



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

UNIVERSITE ABDERAHMANE MIRA DE BEJAIA
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des
Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion

Spécialité : Management des Ressources Humaines

THEME

**L'influence de la motivation sur la performance des
Ressources Humaines au sein de l'entreprise SENTEX**

Présenté par :

M^{elle} HADDOUCHE Syla

M^{elle} CHENA Sihem

Encadré par :

Mr : AZKAK Tarik

Chef de spécialité

Mme BOUDACHE

Année
2020 /2021

Dédicaces

Je tiens sincèrement à dédier ce modeste travail à mes très chers parents source de joie, pour leur soutien et patience durant mon parcours scolaire, A tous mes frères et sœurs, et plus particulièrement Aziz et ma sœur Rosa pour son encouragement et son aide.

A Lamia à mes amies, et à tous mes proches, A tous ceux qui m'ont aidé dans ce travail de près ou de loin.

Sylia

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

A ceux qui m'ont donné la vie symbole de fierté et patience. A ceux qui m'ont offert le bonheur, mes très Chers parents

A mes sœurs : Anissa Fouzia Razika et loubna

A mon frère Yacine sa femme Nabila

A mes cousins, mes cousines, mes oncles, mes tantes.

A tous mes amis sans exception

A tous ceux qui j'aime et ceux qui m'aime pour ce que je suis.

Sihem

REMERCIEMENT

Au terme de ce travail, nous tenons à exprimer nos remerciements les plus sincères, tout d'abord au «Bon Dieu» pour la patience et la santé qu'il nous a offerte tout au long de nos études.

Nous tenons à exprimer nos profondes gratitudees à notre Encadreur Mr Azkak, pour avoir accepté de diriger ce travail. Nous lui témoignons toute notre reconnaissance pour ses conseils, ses orientations et sa patience.

Nous offrons notre gratitude à Mr : Ikhlaf , pour sa disponibilité, son aide, et d'avoir mis toute la documentation nécessaire, à notre disposition. Ainsi que tous le personnel de la direction.

Liste des abréviations

SENTEX	Société d'ennoblissement des textiles
GRH	Gestion des Ressources Humaines
RH	Ressource Humaine
VIE	Valence, Instrumentalité, Expectation
EH	Efficacité humaine
ERG	Existence, Rapports sociaux (Relatedness), développement personnel (Growth)

Liste des tableaux

Tableau 01 : Les différentes définitions de concept motivation.....	09
Tableau 02 : Les différents théories des ‘‘besoins’’	20
Tableau 03 : Les deux types d’élément dans le travail selon Herzberg	26
Tableau 04 : Les informations relatives au questionnaire.....	82
Tableau N°05 : La répartition de l’échantillon selon le sexe.....	83
Tableau N°06 : La répartition de l’échantillon selon l’âge.....	84
Tableau N°07 : Identification de niveau d’instruction.....	85
Tableau N°08 : Identification des catégories socioprofessionnelles.....	86
Tableau N°09 : Répartition des Nombres d’années d’ancienneté.....	87
Tableau N°10 : Représentation de diplôme obtenu	88
Tableau N° 11 : Les raison de motivation selon les employés de SENTEX	90
Tableau N°12 : Présentation de l’attitude des salariés vis-à-vis des conditions d’hygiène....	91
Tableau N°13 : Présentation de l’attitude des salariés vis-à-vis l’influence sur la motivation au travail.....	92
Tableau N°14 : Présentation de l’attitude des salariés vis-à-vis des récompenses pécuniaires et non pécuniaires.....	93
Tableau 15 : Présentation de l’attitude des salariés vis-à-vis la motivation au travail pour fidéliser le personnel.....	94
Tableau 16 : Présentation de l’attitude des salariés vis-à-vis du transport et de la restauration.....	95
Tableau N °17 : Présentation de l’attitude des salariés vis-à-vis des techniques de motivation.....	96
Tableau N°18 : Présentation de l’attitude des salariés vis-à-vis l’influence de rémunération sur la motivation au travail.....	97
Tableau N° 19 : La prise en considération des postes occupées par les salariés.....	98

Tableau N°20: Présentation du nombre de salariés ayant bénéficié de formations.....	99
Tableau N° 21 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis les méthodes d'évaluation.....	100
Tableau N°22 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis politique de rémunération.....	101
Tableau N°23: Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis l'augmentation de salaire et de la performance	102
Tableau N°24: Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de la formation et de la performance.....	103
Tableau N°25 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des conditions de travail et de la performance.....	104
Tableau N°26: Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis système de motivation et de performance.....	105
Tableau N°27: Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des primes individuelles....	106

Liste des figures

Figure N° 01 : Types de motivation.....	13
Figure N° 02 : Le processus fondamental de la motivation.....	15
Figure N° 03 : Les principaux auteurs des théories de motivations.....	19
Figure N° 04 : La pyramide des besoins de Maslow.....	21
Figure N°05 : Schéma de la motivation selon Patrice Roussel	23
Figure N° 06 : La théorie des deux facteurs de Herzberg.....	27
Figure N° 07: Attente et instrumentalité.....	29
Figure N° 08 : La théorie des attentes de Vroom.....	31
Figure N° 09 : Modèle théorique de Porter et Lawler premier version(1968).....	32
Figure N° 10: Modèle modifié de Porter et Lawler (2 ^{eme} version).....	33
Figure N°11 : Le concept d'efficacité, d'efficience et de performance.....	40
Figure N°12 : Les deux versants de la performance : coûts/valeur.....	42
Figure N°13 : La décomposition de la GRH.....	49
Figure N°14 : Les quatre dimensions du tableau de bord prospectif.....	51
Figure N°15 : Tableau de bord de performance de la ressource humaine.....	53
Figure 16: Le lien entre la motivation et la performance des RH.....	69
Figure N°17: La répartition de l'échantillon selon le sexe.....	83
Figure N°18 : La répartition de l'échantillon selon l'âge	84
Figure N°19: Identification de Niveau d'instruction.....	85
Figure N°20: Présentation des catégories socioprofessionnelles.....	86
Figure N°21: Présentation des catégories selon le nombre d'ancienneté	87
Figure N° 22 : Représentation de diplôme obtenu.....	88
Figure N° 23 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des conditions d'hygiène.....	91

Figure N°24 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis l'influence sur la motivation au travail.....	92
Figure N°25: Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des récompenses pécuniaires et non pécuniaires.....	93
Figure N°26 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis la motivation au travail pour fidéliser le personnel.....	94
Figure N° 27 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis du transport et de la restauration.....	95
Figure N° 28 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des techniques motivations.....	96
Figure N° 29 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis l'influence de rémunération sur la motivation au travail.....	97
Figure 30 : Présentation du nombre de salariés ayant bénéficié de formations.....	99
Figure N°31: Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis les méthodes d'évaluation....	100
Figure N° 32 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis politique de rémunération...	102
Figure N°33 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis l'augmentation de salaire et de la performance	103
Figure N°34 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de la formation et de la performance.....	104
Figure N°35: Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des conditions de travail et de la performance.....	105
Figure N°36: Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis système de motivation et de performance.....	106
Figure N° 37: Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des primes individuelle.....	107

Sommaire

Introduction général.....	01
----------------------------------	-----------

Chapitre 01 : La motivation au travail

Section 01 : Généralités sur la motivation au travail	07
---	----

Section 02 : Les objectifs et Les facteurs de la motivation	17
---	----

Section 03 : Les théories de la motivation	19
--	----

Chapitre 2 : La performance des ressources humaines

Section 1 : Aperçu sur la performance	37
---	----

Section 2 : Les mesures et les indicateurs de la performance ressources humains	49
---	----

Section 3 : Le lien entre la motivation et la performance ressources humains	59
--	----

Chapitre 03 : Cas pratique

Section 01 : Présentation de l'organisme de SENTEX	73
--	----

Section 02 : Méthodologie de l'enquête.....	78
---	----

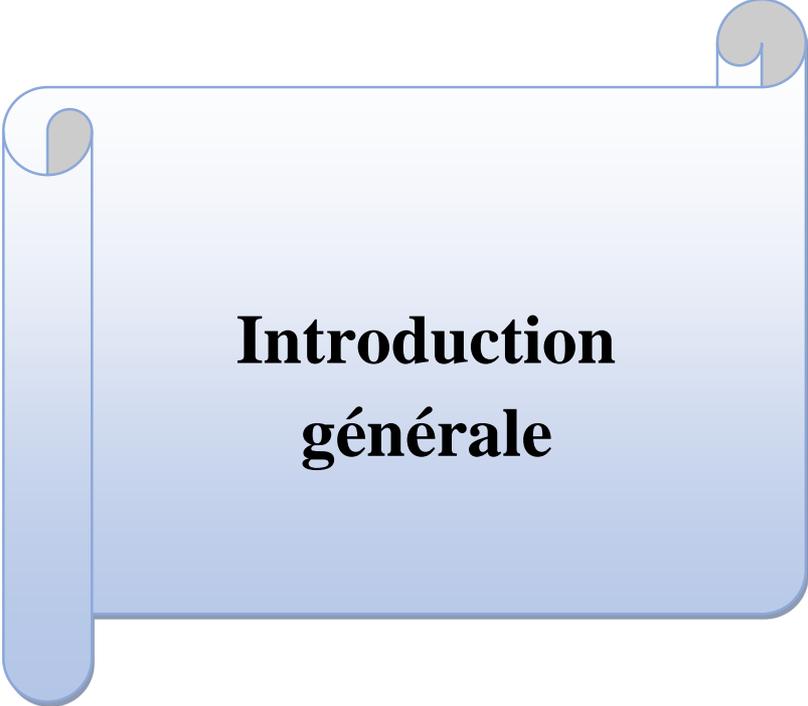
Section 03 : Analyse et interprétation des Résultats	80
--	----

Conclusion générale	110
----------------------------------	------------

Bibliographie

Annexes

Table des matières



Introduction générale

Introduction générale

Introduction générale

« C'est dans la psyché de chacun que la motivation est vivante, et l'homme ne peut saisir la motivation vivante que dans sa propre psyché. Ce n'est qu'à l'aide de la compréhension de sa propre motivation qu'il devient possible de comprendre la motivation d'autrui ». ¹

La motivation est très importante dans toute entreprise. Les employés ont tendance à travailler mieux et plus efficacement s'ils sont motivés. Il existe donc un lien entre la motivation et l'augmentation de la performance (blumberg et pringle)², ainsi la motivation est essentielle dans les équipes de projet, car elle permet aux membres de travailler plus fort et ainsi le résultat final du projet est de meilleure qualité. En ce sens, parce que la motivation peut inspirer, encourager et stimuler les individus à atteindre des objectifs communs par le travail d'équipe, il est dans l'intérêt du gestionnaire de projet de voir à la création et au maintien d'un environnement motivant pour tous les membres de l'équipe.

De nombreux chercheurs se sont intéressés à l'analyse des besoins ou attentes de l'individu, en l'occurrence ceux pour qui la satisfaction est recherchée au travail ; donnant ainsi naissance au concept de motivation. L'intérêt du concept justifie l'abondante littérature qui y est relative. La motivation elle occupe aussi une place importante dans la politique de gestion des ressources humaines car l'employé ou le travailleur a besoin de stimuli internes ou externes pour influencer sur sa motivation et c'est pour cela qu'il est nécessaire de trouver un système de motivation pour encourager l'individu dans sa tâche d'une façon efficace.

La naissance du concept de motivation au travail est étroitement liée au développement du concept de performance au travail. Les résultats de recherche sur ces deux concepts ont abouti à des conclusions parfois convergentes, parfois divergentes, selon les périodes et les avancées de la connaissance et la mise en relation de la motivation au travail avec la performance est de plus en plus examinée au cours des années.

La motivation est intimement liée au désir. Désir et motivation ne se commandent pas. Prétendre motiver, c'est vouloir imposer le désir, La motivation est nécessairement orientée vers une action et/ou un but. Elle implique l'énergie ou l'effort nécessaire pour réaliser cette action, pour atteindre cet objectif. Le désir, quant à lui, est centré sur un objectif ou un objet,

¹Paul diel. Psychologie de la motivation : théorie et application thérapeutique. Payot, coll. «Petite bibliothèque » p. 66, 2002

²Blumberg, m, et c.d, pringle 1982. «The missing opportunity in organizational research: some implications for a theory of work performance». Academy of Management Review, p. 560-569

Introduction générale

mais il n'est pas suffisant à lui seul pour l'atteindre. Le besoin, le désir et l'envie précèdent la motivation³.

Lewin est l'un des premiers théoriciens à s'intéresser à la motivation des ressources humaines au travail. Selon lui, « il faut conjuguer la motivation et les habiletés pour déterminer le niveau de rendement. Par ailleurs, la motivation semble être aujourd'hui l'un des facteurs de la créativité, capable de relever les défis. La motivation est très importante dans toute organisation, les ressources humaines ont tendance à travailler plus efficacement s'ils sont motivés »⁴.

La motivation n'est pas un simple trait de personnalité qui serait indépendant du contexte. Ce n'est pas non plus la conséquence quasi-automatique d'une bonne manière de diriger ceux qui travaillent, ou d'une structure organisation adéquate : c'est la résultante complexe de contraintes économique, technologique, organisationnelles et culturelles au sens le plus large et de leurs interactions avec les besoins, les valeurs et les aspirations des individus. En outre, la motivation n'est pas un état stable mais un processus toujours remis en question⁵.

Le concept de performance humaine est assez récent, il a connu son apparition suite aux exigences du nouveau contexte économique, en effet, la performance de la ressource humaine signifie la réussite de l'entreprise, autrement dit, elle présente une capacité à allouer ses ressources humaines d'une manière optimale et rationnelle, en ayant la bonne personne au bon poste.

« Les entreprises n'existent pas sans les hommes et les femmes qui y travaillent »⁶

Des employés motivés pouvant augmenter la productivité et permettre à l'organisation d'atteindre des niveaux de production plus élevés, tandis que les employés qui ne sont pas motivés au travail il est susceptible d'utiliser le temps passé à son bureau pour aller en ligne pour son plaisir personnel et même pour trouver d'autres emplois, c'est une perte de temps et de ressources.

En fait beaucoup d'entreprises cherchent des moyens non seulement pour motiver leur personnel, mais aussi pour maintenir la motivation à haut niveau car elles savent que plus la

³Sylvia Arcos-Schmidt Lucien Arcos, « le grand livre du management », éd. Afnor, p.102

⁴ <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00542732/document>

⁵ Claude Levy-Leboyer, « la motivation dans l'entreprise modèle et stratégies », 2ème édition d'organisation, 1998, p10

⁶ Claude, Levy-Leboyer, op. cit. p.13

Introduction générale

personne est motivé plus elle est efficace, productive et rentable, donc motiver le personnel doit être une priorité et un objectifs majeurs de la gestion des ressources humaines.

Puisque le capital humain est un facteur clé pour la réussite de l'entreprise ou de son échec, la fonction RH est au cœur du dispositif et doit contribuer à déployer la stratégie de l'entreprise, participé à la conduite du changement, au maintien d'une adhésion optimale au projet de l'entreprise, reconnaître, rémunérer et développer les compétences nécessaires.⁷

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

En effet dans un contexte mondial caractérisé par l'ouverture des marchés, une concurrence internationale de plus en plus rude, le déclin de la productivité, la nécessité de s'ajuster à une législation du travail en constante évolution, sont autant de facteurs qui contribuent à l'importance croissante de la fonction des ressources humaines. La fonction des ressources humaines ne doit pas se contenter des missions classiques du service de personnel à savoir le recrutement, la rémunération, le licenciement...., elle doit s'intéresser aux problèmes de l'être, c'est à dire des problèmes de responsabilité, de la dignité, de la créativité, autrement dit, les problèmes de motivation et de l'implication des employés.

Les années 1990 en Algérie, ont été marquées par l'ouverture à l'économie de marché (les lois concurrentielles) et les nouvelles pratiques managériales (de gestion) des entreprises que nous pouvons citer à savoir la volonté de tenir compte davantage de l'individu et de ses compétences.

L'entreprise est un ensemble de composants humaines et matérielles combinées en vue de produire, de ce fait, les travailleurs fournissent leurs efforts physiques et l'intellectuels en utilisant des moyens et des machines qui leurs permettent d'atteindre les objectifs fixés par l'entreprise, en contrepartie de satisfaire ses propres besoins (rémunération, amélioration des conditions de travail, motivation, sécurité...).

SENTEX est une société filiale de complexe de Kherrata, c'est une entreprise par action destiné au finissage et la commercialisation des tissus en coton, mélange et autres textiles.

⁷ Annick cohen, « toute la fonction ressources humaines », éd. Paris, 2006, p. 2.

Introduction générale

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

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

C'est dans ce cadre que s'inscrit notre travail de recherche ayant pour objet de découvrir les techniques de motivation adoptées par l'entreprise SENTEX et voir leur influence sur la performance de l'entreprise.

Ainsi, nous formulons notre problématique de recherche comme suit :

Le système de motivation de l'entreprise « SENTEX » est-il en mesure d'améliorer la performance des ressources humaines ?

Afin d'apporter une meilleure réponse à notre problématique, quelques questions secondaires sont utiles :

- Quelles sont les pratiques de motivation appliquées à l'entreprise SENTEX ?
- Les facteurs de motivation appliqués par SENTEX sont-ils satisfaisants ?
- Dans l'entreprise SENTEX, existent-ils des moyens et des politiques de motivation pour atteindre la performance humaine ?

Afin de structurer notre travail de recherche, nous avons avancé trois hypothèses relevant de la motivation des employés et la performance des ressources humaines :

Hypothèse 1 : La rémunération et les primes de reconnaissance sont les principaux moyens de motivation des employés dans SENTEX.

Hypothèse 2 : Les politiques de motivation utilisées par l'entreprise sont satisfaisantes.

Introduction générale

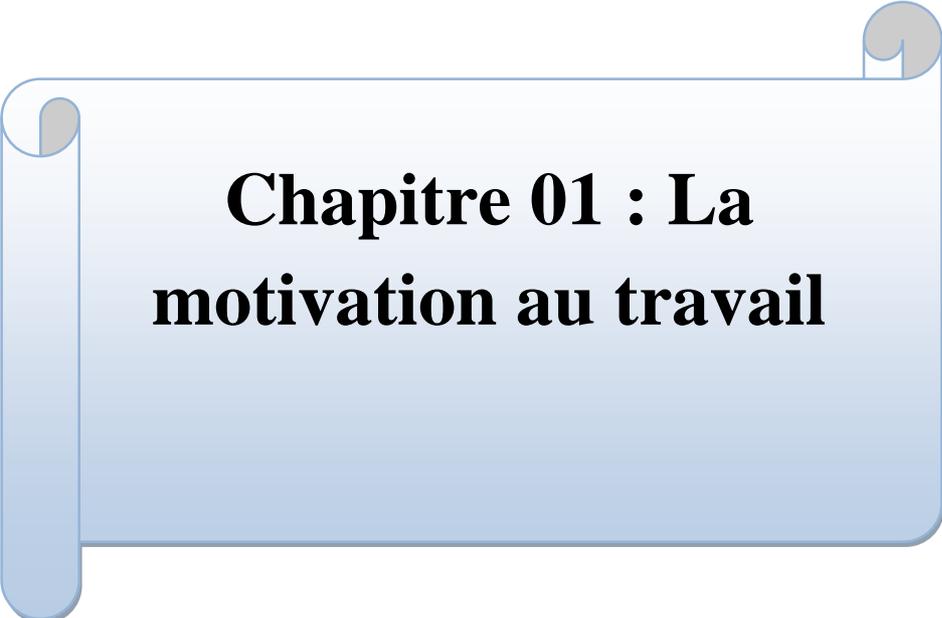
Hypothèse 3 : SENTEX adopte des politiques de motivation qui contribuent à la performance de personnel.

Dans le cadre de cette étude, nous appréhendons ce lien entre motivation et performance des ressources humaines par le biais d'une méthodologie quantitative.

Pour tester nos hypothèses nous avons élaboré un questionnaire quantitatif et l'avons distribué auprès des employés dans l'entreprise SENTEX. Le questionnaire est composé de 26 questions qui mesurent la motivation au travail.

Au de notre thème « l'influence de la motivation sur la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise SENTEX », Notre travail est divisé en trois chapitres, dont les deux premiers ont porté sur une présentation théorique sur la motivation au travail et la performance des ressources humaines qu'on a enrichie avec une lecture variée d'ouvrages, de revues et d'articles,

Le dernier chapitre sera deviser en trois section, la première section représente l'organisme d'accueil SENTEX et ses différents services, la 2^{eme} section représente la méthodologie de recherche, et nous terminons ce chapitre par la 3^{eme} section ou nous avons fait analyse et interprétation des résultats à travers les tableaux et les figures, et en termine notre étude par une conclusion général.



Chapitre 01 : La motivation au travail

Introduction au chapitre

Les questions liées à la motivation des salariés constituent une préoccupation en matière de gestion des ressources humaines. La problématique récurrente est de savoir comment maintenir, restaurer, ou accroître, selon les cas, la motivation des salariés tout au long de leur vie professionnelle. Le processus motivationnel est en effet complexe et peut toujours être remis en question. La motivation est la raison qui conduit une personne à agir. Derrière chaque acte se cachent une ou plusieurs causes, motifs ou objectifs à atteindre. Ces moteurs peuvent être internes à la personne ou influencés par des facteurs extérieurs. Étendue à la sphère professionnelle, la motivation pousse donc le collaborateur à effectuer son travail, La motivation semble être l'un des facteurs de compétitivité essentiel capable de répondre aux besoins des dirigeants donc la motivation des salariés est désormais un facteur essentiel de la réussite des entreprises.

Le premier chapitre traitera de la motivation au travail dans l'entreprise. Dans ce présent chapitre nous allons présenter tout d'abord les différentes définitions de la motivation, puis nous établirons les typologies de motivation, le processus et ses caractéristiques, en fin on présentera les principales théories portant sur la motivation.

Section 01 : Généralités sur la motivation au travail

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

1. Aperçu historique sur la motivation

Le concept de la motivation est pratiquement lié à tout long effort, que ce soit physique ou intellectuel qui provient de l'intérieur de l'être humain dans son environnement. Pour stimuler le comportement au travail, pour déterminer le sens de cette action, son orientation et son objectif.

Autour de l'histoire l'homme cherche à satisfaire ses besoins, que ce soit psychologique, matériel et sociale à travers l'activité de travail qu'ils exercent. Les manifestations de tout ce comportement humain à l'intérieur des entreprises expliquent la satisfaction des salariés à l'égard des procédures légales, justes, d'autres part, on trouve des réactions, situations qui expliquent l'insatisfaction des salariés à travers le manque d'importance de coopérative, de prise en charge mené par l'administration, le concept de la motivation était l'objet de différentes conceptions philosophiques avant qu'il devienne celui des théories psychologiques, la notion de motivation a été développée et utilisée beaucoup au cours de 20eme siècle par des psychologues pour expliquer ceux qui justifient l'adoption de tel ou tel comportement de la part de l'individu⁸.

Au moyen âge comme aujourd'hui, le type d'organisation est en relation avec le type de métier considéré. Ainsi, on peut prendre l'exemple de l'artisan. Le savoir-faire artisanal, lui donnait la possibilité d'organiser son travail comme il le souhaitait. On peut penser que la motivation était donc relativement importante, de par le fait que l'artisan menait son œuvre du début à la fin, et cela à son rythme (motivation intrinsèque).

À la fin du moyen âge, on assiste à la création d'ateliers et de grandes entreprises, ce qui coïncide au passage à l'époque moderne. Dès lors, le mode d'organisation change, et ainsi on peut concevoir que la motivation des salariés diminue en conséquence. À partir de ce moment, l'art de l'organisation et du management deviendra rapidement une nécessité.

⁸Rojot Jacques, Patrice Roussel et Vandenberghe Christian, « comportement organisationnel, théorie des organisations, motivation au travail », engagement organisationnel, volume 3, p. 166.

Au début du 20^{ème} siècle, le taylorisme, et un peu plus tard le fordisme, ont mis en place l'OST (Organisation Scientifique du Travail). Pour Taylor, la motivation est la conséquence du salaire, et il ne tient pas compte des motivations intrinsèques du salarié, ce qui déshumanise le travail.

Au milieu du 20^{ème} siècle, la motivation a été étudiée en France par la « psychologie des tendances » ou « inclinations », « tendances primitives » voisines de l'instinct, « tendances sociales », « tendances idéales »⁹.

2. Définition de la motivation

La motivation au travail : le dictionnaire de la langue française (Le Robert) donne plusieurs définitions de la motivation :

- « Relation d'un acte aux motifs qui l'expliquent ou le justifient. Exposé des motifs sur lesquels repose une décision».
- «Ensemble des facteurs déterminant le comportement de l'agent économique, plus particulièrement du consommateur».
- «Action des forces (conscientes ou inconscientes) qui déterminent le comportement».¹⁰

⁹ Denjean m, « la motivation » cepid, paris décembre, 2006, p.03

¹⁰ Patrice Roussel, rémunération, motivation et satisfaction au travail, édition economica P.73

Tableau 01 : Les différentes définitions de concept motivation

Auteur	Définition
Porter et Lawler (1968, P.7)	Dans leur ouvrage sur l'attitude des cadres et la performance, ils s'appuient sur la définition de la motivation de Jones (1955) : c'est « la manière dont le comportement est déclenché stimulé, est soutenu, est dirigé, est arrêté, et quel type de réaction subjective est présente dans l'organisme pendant que tout ceci se produit».
Campbell et Pritchard (1976, P.65)	La motivation correspond aux « déterminants (a) du choix de produire des efforts sur un certain travail, (b) du choix de déployer une certaine quantité d'efforts et (c) du choix de persister à déployer des efforts au cours d'une période. C'est-à-dire la motivation a trait à un ensemble de rapports de variables indépendantes et dépendantes qui expliquent la direction, l'ampleur et la persistance du comportement individuel, en tenant constant les effets de l'aptitude, de la compétence, et de la compréhension du travail et les contraintes opérant dans l'environnement».
Lévy-Leboyer (1984, P.31)	définit la motivation au travail comme étant « un processus qui implique la volonté d'effectuer une tâche ou d'atteindre un but, donc un triple choix, faire un effort, sous tenir cet effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint, y consacrer l'énergie nécessaire».
Selon Pinder (1984, P.8)	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».

Source : Patrice Roussel, «Rémunération, motivation et satisfaction au travail », éd. Economica, p.73.

Etymologiquement le mot « motivation » vient du mot « motif », lui-même emprunté au latin « motivus » : mouvoir, et qui signifiait en ancien français « qui met en mouvement ». La motivation concerne donc ce qui nous pousse à agir ou le motif de nos mouvements¹¹.

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

¹¹ Nicole Aubert, « diriger et motiver », éd.D'organisation 2^{ème} éd. Paris, 2003, p.16.

Cette définition met clairement en avant la difficulté d'observer directement la motivation d'une personne. Elle est un construit hypothétique, un type de comportement que tout individu est supposé pouvoir développer. Il s'agit d'un processus qui est déclenché à l'origine par l'action d'une force motivationnelle intérieure qui dépend de caractéristiques personnelles, comme (les besoins, l'instinct, les traits de personnalité etc....).

La motivation au travail peut aussi se définir comme « un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus »¹².

Claude Lévy Le-booyer propose la définition suivante : « La motivation peut être décomposée en trois étapes qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donné donc d'une performance »¹³ :

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

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

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

« La motivation est directement liée à l'action et à son résultat, elle peut être définie comme le degré d'engagement d'un collaborateur dans la réalisation d'un travail qui lui a été désigné par l'organisation, Et donc on peut la définir aussi comme l'ensemble des forces qui déterminent l'action et le comportement d'un individu pour atteindre un objectif ou réaliser une activité »¹⁴.

Donc, on peut dire que, la motivation est une énergie, un ensemble de motifs et de raisons, des facteurs internes et/ou externes qui poussent l'individu à adopter un comportement donné.

¹² Rojot Jacques, Patrice Roussel et Vandenberghe Christian, op.cit. p.167

¹³ Claude Lévy-leboyer, « la motivation dans l'entreprise modelés stratégie» éd. D'organisation, 2003, paris, p.67.

¹⁴ D.weiss, « ressource humaines», éd. D'organisation, 2^{eme} éd. 1999, paris, p.349

3. Les types de motivation

Des études approfondies sur la notion de motivation ont montré l'importance de la distinction entre les types de motivation existants, ainsi la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan¹⁵, 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.

Selon cette théorie, plus un employé choisit volontairement de faire son travail, plus sa motivation est autodéterminée, à l'opposé, plus un employé se sent obligé de faire son travail, plus sa motivation est non autodéterminée, allant du niveau plus élevé d'autodétermination au plus bas, les motivations autodéterminées et non autodéterminées peuvent être regroupées en trois grandes catégories : la motivation intrinsèque, la motivation extrinsèque et l'amotivation.

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 motivées intrinsèquement.¹⁶

Il existe trois formes de motivation intrinsèque :

- **La motivation intrinsèque à la connaissance** : un employé fait son travail pour le plaisir d'apprendre des nouvelles techniques.
- **La motivation intrinsèque à accomplissement** : l'employé fait son travail pour le plaisir de surpasser.
- **La motivation intrinsèque à la stimulation** : l'employé fait son travail pour le plaisir de ressentir des stimulations fortes au travail.

