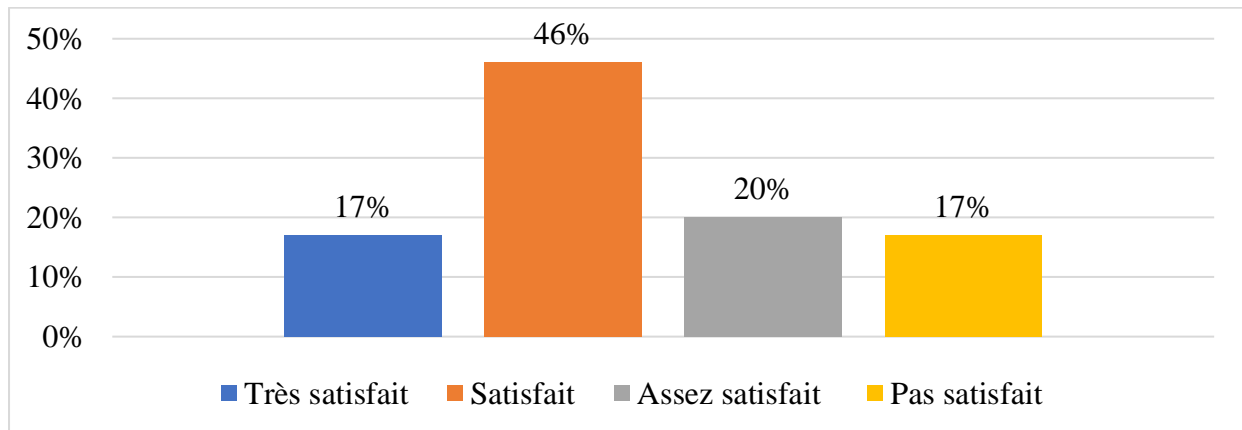
Tableau n°26 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis du climat de travail

Élément	Nombres d'effectif	Pourcentage
Très satisfait	5	17%
Satisfait	14	46%
Assez satisfait	6	20%
Pas satisfait	5	17%
Totale	30	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

L'impact de la motivation des salariés sur la performance de l'entreprise : Cas ENIEM Tizi-Ouzou

Figure n°30 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis du climat de travail



Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Commentaire :

D'après le tableau n°26 et la figure n°30, nous constatons que la majorité des salariés (63%) sont satisfaits en ce qui concerne les conditions de travail SUR LE PLAN de sécurité, tandis que la minorité (37%) n'est pas satisfaite. Cela indique que l'entreprise accorde une importance capitale à la sécurité de ses employés.

15. Comment décririez-vous l'atmosphère de convivialité et les relations entre collègues au sein de l'entreprise ?

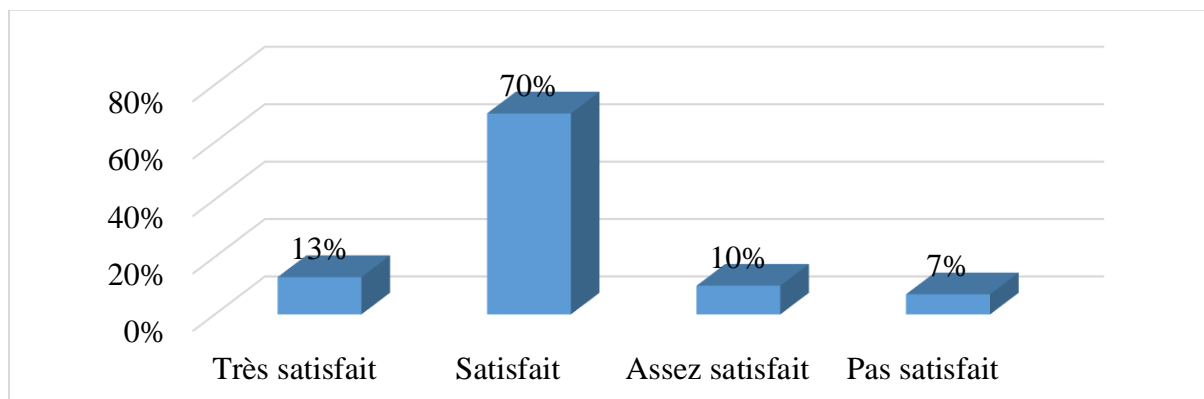
Tableau n°27 : Présentation de l'attitude des salarier vis-à-vis de convivialité et les relations entre collègues.

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Très satisfait	4	13%
Satisfait	21	70%
Assez satisfait	3	10%
Pas satisfait	2	7%
Total	30	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Figure n°31 : Présentation de l'attitude des salarier vis-à-vis de convivialité et les relations entre collègues.

L'impact de la motivation des salariés sur la performance de l'entreprise : Cas ENIEM Tizi-Ouzou



Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Commentaire :

À partir du tableau n°27 et de la figure n°31, nous remarquons que la majorité des salariés concernés par cette enquête sont satisfaits de l'atmosphère de convivialité au sein de l'entreprise. En effet, ceux qui sont satisfaits représentent 70% et ceux qui sont très satisfaits constituent 13% de l'échantillon. En revanche, le reste des salariés enquêtés ne sont pas satisfaits de l'atmosphère de convivialité, avec 10% d'entre eux étant assez satisfaits et 7% n'étant pas satisfaits.

Cela suggère que l'atmosphère de convivialité dans l'entreprise est très efficace et que la grande majorité des salariés se sentent à l'aise et satisfaits de cet aspect de leur environnement de travail.

16. Le milieu de votre travail respecte les conditions d'hygiène ?

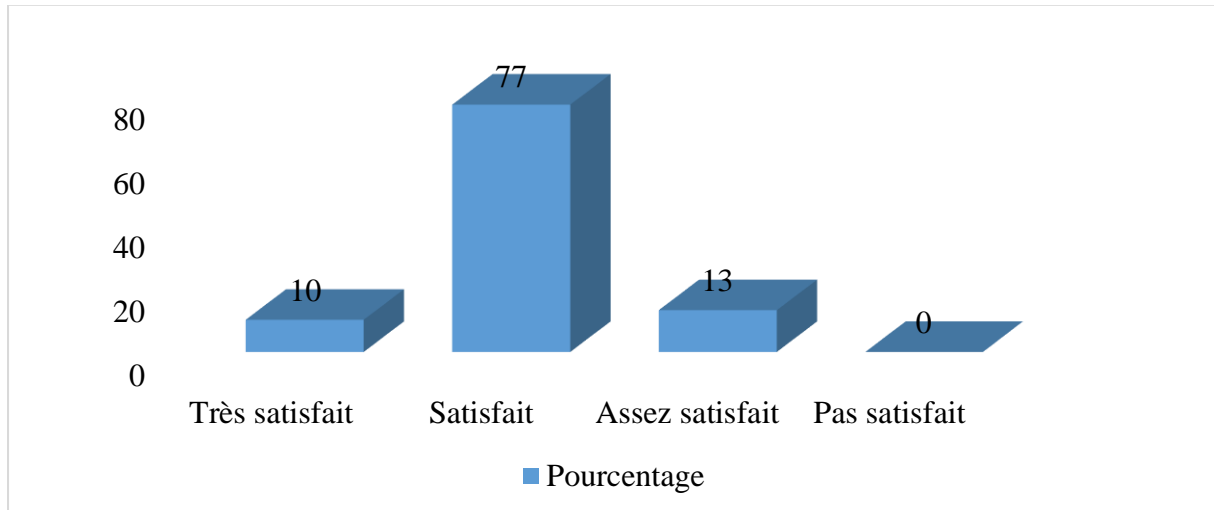
Tableau n°28 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des conditions d'hygiène.

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Très satisfait	3	10%
Satisfait	23	77%
Assez satisfait	4	13%
Pas satisfait	0	0%
Total	30	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Figure n°32 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des conditions d'hygiène.

L'impact de la motivation des salariés sur la performance de l'entreprise : Cas ENIEM Tizi-Ouzou



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

Commentaire :

Selon le tableau n°28 et la figure n°32, nous constatons que la part des salariés qui considèrent que le climat de travail est favorable en matière de conditions d'hygiène est importante. En effet, ceux qui sont satisfaits représentent 77% et ceux qui sont très satisfaits constituent 10%. D'autre part, on trouve un pourcentage de 13% des salariés qui sont assez satisfaits vis-à-vis des conditions de travail en matière d'hygiène.

D'après les résultats recueillis, nous pouvons conclure que la majorité des salariés sont satisfaits des conditions d'hygiène au travail, ce qui signifie que l'entreprise met en place des conditions d'hygiène adéquates pour ses employés.

17. L'entreprise détient une bonne image dans votre esprit ?

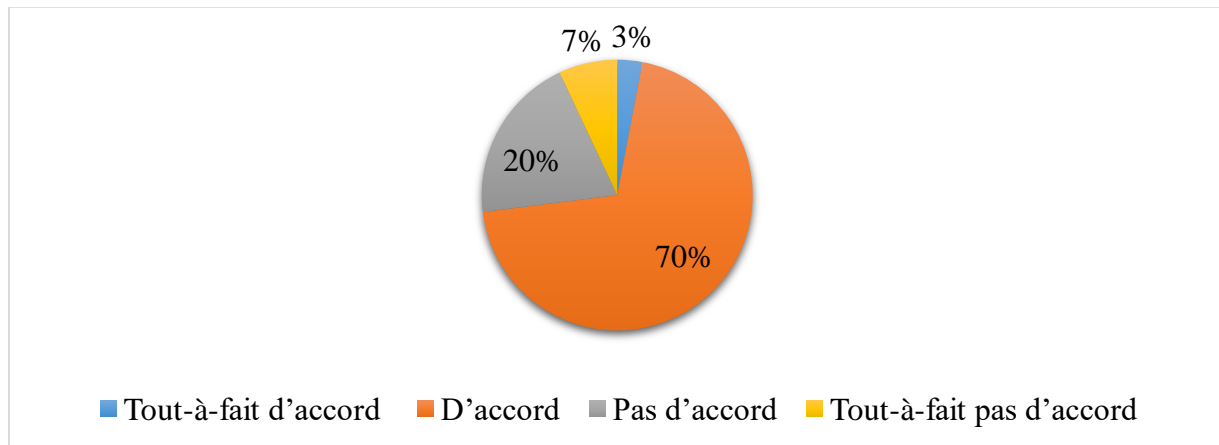
Tableau n°29 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de l'image de l'entreprise.

Élément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Tout-à-fait d'accord	1	3%
D'accord	21	70%
Pas d'accord	6	20%
Tout-à-fait pas d'accord	2	7
Total	30	100%

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

Figure n°33 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de l'image de l'entreprise.

L'impact de la motivation des salariés sur la performance de l'entreprise : Cas ENIEM Tizi-Ouzou



Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Commentaire :

Selon l'enquête réalisée et les résultats présentés dans le tableau n°29 et la figure n°33, nous avons constaté que plus de 70% des salariés sont d'accord ou tout à fait d'accord que l'entreprise détient une bonne image dans leur esprit, tandis que 20% ne sont pas d'accord et 7% sont tout à fait pas d'accord.

À partir de ces résultats, nous pouvons conclure que l'entreprise détient une bonne image dans l'esprit des salariés. Cela indique que l'entreprise met en place des facteurs de motivation efficaces et qu'elle s'intéresse aux besoins de ses employés, contribuant ainsi à maintenir une image positive au sein de l'entreprise.