¹⁵Deci e.l et Ryan R.M (1985), « The general causality orientations scales: self-determination in personality», journal of personality and social psychology, p.40, 1-10

¹⁶ Fabien Fenouillet, «La motivation », 3^{ème} éd. Dunod, p.81

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 qu

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-même¹⁷.

-

3.3. L'amotivation

Un dernier type de motivation a été abordé par (Deci et Ryan)¹⁸, il s'agit du niveau zéro de la motivation (l'absence relative à la motivation), l'individu perd le contrôle du résultat qui suit son comportement c'est-à-dire ne perçoit plus l'utilité d'agir, il devient amotivé. Dans ce cas il n'est ni motivé intrinsèquement ni extrinsèquement.

Figure 01 : Types de motivation

Amotivation	Motivation extrinsèques				Motivation intrinsèques
Aucune Régulation	Régulation externe	Régulation introjectée	Régulation identifiée	Régulation intégrée	Régulation intrinsèque

Source : Philippe Carré et Fabien Fenouillet, traité de psychologie de la motivation dunod, p.53

Autres types de motivation : d'une façon générale il existe quatre types de motivation de l'individu dans son travail. Nous allons les définir en montrant pour chacune d'elle leur force et leur faiblesse.

3.4. La motivation finale

La motivation finale se définit comme l'énergie qu'un acteur tire du résultat qu'il vise, à raison des avantages que cette finalité pourrait lui apporter. C'est l'objectif qui est en soi intéressant et qui nourrit son effort. Autrement dit, c'est le résultat qui compte, et rien que le résultat. Ce type de motivation reflète par exemple les entreprises voulant être leader sur un marché. Cette motivation a pour avantage de donner très rapidement lieu à de bons résultats. L'acteur se concentre exclusivement sur le but à atteindre. Cependant, un acteur motivé uniquement par le résultat final encoure un risque ; en effet l'inquiétude du résultat est permanente et à l'arrivée peut produire le pire. De plus, cela peut engendrer des conséquences désastreuses tant sur le plan moral, juridique que humain.

¹⁷Fabien Fenouillet, op.cit. p.82.

¹⁸Deci et Ryan, (1971) effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation , journal of personality and social psychology, p.18

3.5. La motivation instrumentale

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

3.6. La motivation de survie

La motivation de survie est la plus visible dans le monde animal, car il s'agit avant toute chose de survivre ; mais cette source de motivation est également présente chez les hommes. Lorsque l'on adopte une motivation de survie on agit par nécessité. Celle-ci est utile car elle est très vive et oblige l'acteur à une grande efficacité, mais elle s'avère tout de même très stressante, brutale et parfois violente notamment en situation de guerre. Plus couramment, on rencontre ce type de comportement lorsqu'une entreprise démarre son activité ; elle doit tout mettre en œuvre pour s'insérer et se maintenir sur le marché.

3.7. La motivation obsessionnelle

La motivation obsessionnelle peut être définie comme une motivation radicalisée. Le but est l'essentiel et en devient une obsession quotidienne. Elle conduit à tous les sacrifices, nous la trouvons par exemple chez les religieux ou les sportifs de haut niveau. Elle peut dans certain cas devenir néfaste pour soi comme pour son entourage.

Il est important de rappeler que ces différentes motivations ne se retrouvent pas à l'état pur, les individus optent pour des motivations différentes en fonction de la situation dans laquelle ils se trouvent. Ainsi, c'est la rencontre des motivations de nature différente qui est source de conflit entre les individus. Par conséquent, toutes les sortes de motivation sont judicieuses dès lors que l'on sait en user, et ce, de manière équilibrée et adaptée à la situation¹⁹.

¹⁹<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00542732/document>, mémoire professionnel Laura Mucha, « la motivation des salaires et la performance dans les entreprises », France, année universitaire 2009-2010, p12.

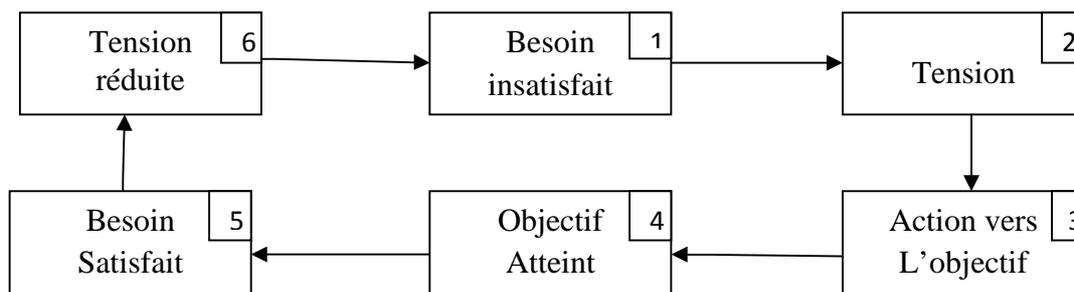
4. Le processus de la motivation

De façon très générale, le processus fondamental de la motivation est le suivant :

À cause d'un besoin insatisfait (le besoin de nourriture), un individu ressent une certaine tension, un certain inconfort (la faim), ce qui le pousse à faire quelque chose (s'extirper de son fauteuil et se rendre au réfrigérateur, en vue d'atteindre un certain objectif (engloutir un restant de pizza de la veille) qui satisfait le besoin, diminue la tension et ramène l'individu à son point de départ (le fauteuil) jusqu'à le cycle recommence.

Nous pouvons appliquer ceci au monde du travail ; il suffirait de remplacer certains mots par d'autres dans l'exemple ; c'est-à-dire écrire « besoin d'argent » au lieu de besoin de nourriture, « fournir un rendement élevé » au lieu de « s'extirper de son fauteuil », « obtenir une augmentation de salaire » au lieu d' « engloutir la pizza ». Dans les deux cas, le processus fondamental reste le même²⁰.

Figure 02 : Le processus fondamental de la motivation



Source : J. Bergeron, N. Coté léger et al « les aspects humains de l'organisation », éd. Gaétan morin 1979, p. 103

²⁰https://www.philo5.com/Textes-references/GaudreauFrancois_LaMotivation_1994

5. Les caractéristiques de la motivation

Les quatre principales caractéristiques de la motivation au travail sont²¹ :

5.1. Le déclenchement du comportement :

C'est le passage de l'absence d'activité à l'exécution de tâches nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle, ou mentale. La motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement adapté à une situation donnée. Elle résulte d'une force interne (recherche de plaisir) ou d'une force externe (obtention d'une récompense).

5.2. La direction du comportement :

La motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est-à-dire vers les objectifs à atteindre. Elle est la force incitatrice qui oriente

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

5.3. L'intensité du comportement :

La motivation incite à dépenser l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre. Elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail. Chaque emploi exige une certaine proportion de ces trois types d'effort.

5.4. La persistance du comportement :

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

²¹ Rojot Jacques, Roussel Patrice et Vandenberghe Christian, op. Cit. P.166.

Section 02 : Objectifs et facteurs de la motivation

Les objectifs sont des buts concrets à court terme servant à faire évoluer l'entreprise et à motiver les collaborateurs, évoluer car les objectifs sont directement liés aux facteurs d'amélioration des chiffres, et motiver parce qu'ils récompensent de bonnes prestations.

1. Objectifs :

La motivation pour une entreprise constitue ce que « l'eau apporte au moulin ».un employé motivé est un employé qui désire réellement accomplir son travail de la meilleure façon possible et qui le démontre par ses efforts.

La motivation pourrait ainsi permettre à l'entreprise de développer une culture organisationnelle c'est-à-dire renforcer les valeurs culturelles qui sont ancrées dans le groupe, les croyances et les buts. Cette véritable ne peut être identifiée qu'en observant le fonctionnement quotidien de l'entreprise.

De plus, quand les employés sont motivés cela augmente leur performance. Ils donnent un travail de meilleure qualité. Cela renforce aussi la perpétuation de leurs actes .en générale quand les employés sont contents de leur emploi, quand ils le trouvent excitant et quand ils apprécient le climat de travail au sein de la firme, ils font de leur mieux et remplissent la tâche avec enthousiasme²².

2. Les facteurs de la motivation

S'ils souhaitent que l'entreprise reste viable, les dirigeants doivent motiver les collaborateurs. Ces derniers doivent adapter leur langage, modifier si besoin leur mode de management mais également améliorer leur communication. Voici les principaux facteurs de motivation au travail²³ :

2.1. La rémunération :

Il s'agit d'un levier classique et un facteur de motivation indiscutable. Cependant, il faut qu'elle possède véritablement un impact durable sur la motivation des collaborateurs. La rémunération n'est pourtant pas la seule chose qui peut motiver un collaborateur. Cela peut aussi bien être un facteur de motivation comme de démotivation. Une chose est sûre : un dispositif de motivation adéquat doit être mis en place.

²² Oriol Deshommes, « la motivation élément fondamental à la réussite financière de l'entreprise» éd. UE, Allemagne, 2011, p10

²³ Myrhline, article gestion et management des talents, les 5-principaux facteurs de motivation au travail

2.2. La culture et le projet d'entreprise

C'est réellement l'un des éléments qui permettra au collaborateur de s'investir et surtout de durer dans l'entreprise. Etre intéressé par les différents projets permet de se donner à fond

2.3. Les conditions de travail

Jouir par exemple d'une certaine autonomie dans le quotidien est source de motivation pour le collaborateur. De même que pouvoir travailler dans de beaux locaux ou encore avoir des horaires flexibles.

2.4. Le management et la communication

Ces deux éléments sont très importants dans le processus de motivation. En effet, un manager qui communique permet aux collaborateurs d'avoir une vision claire. Motiver par le dialogue social est indéniable ! En effet, la limitation des conflits et la facilitation du dialogue contribuent au bien-être du collaborateur. Ce dernier sera beaucoup plus investi et motivé.

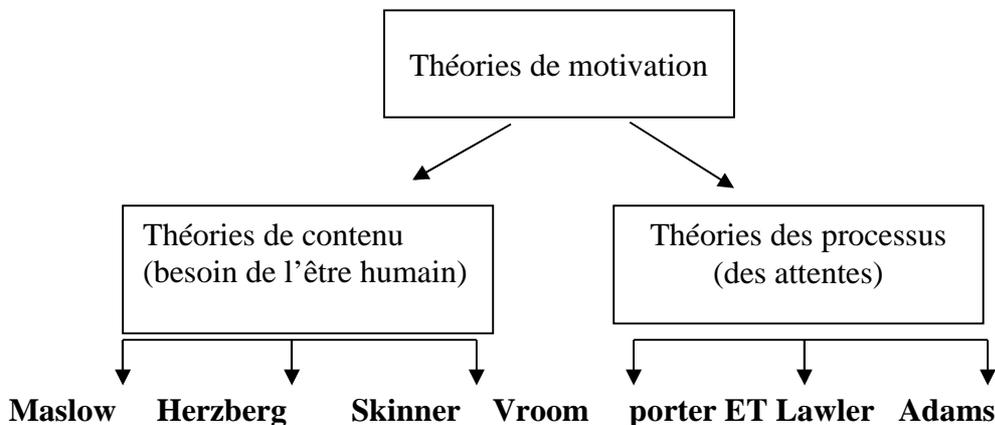
2.5. Le développement des compétences professionnelles

L'augmentation des connaissances par exemple par le biais du tutorat ou de la formation permettront au collaborateur d'évoluer au sein de l'entreprise, d'être plus autonome mais aussi plus efficace.

Section 03 : Les théories de la motivation

Les théories de la motivation peuvent être classées en deux groupes. Le premier groupe comprend plusieurs tentatives d'énumérer, de définir et de classer les principales forces internes qui entraînent l'individu à agir ; c'est ce que certains auteurs américains appellent «content theory», et qu'on nomme «théorie des besoins de l'êtres humains», dans un deuxième groupe il faut inclure des théories qui visent à expliquer comment ces forces internes ou besoins interagissent avec l'environnement pour amener l'individu à faire une chose plutôt qu'une autre et a ce deuxième groupe, sera traduit ici par théories des processus de motivation.

Figure 03 : Les principaux auteurs des théories de motivations



Source : Réalisé par nos soins

1. Théories de besoin de l'être humain :

Les théories des besoins insistent sur l'importance qu'il y a à analyser et à comprendre les facteurs psychologiques propres aux individus qui les poussent à adopter tel comportement. Le comportement et le résultat d'effort visant à satisfaire ces besoins, et les actions particulières sont fondées à tout moment sur le besoin spécifique qui pousse l'individu à agir. Les théories de la motivation fondées sur les besoins les plus en vogue sont peut-être celle de la hiérarchie des besoins d'Atkinson que Maclelland a établie pour le monde des affaires. Ces deux modèles ont été discutés de façon à visée et utilisés par des praticiens pour comprendre et améliorer les résultats de employés.

Tableau 02 : Les différents théories des ‘besoins’

D’après S. Ronen 1994, Motivation need taxonomies, Chapitre 5 in M. Dunette et I. hough, Handbook of industrial and organizational psychology, Palo, Alto, consulting psychologists press.

RONEN	MURRAY	MASLOW	ALDERFER	HERZBERG
Challenges Actualisation de ses compétences Autonomie Possibilité de formation	Besoins ‘‘Secondaires’’ C’est-à-dire : Réussite pouvoir autonomie affiliation Etc.....	Actualisation de soi	Besoins De Développement	Contenu « motivateurs »
Promotion Marques d’estime Salaire		Estime		
Relations avec cadres et collègues		Besoins Sociaux	Besoins sociaux	
Avantages matériels Sécurité Horaires adéquats Facilités de logement Conditions de travail	Besoins « primaires »	Sécurité	Besoins « d’existence »	
		Besoins « physiologiques »		

Source : Claude lévy-leboyer, La motivation dans les entreprises, modelés et stratégies, p.51

1.1. La hiérarchie des besoins de Maslow

Laprémisses de Maslow est que les êtres humains sont des organismes « qui ont des besoins» pour concrétiser et satisfaire un certain nombre de besoins dans leur vie il percevait chez les individus cinq besoins fondamentaux :²⁴

- **Le premier niveau, celui des besoins physiologique** : comprend la nourriture, l’air, l’eau, le sommeil, un toit pour s’abriter l’activité sexuelle et les autres éléments de première nécessitent dispensables au soutien et à la préservation de la vie. Ce sont les besoins les plus fondamentaux, et les individus seront motivés a les satisfaire en premier par tout

²⁴ Oriol Deshommes, op.cit. p.18

comportement susceptible d'aboutir à cette fin. Une fois satisfait, ces besoins cessent d'être un facteur essentiel de motivation.

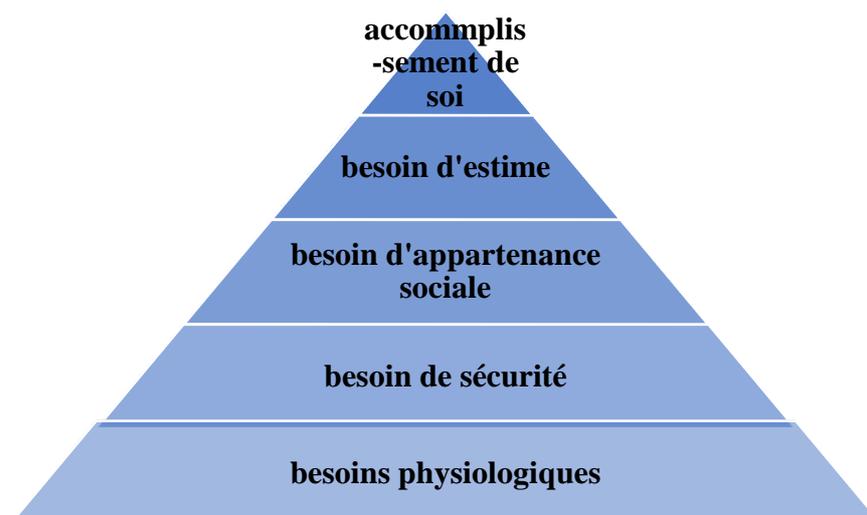
- **Les besoins de sécurité** : comprennent le besoin de se vêtir, d'avoir un toit et de vivre dans un environnement dont l'évolution est prévisible : sécurité de l'emploi, retraite, assurance. Les individus ne sont pas motivés à satisfaire ces besoins qu'après que l'essentiel des besoins qu'après que l'essentiel des besoins physiologique a été satisfait.

- **Besoin d'amour ou besoin sociaux** : ²⁵comprennent le besoin d'être aimé par d'autres personnes un membre dont la présence souhaitée et d'appartenir à un groupe différent de la seule famille. Le développement de relation chargée des sens dans le métier, le fait de recevoir les bruits de couloir sont des moyens de satisfaire ces besoins dans la vie professionnelle de l'individu.

- **Les besoins d'estime** : comprend le respect de soi-même, le sentiment d'accomplissement, la reconnaissance par les autres. Le désir de statut et de prestige est un aspect important du besoin d'estime « la satisfaction du besoin d'estime à l'endroit de soi-même débouche sur un sentiment d'être à la hauteur et la motivation d'être utile ou indispensable au monde».

- **Besoin d'accomplissement personnel** : le cinquième et ultime niveau des besoins. C'est le concept qui veut qu'une personne réalise son potentiel et devienne tout ce qu'elle est capable de devenir.

Figure04 : La pyramide des besoins de Maslow



Source : Michel Amiel et al, management de l'administration. 2^{ème} éd. De boeck. Paris. 1998. P. 63

²⁵Oriol Deshommes, op. Cit. P.19

Le modelé de Maslow repose sur trois hypothèses²⁶ :

- Tout comportement est déterminé par la recherche de satisfactions concernant un des besoins fondamentaux.
- Tous les individus commencent par recherche à satisfaire les besoins les plus élémentaires et ne passent au besoin suivant, dans l'ordre hiérarchique, qu'une fois satisfait le besoin situé plus bas. De ce fait, il existe une relation négative entre la force motivante d'un besoin et son degré de satisfaction et entre la satisfaction d'un besoin et la force motivante de celui qui se trouve plus haute dans la hiérarchie
- Les besoins fondamentaux, ceux premier niveau, ont une priorité absolu sur tous les autres. Ce qui explique qu'un nombre plus restreint de personnes se trouve mobilisé par la satisfaction des besoins de niveau élevé, en particulier par la réalisation de soi. De toutes manières, ce besoin, le plus haute de la hiérarchie, n'est jamais complètement satisfait

Ainsi pour Maslow, lorsqu'un type de besoin est satisfait il n'est plus un élément de motivation, mais c'est le besoin supérieur qui devient alors l'élément de motivation et ainsi de suite jusqu'au cinquième besoin qui est celui de la réalisation de soi. Le laps de temps que peut prendre la satisfaction d'un besoin peut être long, et rare sont les personne qui parviennent à atteindre le besoin de réalisation de soi²⁷.

1.2. La théorie ERG d'Alderfer

Alderfer propose la théorie ERG comme une adaptation de la théorie des besoins aux situations de travail. Se base sur une étude auprès de 110 employés de banque, Alderfer propose que la motivation de l'individu consiste à agir en vue de satisfaire trois catégories de besoins : les besoins d'existence (E), les besoins de rapport sociaux (R), et les besoins de développement personnel (D).

- **Les besoins d'existence** : ils expriment les désirs d'ordres physiologique et matériel et correspondant aux besoins d'ordre inférieur chez Maslow, c'est-à-dire les besoins physiologique et de sécurité. La faim, la soif appartiennent à cette catégorie. Il en est de même pour le désir d'améliorer ses conditions de travail, son salaire ou ses avantages divers en milieu organisationnel.
- **Les besoins de rapports sociaux (Relatedness)** : il s'agit des besoins qui poussent un individu à entretenir des relations avec d'autres personnes. Ces relations sont des

²⁶ Claude Lévy-leboyer, op.cit. P.39

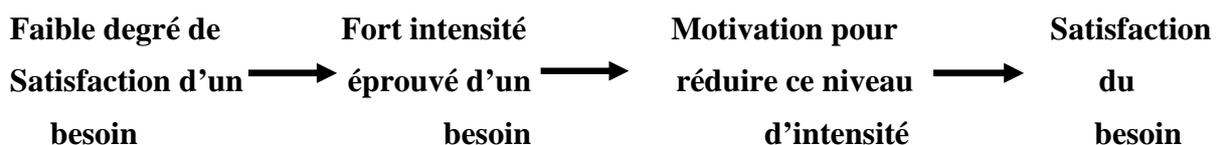
²⁷Patrice Roussel, « rémunération, motivation et satisfaction au travail », éd. Economica, paris, 1996

Échanges amicaux et conflictuels entre l'individu et les personnes qu'il côtoie, ces besoins s'expriment par le partage avec autrui de sentiments, d'émotions, de confidences d'idées, ou au contraire de haine, de rivalité etc. ce besoins d'échange est un facteur de motivation qui pousse l'individu à chercher à le satisfaire²⁸.

- **Les besoins de développement personnel (Growth) :** l'individu est motivé pour satisfaire ce type de besoin afin, d'une part d'assouvir ses aspirations pour la créativité et l'innovation, et ses désirs de participer à des taches ou des activités enrichissantes, d'autres part, d'affronter des situations de défi. Ce type de besoin s'apparente aux besoins d'ordre supérieur d'estime de soi (en partie) et de réalisation de soi tels qu'ils ont été définis par **Maslow**, Chez **Alderfer** le développement personnel correspond aux désirs d'interagir avec succès avec son environnement afin de l'examiner, de l'explorer, et de le maîtriser.

Le mécanisme de la motivation selon Alderfer fonctionne différemment par rapport aux propositions de Maslow. Ici, il **n'existe pas de hiérarchie de préséance** des catégories de besoins. Chaque besoin peut agir de manier simultanée et la motivation dépend de l'intensité d'un besoin. Cette intensité dépend elle-même du degré de satisfaction du désir : plus il est satisfait, moins il est intense, et inversement d'autre part 'la satisfaction des besoins inférieurs (d'existence) rend seulement plus probable que les besoins supérieurs (de rapports sociaux et de développement personnel) deviennent motivants, mais n'est plus une condition sine qua non pour que ceci arrive²⁹.

Figure 05 : Schéma de la motivation selon Patrice Roussel



Source : Patrice Roussel « Rémunération, motivation et satisfaction au travail », éd. Economica, p.36.

1.3 La théorie des besoins manifeste de Murray

Une autre théorie fonde la motivation sur l'existence de besoins. Elle est due à Murray et elle a été considérablement développée par Atkinson et par Mc Clelland. Comme dans le schéma de Maslow, les besoins sont, pour ces auteurs, les moteurs de la motivation mais la ressemblance s'arrête là, d'une part, parce qu'il s'agit de modèles qui se concentrent

²⁸ Patrice Roussel op.cit. p.35

²⁹ Idem, op.cit. P.36

sur un petit nombre de besoins très spécifiques et d'autre part, parce qu'ils adoptent une vue beaucoup plus flexible de la motivation puisqu'ils admettent qu'un individu

Peut être animé simultanément par plusieurs besoins motivant, et que c'est la force relative de ces divers besoins qui caractérise chacun d'entre nous.

Bien que Murray ait distingué 20 besoins différents, quatre d'entre eux ont été considérés, par lui-même, puis par Atkinson et par Mc Clelland, comme réellement importants dans le cadre des comportements organisationnels, les besoins de réussir, d'affiliation, d'autonomie et de pouvoir.

Le besoin de réussir représenterait un facteur important du succès professionnel, notamment chez les cadres. Il implique, chez ceux qui en sont animés, un fort désir d'assumer des responsabilités, d'avoir un retour d'information sur les résultats obtenus et d'affronter des risques de difficulté moyenne. Ce dernier point est particulièrement original parce qu'il est fondé sur l'idée que le besoin de réussir se combine, presque toujours avec une forte crainte de l'échec.

Le besoin de réussir présenterait un facteur important du succès professionnel, notamment chez les cadres. Il implique, chez ceux qui en sont animés, un fort désir d'assumer des responsabilités, d'avoir un retour d'information sur les résultats obtenus et d'affronter des risques de difficulté moyenne. Ce dernier point est particulièrement original parce qu'il est fondé sur l'idée que le besoin de réussir se combine, presque toujours avec une forte crainte de l'échec³⁰.

Le besoin d'affiliation³¹ : implique un fort désir d'être accepté par les membres d'un groupe, parce que cela rassure et soutient, ainsi qu'une tendance au conformisme vis-à-vis de la culture de ce groupe et un intérêt réel pour les opinions et les sentiments des autres. Les personnes qui sont animées par ce besoin seraient, plus que les autres, sensibilisées par des environnements organisationnels bien structurés parce qu'ils leurs apportent le cadre et le soutien social qu'ils recherchent.

Le besoin d'autonomie : implique le désir de travailler seul, à son propre rythme, et sans être gêné par des règles trop contraignantes. Les individus qui ont un fort besoin d'autonomie s'adapteraient mal aux conditions particulières à la grande organisation traditionnelle.

³⁰ Claude Lévy-leboyer, op. Cit. P.43

³¹ Idem, op. Cit. P.44

Le besoin de pouvoir : concerne le désir d'influencer les autres, de les diriger et de contrôler l'environnement extérieur. McClelland différencie, sur ce point, deux orientations, l'une vers les individus, désir de dominer autrui sans forcément exercer une autorité institutionnelle et l'autre vers les groupes, désir d'avoir un rôle de leader officialisé par l'organisation.

1.4. La théorie bi-factorielle de Herzberg :

La théorie de la motivation et de l'hygiène de vie de Herzberg, fondée sur deux catégories de facteurs de besoins, elle est l'une des théories de la motivation les plus en vogue dans le monde des affaires. Herzberg a développé sa théorie après avoir mené des entretiens avec des centaines de comptables, d'ingénieurs et autres cadres. Elles donnent des points d'appui supplémentaires lorsqu'on cherche à comprendre le rôle de la motivation dans les organisations.

1) Les facteurs d'hygiène de vie ou ce qu'il a appelé « les facteurs d'insatisfaction ».

2) Les facteurs de motivation, qu'il a baptisé « facteurs de satisfaction ».

La motivation suppose qu'il soit possible de satisfaire les besoins d'autonomie, de compétence et d'accomplissement des employés. C'est là où entrent en jeu les facteurs de motivation. Ces facteurs sont des aspects de la tâche ou travail même. Ils comprennent le défi posé par le travail, la possibilité pour le personnel de se développer, des informations en retour sur les résultats. En d'autres termes, dans la perspective des employés, un travail offrant ces caractéristiques signifie que les facteurs de motivation sont présents. Ces facteurs contribuent puissamment à la satisfaction des employés et ont des effets positifs sur les employés³².

Herzberg, dans sa théorie bi-factorielle tente de repérer les éléments de satisfaction et d'insatisfaction au travail. Il distingue deux catégories de facteurs³³ : dans la première catégorie se trouvent les facteurs qui ont la capacité d'apporter de la satisfaction aux employés. Ce sont les facteurs de motivation car ce sont des besoins que l'individu va chercher à combler. Cette recherche va le conduire à produire davantage d'effort.

La seconde catégorie regroupe les facteurs qui ne peuvent produire que de l'insatisfaction s'ils ne sont pas maîtrisés. Ce sont les facteurs d'hygiène au sens psychiatrique

³²Oriol Deshommes, op.cit.P.19

³³ Fabien Fenouillet, op.cit. P.91.

de l'hygiène mentale, car ils font partie des conditions nécessaires mais non suffisantes à l'équilibre de l'individu.

Tableau03 : Les deux types d'élément dans le travail selon Herzberg

Facteur d'hygiène	Facteur motivation
-les qualités et défauts du supérieur hiérarchique. -la rémunération. -la politique et administration de l'entreprise. -les relations de travail (supérieur, collègue, subordonnes). -les conditions de travail telles que la sécurité de l'emploi, les conditions de vie dans l'entreprise.	-l'accomplissement ou la sensation d'avoir bien réalisé son travail. -la reconnaissance notamment du travail bien fait. -le travail en tant que tel. -la responsabilité. -le plan de carrière notamment au travers de promotion, d'avancement et de réalisation.