18. Les conditions de travail au sien de votre entreprise vous aident à être plus performant ?

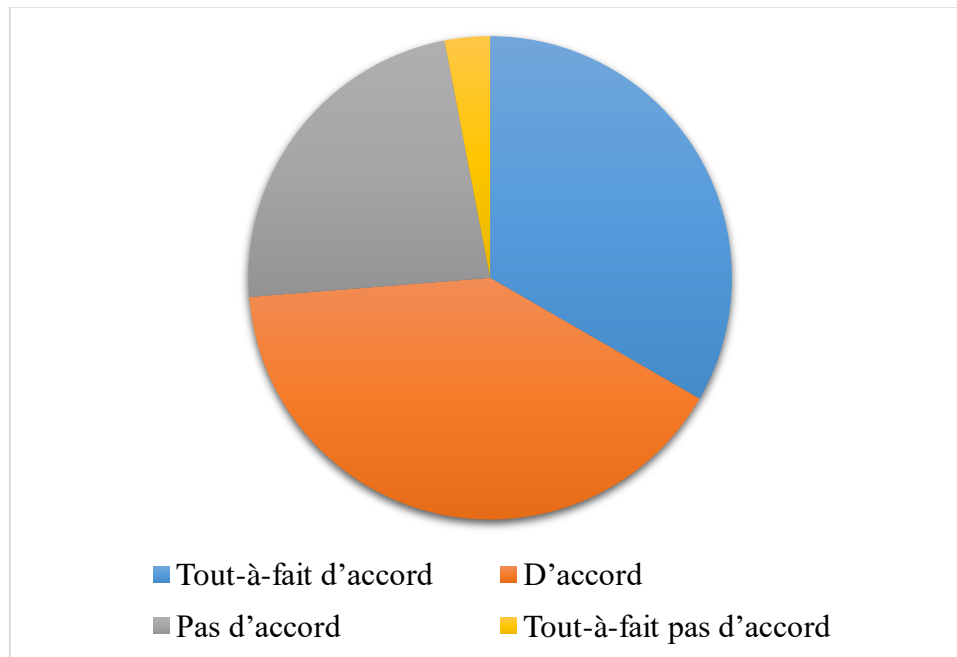
Tableau n°30 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des conditions de travail et de la performance.

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Tout-à-fait d'accord	10	33
D'accord	12	40
Pas d'accord	7	23
Tout-à-fait pas d'accord	1	3
Total	30	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Figure n°34: Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des conditions de travail et de la performance.

L'impact de la motivation des salariés sur la performance de l'entreprise : Cas ENIEM Tizi-Ouzou



Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Commentaire :

D'après le tableau n°30 et la figure n°34 ci-dessus, nous remarquons que la plupart des salariés sont satisfaits en ce qui concerne les conditions de travail. Ils considèrent que les conditions de travail jouent un rôle de facteur de motivation contribuant à leur performance. Cette partie représente un pourcentage de 73% de l'ensemble des salariés enquêtés, tandis que 26% représentent la partie insatisfaite ayant répondu par un désaccord.

Il est clair que les conditions de travail au sein de l'entreprise ENIEM sont perçues comme un élément essentiel pour la performance des employés. Cela suggère que l'entreprise accorde une grande importance à la sécurité de ses employés, ce qui contribue à les motiver et à améliorer leur performance.

19. Avez-vous la possibilité de transmettre vos idées à votre responsable hiérarchique ?

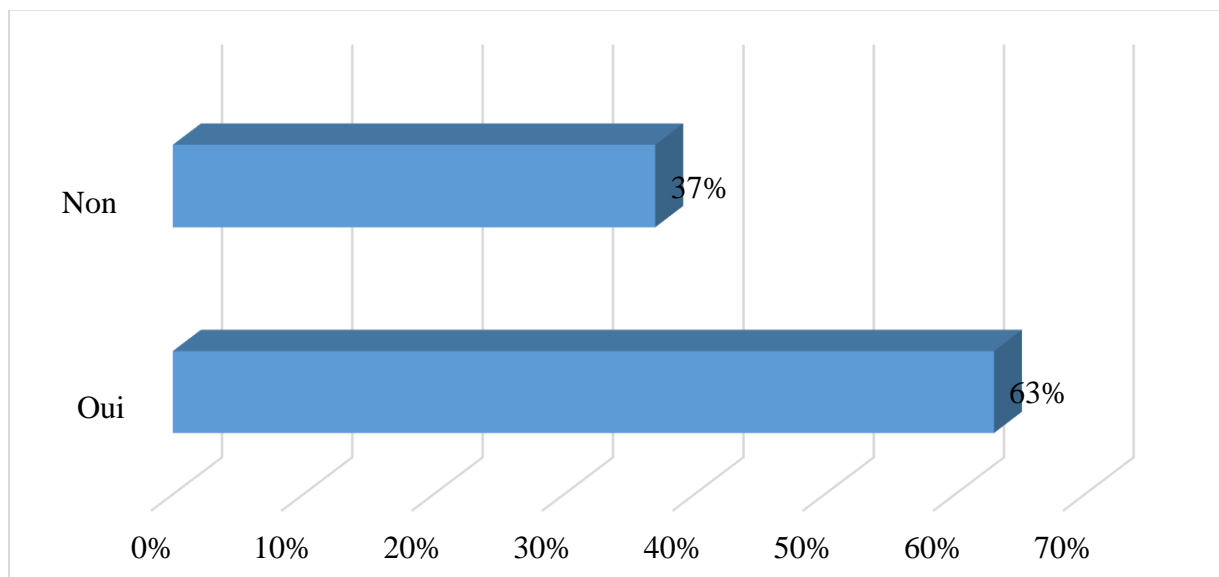
Tableau n°31 : Présentation de l'attitude des salariées vis-à-vis de transmettre les idées à responsable hiérarchique

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Oui	19	63%
Non	11	37%
Total	30	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Figure n°35 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de transmettre les idées à responsable hiérarchique

L'impact de la motivation des salariés sur la performance de l'entreprise :Cas ENIEM Tizi-Ouzou



Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Commentaire :

À partir du tableau n° 31 et de la figure n° 35 ci-dessus, nous constatons que la majorité des salariés, soit 63 %, ont la possibilité de transmettre leurs idées à leur responsable hiérarchique, tandis que les 37 % restants représentent les salariés qui n'ont pas cette possibilité.

Cela peut s'expliquer par les moyens de communication mis en place par la direction de l'entreprise ENIEM, qui permettent aux salariés de s'exprimer librement et facilement, ainsi que de faire part de leurs idées à leurs supérieurs. Cela fait l'objet d'une communication transversale.

20. L'entreprise vous donne-t-elle la possibilité de vous exprimer pour améliorer vos pratiques professionnelles ?

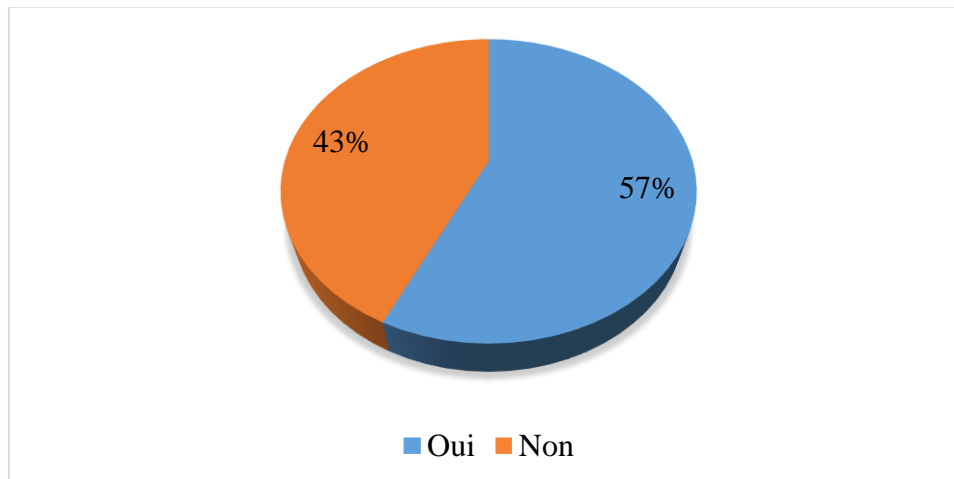
Tableau n°32 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de exprimer pour améliorer les pratiques professionnelles

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Oui	17	57%
Non	13	43%
Total	30	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Figure n°36 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de exprimer pour améliorer les pratiques professionnelles

L'impact de la motivation des salariés sur la performance de l'entreprise : Cas ENIEM Tizi-Ouzou



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

Commentaire :

Selon la figure n°36 et le tableau n°32, on remarque que la majorité des salariés estime que l'entreprise ENIEM leur donne la possibilité d'exprimer leurs idées pour améliorer leur pratique professionnelle. En effet, 57 % des salariés ont répondu "oui", tandis que les 43 % restants ont exprimé une opinion contraire.

Cela signifie que l'entreprise ENIEM offre à ses salariés la possibilité d'exprimer leurs idées en vue d'améliorer leur pratique professionnelle.

21. Existe-t-il, un processus préétabli pour traiter les problèmes du personnel au sein de votre entreprise ?

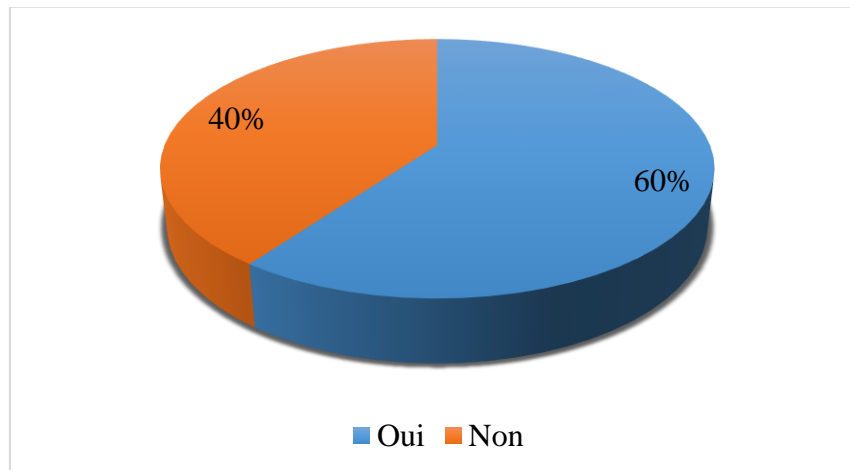
Tableau n°33 : présentation des attitudes des salariés vis-à-vis d'existence de processus préétablie pour traiter les problèmes du personnel

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Oui	18	60%
Non	12	40%
Total	30	100%

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

Figure n°37 : Présentation des attitudes des salariés vis-à-vis d'existence de processus préétablie pour traiter les problèmes du personnel

L'impact de la motivation des salariés sur la performance de l'entreprise : Cas ENIEM Tizi-Ouzou



Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Commentaire :

Selon le tableau n°33 et la figure n°37, nous constatons que 60 % des enquêtés affirment qu'il existe un processus préétabli pour traiter les problèmes du personnel au sein de leur entreprise. Ceci correspond à l'explication fournie par les employés, selon laquelle les problèmes qui surgissent parmi eux au sein de l'entreprise sont résolus à l'amiable.