Insatisfaction

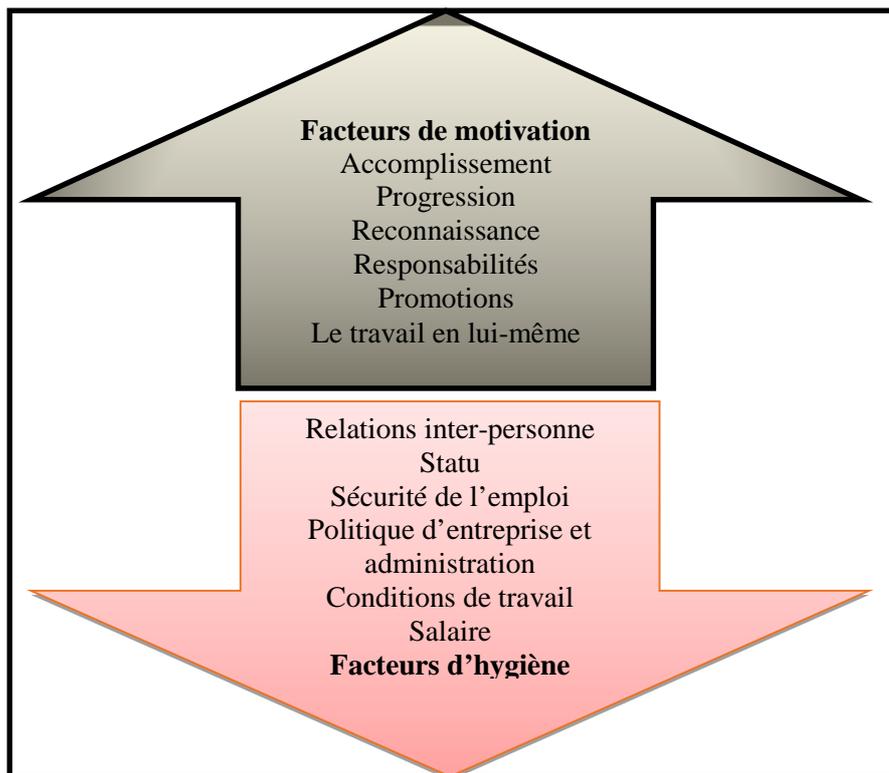
Satisfaction

Source : Fabien Fenouillet, la motivation 3^{em} éd. Dunod, p.92

Pour l'auteur, l'inverse de la satisfaction n'est pas l'insatisfaction mais un point neutre appelé absence de satisfaction. Ainsi, si l'on décide que les employés passent de point de neutralité au point de satisfaction et de motivation, il faut mettre l'accent sur le contenu des tâches.

Ce modèle de Herzberg a connu un long et fort succès auprès des chefs d'entreprise, probablement à cause de la simplicité de sa formulation, de son caractère original et du fait que ses conclusions recoupent certaines de nos intuitions. Personne, en effet, ne peut nier le plaisir tiré du fait de réussir une tâche difficile, de se confronter avec succès à un défi, ou encore, d'avoir un travail intéressant. Mais le modèle bi-factoriel lui-même a été l'objet de vives critiques, aussi bien sur le plan de la méthode utilisée pour le fonder que sur l'absence de preuves expérimentales³⁴.

³⁴ Claude Lévy-leboyer, op.cit. p.46

Figure06 : La théorie des deux facteurs de Herzberg.

Source : David Autissier, Laurent Giraud, Kevin j. Johnson « les 100 schémas du management », éd. Eyrolles, p.188,

1.5. La théorie des besoins de McClelland

David McClelland vulgarisé la recherche sur la motivation. Il a identifié les trois besoins ou facteurs d'impulsion fondamentaux qui suivent :³⁵

- **Le besoin d'accomplissement**

Les individus qui consacrent du temps à réfléchir sur la façon dont ils peuvent améliorer leur travail qui se demandent comment ils pourraient accomplir quelque chose d'intéressant et qui tirent une grande satisfaction des efforts qu'ils déploient pour un bon travail, sont considérés comme ayant un besoin élevé d'accomplissement. Ces individus ne pensent pas seulement aux objectifs qu'ils pourraient rencontrer à la façon de les surmonter et à la façon dont ils ressentiront une réussite ou un échec.

McClelland et ses collaborateurs ont réalisé des études qui montrent une forte liaison positive et un niveau élevé de résultats dans le métier ou un degré de réussite élevé dans l'art de diriger. Un grand nombre d'études récentes ont étayées ces conclusions. McClelland a passé des années à faire des recherches sur ce phénomène et fourni les raisons suivantes pour

³⁵ Oriol deshommes, op.cit. p.20

expliquer pourquoi les individus ont un besoin intense d'accomplissement ont ce type de comportement.

- ils aiment des situations où ils peuvent prendre des responsabilités personnelles pour résoudre des problèmes.
- Ils tendent à fixer des objectifs d'accomplissement modères et réalistes et prennent des risques calculés.
- Ils veulent avoir des appréciations concrètes sur la façon dont leur travail marche.
- **Le besoin de pouvoir**

Les individus qui passent l'essentiel de leur temps à réfléchir à l'influence et au contrôle qu'ils ont sur les autres, à la manière dont ils peuvent user de cette influence pour modifier le comportement des autres pour obtenir de l'autorité un statut afin d'avoir une place prépondérante dans les décisions ont un effort besoins de pouvoir. Ce besoin est satisfait par la manipulation et le contrôle des autres. Les individus qui éprouvent de ce besoin cherchent généralement à occuper des postes de direction dans les organisations.

- **Le besoin de relations personnelles**

Beaucoup de personnes passent une bonne partie de leur temps à réfléchir sur la façon de développer des relations chaleureuses, et amicales et personnelles avec les autres membres de l'organisation. Elles éprouvent un fort besoin de relations personnelles et se montrent plus sensibles aux sentiments des autres, cherchent à établir des relations amicales dans le groupe en étant affables et en soutenant des idées. Elles cherchent des emplois dont l'environnement social est agréable et suscite des interactions entre personnes.

1.6. La théorie de Skinner

Skinner n'est pas un théoricien au sens typique du terme. Selon lui, la théorie n'est utile que si elle représente formellement des données recueillies et analysées scientifiquement il emploie donc une méthode expérimentale très stricte et insiste sur la nécessité d'utiliser des définitions opérationnelles pour déterminer précisément la relation de cause à effet entre les facteurs environnementaux et les comportements observables qu'ils occasionnent. La plupart de ses recherches ont été effectuées au laboratoire avec des animaux. Il a ensuite appliqué ses principes à l'étude systématique du comportement humain.

Selon lui, seule l'observation des événements (stimuli) et des comportements qui en résultent (réponse) peut expliquer comment un individu fonctionne. Dans son approche, il n'y a pas de place pour des concepts aussi vagues et abstraits que « l'instinct », « le choix

individuel » « autonomie ». Le comportement de l'homme est déterminé par des événements passés et présents qui se sont produits dans l'environnement est de première importance, car c'est lui qui contrôle le processus d'adaptation et développement.

La formule se répartit comme suit :

Stimulus → Réaction souhaitée → Conséquences positives → Répétition du comportement souhaitable³⁶.

2. Les théories des attentes

Les théories de la motivation fondée sur les atteints cherchent à identifier des relations entre les variables dynamiques qui affectent les comportements individuels. Les partisans de ces théories suggèrent que les principaux déterminants des réalisations sont :

- Les niveaux de motivation.
- Les capacités et les traits de caractère.
- Les perceptions de rôles. Une personne doit vouloir avoir des réalisations levées, sinon ses réalisations seront médiocres, le désir est au départ de tous les efforts visant à atteindre une réussite perceptible.

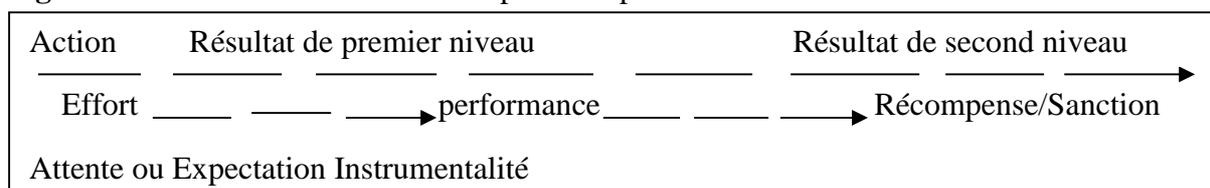
2.1. La théorie des attentes de Vroom (la théorie VIE)

Vroom soutient que la motivation au travail est une fonction multiplicatrice des attentes des employés à l'égard des résultats futurs et de la valeur personnelle qu'ils accordent à ces résultats, les attentes mesurent l'ampleur de la croyance d'un individu dans le fait qu'une action spécifique débouchera sur un résultat particulier. Il existe deux sortes d'attentes :

- Les attentes sur les résultats associés aux efforts.
- Les attentes sur les résultats associées aux réalisations.

Les premières impliquent qu'une personne croit que les efforts accrus conduiront réellement à des réalisations accrues.

Figure 07 : Attente et instrumentalité peut être présente comme suit :



³⁶Oriol Deshommes, op. Cit. p.21

Source : Patrice Roussel, «Rémunération, motivation et satisfaction au travail », éd. Economica, p.57

La valence: est la valeur ou la préférence qu'un individu accorde un résultat .il se peut qu'un employé donne une grande valeur à une augmentation des salaires ou à une prime associée à une promotion, et accorde une valeur très positive ou résultat .inversement, un travailleur peut accorder une valeur élevée au fait d'éviter un résultat, comme le fait. D'être licencié, et attache donc une forte valence à cet évènement. Mais certaines personnes attachent une faible valeur à une augmentation de salaire ou à une promotion.

La valence elle varie de 2 + (le résultat est fortement répulsif) à 1 + (le résultat est fortement répulsif)³⁷.

Vroom met en relation les efforts individuels, la performance à laquelle ils aboutissent, la récompense attachée à cette performance, et le lien entre cette récompense et les attentes individuelles.

Instrumentalité : c'est-à-dire la perception qu'à l'individu de ses chances de recevoir telle ou telle récompense en fonction de la performance qu'il pourrait réaliser³⁸.

Il s'agit de la relation entre un niveau de performance et les résultats qui en résultent varie de 0 (le niveau de performance ne donne lieu à aucun résultat) à 1 (le niveau de performance permet toujours d'accéder à un résultat donné)

Expectation : il s'agit de la relation entre l'effort et la performance. Autrement dit, il s'agit de la probabilité qu'un niveau d'effort donné produise un certain niveau de performance, cette probabilité varie ici également de 0 (l'individu est certain qu'il ne peut réaliser la performance) à 1 (l'individu est certain qu'il peut atteindre un niveau de réalisation qu'il souhaite). par exemple un commercial estime qu'il a 50% de chances de décrocher 10% de contrats supplémentaires s'il fait 1 heure de porte à porte en plus de son travail quotidienne. Les 50% ou 0,5 sont la probabilité (ou expectation) que l'effort qu'il fournit, faire une heure de porte à porte, lui permet de réaliser le niveau de performance escompté, **i.e.** 10% de contrats supplémentaires.

Vroom propose l'équation suivant pour modéliser la motivation (M) au travail.

³⁷ Fabien Fenouillet, op. Cit. P.88.

³⁸ Patrice Roussel, op. Cit. P.58.

Cette théorie a suscité de nombreuses recherches, cependant la terminologie qu'elle utilise manque de clarté notamment la notion d'effort (heure de travail, nombre de tentatives, etc.) et celle de résultats (quels sont les résultats pertinents pour les individus dans une situation donnée)³⁹.

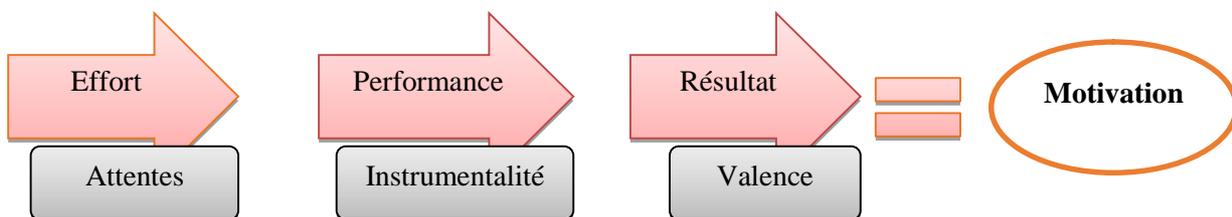
La formule de motivation de Vroom se caractérise comme suite :

$$\text{Niveau associées aux efforts} \times \text{attentes sur les réalisations} \times \text{valence} = \text{de motivation}$$

Attentes globales

Source : Oriol Deshommes, p.23

Figure 08 : La théorie des attentes de Vroom



Source : David Autissier, Laurent, Giraud, Kevin J. Johnson « Les 100 schémas du management », éd. Eyrolles, p.190.

2.2. La théorie de l'équité d'Adams⁴⁰ :

La théorie de l'équité a connu ses principaux développements au début des années 1960 avec les travaux d'Adams. Cette théorie postule que tout individu fait, pour évaluer sa situation, des comparaisons avec la situation de personnes prises comme point de référence, l'évaluation de l'individu porte sur l'équité qu'on lui réserve. Elle tient compte, d'une part de ses perception relatives à ses contributions et ses rétributions (pas seulement monétaire), et d'autre part, de ce qu'il perçoit des contributions/rétributions des personnes prises comme référence à l'intérieur (équité interne) ou à l'extérieur de l'organisation (équité externe)

Les rétributions : regroupent le salaire, les promotions, le statut, la reconnaissance, les conditions de travail

Les contributions : se fait par le biais non seulement du travail fourni mais aussi par d'autre biais tels que la compétence, les aptitudes personnelles, (la formation détenue, le niveau de compétence, les efforts réalisés, l'implication, l'ancienneté, l'expérience).

³⁹Fabien Fenouillet, Op.cit. P.87.88.89

⁴⁰ Salvator Maugeri : « théories de la motivation au travail », éd. Dunod, paris 2004, p.89

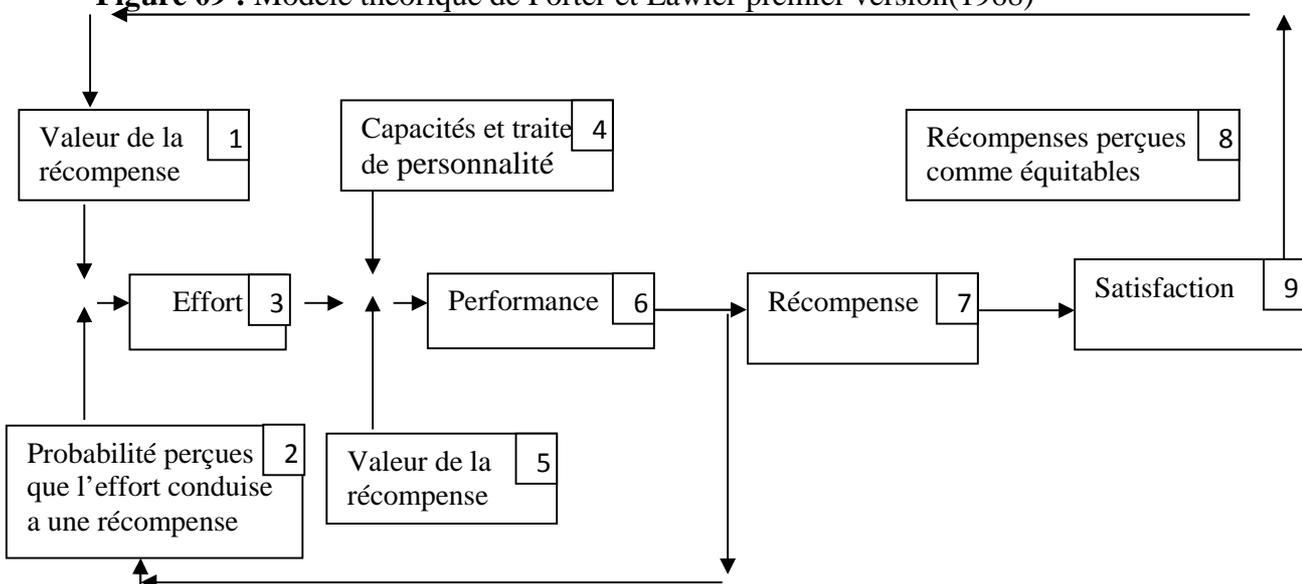
2.3. Théorie des attentes de Porter et de Lawler

Ce model assimile les relations entre la perception, les efforts, les gratifications et la satisfaction (motivation).

Dans le modelé, nous voyons que les efforts individuels de l’employé dépendent de la valeur de gratification attendue et de la perception de l’effort qu’impliquent les réalisations et l’obtenions de la gratification sont aussi le résultat de l’effort des capacités et traits de caractère personnels et d’une perception précise du rôle (avec quelle clarté le travail est compris).

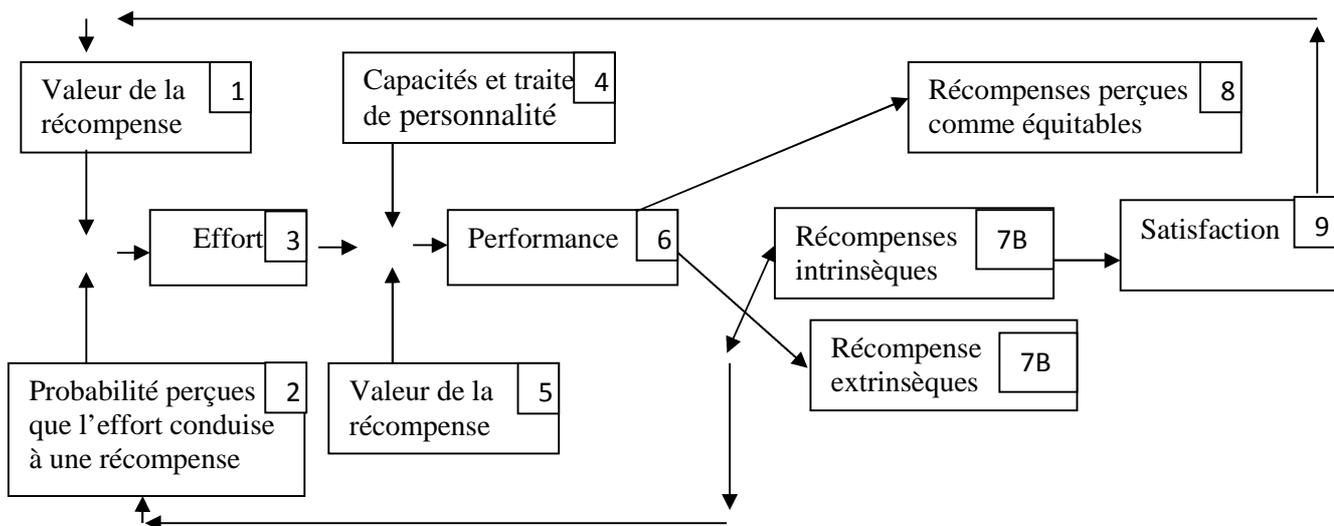
Le niveau des réalisations produit soit des gratifications intrinsèques, comme l’estime de soi et un sentiment d’accomplissement, soit des gratifications extrinsèques, comme une augmentation de salaire, une promotion ou des éloges du dirigeant. Tout employé a une idée personnelle sur l’équité des gratifications totales (intrinsèques et extrinsèques) reçues et les comparera psychologiquement aux gratifications réellement reçus. Cette comparaison débouchera sur la satisfaction ou la motivation de l’employé et aura des effets positifs et négatifs sur les valeurs personnelles de certains types de gratifications à l’avenir⁴¹.

Figure 09 : Modèle théorique de Porter et Lawler premier version(1968)



Source : Patrice Roussel, « rémunération, motivation et satisfaction au travail », éd.Economica, paris 1996, p.99.

⁴¹Oriol Deshommes, op.Cit. p.24

Figure 10 : Modèle modifié de Porter et Lawler (2^{ème} version)

Source : Patrice Roussel, op. Cit. 1996, p.107

2.4. La théorie de J. Nuttin ⁴²

Nuttin propose une approche interactionniste de la motivation humaine en se basant sur les comportements. Son modèle est bâti sur les interactions dynamiques préférentielles entre l'individu et son environnement. Il met en évidence le besoin que l'individu a d'entrer en relation avec son environnement (relation biologiques, psychologiques et spirituelles).

La motivation n'est pas l'élément déclencheur du besoin mais constitue une direction active du comportement vers un but.

Motivation intrinsèque : les motivations qui sont liés à l'activité elle-même au plaisir ou à la satisfaction que l'on ressent grâce à sa pratique.

Motivation extrinsèque : correspondant à un engagement non par pour l'activité elle-même mais pour ses conséquences.

Plaisir de causalité : trois degrés d'activités peuvent être mise en évidence dans le développement humain ; la réception des stimuli auxquels le sujet est soumis (action passive), la recherche active des stimuli sélectionnés et enfin la production du changement autour de soi. C'est le plaisir de causalité, celui d'être à la source du changement. Un effet sympathique du plaisir de causalité est que l'homme essaie d'intervenir sur son propre développement ; par exemple il peut faire des efforts pour ressembler à quelqu'un d'autre qu'il prend pour modèle. Donc l'homme ne peut laisser les choses au sens le plus général du terme dans l'état où il les trouve ; il prend plaisir à intervenir.

⁴² Oriol Deshommes, op. Cit. P.25

Si l'on suit cette approche, une façon d'améliorer la motivation au travail consiste à permettre un rapprochement entre le travail et le projet personnel. Toutefois, en plus des facteurs socio-économiques, de nombreux obstacles s'y opposant tels que la nature du travail ou celle de la personnalité (peur du risque, des responsabilités et recherche de la sécurité⁴³).

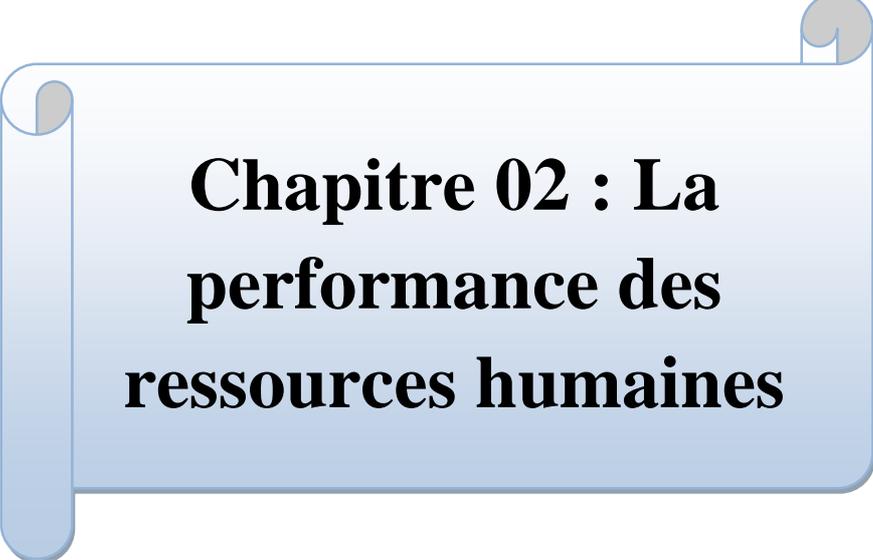
Conclusion au chapitre

La motivation au travail est un concept très riche, qui est très important dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Motiver les employés est l'un des principaux objectifs de l'entreprise, en améliorant les facteurs de motivation au travail pour fidéliser et attirer les bonnes personnes

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

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

Et pour bien étudier l'effet de la motivation sur la performance des ressources humaines, le 2eme chapitre analyse est ce que il existe le lien entre la motivation et la performance RH.



**Chapitre 02 : La
performance des
ressources humaines**

Introduction

La réussite d'une entreprise ne se réduit pas à son résultat financier. Pour persévérer l'entreprise doit être capable de mobiliser et d'impliquer ses salariés autour du projet d'entreprise.

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

Dans ce deuxième chapitre nous allons essayer d'éclairer la compréhension des concepts de la performance des ressources humaines et les notions liées à cette dernière.

De ce fait, ce chapitre est subdivisé en trois sections, la première est consacrée à la définition des concepts fondamentaux et vise à apporter la lumière sur les termes clés de la performance, la deuxième porte sur les indicateurs et les mesures de la performance des ressources humaines et la troisième consiste à identifier le lien entre motivation et la performance des ressources humaines.

Section 1 : Le concept de la performance des ressources humaines

Le concept de performance a fait l'objet de mode d'opérationnalisation de la part de nombreux chercheurs de gestion. « La notion de la performance a été utilisée dans le domaine du sport puis dans celui de la mécanique avant de s'appliquer aux organisations »⁴⁴

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

1. L'évolution de la performance

Saulquin et al présentes les trois grandes évolutions qui permettent d'appréhender les différentes grilles de la lecture de la performance⁴⁵.

1.1. De la performance financière à la performance organisationnelle

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

«Cependant la performance a évolué par la prise en évidence de son caractère complexe et multiforme. En effet que la naissance d'un environnement économique plus complexe au cours de la période quatre-vingt et quatre-vingt-dix a eu pour conséquence la prise de conscience que le pilotage de l'organisation ne se réduit pas au seul aspect financiers. Cette nouvelle réalité a entraîné l'abandon de l'approche unidimensionnel de la notion de performance, au profit d'une vision plus large» revue toute en proposant des indicateurs variétal tel que : le climat du travail, la satisfaction des clients, la qualité des produits et la mobilisation des salariés.⁴⁶

⁴⁴ Martine, « mangement et pilotage de la performance », édition Hachette, Paris, 2009, p 27.

⁴⁵J. Saulquin, G. Schier, « responsabilité sociale des entreprises et performance » complémentarité ou substituabilité, La revue des sciences de gestion, 2007/1 n° 223, p.57-65.

⁴⁶J.Saulquin, G.Schier, op. Cit. P. 57-65.

1.2. De la performance objective à la performance autant que construit

La performance organisationnelle s'avère une tentative de capter les capacités de l'organisation à créer de la valeur pour les partenaires ou les parties prenantes (ex : investisseurs, employés et consommateurs).⁴⁷En effet la performance devient davantage subjective et plurielle du fait de la multiplicité des objectifs lié à la multiplicité des partis prenante.

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

1.3. De la performance de management outil de mesure à la performance outil de management

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

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

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

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

⁴⁷Sylvece Saint, ONGE et Victor Haines, « gestion des performances au travail », édition de Boeck, 1^{ère} éd. Bruxelles, paris, 2007, p 17.

2. Définition de la performance :

2.1. La notion de la performance :

Selon Sylvie la performance au travail est définie comme « la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donné ». ⁴⁸

Dans le domaine de la gestion, la performance est le résultat ultime de l'ensemble des efforts d'une entreprise ou d'une organisation. Ces efforts consistent à faire les bonnes choses, de la bonne façon, rapidement, au bon moment, au moindre coût, pour produire les bons résultats répondant aux besoins et aux attentes des clients, leur donner satisfaction et atteindre les objectifs fixés par l'organisation.

D'une manière générale, la performance est inscrite au sein de triptyques : objectifs moyens-résultat qui caractérisent toute organisation. L'action de l'entreprise est sous-tendue par l'existence d'objectifs stratégiques qui engagent l'entreprise dans le temps. Face à ces objectifs, l'entreprise affecte des moyens, mobilise les ressources techniques, humaines et organisationnelles. Elle obtient ainsi un ensemble de résultats suite à la mise en œuvre de ces moyens à court et moyen terme.

Cette définition générale de l'entreprise met en avant deux composantes essentielles de la performance : l'efficacité et l'efficience.

Ainsi Bourguignon met en évidence ces deux aspects ⁴⁹ :

• **L'efficacité** : « c'est-à-dire le degré d'atteinte des objectifs quels que soient les moyens utilisés » ou bien la qualité de l'action réalisée dont l'effet d'atteindre les buts recherchés.

• **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. ⁵⁰
D'une manière il s'agit de gérer au mieux et à moindre coût les ressources mis en œuvre pour atteindre les objectifs.

⁴⁸Sylvie Saintonge et Victor Haines, op. Cit. P. 98.

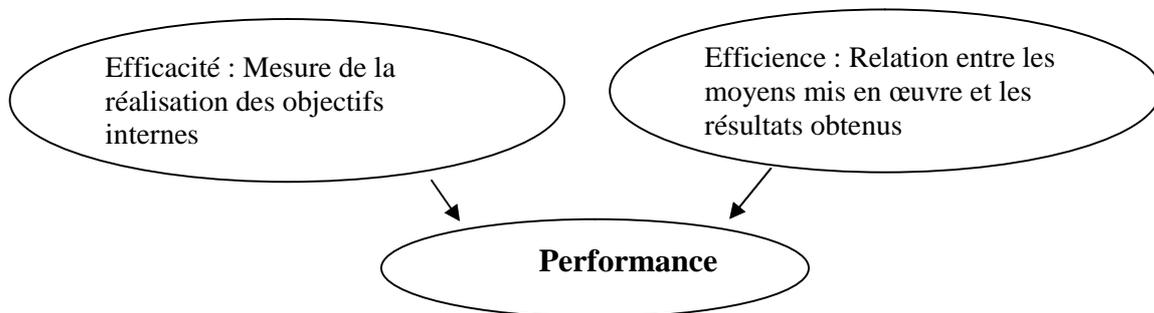
⁴⁹ Bourguignon A, Peut-on définir la performance ? Revue française de comptabilité, 1995, n°269, p. 61-66

⁵⁰Barnard Martory et Daniel Crozet. Gestion des R.H (sous thème) : Pilotage social et performances, 7ème éd, Dunod, Paris, 2008, p : 16.

Une action est efficiente quand elle produit un effet, et efficace quand elle produit l'effet attendu dans une organisation, l'efficience décrit l'optimisation des moyens utilisés pour obtenir un résultat, elle est synonyme de productivité, de rendement, d'économie.

L'efficacité dépend des enjeux en présence ; elle se définit par rapport aux buts des acteurs et aux exigences des environnements ; elle signifie qu'on a répondu aux attentes des principaux constituants stratégique de l'organisation. Par efficience on fait bien les choses, par efficacité, on fait de bonnes choses. Nous pouvons schématiser les composantes de la performance comme suit :

Figure N°11 : Le concept d'efficacité, d'efficience et de performance



Source : Jean Bernard Ducrou, hachette technique 2008.

La performance englobe à la fois l'efficacité et l'efficience, sans toutefois que ces deux notions s'impliquent nécessairement. En somme, si l'efficacité est l'atteinte des objectifs, l'efficience est la meilleure manière de les atteindre.

La notion de la performance n'est pas une notion universelle, mais sa définition est singulière à chaque type d'organisation et influencée par sa particularité spécifique. Comme le soulignent les auteurs : « la performance n'est pas une notion universelle, c'est un construit qui est influencé par différents facteurs : le type d'organisation concerné, son secteur d'activité, sa stratégie []. La variété de ces facteurs rend généralement la définition de la performance particulière à chaque organisation ». ⁵¹

⁵¹O. Saulpic, F. Giraud, Ph. Zarlowski, M. A. Lorain, F. Fourcade et J. Morales, « Les fondement du contrôle des gestion », pearson éducation, 2011, p. 8

2.2. Définition de la performance :

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 déclin⁵².

Lorino : est performant dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer là le couple valeur - coût (à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur isolément)⁵³.

M. Frioui associe à ces deux axes l'efficacité et l'efficience de la performance, un troisième axe à savoir, **la pertinence**, qui est le rapport entre les moyens détenus et les objectifs fixés et poursuivis.

Certaines définitions intègrent d'autres variables : les résultats, l'effort et le comportement. En ce sens la performance est définie comme l'aptitude à obtenir de meilleurs résultats, en fournissant un minimum d'effort et en se comportant pertinemment afin d'atteindre les objectifs escomptés.

D'après Bourguignon la performance peut revêtir plusieurs significations qui s'articulent autour de trois sens primaires : ⁵⁴

- Un « succès » la performance n'existe pas en soi : elle est fonction des représentations de la réussite selon les entreprises et les acteurs ;
- Un « résultat de l'action » : contrairement au précédent ce sens ne comporte pas des jugements de valeur ;
- Une action dans ce sens plus fréquemment en anglais qu'en français, la performance est un processus et non un résultat qui apparaît un moment dans le temps.

Emmanuel Maire et Matthieu Dubost ont défini la performance comme « L'exigence de parvenir à ses fins propres. Une fois l'objectif fixé, il s'agit de donner le meilleur de soi pour l'atteindre. Etre performant, c'est réaliser un projet de manière telle que vous dépassez le

⁵²A.D.Chandler, organisation et performance des entreprises, T1, éd. De l'organisation, 1992, p. 21.

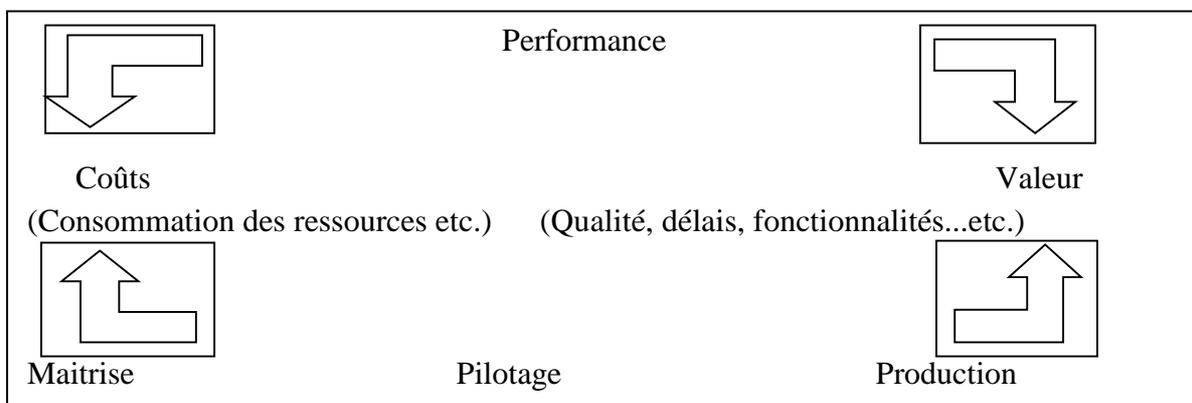
⁵³P.Lorino, Méthodes et pratiques de la performance, le guide du pilotage, Editions de l'organisation, 1997, p.18

⁵⁴Bourguignon.A, « Peut-on définir la performance ? », In DORIATH B., GOUJET C., « Gestion Prévisionnelle et mesure de la performance », 3^{ème} éd. DUNOD, paris, 2007, p. 168.

niveau où vous vous situiez précédemment. Dans tous les cas, il s'agit donc de poser un objectif valable et de tout faire pour l'atteindre.»⁵⁵

Aussi, la performance fait référence également au couple (Valeur- Coûts) elle signifie « tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques, est donc performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur / cout ».⁵⁶ A souligner également que pour certains auteurs, c'est dans la comparaison du couple valeur/cout, que s'apprécie la performance nette. En déclarant que « les deux dimensions sont complémentaires, la production de valeur pour les clients étant la condition de la réalisation du chiffre d'affaires, la maîtrise des coûts, celle de la marge. Pour piloter la performance, le système de contrôle doit donc intégrer sa dualité intrinsèque ».⁵⁷

Figure n°12 : Les deux versants de la performance : coûts/valeur



Source : P. Gilbert, M. Charpentier, « comment évaluer la performance RH ? », éd. IAE de paris, 2004, p. 3

La performance est définie aussi comme « le résultat obtenu par une personne lors de la réalisation d'une tâche spécifique dont l'exécution obéit à des règles préétablies. Ce qui sera analysé ici, ce n'est pas la capacité à faire, mais le niveau de qualité du produit réalisé par rapport à des objectifs opérationnels (en comparant des productions similaires ou par rapport à une norme implicite ou explicite) »⁵⁸

⁵⁵Emmanuel Maire, Matthieu Dubost, Les clés de la performance, éd. Demos, 2004

⁵⁶Ph. Lorino, « Reconstruire les processus créateurs de valeur dans le secteur public », 9^{ème} colloque international de la revue PMP, Aix Provence, mai 1998, p.66

⁵⁷F. Giraud, O. Saulpic, G. Naulleau, M-H. Delmond, P-L. et Bescos, « contrôle de gestion et pilotage de la performance », éd. Gualino, EJA-paris, 2004, p. 68

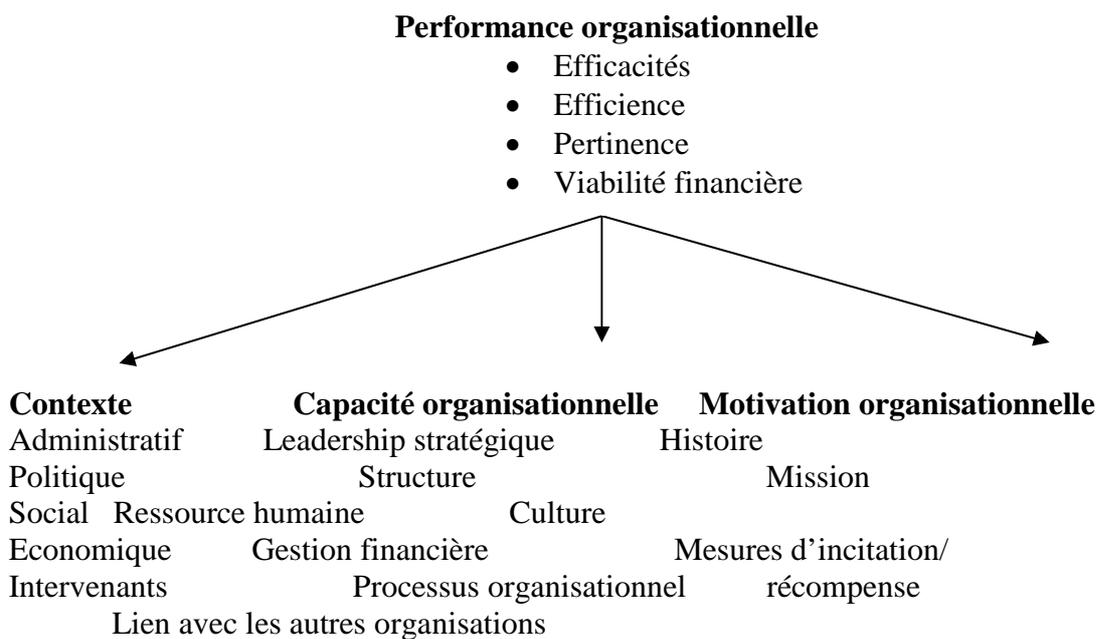
⁵⁸M.C. Bêlaid, Guide pratique pour la gestion des ressources humaines, éd. Pages bleues, alger, 2009, p. 170.

3. Les typologies de la performance

Il existe plusieurs types de performances.

3.1. La performance organisationnelle :

« Concerne la manière dont l’organisation est organisé pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle y parvient. M. Kalika⁵⁹ souligne qu’il s’agit pourtant directement sur l’efficacité de la structure organisationnelle et non sur des éventuelles conséquences de nature social ou économique .les facteurs qui permettent d’apprécier cette efficacité organisationnelle sont le respect de la structure formelle, les relations entre les composantes de l’organisation et la qualité de la circulation de l’information ». Autrement dit le «concept de la performance organisationnelle repose, au moins en partie, sur l’individu. L’influence ou le pouvoir des intervenants détermine le message dominant en ce qui concerne la performance»⁶⁰



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

⁵⁹Michel Kalika, « structures d’entreprises, réalités, déterminants et performance », éd. Economica, paris,1995, p.340

⁶⁰Charles Lusthaus, Marie, Helene, « cadre pour l’amélioration de la performance », évaluation organisationnelle, Canda, 2003, p 151.

3.2. La performance sociale

La performance sociale exprime « le rapport entre l'effort social global d'une organisation et l'attitude des salariés qu'elle emploie ». ⁶¹ Elle mesure le niveau d'atteinte des objectifs de l'entreprise par rapport à la motivation et à l'implication des salariés.

La performance sociale de l'entreprise a été définie par Khouatra comme étant « la capacité de l'organisation à satisfaire les besoins des acteurs internes et externes de l'organisation, c'est-à-dire ses parties prenantes : personnel, actionnaires, clients, fournisseurs, institution ». ⁶²

La performance sociale de l'entreprise implique la considération de l'éthique dans le monde des affaires. Elle ne peut pas être séparée de la notion de responsabilité sociétale de l'entreprise. Elle ne peut pas être limitée à la simple relation entre l'employeur et son employé, mais tient compte entre autre de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise. Ceci englobe les différentes parties prenantes de l'entreprise ainsi que l'ensemble des obligations, et des responsabilités de cette dernière en ce qui concerne la société, l'environnement aussi bien économique que social, les obligations légales et économiques de l'entreprise envers la société ⁶³.

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 atteints et le coût social du groupe pour une période donnée.

L'Efficacité humaine (Eh), susceptible d'être libérée par un groupe humain s'exprimerait donc par $Eh = M.C.C.$

⁶¹Henri Maché de Boishandelle, dictionnaire de gestion, (*vocabulaires, concepts et outils*), éd Economica, Paris, 1998, p : 319

⁶²Khouatra D. « Gouvernance de l'entreprise et création de valeur partenariale ». Acte de la 16^{ème} Conférence de l'AGRH, Paris Dauphine, du 15 au 16 septembre 2005.

⁶³Autissier, D, Bensebaa, F et Boudier, F. (2010). L'atlas du management : L'encyclopédie du management en 100 dossiers-clés. Eyrolles, Paris, France, p. 530

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, reconnaissance mutuelle (c'est la condition De l'efficacité collective) ». ⁶⁴

L'efficacité sociale : Elle mesure le degré d'atteinte des objectifs sociaux ou socio-économiques. Il peut s'agir, par exemple, de ou de réaliser un taux d'absentéisme donné, de respecter les étapes et les engagements d'un programme de formation ou une cibler une variation de frai de personnel. ⁶⁵

La performance sociale est la résultante des différentes interactions entre les parties prenantes qui englobent tous les acteurs internes et externes reliés de près ou de loin aux activités de l'entreprise. Ces acteurs interagissent entre eux pour atteindre les objectifs communs. En effet, chaque partie prenante joue un rôle spécifique au sein de l'entreprise et la complémentarité de leurs actions est à la base même de cette performance sociale⁶⁶. Par conséquent, les entreprises se trouvent actuellement contraintes de déterminer des normes de performance sociale et de prendre en considération les différentes interactions entre les parties prenantes de l'entreprise⁶⁷.

3.3. La performance commerciale

Encore appelé performance marketing est la performance qui lié à la satisfaction des clients de l'organisation .ainsi il est difficile de séparer nettement la performance commerciale des différent type de performance déjà développé. La raison est que ces différentes performance s'inscrivent dans la raison d'être de toute organisation c'est à dire la satisfaction des clients. Même si les priorités d'objectifs et d'actions diffèrent selon le type de performance privilégié, le but généralement visé par toute entreprise, est de donner satisfaction aux besoins des clients en vue d'en tirer des profits⁶⁸

⁶⁴ Dimitri Weiss, « les ressources humaines », éd. D'organisation, 1999, p251

⁶⁵B. Martory, D. Crozet, «gestion des ressources : pilotage social et performances »,7^{ème} éd. DUNOD, paris, 2008, p 167

⁶⁶Tremblay, D. et Rolland, D. (2004), « Responsabilité sociale d'entreprise et finance responsable : Quels enjeux ? » presses universitaires du québec, canada, p. 236.

⁶⁷Turcotte, M. et Salmon, A. (2005), « Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise». Presses universitaires du québec, canada, p. 238.

⁶⁸Bertrand SogbossiBocco, « Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique », La revue des sciences de gestion, direction et gestion n°24- organisation, p 121.

3.4. 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 comptabilité analytique, le contrôle budgétaire, le contrôle de gestion, etc. D'ailleurs, ces outils sont insuffisants, ils apparaissent des autres outils financiers qui sont adoptés aux changements de l'environnement.⁶⁹

3.5. La performance de production

La performance de production de l'entreprise pourrait être évaluée sur la base de l'amélioration du taux de rendement synthétique qui est un indicateur permettant de mesurer la performance de production industrielle, et qui correspond au rapport entre la quantité ayant pu être produite à la vitesse nominale, et la quantité réellement produite par l'entreprise.

Les études se sont également intéressées aux démarches permettant à l'entreprise d'augmenter sa production dans le cadre de l'optimisation de sa performance. Aussi, les chercheurs se sont plus penchés sur les différentes démarches permettant à l'entreprise d'augmenter sa production. Cette dernière est reliée à la notion d'efficacité. L'entreprise performante va vouloir augmenter sa production et pour atteindre ce but, il faut encore considérer les moyens requis. L'entreprise vise à augmenter la production tout en réduisant les coûts. Ceci peut se traduire par une utilisation à bon escient des ressources⁷⁰.

La performance dans le domaine de la production de l'entreprise renvoie à « la capacité de l'entreprise à combiner de manière efficace les facteurs de production et les moyens qui permettent de produire »⁷¹.

⁶⁹Mavellec, «la mesure de performance traditionnelle ne s'est pas adaptée aux changements de l'environnement », 1994, p90.

⁷⁰Corhay, A et Mbangala, M. (2008), Fondements de gestion financière : Manuel et applications. Editions du CEFAL, p.35

⁷¹Corhay, A et Mbangala, M. (2008), Fondements de gestion financière : Manuel et applications. Editions du CEFAL, p.265.

3.6. La performance humaine

La performance humaine se réfère plus particulièrement à la performance biologique de l'être humain. En effet, le développement de la performance de l'entreprise ne repose pas uniquement sur l'existence de nombreux salariés, mais aussi sur leur capacité à développer ensemble un autre capital qu'est le capital organisationnel, constitué par les processus opérationnels, les valeurs et la réputation de l'entreprise, les normes comportementales, et l'implication des salariés au projet de l'entreprise⁷².

« La clé de la performance humaine se trouve non seulement dans les résultats passés, mais plus en amont, dans les capacités d'action des salariés, c'est-à-dire, dans leur capacité à mettre en œuvre leur sens de l'initiative pour faire face aux aléas du travail. La performance humaine est alors définie comme une question de potentiel de réalisation. Par conséquent, la performance est un concept qui a trait au futur et non au passé ».⁷³

« La performance humaine pourrait être appréhendée au niveau de l'individu ou au niveau du groupe. Elle implique la performance du salarié, ses compétences, son poste. La performance du groupe de travail pour sa part, repose sur ses activités, ou de la sous unité. Ce n'est qu'après avoir fait l'analyse à ces deux niveaux qu'il est possible de mesurer la performance de l'entreprise dans son ensemble»⁷⁴.

3.7. La performance concurrentielle

« La performance concurrentielle se réfère à la recherche d'un bon positionnement de l'entreprise par rapport à ses concurrents et aux différentes démarches qui vont lui permettre d'atteindre ses objectifs »⁷⁵. Les chercheurs se sont aussi intéressés à « la dynamique concurrentielle qui permette d'analyser le positionnement de l'entreprise sur le marché, ainsi que les stratégies d'amélioration du positionnement des produits sur ce marché ».⁷⁶

Selon Rival « La performance concurrentielle renvoie aussi aux jeux des forces concurrentielles de l'entreprise. Ces jeux englobent la mise en situation de défense, la modification de l'équilibre et l'anticipation de l'évolution du secteur. Elle pourrait aussi

⁷²Chamak, A. et Fromage, C. (2006), le capital humain. wolterskluwerfrance,p. 201.

⁷³ M. Lebas « performance : mesure et management. Faire face à un paradoxe ». Groupe HEG. Paris, 1998

⁷⁴Martory, B. (2004), « Tableaux de bord sociaux : pilotage, animation, décision ». wolterskluwer, france, p. 263

⁷⁵Bounfour, A. (2006), « Capital immatériel, connaissance et performance », l'harmattan, paris, france, p. 499.

⁷⁶Renaud-Coulon, A. (1996), « La désorganisation compétitive : faire de chacun un entrepreneur dans l'entreprise »,maxima, paris,france, p. 230.

impliquer la part de marché de l'entreprise et l'écart stratégique, autrement dit, l'écart entre la performance souhaitée et celle qui est effectivement atteinte ». ⁷⁷

4. Les enjeux de la performance :

Une entreprise lorsqu'elle est performante implique les enjeux dans les domaines suivants :

- **Economique** : elle s'explique par la performance économique de l'entreprise, la pression des actionnaires (bourse), la maîtrise des dépenses, la gestion de la trésorerie, la diminution des coûts d'exploitation ;

- **Environnemental** : image positive ou négative, décision et réglementation gouvernementale, l'arrivée des futures directives et poids d'associations (lobbying) ;

- **Social** : confort des salariés, pression des syndicats, réglementation (nouvelles réglementations), qualité et normes.

Toutefois, ce travail ne saurait se limiter à la simple définition de la performance et des notions qui lui sont affiliées. De ce fait, il nous paraît opportun de se passer à la présentation des éléments qui, comme leur nom l'indique, déterminent la performance d'une entreprise.

⁷⁷Rival, J. (2008), « Internet et performance de l'entreprise : Une analyse des stratégies Internet appliquée au secteur du tourisme », l'harmattan, paris, france, p. 322.

Section 2 : Les mesures et les indicateurs de la performance de la ressource humaine

La performance se mesure avec des critères (ou indicateurs) qualitatifs ou quantitatifs de résultat. Pour mesurer l'efficacité, on utilise un critère qui exprime un rapport entre le résultat obtenu et l'objectif visé. Pour mesurer l'efficience, on utilise un critère qui exprime un rapport entre le résultat obtenu et les moyens mis en œuvre.

1. La performance de la ressource humaine

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

Une étude fondamentale a été faite pour expliquer ce point : c'est la décomposition de la gestion de ressource humaine, exposée par Le Louarn et Wils⁷⁸

1.1. La décomposition de la GRH de Le Louarn et Wils : Ces auteurs divisent la GRH en trois parties : gestion administrative, gestion opérationnelle et gestion stratégique.

Figure n°13 : La décomposition de la GRH



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

⁷⁸Le Louarn et Wils, « l'évaluation de la gestion des ressources humaines », Paris, Ed. Liaisons. 2001.

Pour l'évaluation de la performance :

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

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

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

2. La mesure de performance de la fonction ressource humaine

2.1. Le « Balanced Scorecard », tableau de bord prospectif⁷⁹

« Le tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard) est la méthode la plus connue et répandue. Les auteurs, Norton et Kaplan⁸⁰, ont posé la question du pilotage stratégique en postulant que celui-ci était plus important que la formulation de la stratégie en elle-même. Ils ont pointé du doigt les faiblesses des outils budgétaires, notamment la périodicité annuelle et la focalisation sur l'utilisation des ressources, qui ne permettaient plus la réactivité nécessaire aux évolutions du marché.

Pour trouver une solution à ces limites, ils ont proposé un modèle de pilotage des entreprises structuré autour de quatre dimensions. La stratégie générale est déclinée en objectifs financiers, commerciaux, de production et de ressources humaines.

Chacun des thèmes a ses propres objectifs avec des indicateurs qui s'inscrivent dans des schémas de causalité. Un indicateur de motivation du personnel aura une incidence sur la productivité des processus productifs, ce qui induira une meilleure satisfaction du client et une

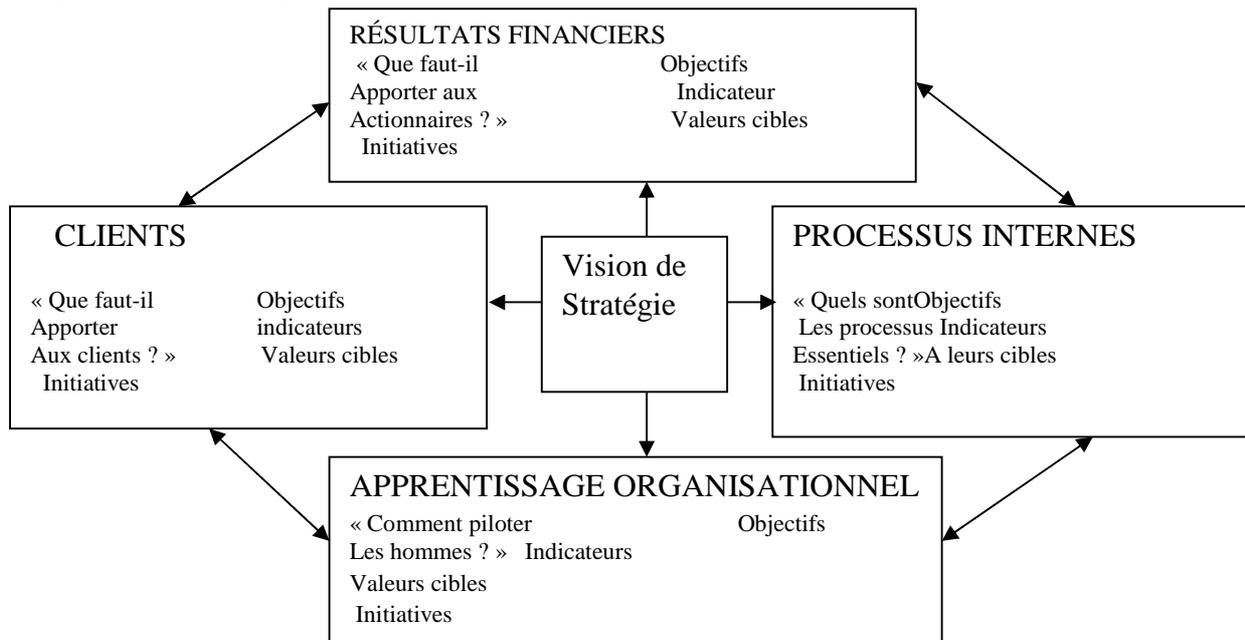
⁷⁹David Autissier Blandine Simonin « Mesurer de la performance des ressources humaines » éd. D'organisation 75240 paris cedex 05, p. 38.

⁸⁰R. Kaplan et D. P. Norton, « Le Tableau de bord prospectif », éd. D'organisation, 2003

rentabilité plus forte. Dans le modèle du Balanced Scorecard, la finalité terminale est la création de valeur monétaire dans une logique libérale et de gouvernance par les actionnaires.

C'est un ensemble de mesures de coûts, de résultats, de produits et de retour sur investissement qui permet d'évaluer la création de valeur monétaire de l'entreprise et sa capacité à optimiser cette dernière ».

Figure n°14 : Les quatre dimensions du tableau de bord prospectif



Source : David Autissier Blandine Simonin « Mesurer de la performance des ressources humaines », éd. D'organisation 75240, paris cedex 05, p.39

David Autissier Blandine Simonin explique les quatre dimensions du tableau de bord prospectif comme suite :⁸¹

L'axe financier définit les indicateurs de rentabilité, de marge, de chiffre d'affaires et d'utilisation des actifs en fonction des phases du cycle de vie des produits (développement, croissance, maturité, déclin).

L'axe processus internes mesure la performance de tous les processus contributifs (support, production, commercialisation, recherche et développement, etc.). Dans une logique de comptabilité par activité du type ABC (Activity Based Costing), des indicateurs d'efficience et d'efficacité sont calculés pour les activités, produits et structures contributives. Pour des raisons de coût et de faisabilité, les auteurs préconisent de faire porter l'effort sur les processus clés susceptibles d'améliorer l'offre et la réalisation de la stratégie.

⁸¹David Autissier Blandine Simonin, op. Cit. p. 40.

L'axe apprentissage organisationnel traite de la dimension humaine. Il s'intéresse principalement au potentiel d'implication des salariés et des conditions de travail en traitant :

- Le niveau de satisfaction des salariés ;
- Le niveau de compétence des salariés ;
- La qualité du management et de l'organisation ;
- La capacité du système d'information à fournir les bonnes informations au bon moment.

L'axe clients évalue l'appréciation des prestations par le client et la capacité des processus commerciaux à satisfaire les attentes et besoins du client. Cet axe mesure également l'évolution de la demande des clients et leur comportement d'achat.

Le tableau de bord prospectif n'est pas une collection d'indicateurs répartis selon ces quatre axes. Il existe, en fait, une interdépendance entre les quatre dimensions. Concrètement, le tableau de bord prospectif crée une hiérarchie entre ces quatre dimensions, en les subordonnant toutes à l'axe financier. Le lien avec les objectifs financiers doit toujours être recherché et établi car ils restent le but et la mesure des résultats ultimes (les trois autres dimensions n'en sont que les moyens)

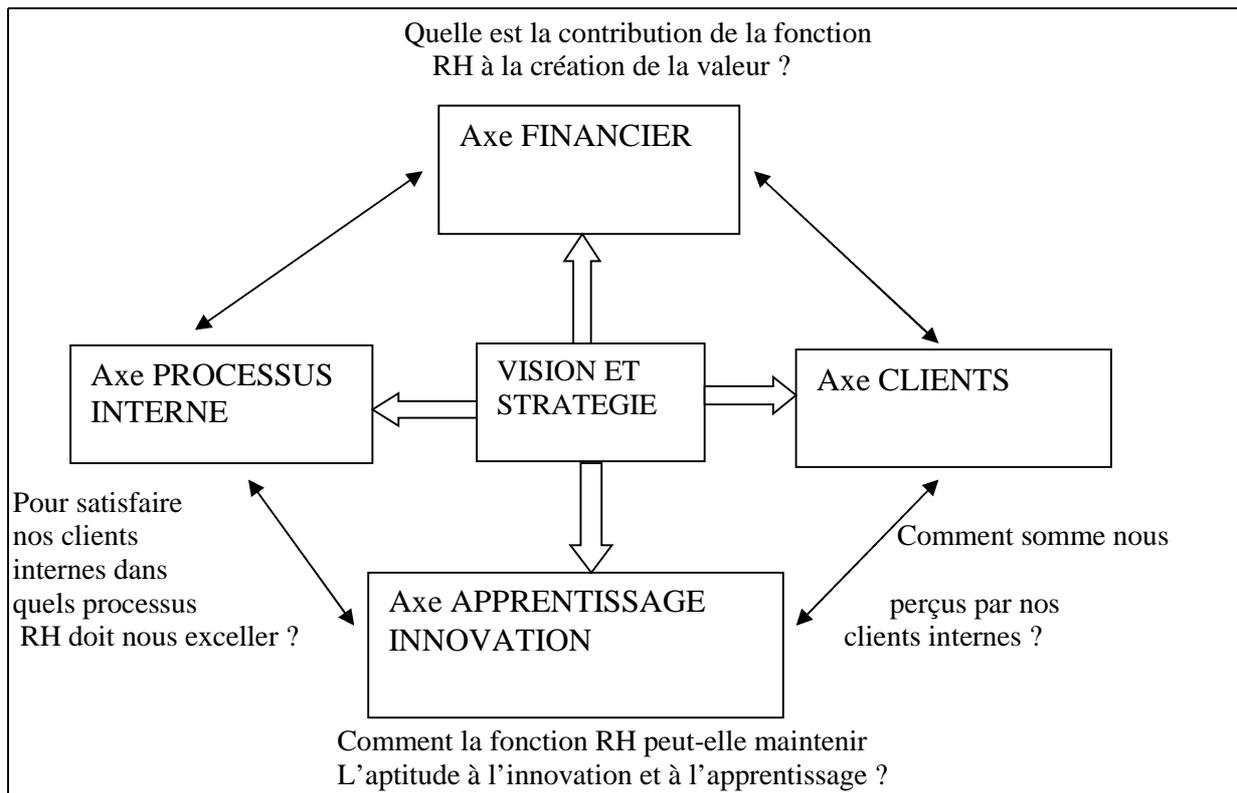
a. Le « **Human Resource scorecard** »⁸²

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

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

⁸²Naro .G, « Les indicateurs sociaux et leur utilisateur dans le cadre du contrôle de gestion sociale ».éd. Liaison, paris, 2006

Figure N°15 : Tableau de bord de performance de la ressource humaine



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

Selon Ulrich⁸³explique l'opportunité du « balanced scorecard » pour la fonction RH. Il constate que dans les entreprises ayant exploité cette méthodologie du tableau de bord, c'est la mesure de ce qui est relatif aux salariés, en tant que partie prenante qui est la plus difficile, et parfois la moins rigoureuse.