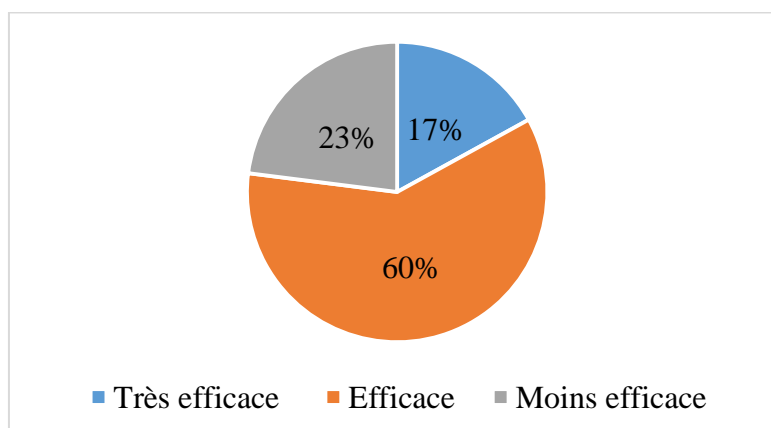
22. Comment jugez-vous l'efficacité de la communication interne au sien de l'entreprise ?

Tableau n°34 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de communication

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Très efficace	5	17%
Efficace	18	60%
Moins efficace	7	23%
Total	30	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Figure n°38 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de communication



Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Commentaire :

L'impact de la motivation des salariés sur la performance de l'entreprise :Cas ENIEM Tizi-Ouzou

En se basant sur le tableau n°34 et la figure n°38 ci-dessus, il est notable que la majorité des salariés inclus dans cette enquête considèrent que la communication interne au sein de l'entreprise ENIEM est efficace, représentant 60 % des réponses. Ils sont suivis par les salariés qui estiment que la communication interne est très efficace, avec un pourcentage de 23 %. En dernière position, se trouvent les salariés qui jugent que la communication interne est moins efficace, avec un pourcentage de 17 %.

Les résultats obtenus indiquent que la communication interne au sein de l'entreprise ENIEM est efficace et qu'elle joue un rôle de motivation pour les salariés, contribuant ainsi à améliorer leurs performances.

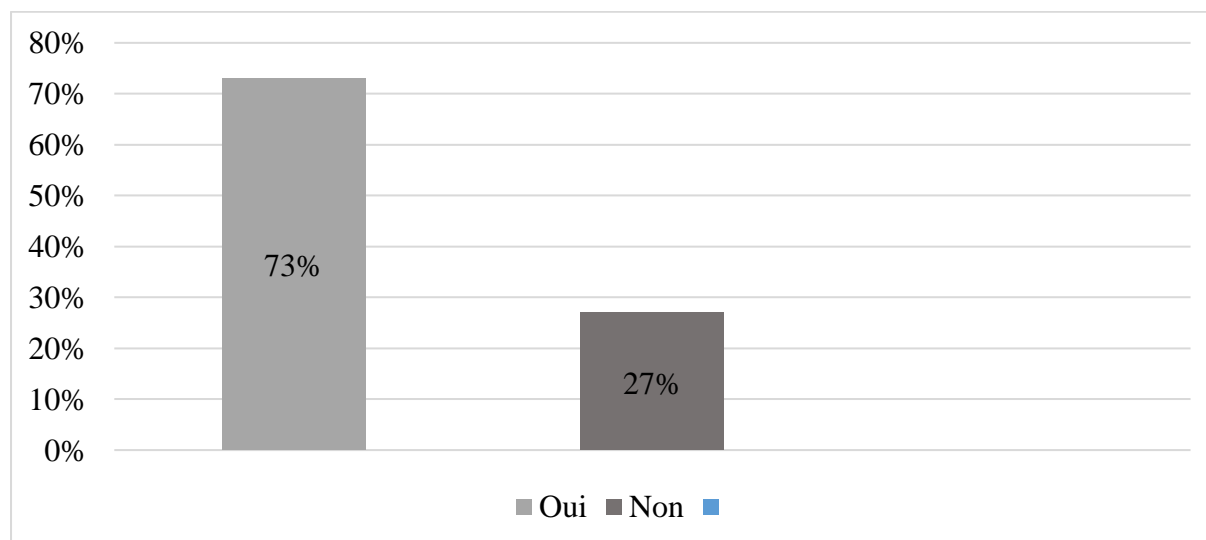
23. La communication interne influence-t-elle positivement votre motivation ?

Tableau n°35 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis la communication et motivation

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Oui	22	73%
Non	8	27%
Total	30	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Figure n°39 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis du communication et motivation



Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Commentaire

Selon le tableau n°35 et la figure n°39, il est à noter que 73 % des enquêtés estiment que la communication interne a eu un impact positif sur leur motivation, tandis que 27 % des

L'impact de la motivation des salariés sur la performance de l'entreprise : Cas ENIEM Tizi-Ouzou

répondants pensent le contraire. Cela signifie que, dans l'entreprise ENIEM, la communication interne a un effet positif sur la motivation de ses employés.

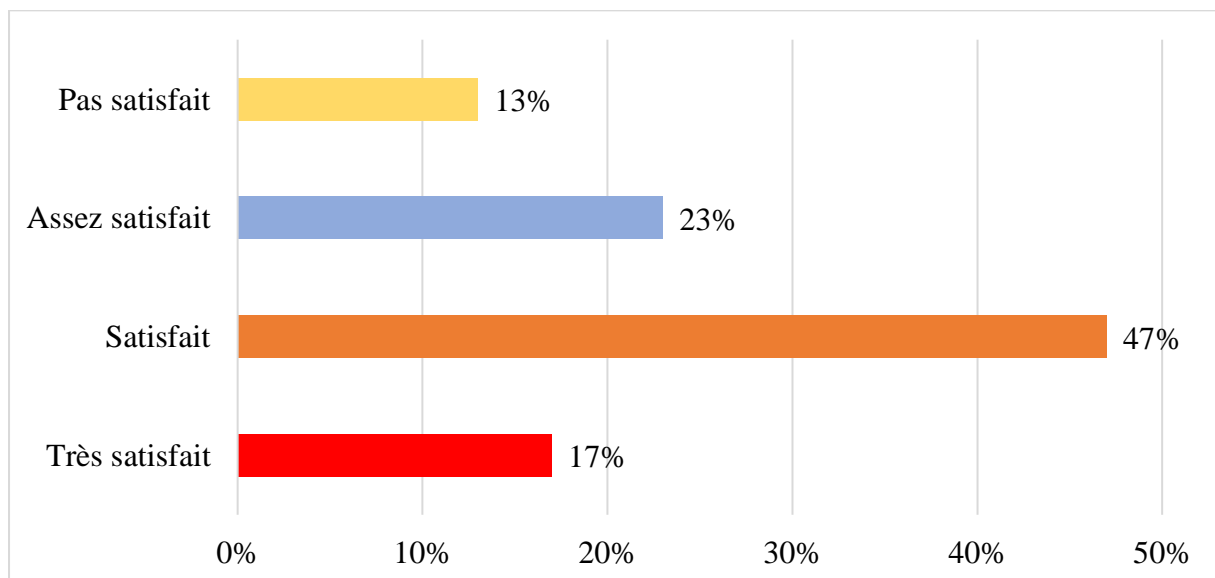
24. Comment percevez-vous la manière dont votre travail est reconnu au sein de l'entreprise ?

Tableau n°36 : Présentation des attitudes des salariés vis-à-vis de reconnaissance

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Très satisfait	5	17%
Satisfait	14	47%
Assez satisfait	7	23%
Pas satisfait	4	13%
Total	30	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Figure N°40 : présentation des attitudes des salariés vis-à-vis de reconnaissance



Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Commentaire :

Selon le tableau n°36 et la figure n°40, il est à noter que la majorité des salariés sont satisfaits de la manière dont leur travail est reconnu au sein de l'entreprise ENIEM. En effet, 47 % d'entre eux se disent satisfaits, et 17 % se disent très satisfaits. En revanche, le reste des salariés enquêtés ne sont pas satisfaits de la manière dont leur travail est reconnu au sein de l'entreprise, avec 23 % d'entre eux se déclarant assez insatisfaits et 13 % se déclarant insatisfaits.

Ce qui signifie que la reconnaissance appliqué par l'entreprise est très efficace.

L'impact de la motivation des salariés sur la performance de l'entreprise : Cas ENIEM Tizi-Ouzou

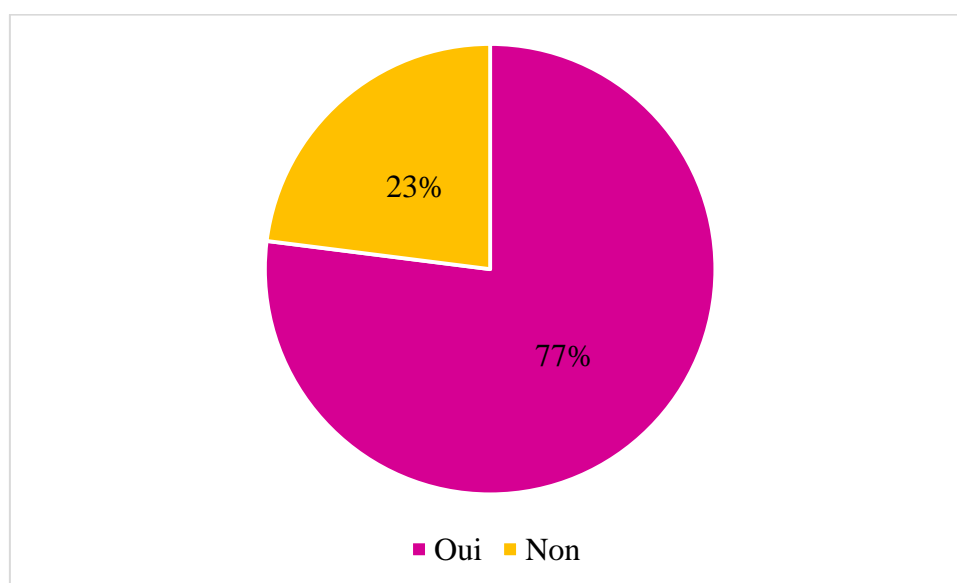
25. Comptez-vous faire poursuivre votre plan de carrière au sien de l'entreprise ?

Tableau n°37 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de carrière

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Oui	23	77%
Non	7	23%
Total	30	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Figure n°41 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de carrière



Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Commentaire :

D'après le tableau n°37 et la figure n°41 ci-dessus, 77 % des salariés souhaitent poursuivre leur plan de carrière au sein de ENIEM. Cette préférence s'explique par le fait qu'ils évoluent dans un environnement de travail favorable, caractérisé par une communication interpersonnelle efficace, une rémunération satisfaisante, une politique de motivation adéquate, de bonnes conditions de travail et la résolution pacifique des conflits. En revanche, 23 % des salariés ne souhaitent pas poursuivre leur plan de carrière au sein de l'entreprise, probablement en raison du fait qu'ils n'occupent pas leur poste idéal.