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

- Des mesures concernant la productivité des salariés, sous forme des ratios, ou des coûts par employé, revenu par employé, etc. Ces mesures ne se traduisent pas facilement en actions de gestion, car elles sont des indicateurs de résultat sans évoquer de leviers.
- Des mesures à propos des attitudes et comportements des salariés: c'est une question de satisfaction, engagement, absentéisme et réclamation, etc. il s'agit alors de faire preuve d'inventivité en termes d'indicateurs, ceux-ci pouvant prendre la forme de réponses à une enquête de satisfaction, ou bien d'indicateurs construits sur mesure.

⁸³Ulrich.D, « Humain Resource Champions : The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results, Boston, MA: Harvard business school press, 1997.

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

3. Les indicateurs de la performance des ressources humaines :

Un indicateur de performance est : « une donnée quantifiée qui mesure l'efficacité et/ou l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou d'un système (réel ou simulé) par rapport à une norme, un plan ou un objectif déterminé et accepté dans le cadre d'une stratégie d'entreprise. »⁸⁴

Les indicateurs de performance des ressources humaines permettent d'évaluer la performance de ces derniers. Il existe plusieurs types d'indicateurs qu'on peut classer comme suit :⁸⁵

3.1. La démographie :

- Nombre d'employés
- Âge moyen
- Ancienneté moyenne
- Salaire moyen

3.2. Les indicateurs de temps de travail :

a. Absentéisme

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

⁸⁴www.mesurerlecapitalhumain.wordpress.com, consulté le 16/06/2021 à 19h.

⁸⁵<https://mesurerlecapitalhumain.wordpress.com/2016/01/13/la-liste-des-listes-des-indicateurs-rh/>, consulté le 27/06/2021 à 00 :54h

b. Heures supplémentaires

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

c. Les indicateurs de recrutement

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

d-Les indicateurs de mouvement (mobilité)

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

e. Les indicateurs de formation et développement

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

f. Les indicateurs de gestion de la performance

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

g. Les indicateurs de développement du leadership

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

h. Les indicateurs de rémunération

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

i. Les indicateurs de mobilisation

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

j. Les indicateurs financiers RH

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

k. Les indicateurs fonction RH

- **Dépenses RH par employé** : Cet indicateur exprime la somme investie dans la fonction RH pour chaque employé. Les coûts directs RH incluent les coûts internes.
- **Ratio RH par employé** : C'est le ratio du nombre total d'employés par rapport au nombre d'employés dans la fonction RH. Il indique le nombre d'employés RH qui supporte le capital humain de l'entreprise.
- **Satisfaction par rapport aux RH** : C'est le taux de satisfaction des employés envers le travail de la fonction RH.

l. Les indicateurs de planification de la relève

- % de postes clés pourvus à l'interne : C'est le pourcentage de postes clés qui sont pourvus par des candidats à la succession.
- % de postes clés avec au moins un successeur d'identifié : C'est le pourcentage de postes clés avec au moins un successeur identifié

- % de postes clés avec un successeur prêt : C'est le pourcentage de postes clés avec au moins un successeur prêt.
- Délai pour combler un poste clé : C'est le temps entre le départ du titulaire d'un poste clé et l'arrivée de son remplaçant.
- Performance des successeurs promus : C'est la moyenne des cotes de performance des successeurs nouvellement promus.
- Taux de roulement des hauts potentiels : Pourcentage représentant le nombre de hauts potentiels qui quittent l'organisation pour une période donnée par rapport au nombre moyen de hauts potentiels de l'organisation au cours de la même période.

Trois indicateurs importants :

- **Taux de roulement (total, volontaire et involontaire) :** Pourcentage représentant le nombre d'employés qui quittent l'organisation pour une période donnée par rapport au nombre moyen d'employés de l'organisation au cours de la même période.
- **Taux de rétention :** Mesure le pourcentage d'employés qui est toujours à l'emploi de l'organisation à la fin de la période.
- **Taux d'encadrement :** Nombre d'employés que chaque gestionnaire soutient

Section 03 : Le lien entre la motivation et la performance des ressources humaines

Pour atteindre ses objectifs, toute entreprise doit s'obtenir de ses salariés une productivité et une qualité du travail importantes. Dans cette optique, il est nécessaire de rassembler les compétences adéquates et d'adopter une organisation cohérente afin d'entretenir la motivation de l'ensemble du personnel, et par conséquent d'améliorer la performance de l'ensemble de l'organisation.

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

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. »⁸⁶

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 »⁸⁷.

1.1. L'élaboration d'une politique de rémunération

Elle s'inscrit dans une démarche qui vise à prendre en compte des réalités économiques et sociales, dans la mesure où la rémunération possède une dimension à la fois économique et sociales, économiques d'une part, puisque le salaire est la contrepartie d'un travail, ce qui renvoie à des notions de marché (compétitivité) et de rareté ; sociale d'autre

⁸⁶Annick Ch, « Toute la fonction ressources humaines », 2ème éd. DUNOD, paris, 2010, p. 310

⁸⁷Maurice Thevenet et autres, « Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines », éd. La Source, 2007, p. 258.

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 justice⁸⁸

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

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

1.2. Les conditions d'une politique de rémunération réussie

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

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

- Elle doit en cohérence avec les orientations stratégiques de l'entreprise ;
- Les performances attendues.
- Les résultats économiques.

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

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

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

⁸⁸Cadin L, Guerin F, All, op. Cit. P. 274

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

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

B. Une politique de rémunération :

Peut donc être : équitable, compétitive, flexible et stimulante

- Équitable : pour ne pas créer de sentiment d'injustice entre les salariés de la société mais également en comparaison de ce qui se pratique sur le marché pour des niveaux identiques, mais aussi en respectant les fonctions et les performances des salariés ;

- Compétitive : par rapport à la concurrence extérieure, afin d'éviter que les salariés ne démissionnent pour aller dans des sociétés où les systèmes de rémunération sont plus attrayants ;

- Flexible : afin de permettre les ajustements nécessaires d'une période sur l'autre ;

- Stimulante : afin d'utiliser un outil de motivation et de reconnaissance ;

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

- L'échelle interne des rémunérations : C'est l'équité des revenus au sein de l'entreprise.

Il doit y avoir équilibre entre les différentes fonctions qui sont associées aux responsabilités et les différents postes, mais également entre les différentes populations (hommes/femmes, jeunes/seniors...);

- La relation avec le marché : Il s'agit de préciser la position souhaitée des rémunérations de l'entreprise vis-à-vis de l'extérieur, et de se fixer un niveau de compétitivité ;

- La motivation des salariés : Elle peut être repensée pour tenir compte de l'évolution du personnel, de l'entreprise et de son environnement.

- La fidélisation : L'entreprise doit se prémunir contre les risques de départs des salariés qu'elle estime les plus compétents.

- L'embauche : La qualité du recrutement est un facteur essentiel de réussite des entreprises ;

- Une certaine flexibilité de la masse salariale : C'est-à-dire de pouvoir adapter le volume des salaires aux contraintes de l'environnement économique. Par la suite, il faut ne pas

mettre en cause, de manière non délibérée son taux de rentabilité, son potentiel d'investissement, ainsi que se développement.

- L'efficacité des formes de rémunération : Cette efficacité est différente suivant les buts poursuivis, les catégories de personnel concernées, la philosophie de l'entreprise etc....
- Certaines formes de rémunération étant mieux adaptées que d'autres, la combinaison de l'ensemble doit être soigneusement organisée.
- L'information sur la politique salariale suivie : Il y a dans ce cas plusieurs cas distinct mais bon nombre d'entreprises ont délibérément décidé de n'être pas transparentes en ce domaine.

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

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

1.3. La rémunération à la performance

La rémunération est une : « variable de pilotage essentielle. Elle contribue au développement des performances, conditionne l'équilibre social interne, maintient les salariés dans l'entreprise et attire les compétences. Elle est un outil important pour atteindre les objectifs organisationnels. C'est l'un des outils de communication les plus puissant parmi ceux dont disposent les entreprises pour les aider à attirer, retenir et motiver les employés dont elles ont besoin pour avoir du succès. De toute évidence, les salaires n'ont pas les mêmes implications pour les employeurs et pour les salariés. Pour les employeurs, ils constituent essentiellement un coût, mais aussi un moyen de motiver les travailleurs. Tandis que pour les salariés, les salaires représentent leur niveau de vie, une incitation à renforcer leurs compétences et, une source de satisfaction professionnelle ».⁸⁹

⁸⁹Soumia Mekkioui Née Lemerini et Nedjia Ziani, «La rémunération un outil de développement des ressources humaines », revue algérien de développement économique N ° 03 /Déc. 2015, p. 01

Les systèmes de rémunération à la performance se subdivisent en deux catégories :⁹⁰

A. Les systèmes dont la rémunération fixe augmente d'autant plus vite que les performances et les compétences du collaborateur évoluent rapidement

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

La logique sous-jacente à ces deux systèmes est très différente.

1.4. Les effets de la rémunération à la performance :⁹¹

- Les avantages

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.

- Les effets pervers

Les effets pervers peuvent être nombreux, à deux niveaux :

- Si la gestion de cet équilibre délicat est imparfaite

⁹⁰Daniel Held, « La rémunération à la performance », un art délicat, Paru dans : Persorama, no 3, 1997, p.01.

⁹¹ Daniel Held, op. Cit. P. 04

- 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 :

« L'homme à besoin de se réaliser c'est l'un des besoins fondamentaux de l'être humain. La formation permet actuellement de subvenir à ce besoin, les entreprises misent de plus en plus sur la formation pour évoluer leurs ressources humaines, les motiver et créer une vision partagée du futur, positif, de l'organisation »⁹².

2.1. Définition de la politique de formation :

« La formation est, a priori, le facteur principal de valorisation des ressources humaines. Certains dirigeants qui la considèrent comme un investissement indispensable tant son intérêt est grand. Elle est parfois négligée par certains qui ne voient en elle qu'un coût et un supplément de charges»⁹³ Cependant, tous les dirigeants d'entreprise, tous les responsables économiques et sociaux acceptent l'idée que la formation des hommes et leur adaptation aux nouvelles technologies sont devenues indispensables à la survie de leurs entreprises confrontées à une révolution technologique, scientifique, sociale, et à une compétition internationale.

La politique formation est l'une des politiques utilisées par l'organisation pour perfectionner ses ressources humaines. « Perfectionner les ressources humaines d'une organisation signifie améliorer les performances des employés en améliorant leurs compétences, leurs connaissances et leurs attitudes. L'organisation peut ainsi combler ou éviter les insuffisances en matière de performance tout en rendant les employés plus polyvalents et dévoués à l'organisation. »⁹⁴

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

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

⁹²<https://www.doc-etudiant.fr> « Social ressources-humaines expose-La-motivation-dans-l'entreprise-8494.html consulté le 07-06-2021 à 11H p 14

⁹³Boudabbous Sami, « L'entreprise à l'heure de la formation, approche théoriques pratiques et rebelles », la revue des sciences de gestion, 2007/4 n°226-227, p 116.

⁹⁴Charles Lusthaus, Marie, Helene, « cadre pour l'amélioration de la performance », évaluation organisationnelle, Canda, 2003, p 94.

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

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

2.3. Les conditions d'une bonne politique de formation

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

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

Cet entraînement porte successivement sur :

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

En effet, chaque individu doit être conduit à s'entraîner individuellement, sur chacune des compétences clés à acquérir, aussi, chacun des travaux demandés est clairement centré sur un objectif pédagogique limité. Il a pour but d'aboutir à une maîtrise parfaite de la compétence visée, outre, le feedback doit permettre à l'apprenant d'améliorer immédiatement sa pratique. Egalement, pour chaque individu de répéter plusieurs fois le même exercice est

indispensable. De plus, une fois les compétences élémentaires acquises, l'apprenant apprend à combiner et enchaîner celles-ci dans des environnements de plus en plus difficiles⁹⁵

2.4. Les conditions de travail qui favorisent la motivation

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

Le manager joue un rôle très important sur les relations au travail. Les relations qu'il entretient avec ses collaborateurs d'abord : feedback, reconnaissance, respect, valorisation.

Mais aussi sur les relations qu'ils entretiennent entre eux : solidarité au sein de l'équipe, saine émulation. Les conditions de travail qui favorisent la motivation du personnel, et ainsi sa performance sont les suivantes :

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

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

Troisièmement, un mode de management adapté : il n'existe pas de mode de management universel, valable dans toutes les situations. Un manager doit adapter son mode de gestion au degré d'autonomie, c'est-à-dire de compétences et de motivation ses équipes (théorie du management situationnel de herse et blanchard) et au contexte de travail

⁹⁵P. Kodra, op.Cit.P. 47, 48

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

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

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

Concernant les managers eux-mêmes, ils doivent s'interroger sur leurs propres niveaux de motivation et sur leurs propres leviers de motivation. Il existe des outils, notamment des tests permettant des 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 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.⁹⁶

⁹⁶<http://www.memoireonline.com>, « Analyse des conditions de travail personnel », université libre de kigali, 2009, p. 33 consulté le 07-06-2021 à 21h

3. Le rôle d'évaluation de la ressource humaine sur la performance

« Une évaluation organisationnelle devrait être un processus qui apprend quelque chose à toute les parties concernés .elle devrait pas avoir un lien simplement parce que quelqu'un quelque part, a dit qu'il fallait en faire une. Il s'agit d'un énorme investissement en terme de temps, d'argent, de ressources, surtout de gens. L'organisation doit être prête à faire l'évaluation et à en accepter le résultat ». ⁹⁷

3.1. L'importance de l'évaluation du personnel

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

- De constituer son identité en définissant des conditions d'intégration et en organisant des processus d'exclusion ;
- De s'organiser, car c'est souvent en fonction des évaluations portées sur les individus ou sur ce qu'ils représentent que se distribuent les rôles et les tâches au sein du groupe ;
- De se structurer en hiérarchisant ces rôles et ces tâches, afin d'organiser les processus de décision. Souvent, c'est ainsi que les groupes désignent leurs élites.
- Réaliser de façon informelle et empirique, comme c'est le cas dans la plupart des entreprises, l'évaluation se fait de façon discrétionnaire et opaque. De telles conditions de mise en œuvre ne présentent pas des garanties d'objectivité et d'équité suffisante pour les évalués, non plus qu'elles n'offrent aux entreprises des éléments fiables et solides pour leurs prise de décision.
- Formalisée, l'évaluation aura plus de chance d'être réalisée de façon objective, transparente, et pourra éventuellement se faire de façon concertée : le collaborateur évalué étant habilité à « plaider » son dossier. ⁹⁸

3.2. L'évaluation du rendement

Le processus d'évaluation du rendement présenté dans ce module fait référence à une évaluation faite par le supérieur immédiat. Cette forme d'évaluation est essentielle, car elle joue un rôle important dans la relation employé-supérieur. En effet, elle est notamment un outil de mobilisation, de reconnaissance et de développement. Toutefois, d'autres sources

⁹⁷CharlesLusthaus et al, op. Cit. P.222.

⁹⁸ J.Lapra. « L'évaluation du personnel pour une nouvelle approche », éd. Dunod, pays-Bas, 2006, p.11, 12.

peuvent venir compléter les données d'évaluation afin d'obtenir un portrait global du rendement de l'employé.⁹⁹

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

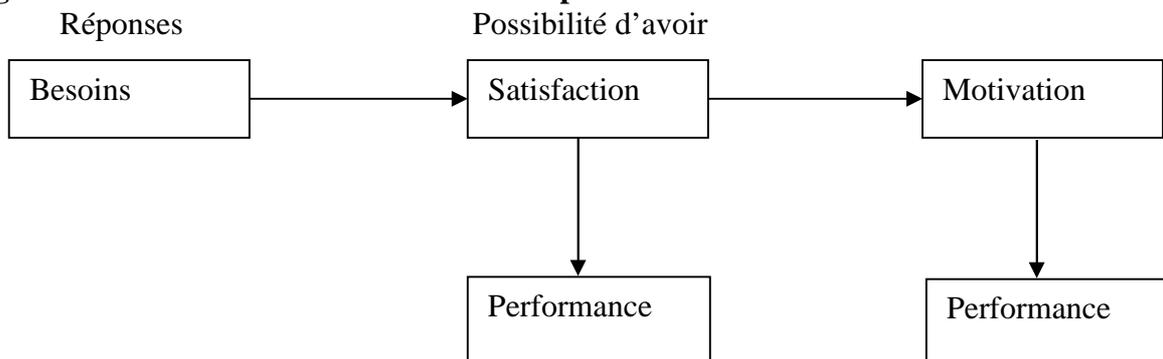
B. L'évaluation par les subordonnés : permet d'obtenir la perception qu'ils ont de leur supérieur et de sa façon de les superviser.

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

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

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

Figure 16 : Le lien entre la motivation et la performance des RH



Source : Sekiou Lakhedar : « gestion du personnel », éd. D'organisation, paris, 1986, p.76.

⁹⁹S.L.Dolan, T. Saba, S.E. Jackson et R.S. Schuler, « La gestion des ressources humaines. Tendances, enjeux et pratiques actuelles », éd. Du renouveau pédagogique, (2002), p 713.

Conclusion au chapitre

Nous pouvons dire que la motivation permet d'expliquer la dynamique du comportement humain. La motivation est un moyen d'atteindre un but particulier, et aussi est l'un des outils de la GRH, il s'agit de répondre besoins du personnel et de promouvoir ses effort pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

« Les résultats des études indiquent, en effet, que l'utilisation de stratégies appropriées de motivation peut améliorer les performances. Il est généralement admis que lorsque le niveau de motivation est plus élevé, meilleure est la performance. Cet argument est juste en un sens, mais pas absolu. Les raisons spécifiques sont les suivantes: (1) des niveaux élevés et faibles de motivation peuvent affecter négativement la performance au travail, seule la motivation modérée et réaliste peut mobiliser l'enthousiasme du personnel au travail pour l'amélioration des performances; (2) la motivation est un des nombreux facteurs importants influençant la performance (autrement dit, la performance au travail est un résultat de nombreux facteurs objectifs et subjectifs, y compris la motivation) ; (3) la motivation affecte la performance au travail, et à son tour, la performance au travail affecte également la mutuellement ». ¹⁰⁰

La performance est un concept complexe et multidimensionnel 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. Elle est, par ailleurs, relative à la vision de l'entreprise, sa stratégie et ses objectifs. C'est dans ce sens que la performance d'une entreprise peut se mesurer sous différents angles et ne se limite pas uniquement à sa dimension financière. Ainsi pour l'évaluer, il est nécessaire d'effectuer des mesures au niveau de toutes ses dimensions et s'appuyer sur ses facteurs déterminants pour l'améliore.

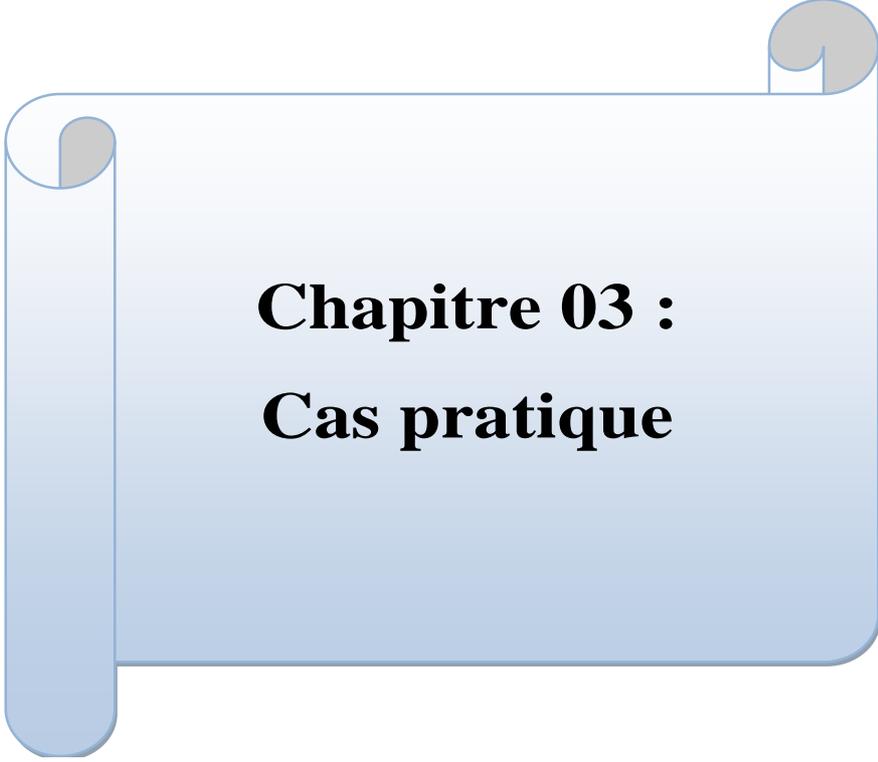
En outre, la motivation du personnel n'est pas limitée à la rémunération, mais elle s'étend vers d'autres politiques telles que, la formation, l'évaluation et les conditions de travail.

En effet, les conditions de travail est l'un des politique de motivation qui jouent un rôle important dans la motivation des employés, et se considèrent même comme facteur

¹⁰⁰Lu Da, 1994. «Levels of the Motivation and Job Performance», journal of date communications, china academic journal electronic publishing Ho use. Volume Z1, numéro 9. pp. 25-46.

motivationnel, ainsi, les responsable de ressource humaine sont appelés à étudier minutieusement le climat de travail et l'améliorer continuellement s'il est nécessaire.

Par ailleurs, la formation est l'un des facteurs de la motivation qui caractérise la GRH, la formation permet à l'employé d'élargir ses connaissance, d'évoluer dans l'entreprise et bénéficier d'améliorations pouvant l'inciter à développer son potentiel, et permettre à son entreprise d'atteindre ses objectifs.



Chapitre 03 :
Cas pratique

Introduction au chapitre

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

Ce chapitre vise la concrétisation des deux chapitres précédents par une étude de cas pratique au niveau de l'entreprise SENTEX, à travers une enquête sous forme de questionnaire, l'échantillon enquêté concerne l'ensemble des salariés de cette entreprise à l'exception des actionnaires. Cependant, ce chapitre est réparti en deux sections, à savoir, la première est consacrée à la présentation du lieu de l'étude qui est SENTEX, notamment, son historique, ses services, et nous terminons ce chapitre par la deuxième section où nous avons fait analyse et interprétation des résultats obtenus de l'enquête.

Section 01 : Présentation de l'organisme de SENTEX

Dans cette section nous allons présenter l'organisation où nous avons effectué notre stage, SENTEX(société d'ennoblissement des textiles)c'est une société par action (publique) qui est spécialisé en textile, ayant pour activités, la fabrication et la commercialisation sur commande du fil de tissu d'habillement et d'ameublement fabriqué à partir des fibres naturelles et synthétiques (coton, polyester et fibranne), tout en éclaircissant son historique ces différentes services méthodes et techniques de recueil d'informations adopté.

1. Historique de l'organisme SENTEX-Kherrata :

Après l'indépendance de l'Algérie ; les sacrifices du peuple Algérien pour la récupération des ressources nationales étaient fortes et considérables ; au lendemain de l'indépendance ; des hauts responsables du pays lançaient la campagne de nationalisation des unités nationales et les projets en voix de réalisation. On cite par exemple SENITEX- Décret N° 66.218, de juillet 1996 qui comporte comme ordonnance la création de la SENITEX (société nationale des industries de textiles) elle est confiée à plusieurs secteurs d'industries, tels que le secteur de l'industrie chimique qui la motrice des colorants, de tissus et aussi dotée de la matière première par le secteur agricole.

Dans le cadre d'industrialisation, un accord a été signé entre SENITEX et une société japonaise (MARUBENI) le 25/07/1997, et ce en vue de réaliser un complexe de finissage. Son implantation a eu lieu à la daïra de KHERRATA en raison de la présence d'un barrage qui après une étude mené par les contractures (DIABAGAZEKI), s'avéra fructueux pour le bon fonctionnement du complexe, En 1982, il a permis la naissance de COTITEX-KHERRATA, elle fut créé par le décret N° 82- 384 du 04/12/1982 et son siège social fixe été à Laghouat.

Elle est devenue SENTEX par la suite, vue le procès-verbal de la réunion générale extraordinaire de l'entreprise publique économique « Entreprises d'industrie textile » (Laghouat) au siège holding du 06 au 25/11/1980 de 7h à 15h. Il a été décidé un décret patrimoine de l'entreprise publique économique, l'entreprise d'industrie textile (Laghouat) en filiales, l'une de ces filiales été le complexe Kherrata ; ce dernier s'appela SENTEX (société d'ennoblissement des textiles) ; c'est une société par action destinée au finissage et la commercialisation des tissus en coton, mélange et autres textiles.

2. Description de l'organigramme de l'entreprise

A partir de l'unité on décrit chaque service et son rôle comme suite :

2.1. La direction générale de l'entreprise :

- **Le directeur de l'entreprise** : Le directeur d'ennoblissement textile de Kherrata est le responsable de tous les départements, il veille au bon fonctionnement de la société, le directeur provoque des réunions mensuelles avec l'assistance pour que chacun, selon les responsabilités, expose son rapport d'activité mensuel (réalisation, prévention, etc.).

- **Le secrétaire** : La secrétaire est une intermédiaire entre les correspondants (fournisseurs, clients/direction) ; elle peut également exercer le rôle de réalisations publiques, répondre au téléphone et fax et accueillir les visiteurs nationaux et étrangers.

2.2. Sous-direction de production :

A. Service de préparation : C'est de faire la visite des tissus écrus et classements suivants les défauts, les assembler (couture) en vue de prévôtatement (débouillissage, blanchiment ...).

B. Service de blanchiment : Il enlève les produits tout au long des opérations de préparations (filature, tissage) en suite il détermine les colorants de matériaux de faible résistance afin d'obtenir un blanc pour préparer les tissus à la teinture et à l'impression pour les rendre propres et hydrophiles.

C. Service teinture : La teinture est une opération suite à l'opération permettant de colorer un tissu d'une façon homogène, elle s'obtient en fixant un colorant sur une fibre d'une manière durable.

D. Service impression : Appliquer sur les tissus des dessins d'une ou plusieurs couleurs.

E. Service finissage : Conférer aux tissus des dessins d'une présentation visuelle et des touches plus agréables ou des propriétés particulières selon les usages déterminés.

2.3. Sous-direction maintenance : La sous maintenance est divisée en plusieurs services, elle est d'une grande importance sur le plan d'interventions, ses services sont divisés comme suite.

A. Service étude maintenance : Il est chargé de l'approvisionnement en pièces de rechanges de tous genres, ainsi que la gestion du magasin où sont stockées, il assure la documentation technique en vue de son exploitation et se charge de l'équipement.

B. Service entretien mécanique : Il est chargé surtout de la fabrication mécanique ou l'usinage des pièces en vue de leurs utilisations dans les machines et équipements, il s'occupe aussi de fabrication des pièces défectueuses.

C. Service électricité : Il est responsable de la réparation de tous les matériels électriques se trouvant au niveau de l'unité.

D. Service énergie et eaux : Il assure l'exploitation et l'entretien de production d'énergie comme gaz, vapeur, etc.

2.4. Sous-direction (APPRO-COMMERCIALE) : Elle est chargée essentiellement de l'approvisionnement des produits nécessaires pour le fonctionnement de l'unité et la commercialisation des produits finis, elle est considérée comme un soutien pour l'activité de l'unité et qui se compose de trois services :

A. Service d'achat : Il assure les différents achats de produits dont l'unité a besoin pour son fonctionnement, ceci suite aux demandes adressées par les trois services demandeurs, la sous-direction maintenance pour les pièces de rechanges, le service de la gestion des stocks pour les produits chimiques, colorants et le service des moyen généraux pour les équipements de bureaux et autres. Ces achats se divisent en deux catégories : achats locaux et les importations.

B. service gestion des stocks : Son rôle est de gérer les stocks selon les besoins de l'unité, pour cela l'unité dispose de quatre magasins :

- Magasin des pièces détachées.
- Magasin des produits chimiques auxiliaires.
- Magasin des produits finis (commerciales).
- Magasin des fournitures de bureau.

Ce service contrôle les mouvements les stocks, établi le bon d'entrée lors de la réception des marchandises et de sortie pour les ventes ou les consommations, une copie de ces bons doit être transmise au service comptabilité analytique.

C. Service commerciale : Il est divisé en deux sections :

1. Section des ventes : Chargée et de la réception des clients et de l'établissement des factures des ventes, elle établit un rapport d'activités chaque fin du mois qui comprend le chiffre d'affaire des ventes.