26. Vous sentez-vous soutenus, encouragés, dans votre travail ?

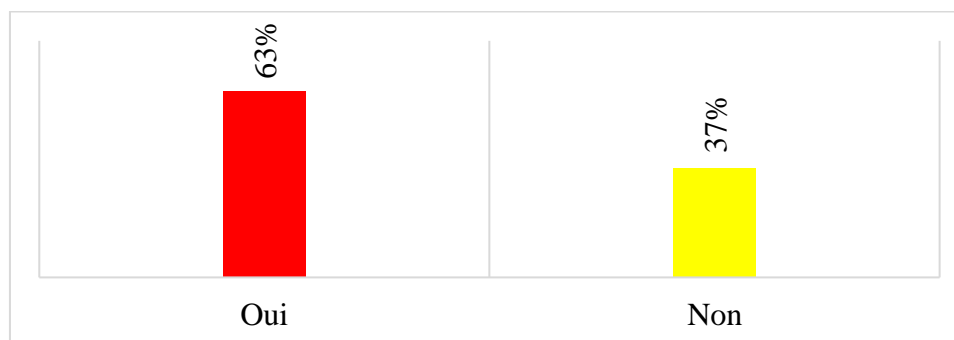
Tableau n°38 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de l'encouragement au travail

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Oui	19	63%
Non	11	37%
Total	30	100%

L'impact de la motivation des salariés sur la performance de l'entreprise : Cas ENIEM Tizi-Ouzou

Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Figure n°42: Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de l'encouragement au travail



Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Commentaire :

D'après le tableau n°38 et la figure n°42, 63 % des salariés enquêtés déclarent qu'ils reçoivent un soutien et des encouragements dans leur travail. Cela suggère que la plupart des employés s'entraident mutuellement et fixent des objectifs de groupe. Seulement 37 % des salariés interrogés pensent le contraire. On peut expliquer cela par le fait que certains postes, notamment ceux à haute responsabilité, comme le poste de comptable, peuvent être plus sensibles et moins propices à la coopération.

-Si c'est oui, est ce que cela vous motive ?

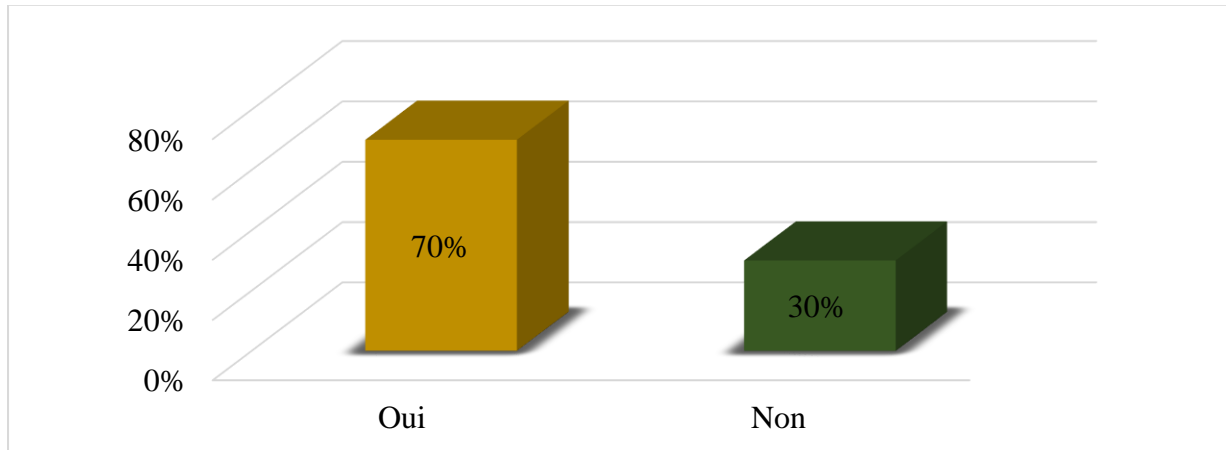
Tableau n°39 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de l'encouragement et motivation

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Oui	21	70%
Non	9	30%
Total	30	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Figure n°43 : de Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de l'encouragement et motivation

L'impact de la motivation des salariés sur la performance de l'entreprise :Cas ENIEM Tizi-Ouzou



Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Commentaire :

Selon le tableau n°39 et la figure n°43, 70 % des salariés enquêtés estiment que l'encouragement dans leur travail constitue une source de motivation, tandis que seuls 30 % des salariés interrogés pensent le contraire. Cela indique que la majorité des salariés sont satisfaits de cet encouragement, et ceux qui ont répondu "oui" considèrent ce facteur comme étant motivant.

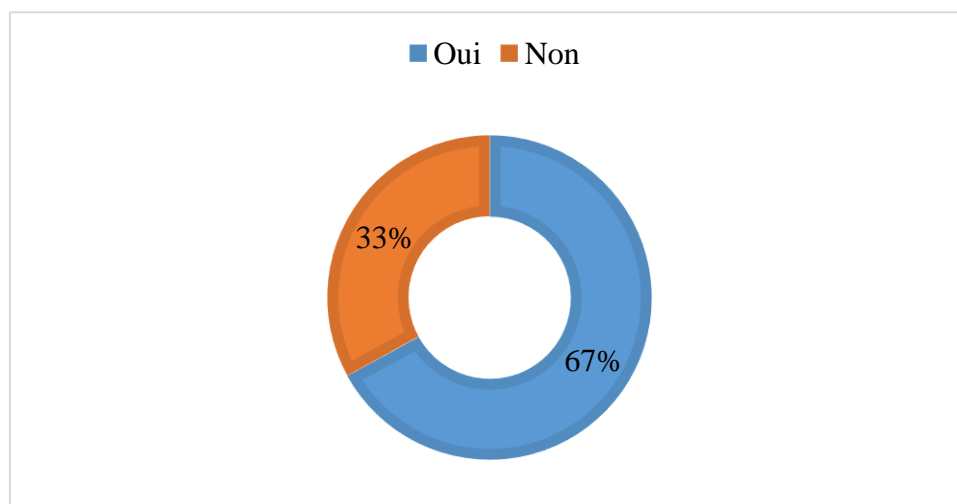
27. La gestion des carrières permet-elle aux salariés au sien de votre entreprise d'améliorer continuellement leurs performances et de réaliser leur potentiel en accord avec les objectifs de l'entreprise ?

Tableau n°40 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de la gestion des carrières

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Oui	20	67%
Non	10	33%
Total	30	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Figure n°44 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de la gestion des carrières



L'impact de la motivation des salariés sur la performance de l'entreprise : Cas ENIEM Tizi-Ouzou

Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Commentaire :

Selon le tableau n°40 et la figure n°44, nous observons que l'ensemble des salariés enquêtés sont d'accord à un taux de 76 % sur le fait que la gestion des carrières permet aux salariés au sein de l'entreprise d'améliorer continuellement leur performance et de réaliser leur potentiel en accord avec les objectifs de l'entreprise. Cependant, 24 % ne sont pas d'accord.

Cela signifie que la majorité des salariés estime que le climat de travail est favorable en ce qui concerne les conditions d'hygiène (représentant 76 % de l'ensemble des salariés interrogés). Cependant, la part restante correspond aux salariés insatisfaits des conditions de travail en matière d'hygiène (représentant 24 % de l'ensemble des salariés interrogés).

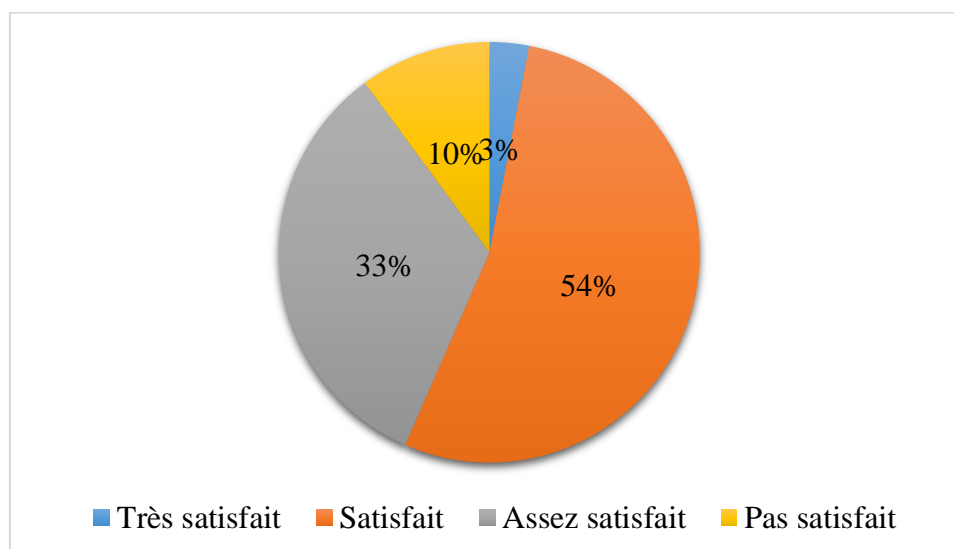
28. L'évaluation est-elle satisfaite au sien de vote entreprise ?

Tableau n°41 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de l'évaluation.

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Très satisfait	1	3%
Satisfait	16	53%
Assez satisfait	10	33%
Pas satisfait	3	10%
Total	30	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Figure n°45 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de l'évaluation.



Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Commentaire :

D'après le tableau n°41 et la figure n°45, il est à noter que la majorité des salariés sont satisfaits de leur évaluation. En effet, 54 % d'entre eux se disent satisfaits, tandis que 3 % se

L'impact de la motivation des salariés sur la performance de l'entreprise :Cas ENIEM Tizi-Ouzou

disent très satisfaits. En revanche, 33 % des salariés se disent assez satisfaits, et 10 % ne sont pas du tout satisfaits.

Cela suggère que la politique d'évaluation menée par l'entreprise est très efficace, car un nombre considérable de salariés en sont satisfaits, comme le montrent les données de l'enquête.

29. Est-ce-que les résultats de l'évaluation favorisent votre motivation ?

Tableau n° 42: Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de l'évaluation de la motivation.

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Oui	26	87%
Non	4	13%
Total	30	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Figure n°46 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de l'évaluation de la motivation.



Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Commentaire :

Selon le tableau n°42 et la figure n°46, il est évident que la majorité des salariés considère que l'évaluation est importante et qu'elle constitue un moyen de motivation des salariés, comme le montrent les résultats obtenus (87 % des salariés enquêtés sont d'accord). En revanche, seulement 13 % de l'ensemble des salariés concernés par l'étude estiment que l'évaluation n'est pas aussi importante.

Cela indique que la plupart des salariés sont convaincus de l'importance de l'évaluation comme un moyen de motivation au sein de l'entreprise.

30. L'évaluation permet-elle de développer vos compétences et votre performance ?

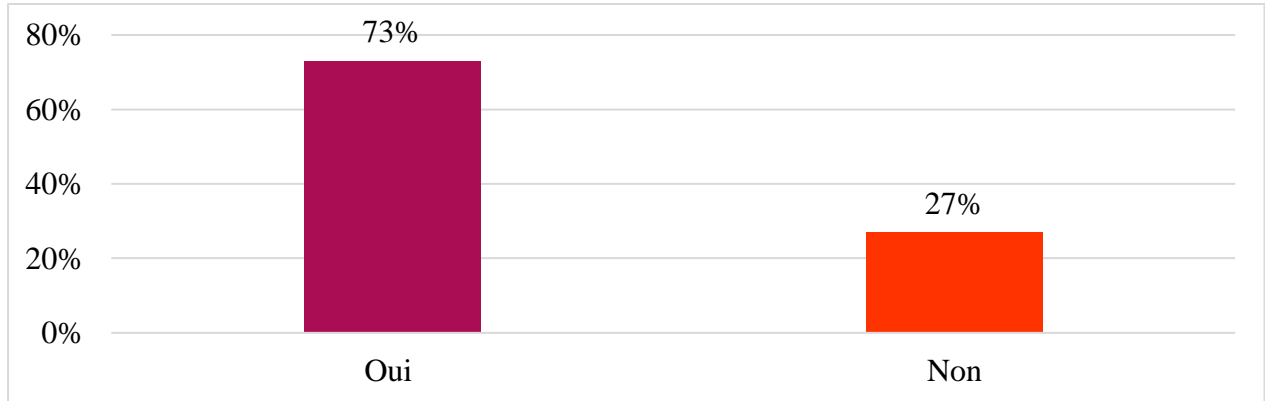
Tableau n°43 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de l'évaluation et performance

L'impact de la motivation des salariés sur la performance de l'entreprise : Cas ENIEM Tizi-Ouzou

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Oui	22	73%
Non	8	27%
Total	30	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Figure n°47 : présentation de l'attitude des salarier vis-à-vis l'évaluation et performance



Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Commentaire :

Selon la figure n°47 et le tableau n°43, il ressort que la majorité des salariés sont convaincus de la nécessité d'évaluer la compétence et la performance de chaque salarié, représentant ainsi 73 % des salariés enquêtés. En revanche, seulement 27 % des salariés ne sont pas convaincus que l'évaluation contribue au développement des compétences et de la performance.

Cela indique que l'entreprise ENIEM adopte l'évaluation du personnel dans le but de comprendre le potentiel de chacun d'entre eux et de les orienter vers un poste plus approprié.

31. Selon vous qu'elle-est la politique de motivation le plus motivant dans votre travail au sien de ?

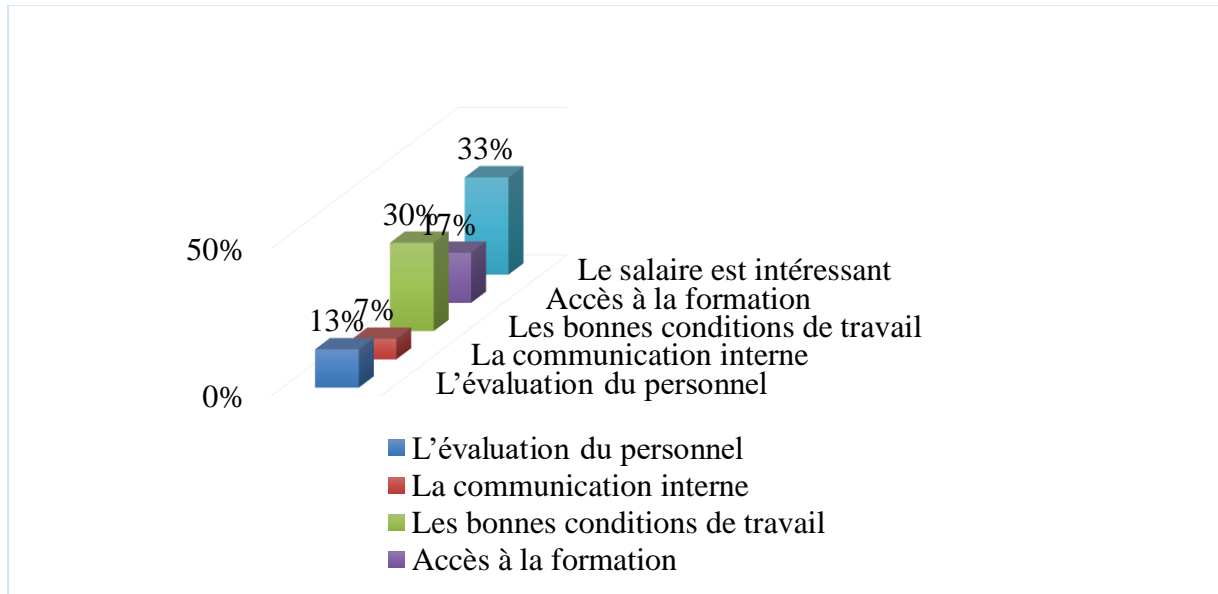
Tableau n°44 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis la politique de motivation

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
L'évaluation du personnel	4	13%
La communication interne	2	7%
Les bonnes conditions de travail	9	30%
Accès à la formation	5	17%
Le salaire est intéressant	10	33%
Totale	30	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Figure n°48 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis les politiques de motivation

L'impact de la motivation des salariés sur la performance de l'entreprise : Cas ENIEM Tizi-Ouzou



Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Commentaire :

Selon les résultats du tableau n°44 et de la figure n°48, nous constatons que la majorité des salariés enquêtés sont plus motivés par la rémunération, avec un taux de 33 %. Cela montre que plus les salariés reçoivent des avantages financiers, plus ils sont motivés dans leur travail. Les avantages financiers sont ainsi le principal moteur de motivation pour la majorité des employés, suivis par les conditions de travail, avec un taux de 33 %. Cela signifie que de meilleures conditions de travail contribuent également à la motivation des employés.

En outre, 17 % des enquêtés sont motivés par la formation, 13 % par l'évaluation personnelle, et 7 % par la communication interne. Cette observation montre que plus les salariés bénéficient de politiques de motivation, plus ils sont motivés.

32. Le style d'évaluation de performance est-il ?

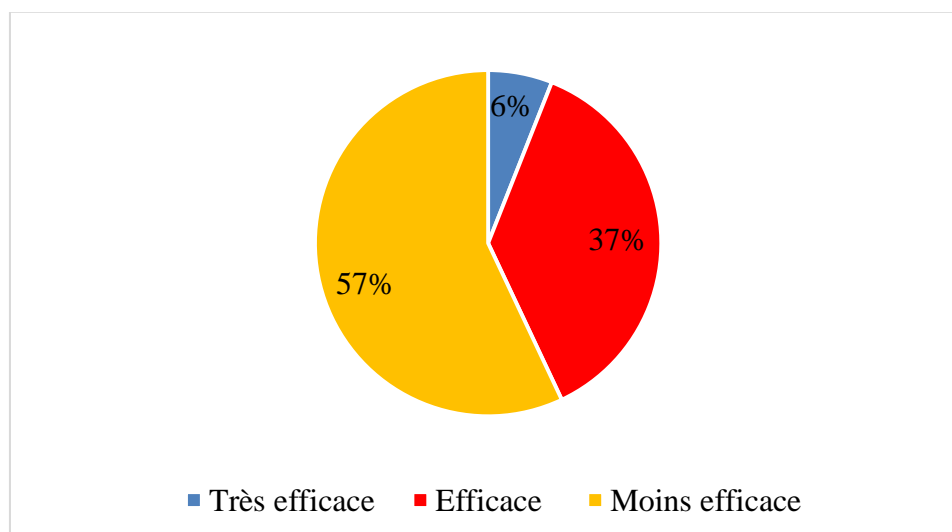
Tableau n°45 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis d'évaluation de performance

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Très efficace	2	6%
Efficace	11	37%
Moins efficace	17	57%
Totale	30	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Figure n°49 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis d'évaluation de performance

L'impact de la motivation des salariés sur la performance de l'entreprise : Cas ENIEM Tizi-Ouzou



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

Commentaire :

En nous référant au tableau n°45 et à la figure n°49, nous remarquons que 57% des salariés enquêtés affirment que l'évaluation de la performance est moins efficace, 37% des employés enquêtés disent qu'elle est efficace, tandis que seulement 6% des salariés disent qu'elle est très efficace.

D'après les résultats, la majorité des salariés considèrent que le style d'évaluation de la performance est moins efficace. Ceci est en partie dû au fait que la majorité des salariés nous ont confirmé leur insatisfaction quant au montant des primes par rapport aux efforts fournis, ce qui est lié au style d'évaluation. Par conséquent, l'entreprise devait mettre en place un style d'évaluation plus efficace, car cela a un impact négatif sur l'entreprise et sur les salariés.

33. Le style de leadership est-il ?

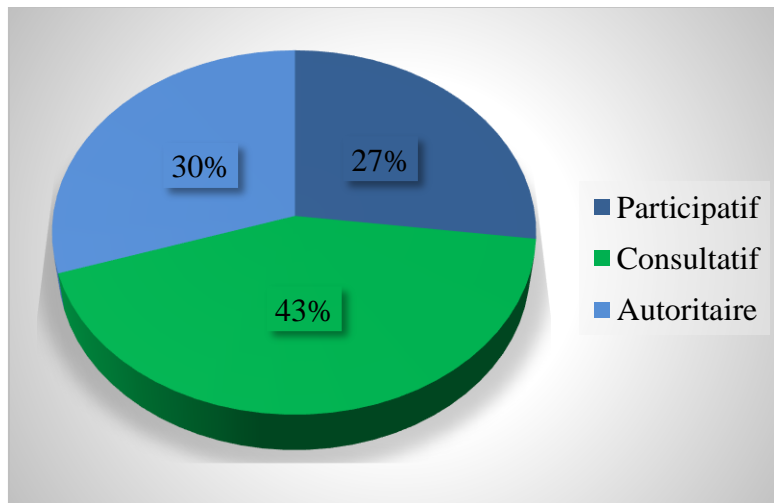
Tableau n° 46: Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de style de leadership.

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Participatif	8	27%
Consultatif	13	43%
Autoritaire	9	30%
totale	30	100%

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

Figure n°50 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de style de leadership.

L'impact de la motivation des salariés sur la performance de l'entreprise : Cas ENIEM Tizi-Ouzou



Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Commentaire :

Le tableau n°46 et la figure n°50 montrent que 43% des employés enquêtés disent que le style de leadership est consultatif, 27% des employés enquêtés affirment qu'il est participatif, tandis que 30% des employés enquêtés disent qu'il est autoritaire.

En général, la plupart des employés confirment la bonne gouvernance de l'entreprise. Cela signifie que la plupart des employés s'appuient sur la prise de décision, le contrôle et la fixation des objectifs en groupe.

34. êtes-vous satisfait de ce style de leadership ?

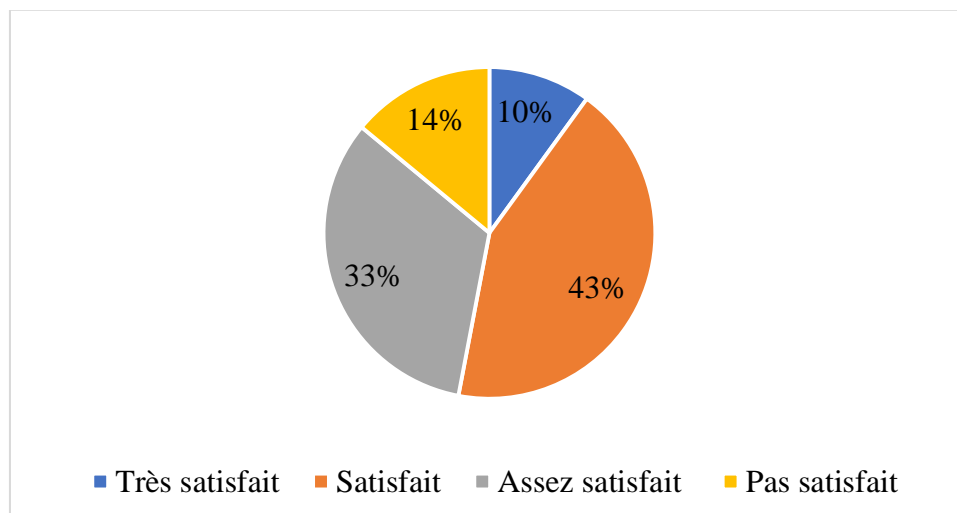
Tableau n°47 : Présentation de l'attitude des salariés vis-vis degrés de style de leadership

Élément	Nombres d'effectif	Pourcentage
Très satisfait	3	10%
Satisfait	13	43%
Assez satisfait	10	33%
Pas satisfait	4	14%
Totale	30	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Figure n°51 : Présentation de l'attitude des salariés vis-vis de degrés de style de leadership

L'impact de la motivation des salariés sur la performance de l'entreprise : Cas ENIEM Tizi-Ouzou



Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Commentaire :

A partir du tableau n°47 et la figure n° 51, nous constatons que 53% des salariés enquêtés sont satisfaits du style de leadership appliqué dans l'entreprise ENIEM. Cependant, la partie restante représentant 47% des salariés enquêtés, n'est pas satisfaite de ce style. Il est à noter que l'entreprise applique un style de leadership efficace vis-à-vis de son personnel.