2. Section magasin : elle s'occupe de l'établissement des bons d'entrée lors de la réception des produits finis ainsi que les bons de livraison lors des ventes. Le dossier à fournir pour le service de la comptabilité générale se compose d'une facture et un bon de livraison.

2.5. Sous-direction (finance et comptabilité) : La Sous-direction des finances et comptabilité est représentée par ses deux services, à savoir, le service de la comptabilité générale et celui de la comptabilité analytique qui est un organe essentielle et très sensible, car c'est de lui que dépend la gestion de l'unité, du fait qu'elle est la seule à pouvoir expliquer et analyser les résultats de l'unité.

2.6. La sous-direction des ressources humaines :

Se compose du service de personnel qui se compose de 04 sections :

- **Service du personnel :** Il se compose de quatre (04) sections généralement, il veille sur l'évolution de la carrière des travailleurs ainsi que leurs salaires. Ses sections sont comme suite :

- **Section de la gestion personnelle :** Cette section s'occupe du suivi de carrière d'un ouvrier et l'exploitation du pointage émanant de toutes les sous directions, ensuite elle se charge de :

- La saisie du pointage au niveau des masques paies et éventuellement la vérification pour éviter les erreurs.

- L'établissement des décisions, affectations, promotions, avancement, etc. les rapports d'activités mensuelles, ça veut dire le mouvement du personnel, missions, départs volontaires, décès, retraite et mise en disponibilité, etc.

- **Section de paie :** Elle exploite les informations communiquées par des diverses structures, reçoit les informations du personnel concernée ; les travailleurs (pointage, journal personnel, décisions, titre de congé, décision de promotion et affectation), etc. avec toutes ces informations elle fait :

- 1) L'établissement du bulletin de paie chaque mois (journal de paie).

- 2) Etablir les déclarations annuelles(SS).

- 3) Etablir les déclarations annuelles (SS.IRG).

- 4) L'entretien de dossier paie du personnel.

- **Section de formation :** elle s'occupe des formations internes et externes :

1. Interne : lorsque l'entreprise envoie ces collectifs a une formation de perfectionnement soit à l'intérieure ou l'extérieure du pays pour une durée bien déterminée.

2. Externe : lorsqu'il s'agit d'une formation interne à l'entreprise, c'est-à-dire une formation collective et dans ce cas l'entreprise spécialiser 05% des travailleurs de l'unité concernée

Section social : déclaration et demande d'affiliation d'un assuré.

- Réception des dossiers de soins ; vérification de l'enregistrement de la transmission a la CNAS pour le paiement.

- Réception des congés de maladies ou maternités et vérification des accidents de travail et de trajet.

- Réception de congé de maladie pour l'attribution des cartes de soins gratuit.

- Frais médicaux et indemnités journalières CNAS plus le suivi des dossiers.

- Liquidation des attestations de travail et de salaire chaque année pour les assurés a la CNAS.

- Liquidation des fiches familiales et transmettre à la CNAS.

- Liquidation des certificats de scolarités pour les enfants âgés plus de 17 ans et les transmettre à la CNAS pour le paiement.¹⁰¹

¹⁰¹ Document interne de l'entreprise.

Section 02 : Méthodologie de l'enquête

Dans cette partie, nous allons présenter la méthodologie de recherche qui consiste à présenter notre démarche méthodologique suivie durant la période de stage dans SENTEX.

Dans notre tentative de bien présenter notre travail, nous avons utilisé une analyse quantitative, en s'appuyant sur deux méthodes, l'entretien mené avec le responsable des ressources humaines, et le questionnaire qui consiste à collecter des informations au cours de la période de stage, puis à les classer sous forme de liste de question. Qui a été distribué directement aux travailleurs de l'entreprise. Afin d'atteindre notre objectif souhaité, qui est de connaître la politique de motivation suivie par l'entreprise et son impact sur la performance de personnel de SENTEX.

1. La technique d'échantillonnage :

Afin de répondre à notre questionnaire, on a pris un échantillon de 31 salariés, ainsi un petit entretien avec le responsable RH pour avoir des réponses qui nous permet de répondre à notre problématique de recherche.

2. Les outils de recueil d'informations**2.1 Entretien :**

Pendant la période d'enquête, durant la dernière semaine, nous avons eu un petit entretien avec le Directeur des Ressources Humaines de SENTEX, pour nous donner quelques détails sur les motivations de son personnel, et son rôle dans cela.

2.2. Questionnaires :

En raison du manque de temps, et de l'effectif élevé de l'entreprise, nous avons décidé de distribuer 50 questionnaires, nous avons récupéré 40 exemplaires, neuf exemplaires incomplets, 31 exemplaires étaient complets, nous nous sommes donc appuyés sur ce nombre pour commencer notre enquête sur le terrain.

2.3. Présentation de questionnaire :

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 »¹⁰²

¹⁰²Stéphane Ganassali : «Les enquêtes par questionnaire avec sphinx », édition PEARSON, Paris, 2007, p2.

Il existe plusieurs façons de questionner, auxquelles correspondent différents types de questions. Leur opportunité dépend de l'objectif poursuivi :¹⁰³

La question fermée permet d'obtenir des informations précises « Combien ... ? », « oui », « non ».

La question ouverte permet d'obtenir des informations développées
« Que pensez-vous de ... ? ».

La question alternative permet de forcer le choix : « Que choisissez- vous, cette option ou l'autre ? », « Vous préféreriez ceci ou cela ? »

2.4. La technique de questionnaire :

Le questionnaire rédigé est composé de trois axes :

- Le premier axe porte des informations générales concernant chaque salarié comme le genre, la tranche d'âge, la catégorie socioprofessionnelle et le niveau d'instruction.
- Le deuxième axe porte sur le rôle de la motivation des employés au sein de l'entreprise SENTEX.
- Le troisième axe porte sur le rôle de la performance au sein de l'entreprise SENTEX.

3. Objectif de l'enquête :

Cette enquête a pour objectif principal de connaître les politiques de motivation dans l'entreprise SENTEX et d'étudier leur impact sur la performance des ressources humaines..

¹⁰³Sylvia Arcos-Schmidt lucien arcos, « le grand livre du management », éd. Afnor, p.120

Section 03 : Analyse et interprétation des résultats

Pour mieux appréhender le sujet, on a choisi de faire une étude qualitative et quantitative pour répondre à notre problématique « Le système de motivation de l'entreprise SENTEX est-il en mesure d'améliorer les performance RH ? ».

Pour mener à bien notre recherche on s'est appuyé sur deux outils de collecte de données : l'enquête par questionnaire et guide d'entretien. Le questionnaire a été distribué pour les salariés de différentes catégories socioprofessionnelles. Et l'entretien s'est déroulé avec le DRH

Après avoir récolté les données, nous avons procédé à leur collection, analyse et présentation sous une forme des tableaux et des figures, en vue de donner les interprétations et explications qui y sont relatives.

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.Qu'est-ce que la motivation au travail ?

La motivation c'est le degré d'engagement d'un collaborateur dans la réalisation d'un travail qui lui a été défini par l'organisation.

Q02 La motivation au travail s'entretient au quotidien ?

Augmenter l'initiative de chacun vis-à-vis de son propre travail.

Q03 Comment vous procédez pour détecter les facteurs de motivation de chaque employé ?

La motivation est un phénomène tellement complexe se joue au plus près du terrain, en fonction de l'art du manager à utiliser intelligemment les différentes leviers à sa disposition pour faire en soit que chaque salaires sont engagé activement dans un travail qui l'intéresse au sein d'un groupe dans ce qu'elle il peut participer à la solution des problèmes.

Q04 Comment mettre en place les pratiques de la motivation au travail ? Par quoi commencer ?

La motivation est avant tout liée aux désire intérieur de chaque personne et aux besoins de participer, de travail de progresser et de se réaliser pour qu'on lui est les moyens et les conditions adéquats ;

Q05 Comment la motivation pourrait constituer un élément fondamental de la performance des ressources humaines ?

Les motivations ont toujours des éléments nécessaires pour les performances au sein au sein d'une entreprise à travers plusieurs éléments, formation, promotion, avancement, motivations salariales et environnementale de l'entreprise.

Q06 En tant que responsable RH quel est votre rôle pour motiver votre RH ?

Les motivations sont toujours bonnes pour motiver les travailleurs on respectant d'abord la rémunération eu vigueurs notamment celle de relations de travail par ailleurs, les stimulations on matière de prime de résultats.

2. Questionnaires avec les employés

L'enquête que nous avons menée sur le terrain dans l'entreprise, qui a duré un mois entre avril et mai, nous a permis d'obtenir les résultats suivants après avoir distribué une liste de questionnaire aux personnels de SENTEX, puis nous les avons analysés de la manière suivante.

Les tableaux suivants montrent les informations que nous avons recueillies à travers les questionnaires distribués elle permet de faire un prélèvement quantitative en vue de trouver de relations mathématiques et d'établir des comparaisons chiffrées.

Tableau 04 : Les informations relatives au questionnaire

Items	Nombre
Questionnaire distribué	50
Questionnaire retourné	40
Questionnaires invalide	09
Questionnaires valide	31
Le taux de questionnaires valides	62 %

Source : Selon les résultats de notre enquête

Remarque :

Avant d'analyser les informations que nous avons obtenues, nous avons décidé de commencer par cette note afin d'expliquer certains points liés aux informations personnelles des employés.

Ces résultats restent provisoires, pour la catégorie concerné par l'enquête que nous avons menées sur le terrain, l'entreprise est constituée de plus de deux cents ouvriers, nous n'avons pas eu le temps de choisir un grand échantillon de travailleurs pour obtenir des résultats plus précis, en raison de plannings des examens et la période de stage qui se sont déroulés en même temps, et de l'indisponibilité des informations appropriées de la part de l'entreprise, afin de comparer les statistiques de l'échantillon étudié, avec l'échantillon réel de l'entreprise.

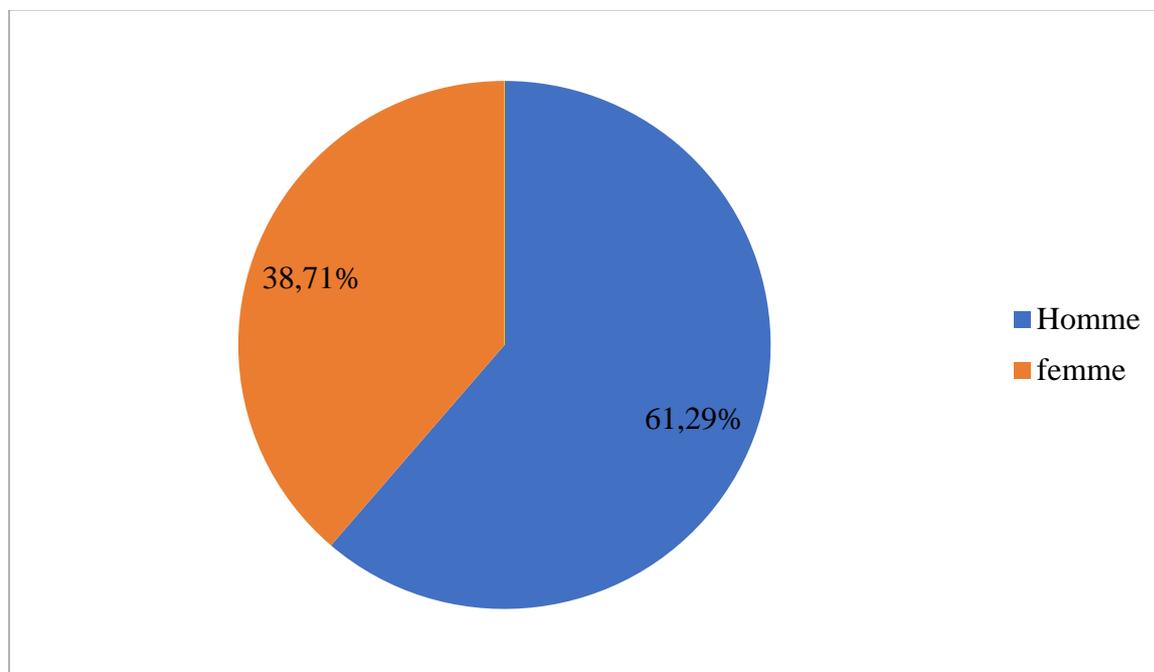
Axe 1 : les informations personnelles

Les caractéristiques de l'échantillon de notre enquête sont récoltées à travers la fiche signalétique. Il s'agit de recueillir des informations d'ordre général afin d'avoir une idée précise sur la population qui compose notre échantillon. À savoir le sexe, l'âge, niveau d'instruction, catégories socioprofessionnelles, nombres d'années d'ancienneté et le diplôme obtenu.

Tableau 05 : La répartition de l'échantillon selon le sexe

Sexe			
Homme		Femme	
Effectif	Pourcentage %	Effectif	Pourcentage %
19	61,29%	12	38,71%

Source : Selon les résultats de notre enquête

Figure N°17 : La répartition de l'échantillon selon le sexe

Source : Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Commentaire :

Le tableau et la figure ci-dessus montre la répartition des enquêtes selon le sexe, pour les salariés concerné par l'étude, en effet nous constatons que la tranche prédominante des

employés est celle des hommes avec un pourcentage de 61,29%, tandis que les femmes représente 38,71% de l'ensemble de l'échantillon étudié.

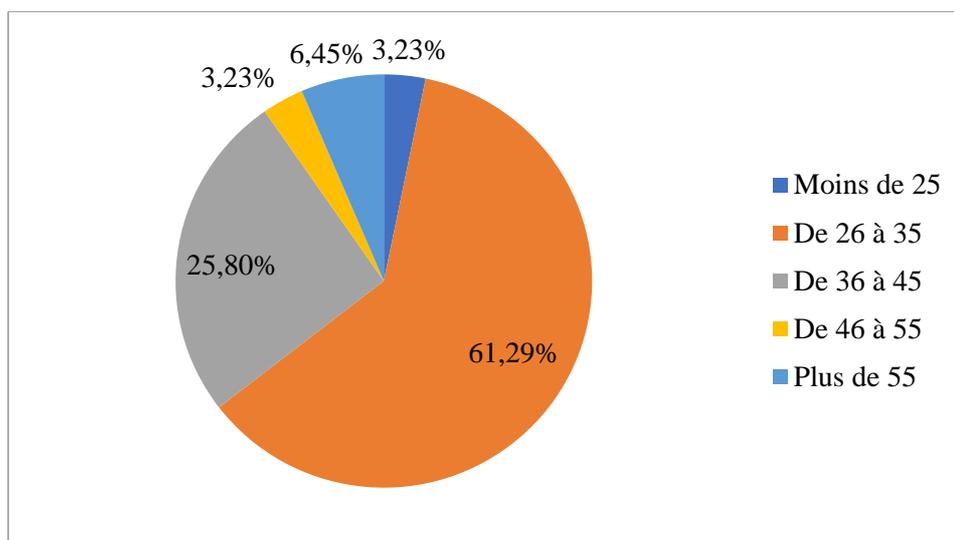
A partir des données recueillies lors de l'enquête et présentées dans la figure ci-dessus nous remarquons que l'effectif des hommes est plus élevé que celui des femmes en raison de la nature du secteur d'activité qui est la fabrication de textile et à s'avoir le rythme de recrutement au sein d'entreprise qui a besoin un effort physique. Cela s'explique aussi par les contraintes familiales que subissent les femmes : l'éducation des enfants, les tâches domestiques qui empêchent la femme à solliciter les postes de responsabilité.

Tableau N°06 : La répartition de l'échantillon selon l'âge

Age	Effectif	Pourcentage
Moins de 25	01	3,23%
De 26 à 35	19	61,29%
De 36 à 45	08	25,80%
De 46 à 55	01	3,23%
Plus de 55	02	6,45%
Total	31	100%

Source : Selon les résultats de notre enquête

Figure N°18 : La répartition de l'échantillon selon l'âge



Source : Conception personnelle selon l'analyse de questionnaire

Commentaire

A partir du tableau N°05 et de la figure N°17, nous remarquons que la majorité des salariés concerné par l'enquête varie entre 26 à 35 ans avec un pourcentage de 61,29%, ce qui signifie que l'échantillon étudié est pratiquement jeune, et après à la deuxième place on trouve la catégorie d'âge de 36 à 45ans avec un pourcentage de 25,80% , et a la troisième position on trouve la catégorie d'âge de 46 à 55ans, et pour finir avec une forte minorité des deux dernière catégorie moins de 25ans et l'autre catégorie plus de 55ans avec un pourcentage de 3,23% pour chacune.

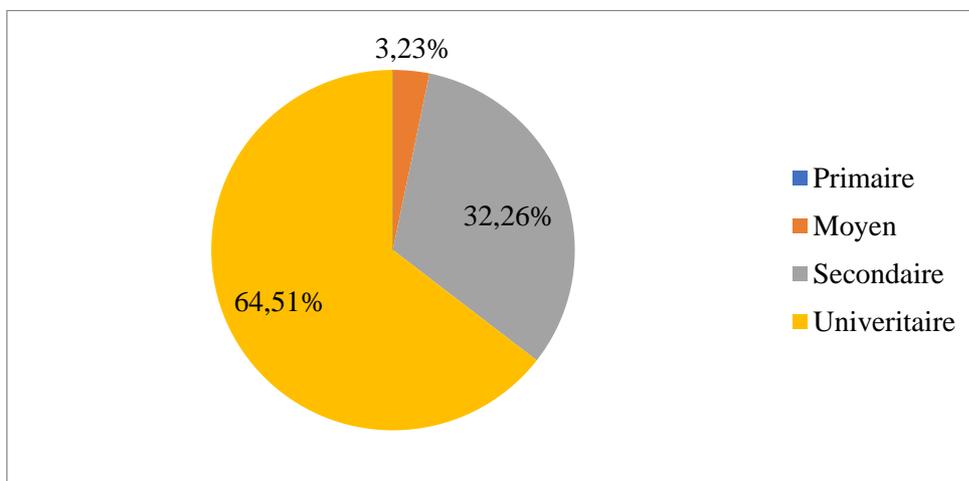
D'après notre analyse on a conclu que la population active concernée par l'enquête est en majoritaire jeune Cela est dû à la politique de l'entreprise SENTEX qui préfère de recruter les jeunes diplômés afin d'acquérir de nouveaux savoirs et en vue de gérer leur carrière.

Tableau N°07 : Identification de Niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Effectif	Pourcentage
Primaire	0	00%
Moyen	01	3,23%
Secondaire	10	32,26%
Universitaire	20	64,51%
Total	31	100%

Source : Selon les résultats de notre enquête

Figure N°19 : Identification de Niveau d'instruction



Source : Selon les résultats de notre enquête

Commentaire

D'après le tableau ci-dessus et les résultats recueillis et classés dans la figure qui représente le niveau d'instruction, on a constaté que le niveau le plus dominant chez les salariés au sein de SENTEX est le niveau universitaire avec un pourcentage de 64,26%, suivi en deuxième position par les salariés qui ont un niveau secondaire avec un pourcentage de 32,26%, enfin on trouve le niveau d'instruction moyen qui ne représente qu'un pourcentage de 3,23%.

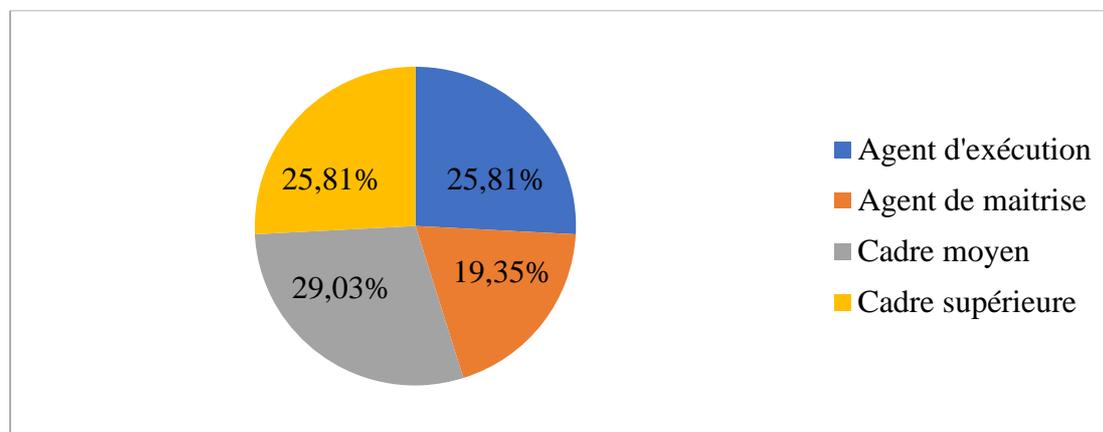
De là on remarque que la majorité des salariés concernés par l'enquête ont un niveau universitaire, qui est compatible avec les compétences et les qualifications nécessaires pour que chacun maîtrise ses tâches, et on peut expliquer cela par l'existence de personnes qui occupent des postes de travail nécessitant un niveau d'instruction très élevé.

Tableau N°08 : Identification des catégories socioprofessionnelles

Catégories	Effectif	Pourcentage
Agent d'exécution	08	25,81%
Agent de maîtrise	06	19,35%
Cadre moyen	09	29,03%
Cadre supérieure	08	25,81%
Total	31	100%

Source : Selon les résultats de notre enquête

Figure N°20 : Présentation des catégories socioprofessionnelles



Source : Selon les résultats de notre enquête

Commentaire

Selon les résultats recueillis, nous remarquons que notre échantillon est constitué de quatre catégories socioprofessionnelles, le tableau et la figure ci-dessus montrent que la majorité de notre échantillon étudié représente la catégorie des cadres moyens avec un pourcentage de 29,03%, en suite suivi par les deux catégories (agent d'exécution et cadre supérieure) avec un pourcentage de 25,81% pour chacun, et en dernière position on trouve les agents de maîtrise avec un pourcentage de 19,03%.

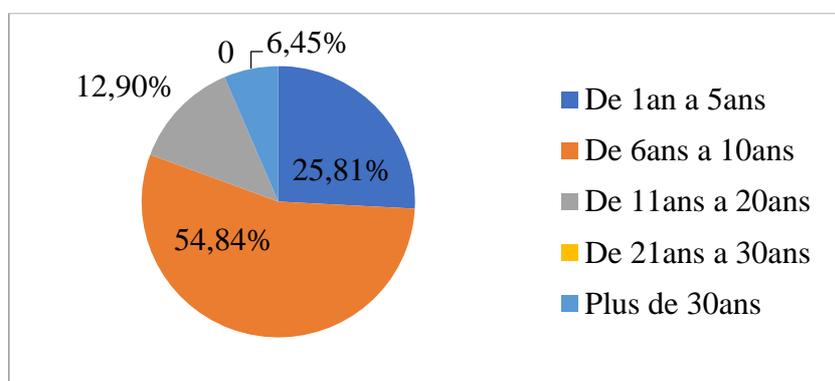
D'après notre enquête menée sur le terrain on a conclu que les cadres moyens, supérieure et les agents d'exécution représentant la majorité des travailleurs enquêtés qui travaille au sein de SENTEX, nous pouvons expliquer cela par la nécessité d'une adéquation entre les postes de travail et le niveau élevé d'instruction de travailleur.

Tableau N°09 : Répartition des Nombres d'années d'ancienneté.

Nombre d'année d'ancienneté	Effectif	Pourcentage
De 1an à 5ans	08	25,81%
De 6ans à 10ans	17	54,84%
De 11ans à 20ans	04	12,90%
De 21ans à 31ans	00	00%
Plus de 30ans	02	6,45%
Total	31	100%

Source : Selon les résultats de notre enquête.

Figure N°21 : Présentation des catégories selon le nombre d'ancienneté



Source : Selon les résultats de notre enquête

Commentaire

A partir de ce tableau on remarque que l'intervalle le plus élevé est celle qui ont une ancienneté entre de [6-10] avec un pourcentage de 58,84%, en suite viennent la 2^{ème} catégorie de [1-5] avec un pourcentage 25,81%, suivi par des personnes qui ont une ancienneté

Entre [11-20]. Enfin on trouve la population dont l'ancienneté est supérieure de 30ans avec un pourcentage faible de 6,45%.

A partir de ces données on a conclu que la catégorie la plus dominante est celle qui ont une ancienneté entre [6-10] qui ont une expérience qui permet de résoudre les problèmes et dépasser les difficultés rencontrés, suivi par la catégorie de [1-5], tout ça signifie que l'entreprise fait confiance aux personnes jeunes qui sont dynamiques.

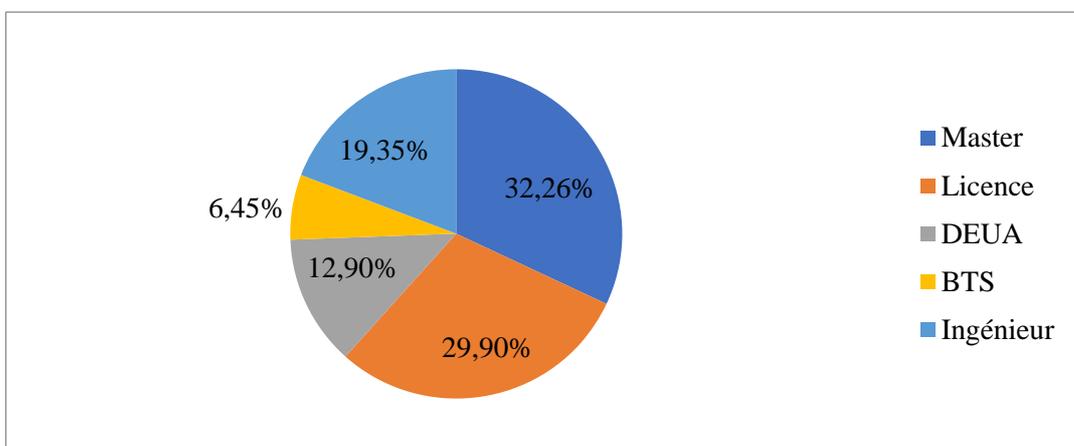
Tout ça peut être signifié qu'il y a une grande stabilité des ressources humaines au sein de SENTEX qui est dû aux bonnes conditions de travail.

Tableau N°10 : Représentation de diplôme obtenu

Diplôme	Effectif	Pourcentage
Master	10	32,26%
Licence	09	29,032%
DEUA	04	12,903%
BTS	02	6,451%
Ingénieur	06	19,354%
Total	31	100%

Source : Selon les résultats de notre enquête.

Figure N° 22 : Représentation de diplôme obtenu



Source : Selon les résultats de notre enquête

Commentaire :

A partir de ce tableau N°9 et la figure n°22 on remarque que 32,26% des salariés enquêtés ont un diplôme de master, 29,903% ont un diplôme licence et 19,35% sont des ingénieurs, 12,90% DEUA et enfin 6,45% des BTS. Selon les résultats recueillis on constate que l'entreprise SENTEX possède une main d'œuvre qualifiée.

Axe 02 : La motivation des employés au sein de l'entreprise SENTEX.

La motivation des employés est très importante pour toute entreprise et aussi pour ces travailleurs pour être motivés. Dans cette part, on va étudier la motivation au sein de l'entreprise SENTEX notre enquête vise ainsi à vérifier le degré de motivation, les conditions hygiènes, des récompenses pécuniaires et non pécuniaires, le milieu de travail est ce que il est favorable, les techniques de motivation : la rémunération, la formation, l'évaluation des salaires.

Q7. Le degré de motivation au sein de l'entreprise SENTEX

Le degré de motivation dépend de l'importance avec laquelle une personne perçoit l'action choisie. Quiconque se sent impuissant à atteindre son but perd toute motivation. L'action peut se déplacer vers un objectif ou bien s'en éloigner, L'action respective est ainsi choisie selon que l'on veut atteindre un objectif positif ou alors éviter un état négatif. La récompense et la punition influencent en partie la motivation

Ici dans l'équation suivante nous avons calculé la moyenne associée au degré de motivation des travailleurs concernés par l'enquête. Au sein de SENTEX

Nous mettons

X : Le taux de la moyenne de motivation à calculer pour le groupe concerné par l'enquête

X_n : Le nombre des travailleurs qui ont choisi un taux de motivation spécifique du 1 à 10

N_n: Taux de motivation sélectionné au hasard de 1 à 10

ε_n : L'échantillon étudié (ensemble des travailleurs enquêtent).

$$X = \frac{x_1 \times n_1 + x_2 \times n_2 + x_3 \times n_3 + \dots + x_n \times n_n}{\epsilon_n}$$

$$X = \frac{(5 \times 1) + (0 \times 2) + (4 \times 3) + (5 \times 4) + (4 \times 5) + (3 \times 6) + (5 \times 7) + (4 \times 8) + (0 \times 9) + (0 \times 10)}{31}$$

$$X = \frac{142}{31}$$

X= 4,58%

Commentaire

D'après les résultats obtenu on conclue que la part des salaires insatisfaisant représente la tranche la plus élevé ce qui signifie qu'il y a pas une justice de motivation au sein de l'entreprise SENTEX, donc il peut avoir des difficultés pour garder ses meilleur talents puisque ses salariés sont très démotivé ce qui oblige l'entreprise de mettre en place un système efficace pour motiver ses salariés.