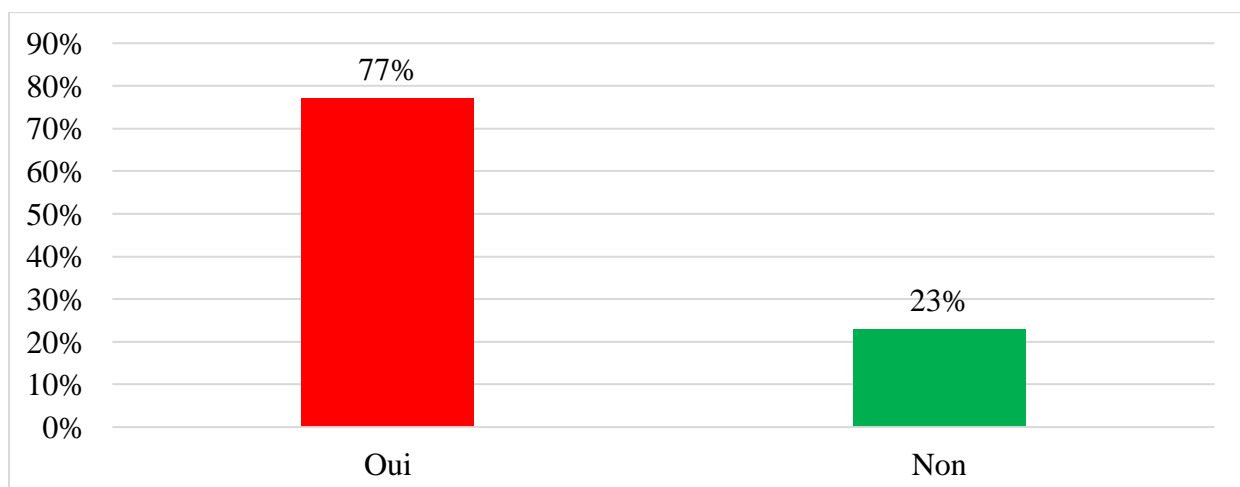
-Est-ce que ce style vous motive ?

Tableau n°48 : Prestation de l'attitude vis-à-vis de motivation du style leadership

Élément	Nombres d'effectif	Pourcentage
Oui	23	77%
Non	7	23%
Totale	30	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Figure n°52: prestation de l'attitude vis-à-vis de motivation du style leadership



Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Commentaire :

L'impact de la motivation des salariés sur la performance de l'entreprise :Cas ENIEM Tizi-Ouzou

Selon la figure n°52 et le tableau n°48, nous observons que 77% des salariés estiment que le style de leadership appliqué dans l'entreprise les motive, tandis que 23% ne sont pas d'accord. Cela signifie que l'entreprise applique un style de leadership est motivant.

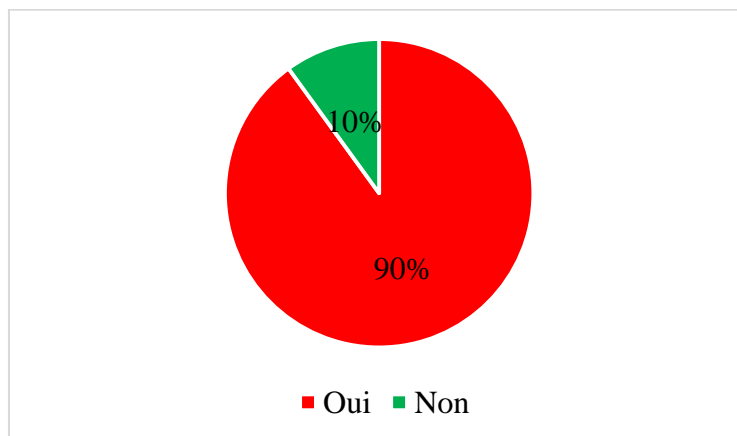
35. Le système de motivation du personnel influence-t-elle la performance au sein de votre organisation ?

Tableau n°49 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de système la motivation du personnel et la performance.

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Oui	27	90%
Non	3	10%
Totale	30	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Figure n°53 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de système la motivation du personnel et la performance.



Source : Réalisé par nous-mêmes a la base des informations obtenues a travers de notre questionnaire

Commentaire :

Le tableau n°49 et la figure n°53 ci-dessus montrent que 90% des enquêtés ont confirmé que le système de la motivation des RH a un impact sur la performance de leur entreprise, ce qui coïncide avec l'avis des enquêtés : lorsque le niveau de motivation est plus élevé, la performance s'améliore.

Seuls 10% pensent que non, en argumentant que la performance au travail est un résultat de nombreux facteurs objectifs et subjectif.

La motivation joue un rôle très important pour mobilisant l'enthousiasme du personnel, pour réaliser excellemment les objectifs fixés et pour améliorer continuellement la performance au travail. La motivation et la performance se renforcent mutuellement.

L'impact de la motivation des salariés sur la performance de l'entreprise :Cas ENIEM Tizi-Ouzou

3. Synthèse des résultats

A l'issue de notre étude portant sur l'impact de la motivation des salariés sur la performance de l'entreprise, et après avoir collecté et analysé les données obtenues à travers le guide d'entretien et le questionnaire, nous avons pu est dégager quelques idées générales confirmant ou infirmant nos hypothèses initiales.

❖ **Hypothèse 1** : Les pratiques de motivation des salariés d'ENIEM sont basées sur la rémunération et les conditions de travail.

En examinant les données recueillies auprès du DRH et auprès de notre population enquêtée, notamment à en partir du tableau N°44 et de la figure N°48, qui portent sur ce qui motive le plus au travail à ENIEM, il est évident que les avantages financiers sont cités 33% des répondants. De même, en se référant aux tableaux N°13, N°14 et N°16 concernant la rémunération, le tableau N°18 montre que 70% des enquêtés considèrent la rémunération comme motivante, 17% la trouvent peu motivante, et 13% la jugent très motivantes.

On peut ainsi conclure que la rémunération est un véritable facteur de motivation au sien de l'entreprise ENIEM.

Le tableau N°24 et la Figure N°28 montrent que les conditions de travail sont perçues par la majorité des salariés enquêtés, soit un taux de 93%, comme un facteur de motivation au sien de l'entreprise ENIEM. En résumé, notre première hypothèse est confirmée, car l'ensemble des enquêtés ont répondu que l'entreprise ENIEM met en place de manière satisfaisante certaines pratiques de motivation, notamment la rémunération et les conditions de travail. Cependant, d'autres tableaux révèlent des lacunes dans certains facteurs de motivation. Le tableau N°15 montre un manque de satisfaction concernent le montant des primes, avec un taux de 63%. De plus, le tableau N°45 montre un manque dans le style d'évaluation de la performance, avec un taux de 57%.

❖ **Hypothèse 2** : Les facteurs de motivation appliqués dans cette entreprise sont satisfaisants

D'une part, il est important de noter que la majorité des salariés de l'entreprise ENIEM possèdent un potentiel considérable, avec un nombre important de salariés ayant suivi une formation universitaire (43%). En ce qui concerne la deuxième hypothèse, le tableau N°11 relève que 24 des répondants, soit 80% des enquêtés, ont confirmé l'existence d'une politique de motivation au sein de l'entreprise. De même, en examinant le tableau N° 12 pour la question de savoir comment les salariés de la même entreprise trouvent la politique de motivation du personnel, nous vous constatons que 50% sont satisfaits, et 33% sont assez

L'impact de la motivation des salariés sur la performance de l'entreprise :Cas ENIEM Tizi-Ouzou

satisfaits de cette politique de motivation du personnel. Ainsi notre deuxième hypothèse, à savoir que les facteurs de motivation appliqués dans cette entreprise sont satisfaisants, est confirmée.

❖ **Hypothèse 3 :** La performance individuelle d'une entreprise est influencée par la motivation des salariés.

A travers les données recueillies auprès du DRH et de notre population enquêtée, en partant du tableau N°49, nous constatons que 27 des répondants, soit 90% des enquêtés, ont confirmé que le système de motivation du personnel influence la performance individuelle de l'entreprise. Nous pouvons conclure que la motivation des salariés a un impact significatif sur la performance de l'entreprise. Les employés motivés ont tendance à être plus productifs, engagés et créatifs, ce qui peut contribuer à l'amélioration des résultats de l'entreprise. Ainsi, nous pouvons affirmer que notre hypothèse est confirmée.

L'enquête menée auprès de l'entreprise ENIEM a permis aussi d'obtenir les résultats suivants :

La politique de rémunération n'est pas vraiment efficace. En effet, les RH sont satisfaits de leurs salaires et des avantages sociaux, mais le constat n'est pas le même pour les autres formes de rémunération, telles que les primes individuelles. Cela signifie que l'organisation applique le principe d'équité et ne prend pas en compte l'efficacité de chacun de ses RH. Cela est désavantageux en termes de motivation.

Ensuite, la politique de formation. 87% des salariés enquêtés sont convaincus de son importance. Elle permet aux salariés d'améliorer leurs potentiels et d'être plus performants. En effet, la majorité d'entre eux ont participé au moins une fois durant leur vie professionnelle à des formations dispensées par l'entreprise ENIEM, leur permettant de répondre aux besoins de l'entreprise.

Par ailleurs, 56% des salariés enquêtés sont satisfaits de leurs évaluations dans l'entreprise ENIEM. 87 % des salariés estiment que l'évaluation les motive et qu'elle est essentielle au développement des compétences et de la performance de chaque employé.

Enfin, les salariés de l'entreprise ENIEM trouvent le climat de travail favorable et ont une bonne image de l'entreprise en raison de bonnes conditions de travaux (sécurité, hygiène). Cependant, la motivation des salariés au sein de l'entreprise ENIEM n'a pas eu l'effet souhaité.

L'impact de la motivation des salariés sur la performance de l'entreprise :Cas ENIEM Tizi-Ouzou

La majorité des salariés jugent que l'entreprise ENIEM leur donne la possibilité de s'exprimer pour améliorer leurs pratiques professionnelles et de transmettre leurs idées à leurs responsables hiérarchiques.

Après notre enquête sur le terrain au sein de l'entreprise ENIEM, nos propositions sont les suivantes :

- Introduire des primes d'encouragement avec un montant satisfaisant dans l'entreprise (individuelles et collectives), car si le salarié est sûr de toucher sa prime à chaque rémunération, il ne verra donc plus la peine de travailler davantage.
- Partant du principe que le processus motivationnel est complexe, étant donné que les caractéristiques des salariés sont différentes pour chaque personne, suivant plusieurs critères (personnalité, la culture etc..), il importe d'étudier chacun afin de cerner tous les besoins, en utilisant les outils de gestion des RH.
- L'entreprise doit étudier les besoins des salariés avant la mise en place de toutes politiques de motivations.

Conclusion

L'analyse de la motivation du personnel constitue un élément central de la gestion des ressources humaines. En effet, les employés motivés sont plus productifs, engagés et créatifs, ils deviennent performants et donnent le meilleur d'eux-mêmes pour l'entreprise dans laquelle ils sont embauchés.