Q8 : Citez des raisons qui vous motivent dans votre travail au sein de SENTEX ?

Tableau N° 11 : Les raison de motivation selon les employés de SENTEX

	Effectif	Pourcentage
Salaire	13	41,93%
Promotion	08	25,81%
Primes de reconnaissance	07	22,58%
L'esprit d'équipe	03	9,68%
Total	31	100%

Source : Selon les résultats de notre enquête.

Commentaire :

A travers le tableau ci-dessus, nous remarquons que la plupart des travailleurs considèrent que le salaire est un moyen qui les pousse à être plus motivants, avec un pourcentage de 41,93% de l'ensemble des travailleurs concernés par l'étude, suivi en second lieu par les travailleurs qui ont considéré la promotion comme une raison de motivation pour eux, car le travailleur qui fait plus d'efforts au travail a plus d'espérance la part d'entreprise, de lui proposera une promotion, pour qu'il soit toujours prêt à donner le meilleur, cette catégorie représente un pourcentage de 25,81% du total des travailleurs concernés par l'enquête.

En troisième lieu on retrouve les travailleurs qui ont considéré les primes de reconnaissance comme une raison de motivation, et enfin nous terminons avec les travailleurs qui ont considèrent l'esprit de groupe comme une raison motivation, qui ont considéré cella

les aide l'hors d'échange d'idées pour atteindre un résultat qui les satisfaisant pour eux et l'entreprise, cela fourni un bon environnement de travail.

A travers cette étude, nous concluons que la plupart des travailleurs de cette entreprise ont des raisons différentes qui les rendre plus motivés, mais peu importe à quel point ils sont différents, l'objectif reste le même, qui est de leurs faire prendre conscience de leur importance et ils traduisent cela dans la réalité, et de donner plus de rentabilité.

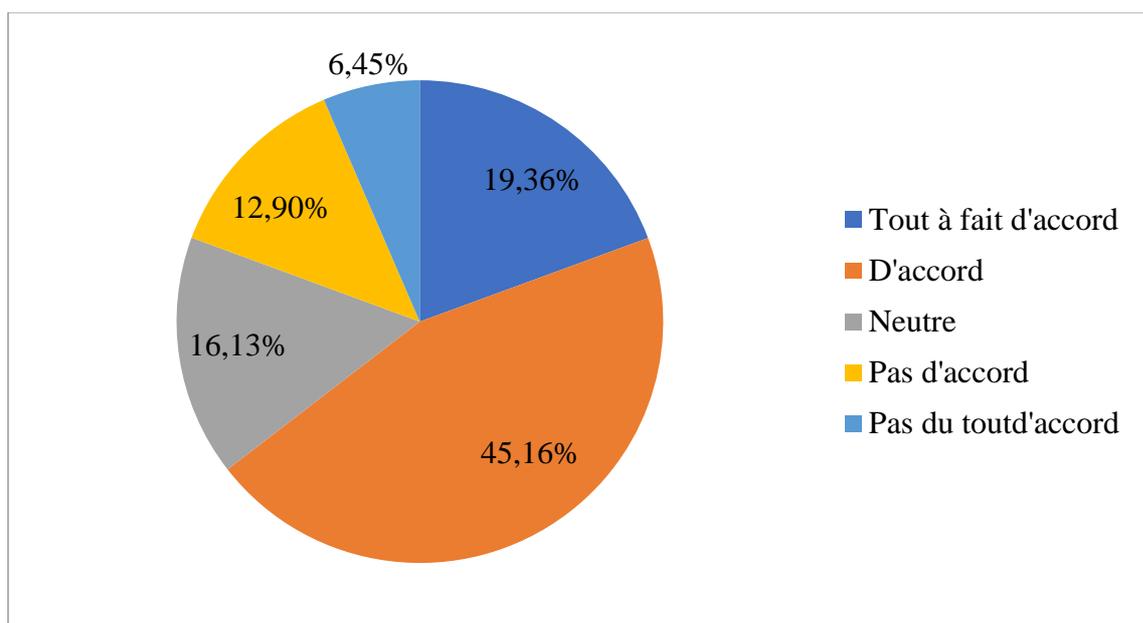
Q9.Est-ce que le milieu de travail respecte les conditions d'hygiène ?

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

	Nombre	Pourcentage
Tout à fait d'accord	06	19.355%
D'accord	14	45.161%
Neutre	05	16.13%
Pas d'accord	04	12.903%
Pas du tout d'accord	02	6.451%
Total	31	100%

Source : Selon les résultats de notre enquête.

Figure N° 23 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des conditions d'hygiène.



Source : Selon les résultats de notre enquête.

Commentaire :

Selon le tableau N°11 et la figure N°23 nous voyons que les salariés considèrent que le climat de travail est favorable en matière de conditions d'hygiène représente un taux de 64,52% de l'ensemble de personnel enquêtées, l'autre part représente les salariés insatisfait avec un pourcentage de 19,35%.

L'hygiène du travail permet de détecter, d'évaluer et de maîtriser les nuisances et les facteurs de l'environnement professionnel qui peuvent altérer la santé et le bien-être des travailleurs.

A travers cette étude, nous concluons que la plupart des travailleurs considèrent les conditions de travail en termes de condition d'hygiène acceptables, Cela peut s'expliquer par le fait que l'entreprise fait des efforts pour offrir un bon environnement à ses travailleurs. Cela peut aussi s'expliquer, que l'entreprise respecter les conditions de travail

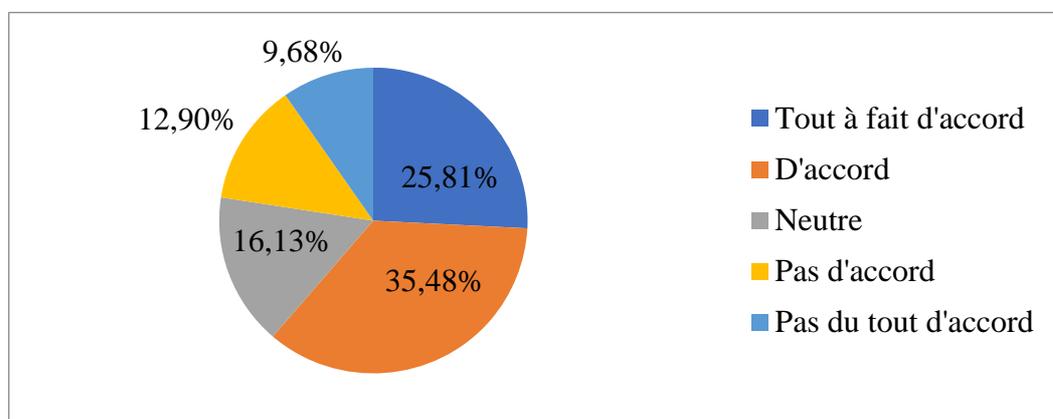
Q10 Les conditions de travail de l'entreprise SENTEX a une influence sur la motivation ?

Tableau N°13 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis l'influence sur la motivation au travail.

	Nombre	Pourcentage
Tout à fait d'accord	08	25.81%
D'accord	11	35.48%
Neutre	05	16.13%
Pas d'accord	04	12.90%
Pas du tout d'accord	03	9.68%
Total	31	100%

Source : Selon les résultats de notre enquête.

Figure N°24 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis l'influence sur la motivation au travail.



Source : Selon les résultats de notre enquête.

Commentaire

D’après le tableau et la figure ci-dessus, on à constater que la majorité des salariés considèrent que les conditions de travail a une influence sur la motivation au travail avec un taux de 61,29%, cela signifie qu’au niveau de l’entreprise SENTEX plusieurs efforts sont mise en place pour assurer un climat confortable (favorable) pour ces salaries, en effet garantir à cette dernière des bonnes conditions de travail.

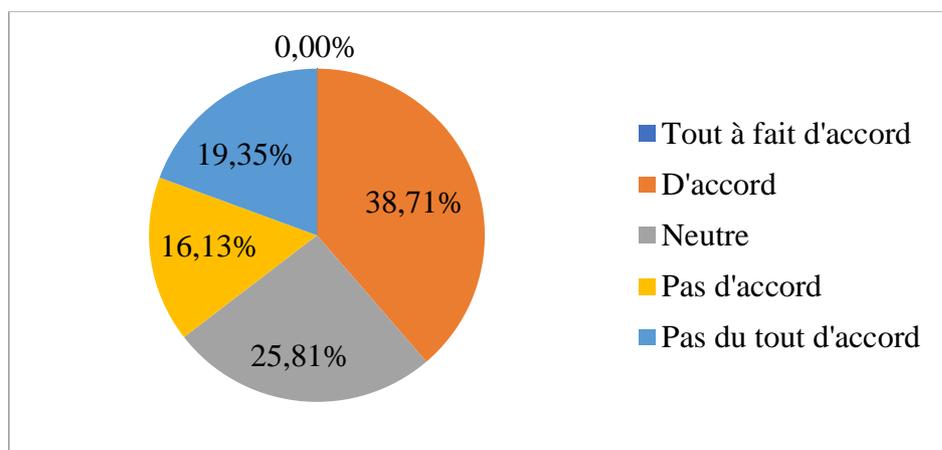
Q11 L’entreprise motive les employés avec des récompenses pécuniaires et non pécuniaires ?

Tableau N°14 : Présentation de l’attitude des salariés vis-à-vis des récompenses pécuniaires et non pécuniaires

	Nombre	Pourcentage
Tout à fait d'accord	00	00
D'accord	12	38.71%
Neutre	8	25.81%
Pas d'accord	5	16.13%
Pas du tout d'accord	6	19.35%
Total	31	100%

Source : Selon les résultats de notre enquête.

Figure N°25 : Présentation de l’attitude des salariés vis-à-vis des récompenses pécuniaires et non pécuniaires



Source : Selon les résultats de notre enquête.

Commentaire :

A partir de tableau N°13 et la figure N°25, nous constatons que la part des salariés enquêtés ayant bénéficié d'avantages sociaux est prédominante avec un pourcentage de 55,06 de l'ensemble des RH enquêtés, la 2^{ème} place représente la partie des salariées qui n'ayant pas bénéficié d'avantage sociaux avec un pourcentage de 35,48%, il est noté que l'entreprise n'applique pas une rémunération indirecte (les avantage par exemple : les vacances, les excursions...etc.).

Et enfin à la dernière position on trouve les 25,81% des salariés non pas convaincu sur la façon de répartition des avantages sociaux au sein de l'entreprise SENTEX

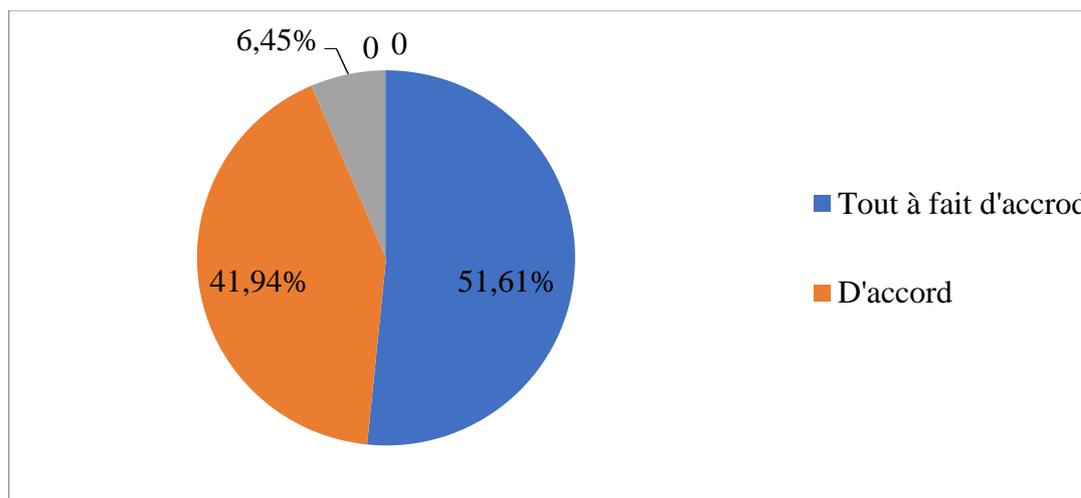
Q12 La motivation au travail est un moyen pour fidéliser le personnel ?

Tableau 15 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis la motivation au travail pour fidéliser le personnel.

	Nombre	Pourcentage
Tout à fait d'accord	16	51.61%
D'accord	13	41.94%
Neutre	02	6.45%
Pas d'accord	00	00%
Pas du tout d'accord	00	00%
Total	31	100%

Source : Selon les résultats de notre enquête.

Figure N°26 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis la motivation au travail pour fidéliser le personnel



Source : Selon les résultats de notre enquête.

Commentaire :

Selon le tableau et la figure ci-dessus, nous constatons que la part des salarié qui sont d'accord que la motivation est un moyen pour la fidélisation du personnel représente un pourcentage important avec un taux de 41,94% de l'ensemble des travailleurs enquêtées, et 51,91% de ces employées sont tout à fait d'accord que la motivation est un moyen pour fidéliser le personnel, d'une autre part on trouve un pourcentage de 6,45% qui sont neutres.

À partir des données recueillie son a conclu que stratégie de motivation adapté par l'entreprise SENTEX est un bon moyen pour fidélisation des ressources humaines.

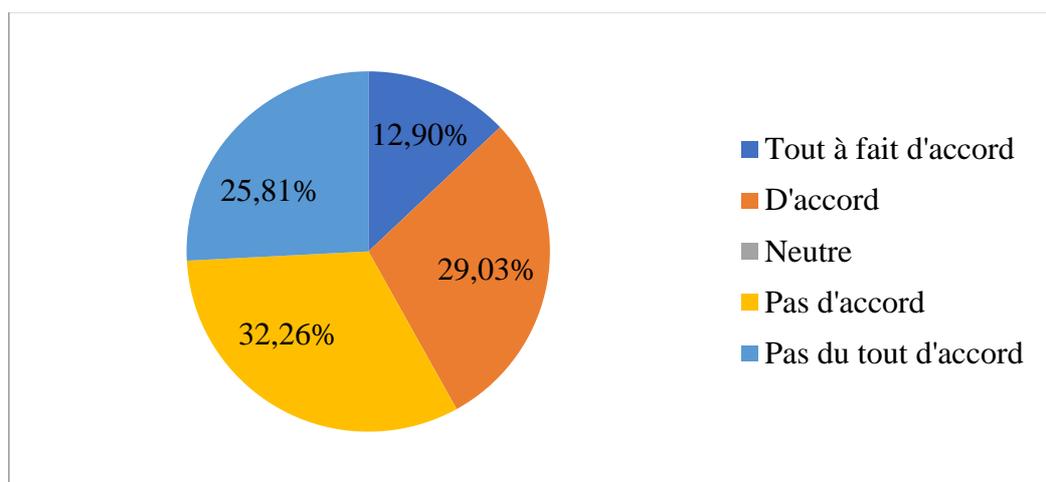
Q13Le milieu de travail au sein de SENTEX favorable en matière de restauration et de transport.

Tableau 16 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis du transport et de la restauration

	Nombre	Pourcentage
Tout à fait d'accord	04	12,90%
D'accord	09	29,03%
Neutre	00	00%
Pas d'accord	10	32,26%
Pas du tout d'accord	08	25,81%
Total	31	100%

Source : Selon les résultats de notre enquête.

Figure N° 27 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis du transport et de la restauration



Source : Selon les résultats de notre enquête.

Commentaire :

Selon le tableau et la figure ci-dessus on constate que le nombre des travailleurs enquêtés qui ont eu la réponse que le climat de travail est défavorable en matière de transport et de restauration représente la tranche la plus dominante avec un pourcentage de 58,81% de l'ensemble de personnel enquêtées, tandis que l'ensemble des salariés satisfaits ne représente que 41,93% des travailleur étudiées.

D'après les résultats recueillis, on conclut que la part des salariés insatisfaits occupe la première place, ce qui signifie que l'entreprise n'accorde pas une grande importance à tous les conditions de travail.

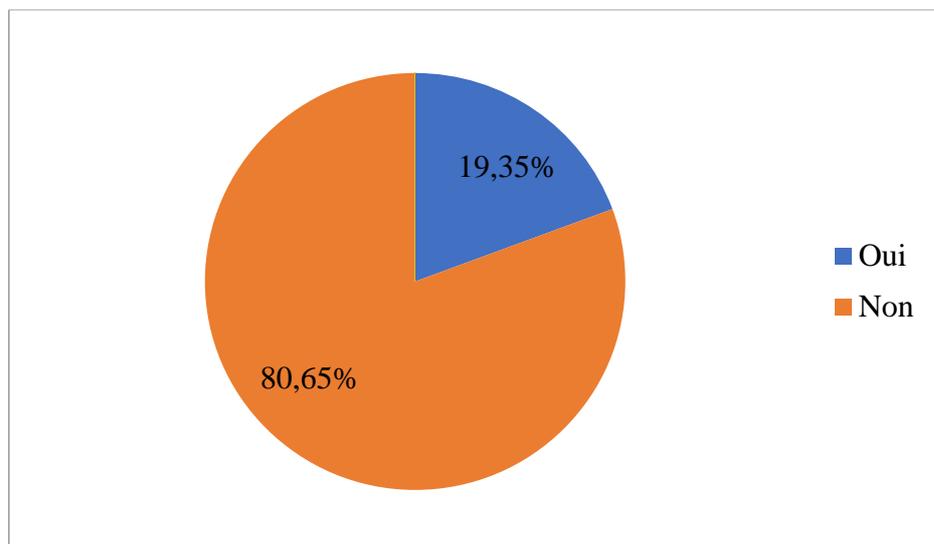
Q14 Selon vous et en tant que salariés de SENTEX, pensez-vous que les techniques de motivation sont efficaces ?

Tableau N°17 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des techniques de motivation

	Nombre	Pourcentage
Oui	06	19,35%
Non	25	80,65
Total	31	100%

Source : Selon les résultats de notre enquête.

Figure N° 28 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des techniques de motivation



Source : Selon les résultats de notre enquête.

Commentaire :

A partir de tableau et la figure ci-dessus on constate que la plus part des salariés ont considèrent que les technique de motivation sont pas efficace avec un pourcentage élevé de 80,65% de l'ensemble de personnel enquêtés. Tandis que le reste représente les salariés qui ont considèrent que les techniques de motivation sont efficaces avec un pourcentage de 19,35%.

En effet, si un salarié est bien motivé dans leur travail par son responsable l'ouvrier aura un esprit créatif et devient plus rentable à son poste d'autre part la motivation lui donnera une impulsion à aller jusqu'au bout dans ses mission malgré les conditions médiocres au sein de l'entreprise SENTEX, en général l'équation proportionnel : motive= plus d'efforts (rendement).

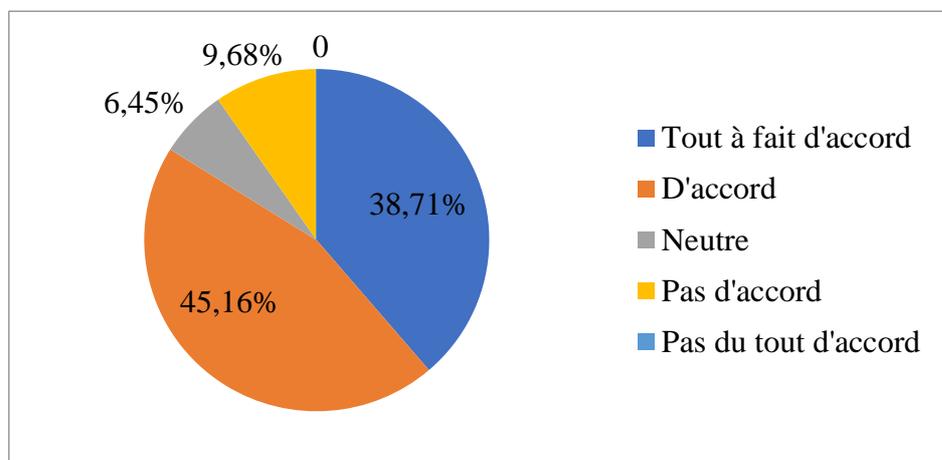
Q15 Pensez-vous que la rémunération peut influencer sur la motivation au travail ?

Tableau N°18 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis l'influence de rémunération sur la motivation au travail

	Nombre	Pourcentage
Tout à fait d'accord	12	38,71%
D'accord	14	45,16%
Neutre	02	6,45%
Pas d'accord	03	9,68%
Pas du tout d'accord	00	00
Total	31	100%

Source : Selon les résultats de notre enquête

Figure N° 29 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis l'influence de rémunération sur la motivation au travail



Source : Selon les résultats de notre enquête.

Commentaire :

Selon le tableau N°17 et la figure N°28, nous voyons que la majorité des salariés ont répondu que la rémunération peut influencer sur la motivation au travail avec un pourcentage de 83,87% de l'ensemble des travailleurs enquêtés, tandis que le reste des salariés qui ne dépassent pas un pourcentage de 9,68% ont répondu par un désaccord, enfin on trouve 6,45% des salariés qui sont neutre.

D'après les résultats recueillis on a constaté que la rémunération est un facteur majeur de motivation au travail au sein de l'entreprise SENTEX.

Q16 Depuis quand vous occupé le même poste au sein de SENTEX ?**Tableau N° 19 : La prise en considération des postes occupées par les salariés**

	Effectif	Pourcentage
1ans	1	3,23%
2ans	03	9,68%
4ans	02	6,45%
5ans	04	12,90%
6ans	07	22,58%
7ans	05	16,13%
8ans	03	9,68%
10ans	02	6,45%
12ans	04	12,90%
Total	31	100%

Source : Selon les résultats de notre enquête.

Commentaire :

A travers le tableau, on remarque un seul ouvrier qui occupe le même poste depuis un an, et cela est dû au fait qu'il est nouveau dans l'entreprise. On constate que la majorité des ouvriers ont une ancienneté de 2 à 12ans dans l'entreprise SENTEX.

Selon l'étude, nous pouvons expliquer cela, par l'existence d'une grande stabilité des personnels au SENTEX, ainsi que l'entreprise considère cette catégorie comme un investissement à long terme en raison de l'expérience qu'elle a acquis.

Pour le travailleur, étant donné l'existence de toutes les conditions nécessaires qui le satisfont de salaire et de promotions dans le même poste qu'il occupe, et les primes de reconnaissances tout cela contribue à sa survie dans l'entreprise,

D'autre part, il y a des travailleurs qui y ont vu comme une opportunité d'acquérir des compétences qui les aideraient à pourvoir des postes plus importants à l'avenir.

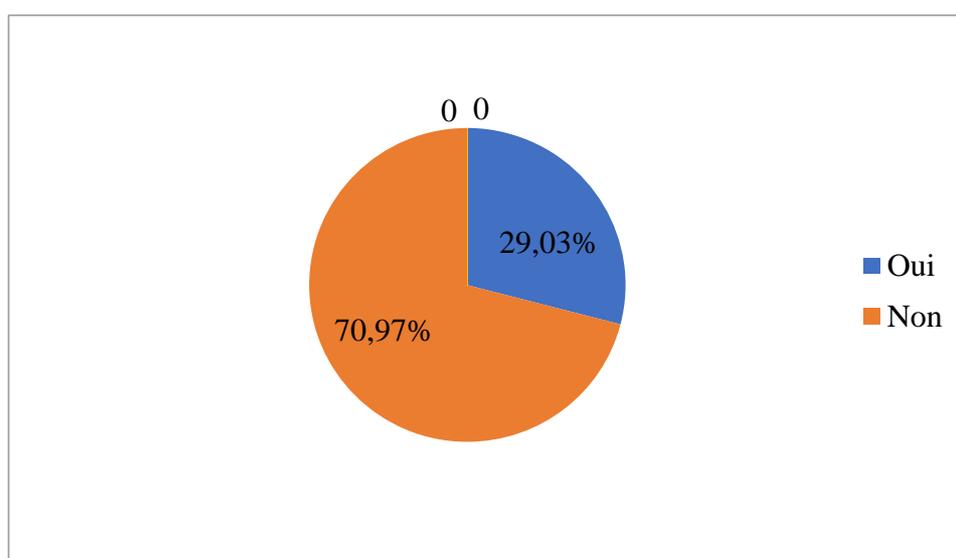
Q17 Au cours de votre expérience professionnelle, vous avez bénéficié d'une formation continue au sein de SENTEX ?

Tableau N°20 : Présentation du nombre de salariés ayant bénéficié de formations

	Nombre	Pourcentage
Oui	09	29,03%
Non	22	70,97%
Total	31	100%

Source : Selon les résultats de notre enquête.

Figure 30 : Présentation du nombre de salariés ayant bénéficié de formations



Source : Selon les résultats de notre enquête.

Commentaire :

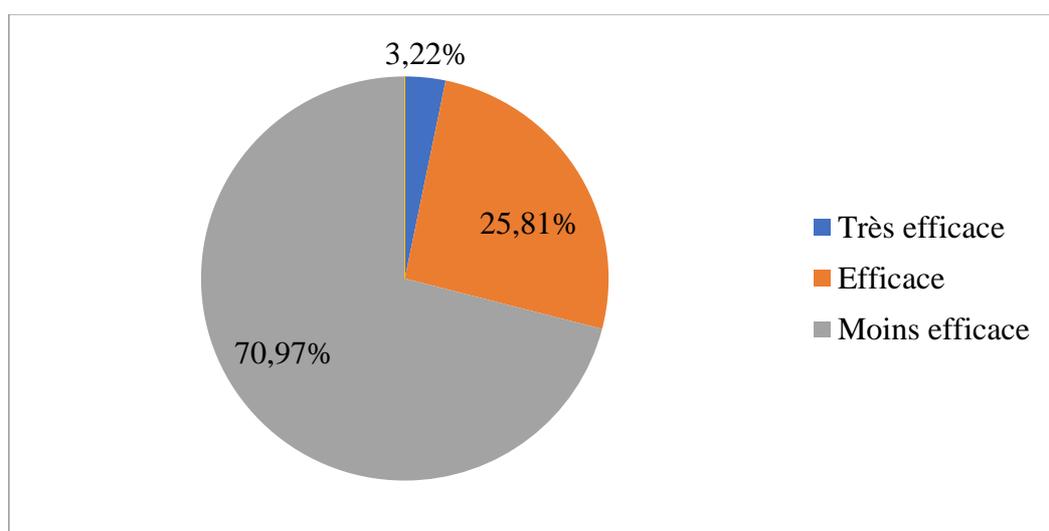
A partir de tableau et la figure ci-dessus nous constatons que la majorité des salariés avec un taux de 70,97% n'ayant pas participé au programme de formation, tandis que la partie restante représente les salariés qui ont bénéficié des formations aux moins une durant leur vie professionnel au sein de l'entreprise SENTEX.

Cela signifie que l'entreprise n'organise pas de cours de formation pour développer les compétences des travailleurs, ce qui représente un aspect négatif pour l'entreprise, car cela peut conduire à la démission des travailleurs vers d'autres destinations, car à travers les résultats que nous avons obtenus la majorité des travailleurs préfèrent de suivre des programme formations pour développer leurs compétences.

Q18 Que pensez-vous des méthodes d'évaluation des employés au sein de SENTEX ?**Tableau N° 21 :** Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis les méthodes d'évaluation

	Nombre	Pourcentage
Très efficace	01	3,22%
Efficace	08	25,81%
Moins efficace	22	70,97
Total	31	100%

Source : Selon les résultats de notre enquête.

Figure N°31 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis les méthodes d'évaluation

Source : Selon les résultats de notre enquête.

Commentaire :

A partir de tableau et la figure ci-dessus, nous remarquons que la majorité des salariés concernés par cette enquête ont considéré que les méthodes d'évaluation dans l'entreprise SENTEX est moins efficace ils représentent un pourcentage de 70,97%, suivi par les salariés qui ont considéré que les méthodes d'évaluation sont efficaces avec un pourcentage de 25,81%, et en dernière position on trouve les salariés qui ont répondu que les méthodes d'évaluation sont très efficaces avec un pourcentage faible de 3,22%.

D'après les résultats recueillis on trouve que la partie la plus dominante est celui des travailleurs qui ont répondu que les méthodes sont moins efficaces, tout ça signifie que l'évaluation au sein d'entreprise SENTEX n'est pas bonne et ne constitue un moyen de motivation pour ces salariés et ne leur pas aidé à être plus performants.

Dans ce fait l'entreprise doit appliquer des méthodes d'évaluation efficaces car les méthodes non efficaces peuvent influencer négativement sur l'entreprise.

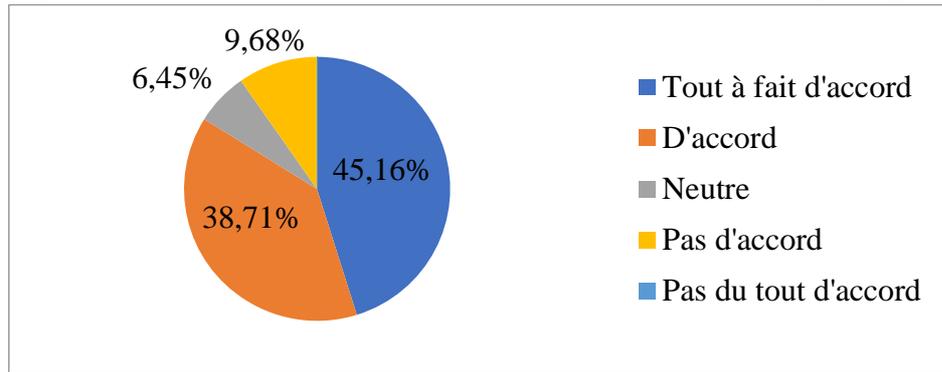
Axe 03 : La performance au sein de l'entreprise SENTEX.