Après avoir recueilli les données, les avoir analysées et les avoir présentées, il convient de dire que la majorité des éléments identifiés sont perçus par les employés enquêtés comme des facteurs de motivation au travail. De plus, certains de ces facteurs sont convenablement appliqués par l'entreprise, tels que le système de rémunération, la participation à la prise de décision, la reconnaissance et l'instauration d'un bon climat social. En revanche, d'autres facteurs, notamment l'équité des primes par rapport aux efforts consacrés, la mise en place de plans de formation et le style d'évaluation, doivent faire l'objet d'un regain d'intérêt de la part des responsables de ENIEM, en particulier le DRH, pour maximiser la motivation de leur personnel et ainsi augmenter la performance de l'entreprise. Il est d'autant plus important que les salariés ont confirmé que la motivation représente un véritable levier de performance.

L'impact de la motivation des salariés sur la performance de l'entreprise :Cas ENIEM Tizi-Ouzou

Conclusion Générale

L'organisation évolue dans un environnement instable, caractérisé par la concurrence engendrée par le contexte économique mondial actuel, qui est la mondialisation. De ce fait, elle doit s'adapter pour faire face et répondre au mieux à la demande sur le marché. Cela ne peut se faire sans une bonne gestion des ressources humaines.

La motivation des salariés est une nécessité vitale pour le succès d'une entreprise, surtout dans le contexte économique mondial actuel. Les méthodes de motivation des salariés sont variées, et elles peuvent varier d'une entreprise à une autre et d'un salarié à un autre. Ces méthodes de motivation sont principalement liées à la rémunération, à la communication interne, ainsi qu'à la motivation par la gestion de la formation. Il existe également d'autres moyens de motivation, tels que les conditions de travail, la gestion des carrières et l'évaluation des compétences.

L'objet de ce mémoire de recherche a porté sur l'impact de la motivation des salariés sur la performance individuelle de l'entreprise ENIEM. Pour mener à bien ce travail, nous nous sommes appuyés sur plusieurs outils de collecte de données, notamment les ouvrages d'auteurs tels que Patrice Roussel, Fabien Fenouillet, Salvatore Maugari, ainsi que les mémoires et la consultation de sites internet.

Dans le premier chapitre, nous avons abordé les différents concepts clés, tels que la Gestion des Ressources Humaines (GRH), la motivation et la satisfaction. De plus, nous avons mis l'accent sur les principales théories de la motivation et les moyens de motivation des salariés au sein de l'entreprise.

Dans le deuxième chapitre, nous avons exploré les différentes notions de la performance et son évaluation à travers des indicateurs. Nous avons également examiné la contribution de la motivation des salariés à la performance individuelle et à la performance de l'entreprise à travers les pratiques de gestion des ressources humaines.

En ce qui concerne la partie pratique, nous avons effectué notre stage au sein de l'entreprise ENIEM. Cette recherche nous a permis de vérifier nos hypothèses, d'acquérir des connaissances et de répondre à notre problématique de recherche.

L'étude se concentre sur l'importance de la motivation des salariés dans l'entreprise ENIEM et son impact sur la performance individuelle de l'entreprise. À partir des données recueillies auprès du Directeur des Ressources Humaines (DRH) et de notre population enquêtée, nous concluons que la rémunération et les conditions de travail sont considérées comme des sources de motivation au sein de l'entreprise ENIEM. Ainsi, nous pouvons confirmer la première hypothèse : les pratiques de motivation des salariés d'ENIEM sont basées sur la rémunération et les conditions de travail.

Pour la deuxième hypothèse, nous constatons que la majorité des salariés enquêtés sont satisfaits de la politique de motivation du personnel au sein de l'entreprise ENIEM. Par conséquent, nous pouvons confirmer la deuxième hypothèse : les facteurs de motivation appliqués dans cette entreprise sont satisfaisants.

À partir des résultats obtenus auprès du DRH et de notre population enquêtée, nous concluons que la motivation influence la performance individuelle de l'entreprise. Nous pouvons affirmer que la motivation des salariés a un impact significatif sur la performance individuelle de l'entreprise. Les employés motivés ont tendance à être plus productifs, engagés et créatifs, ce qui peut contribuer à l'amélioration des résultats de l'entreprise. Ainsi, nous pouvons confirmer que notre hypothèse : la performance individuelle est influencée par la motivation des salariés est validée.

L'enquête menée auprès de l'entreprise ENIEM a permis aussi d'obtenir les résultats suivant :

En premier lieu, les conditions de travail jouent un rôle significatif dans la motivation des salariés. Les avantages financiers sont mentionnés par un tiers des répondants, et la rémunération est perçue comme motivante par une grande majorité des enquêtés. De même, les conditions de travail sont considérées comme un facteur de motivation.

Cependant, l'enquête a également révélé des lacunes dans certains aspects de la motivation, notamment en ce qui concerne le montant des primes et le style d'évaluation de la performance. Ces résultats suggèrent que des améliorations sont nécessaires pour maximiser la motivation des salariés.

Par ailleurs, la politique de formation a été bien accueillie par les salariés, ce qui démontre son importance pour améliorer les performances individuelles. De plus, l'évaluation des salariés est perçue comme motivante et essentielle au développement des compétences et à l'amélioration de la performance individuelle et à la performance de l'entreprise.

Le climat de travail au sein de l'entreprise ENIEM est généralement positif, et les salariés semblent apprécier les bonnes conditions de travail, notamment en ce qui concerne la sécurité et l'hygiène. De plus, l'entreprise encourage activement la participation des employés en leur offrant la possibilité de s'exprimer pour améliorer leurs pratiques professionnelles et de partager leurs idées avec leurs supérieurs hiérarchiques.

Il est donc recommandé à l'entreprise ENIEM de continuer à investir dans la motivation de ses salariés en optimisant sa politique de rémunération, en comblant les lacunes identifiées, et en veillant à maintenir un environnement de travail favorable. L'amélioration de la motivation des salariés non seulement renforcera leur performance individuelle, mais

contribuera également à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. En fin de compte, la motivation des salariés est un élément clé du succès organisationnel et devrait être une priorité pour toute entreprise souhaitant prospérer.

Par cette étude, nous avons constaté que la motivation est d'une importance majeure dans l'efficacité des salariés dans l'exécution des tâches, ce qui augmente la performance individuelle et celle de l'entrepris.

Bibliographie

Ouvrages

1. "Les 12 principales fonctions d'un GRH," Éditions Ellipses
2. Annick COHEN, "Tout sur la formation en ressources humaines," édition Dunod, Paris, 2006
3. CADIN, L., et autres, "Gestion des ressources humaines", édition Dunod, Paris, 2000
4. CERDIN Jean-Luc, "Gérer les carrières," Ed. Ems Management et Société, Mondeville, 2000
5. D. MC. GREGOR, "La Dimension Humaine de l'entreprise," Gauthier-Villars, 1974.
6. Deci E.L. et Ryan R.M., "The General Causality Orientations Scales: Self-Determination in Personality," Journal of Personality and Social Psychology, p. 40, 1-10, 1985.
7. Deci et Ryan, "Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation," Journal of Personality and Social Psychology, p. 18, 1971.
8. E. YVES et G. François, "Dynamiser les RH," 2ème édition, 1995
9. Etienne Seruqia SEMUHOZA, "Théorie de la motivation au travail," édition Harmattan, Paris, 2009
10. Fabien Fenouillet, "La motivation," 3ème édition, Dunod
11. J.M. Peretti, "Ressources humaines et gestion du personnel," 2ème édition, éd. Vuibert, Paris, 1998
12. Jacques ROJOT, Patrice ROUSSEL, Christian VANDENBERGHE, "Comportement organisationnel,"
13. Jean François Dortier, "Dictionnaire des sciences humaines," 2004
14. LETHIELLEUX Laetitia, "L'essentiel de la gestion des ressources humaines," 9ème édition, l'extenso, Paris.
15. Levy-Leroyer C., "La motivation dans l'entreprise," Éditions d'Organisation, Paris, 1998.
16. LOUART P, "Gestion des ressources humaines", 2ème édition, Eyrolles université, Paris, 1991
17. MERCIER Estelle, SCHMIDT Géraldine, "Gestion des ressources humaines"
18. MICHAEL Aguillar, "L'art de motiver", édition Dunod, Paris, 2009
19. Patrice Roussel, "Rémunération, motivation et satisfaction au travail," éd. Economica
20. Patrice ROUSSEL, "Rémunération, Motivation et Satisfaction au Travail," p. 167.
21. PIERRE MORIN, "Organisation et Motivation,"
22. Salvatore Maugari, "Théories de la motivation au travail," éd. Dunod, Paris, 2004

23. VALLERAND et THILL, "Introduction à la psychologie de la motivation," Vigot, 1993

Mémoires

24. AMRANI S, MANSOUR N, "L'impact de la motivation sur la performance organisationnelle," Mémoire de fin de cycle, 2019/2020.
25. AZZOUG H, BENBOUYA F, "L'impact de la motivation du personnel sur la Performance de l'entreprise," mémoire de Master, 2021/2022.
26. BABOU L, "La contribution de la motivation des salariés dans la performance de l'entreprise," mémoire de Master, 2014/2015.
27. HADDOUCHE S, CHENA S, "L'influence de la motivation sur la performance des Ressources Humaines," mémoire de Master en Management des Ressources Humaines, 2020/2021.
28. L. MUCHA, "La motivation des salariés et la performance de l'entreprise," mémoire professionnel, 2009/2010.
29. MAJORO Jean-Paul, « L'influence de la motivation des employés sur la productivité et la performance des entreprises privées au Rwanda », mémoire, 2008, p. 12.
30. Makoudi G, Lamara A, "La Motivation, facteur de performance dans les entreprises," mémoire de Master, 2016/2017.
31. MEGHERBI S, HAMDUCHE S, "L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au travail," mémoire de Master, 2019.
32. TEMBOUKTI G, SOUGH S, "L'influence de la motivation des employés sur la performance de l'entreprise," mémoire de Master, 2018/2019.

Les sites web :

33. https://www.editionsellpes.fr/index.php?controler=attachement&id_attachement=3969 consulté le 25/05/2023 à 15H.
34. <http://www.agencewebgram.com/2021/12/Les-12-principales-fonction-d-un-GRH.HTML>, consulté le 27/05/2023 à 10H.
35. <Http://sites.google.com/site/barometredegestionstrategique/Accueil/articles/facteurs-de-performance>, consulté le 5/08/2023
36. www.mesurerlecapitalhumain.wordpress.com, consulté le 16/06/2023 à 19h
37. AMRANI Sabrina, MANSOUR Naima, op.cit. 2019 /2020.
38. <https://blog.proactioninternational.com/fr/mesurer-performance-entreprise-indicateurs-performance> consulté le 25/08/2023 à 22.00
39. <http://www.memoireonline.com>, « Analyse des conditions de travail personnel » Université Libre de Kigali, 2009, p 33 consulté le 14-01-2020 à 21h40.

Annexes

Questionnaires

Axe 1 : 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 Maîtrise 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 De 15ans et plus

7- diplôme obtenu

Master Licence DEUA BTS Ingénieur **Axe 2 : L'impact de motivation des salaires sur la performance de l'entreprise ENIEM.**

1. Existe-t-il une politique de motivation au sein de l'entreprise ENIEM ?

Oui

2. Comment trouvez-vous la politique de motivation du personnel au sien de votre organisation ?

Très satisfait Satisfait Assez satisfait Pas satisfait

3. Dans votre emploi actuel, êtes-vous satisfaisante de votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites ?

Très satisfait Satisfait Assez satisfait Pas satisfait

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

Tout-à-fait d'accord D'accord Pas d'accord Tout-à-fait pas d'accord

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

Tout-à-fait d'accord D'accord Pas d'accord Tout-à-fait pas d'accord

6. Est-ce-que les indemnités et les primes sont des facteurs qui vous motivent ?

Tout-à-fait d'accord D'accord Pas d'accord Tout-à-fait pas d'accord

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

Tout-à-fait d'accord D'accord Pas d'accord Tout-à-fait pas d'accord

8. Avez-vous bénéficié d'une formation depuis votre recrutement ?

Oui Non

9. Vous participez aux programmes de formation qui vous permet de répondre aux besoins futurs de l'entreprise :

Oui Non

10. l'entreprise assure des formations pour s'adapter aux nouvelles stratégies ?

Oui Non

11. La formation est-elle nécessaire dans la performance du personnel au sein de l'entreprise ?

Tout-à-fait d'accord D'accord Pas d'accord Tout-à-fait pas d'accord

12. Pensez-vous que l'entreprise offre-t-elle les conditions nécessaires pour accomplir vos tâches ?

Tout-à-fait d'accord D'accord Pas d'accord Tout-à-fait pas d'accord

13. Considérez-vous les conditions de travail comme source de motivation ?

Tout-à-fait d'accord D'accord Pas d'accord Tout-à-fait pas d'accord

14. Comment jugez-vous les conditions de travail au sein de votre organisation ?

Bonnes Moyennes Mauvaises

15. Le climat de travail est favorable sur le plan sécuritaire ?

Tout-à-fait d'accord D'accord Pas d'accord Tout-à-fait pas d'accord

16. Le milieu de votre travail respecte les conditions d'hygiène ?

Tout-à-fait d'accord D'accord Pas d'accord Tout-à-fait pas d'accord

17. L'entreprise détient une bonne image dans votre esprit ?

Tout-à-fait d'accord D'accord Pas d'accord Tout-à-fait pas d'accord

18. Les conditions du travail au sein de votre entreprise vous aident à être plus performant ?

Tout-à-fait d'accord D'accord Pas d'accord Tout-à-fait pas d'accord

19. Comment décririez-vous l'atmosphère de convivialité et les relations entre collègues au sein de l'entreprise ?

Très satisfait Satisfait Assez satisfait Pas satisfait

20. Avez-vous la possibilité de transmettre vos idées à votre responsable hiérarchique ?

Oui Non

21. L'entreprise vous donne-t-elle la possibilité de vous exprimer pour améliorer vos pratiques professionnelles ?

Oui Non

22. Existe-t-il, un processus préétabli pour traiter les problèmes du personnel au sein de votre entreprise ?

Oui Non

23. Comment jugez-vous l'efficacité de la communication interne au sein de l'entreprise ?

Très satisfait Satisfait Assez satisfait Pas satisfait

24. La communication interne a-t-elle influencée positivement sur votre motivation ?

Oui Non

25. Comment percevez-vous la manière dont votre travail est reconnu au sein de l'entreprise ?

Très satisfait Satisfait Assez satisfait Pas satisfait

26. La reconnaissance des salariés permet-elle à l'entreprise d'atteindre un haut niveau de performance ?

Tout-à-fait d'accord D'accord Pas d'accord Tout-à-fait pas d'accord

27. Comptez-vous faire votre plan de carrière au sein de l'entreprise ?

Oui Non

28. Vous sentez-vous soutenu, encouragé, dans votre travail ? Si c'est oui, est-ce que cela vous motive ?

Oui Non

- Si c'est oui, est ce que cela vous motive ?

Oui Non

29. la gestion des carrières permet-elle aux salariés d'améliorer continuellement leurs performances et réaliser leur potentiel en accord avec les objectifs de l'entreprise ?

Oui Non

30. L'évaluation est-elle satisfaite au sein de votre entreprise ?

très satisfait satisfait Assez satisfait
Pas satisfait

31. Est-ce-que l'évaluation est un moyen de motivation pour les salariés ?

Oui Non

32. L'évaluation permet-elle de développer les compétences et la performance des salariés ?

Oui Non

33. Sur une échelle de 1 à 5 (sachant que 5 est la meilleure note), quelle note donneriez-vous à chaque politique de motivation qui vous motive le plus ?

	1	2	3	4	5
- l'évaluation du personnel					
- Une communication claire et transparente					
- Les bonnes conditions de travail					
- Les bonnes conditions de travail					
- Le salaire est intéressant					

34. Le style d'évaluation de la performance est-il ?

Très efficace Efficace Moins efficace

35. Le style de leadership est-il ?

Participatif Consultatif Autoritaire

36. LE SYSTEME de motivation de personnel influence-t-elle la performance au sein de votre organisation ?

Oui Non

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Sommaire

Introduction générale01

CHAPITRE I : LES FONDEMENT DE LA MOTIVATION DES SALARIES DANS

L'ENTREPRISE

Introduction04

Section 1 : Généralité et les concepts de base04

1. Le concept de la GRH04

1.1. Définition de la GRH04

1.2. Les périodes historiques de l'évolution de GRH05

1.3. Les fonctions principales de la GRH06

2. Le concept de La motivation09

2.1. Définition de motivation09

2.2. Histoires de motivation10

2.3. Les types de motivation11

2.3.1. La motivation intrinsèque12

2.3.2. La motivation extrinsèque12

2.3.3. L'amotivation13

3. Le concept de La satisfaction14

3.1. Définition de la satisfaction14

3.2. Le lien entre la satisfaction et motivation au travail15

Section 2 : Les principales théories de la motivation des salariés dans l'entreprise16

1. Les théories de contenu basé sur la satisfaction des besoins16

1.1. La théorie de besoins de Maslow16

1.2. La théorie ERG D'Alderfer18

1.3. La théorie bi-factorielle F.Herzberg18

1.4. La théorie McGregor19

2. Les théories de processus20

2.1. Théorie de vroom : la théorie d'attente :20

2.2. La théorie de la fixation des objectifs21

2.3. La théorie de l'équité22

Section 3 : Les moyens de motivation des salariés dans l'entreprise23

1. La motivation par l'aspect non financier	23
1.1. Le style et les méthodes de management	23
1.1.1. La communication interne claire et transparente	23
1.1.2. La reconnaissance	24
1.2. La motivation par les conditions du travail.....	25
1.2.1. Le climat social	25
1.2.2. La convivialité au travail	25
2. La motivation par l'aspect financier.....	226
2.1. La motivation par la rémunération	26
2.1.1. La rémunération Directe	26
2.1.2. La rémunération indirecte	27
2.1.3. La rémunération différée	28
2.1.4. La rémunération immédiate	28
3. La motivation par La formation	29
4. La motivation par gestion de carrières	29
4.1. Le rôle de la gestion des carrières dans la motivation du personnel	30
Conclusion	31

CHAPITRE II : L'APPORT DE MOTIVATION DES SALAIRES SUR LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE ET LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

Introduction	32
Section 1 : Généralité sur la performance.....	32
1. Définition	32
2. Les composantes de la performance	33
2.1. L'efficacité	33
2.2. L'efficience	34
2.3. Pertinente	34
3. Les dimensions de la performance	34
3.1. La performance interne	34
3.2. La performance externe	35
4. Les types de performances	35
4.1. La performance organisationnelle	36
4.2. La performance sociale	37
4.3. La performance financière	38
4.4. La performance commerciale	38

4.5. La performance environnementale	38
4.6. Performance individuelle	39
5. Les objectifs de la performance	39
6. Les facteurs de la performance	39
Section 2 : L'évaluation de performance par les indicateurs	40
1. La définition de l'évaluation de la performance	40
1.1. La performance individuelle	41
1.2. La performance collective	41
2. Utilité de l'évaluation de performance	41
3. Les critères de performances	42
3.1. Critères quantitatifs	42
3.2. Critères qualitatifs	42
4. Les indicateurs de performance de l'entreprise	42
4.1. La définition d'indicateur de performance	43
4.2. Les différents types d'indicateurs de performance	43
4.2.1. Les indicateurs financiers	43
4.2.2. Les indicateurs commerciaux	44
4.2.3. Les indicateurs organisationnels.....	44
4.2.4. Les indicateurs de pilotage	45
4.2.5. Les indicateurs opérationnels et stratégiques	45
4.2.6. Les indicateurs de moyens et d'environnement	46
4.3. L'utilité des indicateurs de performance	46
Section 3 : La contribution de la motivation des salariés à la performance individuelle et de l'entreprise	47
1. Politique de rémunération	47
1.1. L'élaboration d'une politique de rémunération	47
1.2. Les effets de la rémunération à la performance	48
1.3. Les avantages.....	48
1.4. Les effets pervers.....	48
2. La motivation par la politique de formation	49
2.1. Définition de politique de la formation	49
2.2. Le rôle de la formation dans la performance de la RH.....	49
2.3. Les objectifs de la politique de formation dans la motivation	50
3. Les conditions de travail qui favorisent la motivation	50

4. L'évaluation du personnel.....	52
Conclusion	53

CHAPITRE III : CAS ENIEM, TIZI OUZOU

Introduction	55
Section 1 : Présentation de l'entreprise ENIEM	55
1. Histoire d'ENIEM	55
2. Situation géographique d'ENIEM	56
3. Organisation de l'entreprise ENIEM.....	56
3.1. La Direction Générale (DG)	57
3.2. Filiale FILAMP	57
3.3. Filiale EIMS (entreprise industrielles et matériels sanitaire) MILIANA	57
3.4. Le complexe des Appareils Ménagers (CAM).....	58
4. Mission et objectifs de l'ENIEM et sa position sur le marché.....	58
4.1. Mission de l'ENIEM	58
4.2. Ses objectifs	59
4.3. La position sur le marché.....	59
5. Les unités d'ENIEM	59
5.1. Unité de production	60
5.1.1. Unité froid	60
5.1.2. Unité cuisson	60
5.1.3. Unité climatisation	60
5.2. Unité commerciale	60
5.3. Unité prestation technique	60
6. L'organigramme de l'ENIEM.....	61
Section 2 : Méthodologie de l'enquête sur le terrain	62
1. La technique d'échantillonnage	62
2. Les outils de recueil d'informations	62
2.1. Entretien	62
2.2. Questionnaires	62
2.4. La technique de questionnaire	63
3. Objectif de l'enquête	63
Sections 3 : Présentation et analyse du résultat	63
1. L'entretien avec le responsable des RH	63
2. Questionnaire avec les salarier	64

3. Synthèse des résultats103

Conclusion.....105

Conclusion générale106

Bibliographie

Table des matières

Annexes

Résumer

Résumé

La motivation des hommes au travail représente un facteur capital de la réussite des entreprises, elle permet de maintenir l'entreprise à un niveau de performance important, lutter contre la concurrence et être toujours à la pointe des nouveautés. De plus la motivation permet au salarié de devenir acteur et force de proposition, ainsi l'entreprise profite des idées novatrices de ces salariés.

L'objectif principal de notre recherche est d'exposer l'impact de la motivation des Salariés sur la performance individuelle et performance de l'entreprise.

Par cette étude nous avons constaté que la motivation est d'une importance majeure dans l'efficacité des salariés dans l'exécution des tâches ce qui augmente la performance de l'entreprise. Dans une certaine mesure, plus les employés sont motivés, plus leur niveau d'efforts augmente.

Concepts clés : la motivation, gestion des carrières, salariés, Influence, l'entreprise, les Compétences, satisfaction, la performance.