La performance de la ressource humaine est la résultante de la bonne gestion de ressource humaine, notamment, l'efficacité du système de motivation du personnel tout ça avec une bonne politique de rémunération, la formation, condition du travail, l'entreprise doit appliquer le système des primes et on va vérifier tout avec l'enchantions enquêtes au sein de SENTEX

Q19 Une bonne politique de rémunération vous permet-elle de réaliser vous objectifs**Tableau N° 22 :** Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis politique de rémunération

	Nombre	Pourcentage
Tout à fait d'accord	14	45,16%
D'accord	12	38,71%
Neutre	02	06,45%
Pas d'accord	03	09,68%
Pas du tout d'accord	00	00%
Total	31	100%

Source : Selon les résultats de notre enquête.

Figure N° 32 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis politique de rémunération

Source : Selon les résultats de notre enquête.

Commentaire :

Selon le tableau N°22 et la figure N°31, nous remarquons que la part des salariés concernés par l'étude qui ont considéré qu'une bonne politique de rémunération au travail leur permet de réaliser leurs objectifs représente la tranche la plus élevée avec un pourcentage de 83,87% de l'ensemble des travailleurs enquêtés, suivi par les salariés qui ont répondu par un désaccord avec un pourcentage faible qui ne dépasse pas 6,45%, en fin on trouve la part des salariés qui sont neutres avec un pourcentage de 9,68%.

D'après les résultats recueillis, on constate que la rémunération est l'un des facteurs majeurs qui aide le personnel à réaliser ses objectifs, cela s'explique l'importance de la rémunération pour le personnel dans l'entreprise SENTEX.

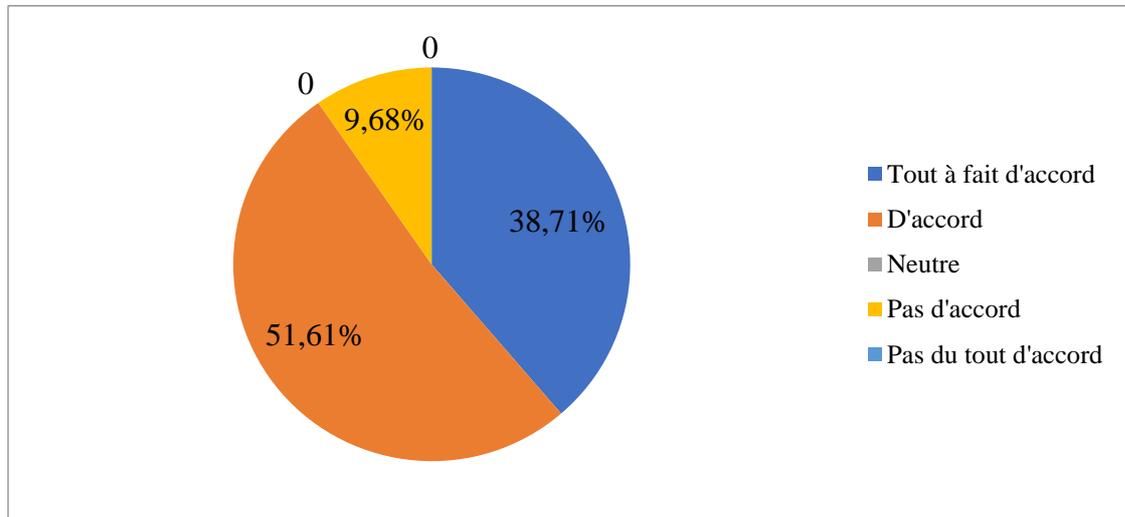
Q20 L'augmentation de salaire vous permet-elle d'être plus performants

Tableau N°23 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis l'augmentation de salaire et de la performance

	Nombre	Pourcentage
Tout à fait d'accord	12	38,71%
D'accord	16	51,61%
Neutre	00	00%
Pas d'accord	03	09,68
Pas du tout d'accord	00	00%
Total	31	100%

Source : Selon les résultats de notre enquête.

Figure N°33 : Présentation de l’attitude des salariés vis-à-vis l’augmentation de salaire et de la performance



Source : selon les résultats de notre enquête

Commentaire :

A partir de tableau et la figure ci-dessus on constate que les salariés qui ont considéré que le salaire leur permet d’être plus performants au travail représente la tranche la plus élevée avec un pourcentage de 90,32% de l’ensemble des travailleurs enquêtés, et le reste représente la partie des salariés qui ont répondu par un désaccord avec un pourcentage de 9,68%.

Donc on peut conclure qu’il est important de faire évaluer les salariées, car un salarié qui est motivé dans leur travail donne un meilleur rendement, car une salariée qui est motivée peut donner plus et faire avancer l’entreprise.

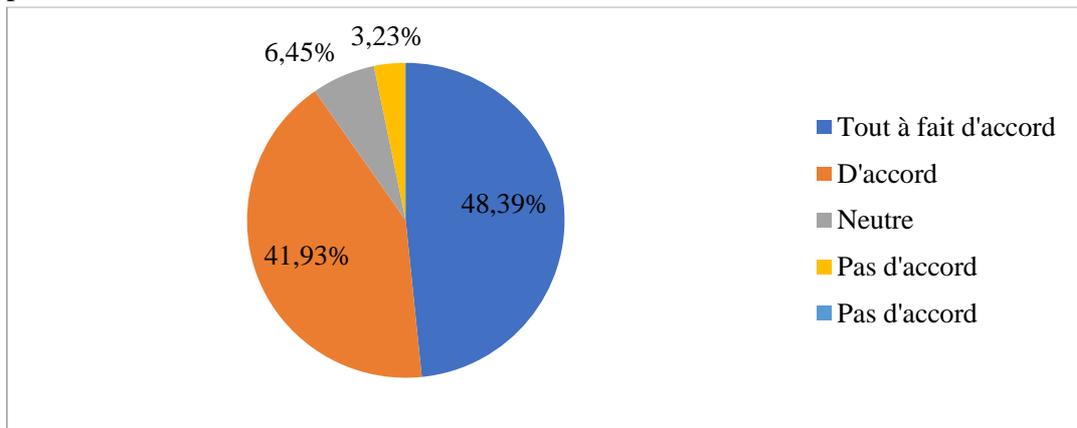
Q21 La formation est nécessaire dans la performance de RH au sein de SENTEX ?

Tableau N°24 : Présentation de l’attitude des salariés vis-à-vis de la formation et de la performance

	Nombre	Pourcentage
Tout à fait d’accord	15	48,39%
D’accord	13	41,93%
Neutre	02	06,45%
Pas d’accord	01	3,23%
Pas du tout d’accord	00	00%
Total	31	100%

Source : Selon les résultats de notre enquête.

Figure N°34 : Présentation de l’attitude des salariés vis-à-vis de la formation et de la performance



Source : Selon les résultats de notre enquête.

Commentaire

A partir de tableau et la figure ci-dessus, on constate que la majorité des salariés au sein de l'entreprise SENTEX convaincus de l'importance de la formation, ces salariés considèrent que la formation contribue à la performance de la ressource humaine, on remarque que cette partie représente plus de 90,32% de l'ensemble des salariées enquêtées, suivi par les salariés qui sont neutres avec un taux de 6,45%, tandis que la partie restante représente les travailleurs qui ont répondu par un désaccord avec un pourcentage faible de 3,23%.

Selon les informations recueillis, nous concluons que la formation est l'un des facteurs clé de la motivation dans la gestion des ressources humains au niveau de SENTEX, ainsi que un moyen pour s'adapter aux nouvelles stratégies qui sont adoptées par l'entreprise.

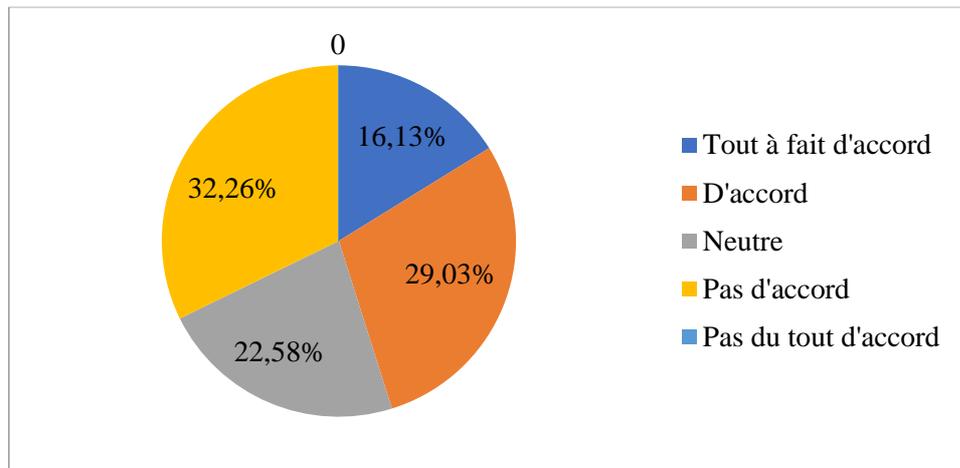
Q22 Les conditions de travail au sein de SENTEX vous aident à être performants ?

Tableau N°25 : Présentation de l’attitude des salariés vis-à-vis des conditions de travail et de la performance

	Nombre	Pourcentage
Tout à fait d'accord	05	16,13%
D'accord	09	29,03%
Neutre	07	22,58%
Pas d'accord	10	32,26%
Pas du tout d'accord	00	00%
Total	31	100%

Source : Selon les résultats de notre enquête.

Figure N°35 : Présentation de l’attitude des salariés vis-à-vis des conditions de travail et de la performance



Source : Selon les résultats de notre enquête.

Commentaire :

D’après le tableau et la figure ci-dessus nous remarquons que la plupart des salariés sont satisfait à l’grade des conditions de travail, ont considèrent les conditions de travail comme facteur de motivation qui contribue à leur performance cette partie représente un pourcentage de 45,16% de l’ensemble des salariées enquêtés, tandis que 32,26% représente la partie insatisfait ayant répondu par un désaccord.

Ont considèrent que les conditions de travail au sein de SENTEX nous le l’aide à être performant, suivi par les salariés qui sont neutre avec un pourcentage de 22,58%, Ce qui signifie que l’entreprise accorde une grande importance pour la sécurité de ses employés.

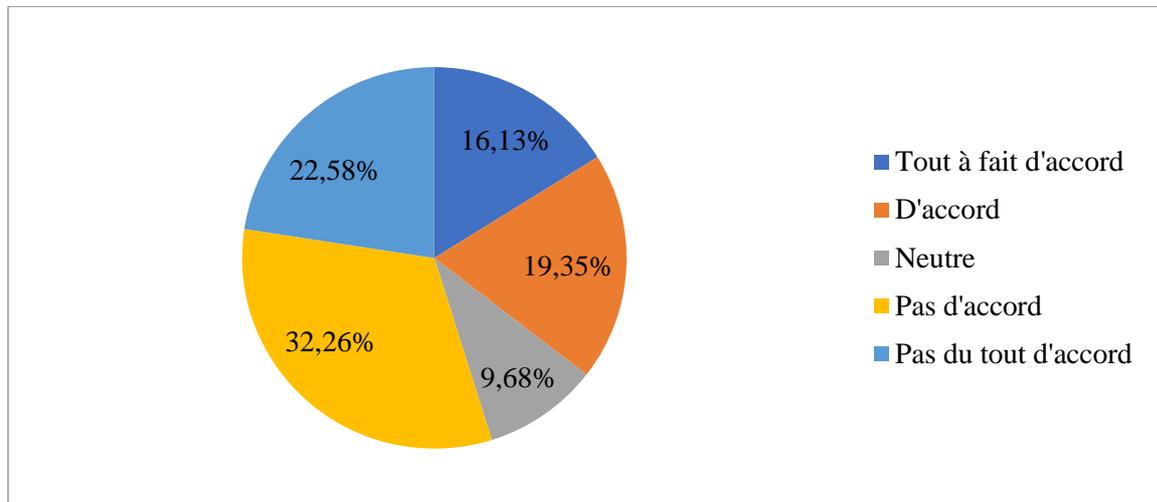
Q23 Le système de motivation appliquer par SENTEX permet à la RH d’être plus performant ?

Tableau N°26 : Présentation de l’attitude des salariés vis-à-vis système de motivation et de performance

	Nombre	Pourcentage
Tout à fait d'accord	05	16,13%
D'accord	06	19,35%
Neutre	03	09,68%
Pas d'accord	10	32,26%
Pas du tout d'accord	07	22,58%
Total	31	100%

Source : Selon les résultats de notre enquête.

Figure N°36 : Présentation de l’attitude des salariés vis-à-vis système de motivation et de performance



Source : Selon les résultats de notre enquête.

Commentaire :

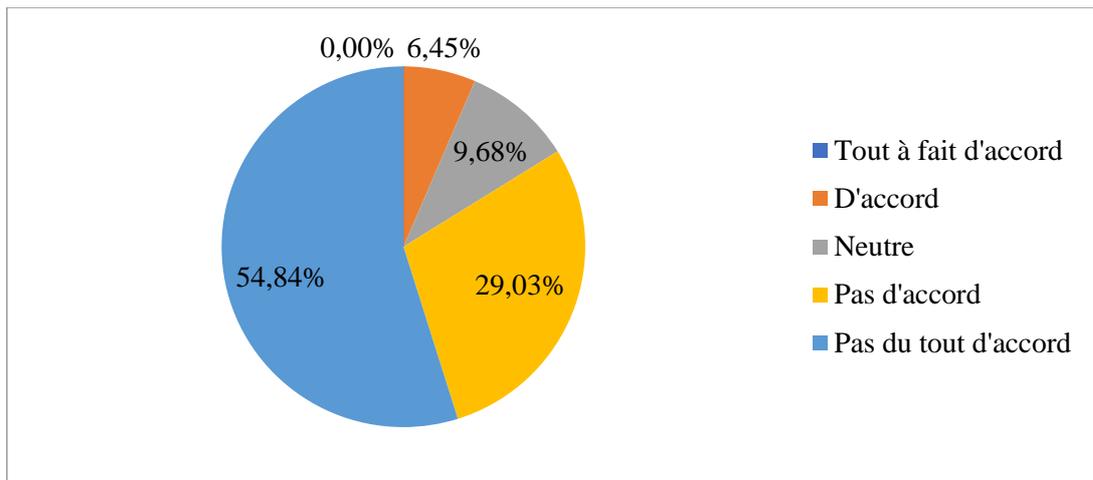
Le tableau N°26 et la figure N°35, montrent que la majorité des salariées avec un taux de 58,83% ont répondu par un désaccord, c’est-à-dire ces dernier considèrent que le système de motivation appliquer par SENTEX reste faible, tandis que 35,48% ont considèrent que le système de motivation appliquer dans SENTEX leur permet d’être plus performant.

Q24. SENTEX applique les primes individuelles pour les meilleurs employés

Tableau N°27 : Présentation de l’attitude des salariés vis-à-vis des primes individuelles

	Nombre	Pourcentage
Tout à fait d'accord	00	00
D'accord	02	06,45%
Neutre	03	09,68%
Pas d'accord	09	29,03%
Pas du tout d'accord	17	54,84%
Total	31	100%

Source : Selon les résultats de notre enquête.

Figure N° 37: Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des primes individuelle

Source : Selon les résultats de notre enquête.

Commentaire :

Selon le tableau N°27 et la figure N°32 et les résultats recueillis on remarque que les salariés qui ont bénéficié des primes individuelles ne dépassent pas 6,45% de l'ensemble des salariés enquêtés, tandis que les la part dominante des salariés qui n'ayant pas bénéficié des primes individuelles avec un pourcentage 83,87%.

D'après les résultats on remarque que l'entreprise applique la rémunération d'une manière équitable entre ses salariés et non en fonction de leurs efficacité, ce qui signifie l'inefficacité de la rémunération direct appliquée dans SENTEX.

3. Synthèse des résultats :

La majorité de personnel de l'entreprise ont un diplôme universitaire, ce qui représente un aspect positif pour l'entreprise, et si elle suit une méthodologie organisée et ciblée, par exemple, organiser des formations pour découvrir leurs faiblesses, et les développer, conformément aux nouvelles stratégies adopte par elle.

La politique de rémunération n'est pas vraiment efficace, d'une part la majorité des travailleurs sont satisfaits de leur salaire, ils considèrent ce dernier comme un moyen efficace de les motiver, d'autre part les travailleurs ont exprimé leur insatisfaction vis-à-vis d'autres formes de rémunération appliqués par l'entreprise, tels que les primes individuels et collectifs,

Cela indique que l'entreprise applique la politique de rémunération direct de manière équitable entre ses travailleurs, et non d'une manière proportionnée à leurs capacités.

Et cela peut s'exprimer comme un élément très négatif pour l'entreprise, car chaque travailleur attend toujours avec impatience de satisfaire ses désirs, notamment le point financier, comme le montre la hiérarchie de Maslow. Dans SENTEX nous ne voyons pas de politique spécifique qui encouragerait la performance des travailleurs.

Concernant la politique de formation, la majorité des salariés ont convaincu de l'importance des programmes de formation dans leur vie professionnelle, car ils leur permettent de développer leurs compétences, et d'être performants, en cohérence avec les normes de concurrence locales et les nouvelles stratégies de travail adopte par l'entrepris.

De cet élément on revient toujours au même problème, qui est le manque de motivation dans cette entreprise, et cela présente un impact négatif sur la performance des salariés

Ensuite, presque tous les travailleurs ont convaincus de l'importance de l'évaluation pour eux car leur permet d'être plus motivés, et d'autre part, ils considèrent que les méthodes d'évaluation appliquées par l'entreprise ne sont pas efficaces, car elles ne représentent pas un élément de motivation.

Les travailleurs ont trouvé le climat de travail favorable en termes d'hygiène et de sécurité, car cela représente un point sensible pour atteindre leur motivation et les rendre plus performants, en revanche, l'entreprise n'accorde pas d'importance aux conditions de travail en termes de restauration et du transport.

C'est fatigant pour les travailleurs d'arriver tôt au travail et de prendre leur repas en raison de la distance entre l'entreprise et le centre-ville de Kherrata.

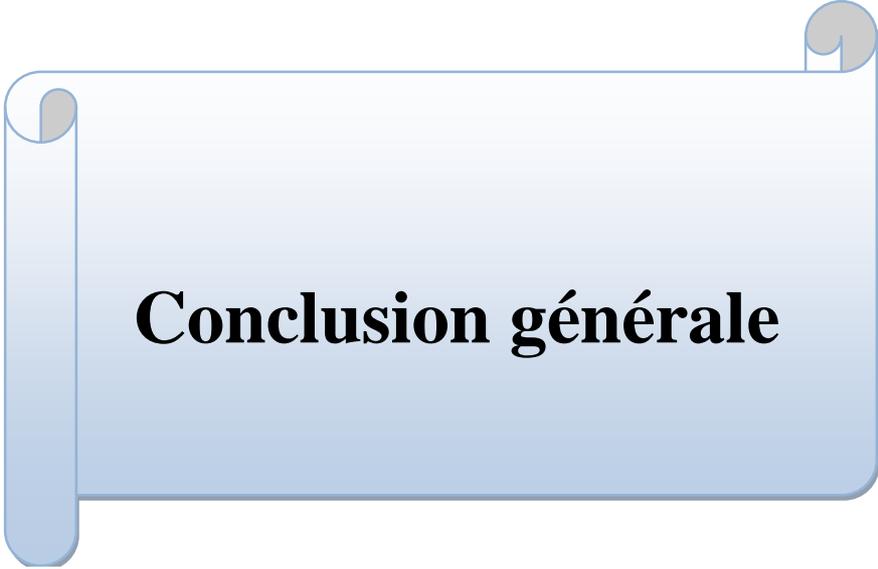
Malgré cela, l'entreprise fait des efforts et cherche toujours à améliorer les conditions de travail, par exemple, elle donne chaque jour à chaque employé une certaine somme d'argent pour couvrir les frais de nourriture.

Conclusion du chapitre

La motivation est une chose indispensable dans les organisations car il y a une grande différence entre la performance d'un individu motivé et sa performance lorsqu'elle n'est pas motivée. Les incitations sont d'une grande importance et ont un effet efficace pour faciliter le processus de production. Si elles sont utilisées de manière rationnelle, cela conduit à une augmentation de l'efficacité de la production et à satisfaire les différents besoins des travailleurs

À travers notre étude sur l'impact de la motivation sur la ressource humaine dans SENTEX, en particulier le service des ressources humaines, cette entreprise offrir des efforts pour fournir un environnement de travail adapté aux travailleurs et des conditions appropriées qui aident les travailleurs à être plus performants, qui permettant la réalisation des objectifs de l'organisation

Le système de motivation peut être plus efficace si SENTEX prend en charge certaines forme de motivation négligée afin de pousser les travailleurs à être créatifs, et ainsi la ressource humaine devient un point fort pour l'organisation



Conclusion générale

Conclusion générale

Conclusion générale

L'entreprise évolue dans un environnement instable, caractérisé par la concurrence de marche. Elle doit s'adapter pour faire face et répondre au mieux à la demande de ces clients, cela ne peut se faire sans une bonne gestion des ressources humaines. En effet, plusieurs travaux ont démontré que la motivation du RH permet d'améliorer son potentiel et d'être plus productif, et ainsi, aider l'entreprise à atteindre ses objectifs.

L'objet de ce mémoire de recherche a porté sur le système de motivation de l'entreprise SENTEX comme un moyen d'améliorer la performance des ressources humaines. Afin de mener à bien ce travail, il est important de faire le point sur les éléments qui constituent son contenu, nous avons expliqué dans la première partie théorique (chapitre 01+ chapitre 02) les différents concepts clé tels que la motivation et la performance RH, mais également le lien entre ces deux dernière. Puis, nous avons abordé la problématique actuelle, Pour la partie pratique, nous avons fait notre stage au sein de l'entreprise SENTEX, cette recherche que nous avons effectuée, nous a largement permet de vérifier nos hypothèse et d'acquérir des connaissances à la fois dans la gestion et le fonctionnement de l'entreprise SENTEX.

La motivation est un élément très important pour le succès d'une entreprise. Les méthodes de motivation des salariés sont diverses, elles peuvent différer d'une entreprise à une autre, d'un salarié à un autre. Ces méthodes de motivation sont principalement les méthodes de motivation liées à la rémunération, aux méthodes de management et la motivation par la gestion de la formation. Mais on dispose aussi d'autres moyens de motivation telle que les conditions de travail, la gestion des carrières et l'évaluation des compétences.

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

L'étude de l'influence de la motivation sur la performance des RH au sein de l'entreprise SENTEX a permet d'aboutir aux résultats suivants : D'une part, la majorité des travailleur enquêtée dans SENTEX est jeune, présentant des perspectives prometteuses en termes de performance et de compétences, étant donné qu'elle a reçu une formation

Conclusion générale

universitaire. Ce qui avantage pour l'organisation parce qu'il lui permet d'atteindre ses objectifs économiques.

D'une part, la politique de rémunération est une facteur de motivation au travail au sein de l'entreprise SENTEX. En effet, les salaires sont pas satisfaits au système de motivation applique au sein de SENTEX, l'entreprise fait des efforts pour offrir un bon environnement à ses travailleurs et assure un climat favorable à ses employés. Cela peut aussi s'expliquer, que les RH de l'entreprise SENTEX respecter les conditions de travail (sécurité, hygiène), Il applique aussi les avantages sociaux (les gains), l'entreprise il n'applique pas des primes individuelles, ce qui signifie que l'organisation applique le principe d'équité, et ne prend pas en compte l'efficacité de chacun de ces salaires.

Ensuite, la politique de formation, 70,97% des travailleurs enquêtes sont pas satisfaite au système formation applique au sein de l'entreprise SENTEX par ce que l'entreprise n'organise pas des formations pour développer et améliorer leur potentiel et être plus performante.

En fin la majorité des salariés concernés par cette enquête sont pas convaincus ont considéré que les méthodes d'évaluation dans l'entreprise SENTEX est moins efficace, (29,09% des travailleurs enquêtés sont convaincus qu'une bonne l'évaluation réalisée par les responsables des RH demeure importante et constitue un moyen de motivation).

A partir des données récoltées dans notre stage pratique dans l'entreprise SENTEX et après qu'on a récolté et interprété les résultats de notre questionnaire, nous pouvons à présent vérifier nos hypothèses de recherche :

La majeure partie de l'échantillon étudié a mis l'accent sur l'importance de la politique de rémunération et les primes de reconnaissances, donc nous ne pouvons que confirmer la première hypothèse: la politique de rémunération et les primes de reconnaissances sont les meilleurs moyens de motivation des employés

La deuxième et la troisième sont infirmes, la 2^{ème} hypothèse suppose que les politiques de motivation utilisées par l'entreprise sont satisfaisantes, les travailleurs de SENTEX sont insatisfaits de les politiques de motivation appliquées au sein de l'entreprise c'est-à-dire qu'il n'y a pas de politique de motivation au sein de l'entreprise.

La 3^{ème} hypothèse suppose que SENTEX adopte des politiques de motivation qui contribuent à la performance de personnel, sauf les bonnes conditions de travail en termes de

Conclusion générale

sécurité et d'hygiène, il n'y a pas de politique de motivation adoptée par l'entreprise, pour contribuer à la performance des travailleurs,

Si nous regardons cette politique, nous trouvons :

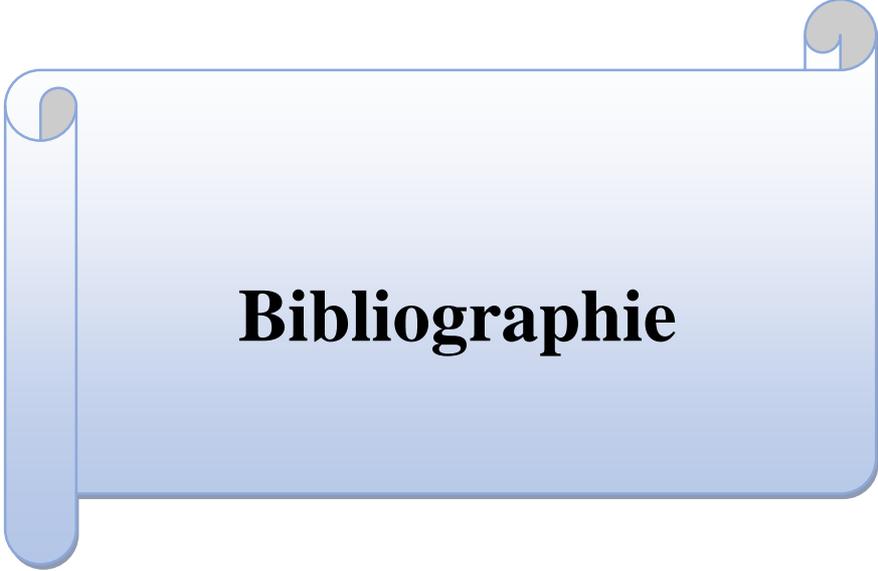
- Absence de politique de motivation liée à l'organisation de programmes de formation
- Absence de politique de motivation liée à l'évaluation
- Absence de politique de motivation liée aux récompenses
- Une absence totale de toute forme de la motivation des travailleurs au sein de cette

entreprise, et c'est dommage pour les travailleurs car ils ont vraiment un haut degré de conscience.

Il n'existe pas de techniques universelles, ainsi les services ressources humaines doivent prendre en compte de nombreux facteurs avant de mettre en place une politique de motivation. Ces facteurs de contingence sont liés au secteur d'activité de l'entreprise, aux différentes personnalités des salariés mais également à la conjoncture économique, surtout après le COVID-19 les entreprises ont été témoins d'une situation économique catastrophique beaucoup plus que les entreprises publiques.

A la suite des investigations menées, nous avons pu mettre en avant que la motivation liée aux conditions de la formation et rémunération, mais aussi à d'autres facteurs tels que la communication interne, le climat social, et la reconnaissance. Mais malheureusement l'entreprise SENTEX applique juste la rémunération et les conditions de travail à par ça il est nul dans le système de formation, la motivation au sein de cette entreprise est très faible les travailleurs sont très démotivés au sein de SENTEX.

L'entreprise doit motiver au maximum leur personnel, et d'augmenter ainsi la performance de l'entreprise, surtout que les employés ont confirmé que ils sont très démotivés L'entreprise doit appliquer le système de formation pour garder ses travailleurs, fidélisés et pour mieux motiver ses employés, la motivation représente un véritable levier de performance



Bibliographie

Bibliographiques

La liste des ouvrages:

- A. Bounfour, (2006), « Capital immatériel, connaissance et performance », l'harmattan, paris, France.
- A. Corhay, et M. Mbangala, (2008), Fondements de gestion financière : Manuel et applications. Editions du CEFAL.
- A. Chamak, A. et C. Fromage, (2006), le capital humain. wolterskluwer France.
- A.D Chandle, organisation et performance des entreprises, T1, éd. De l'organisation, 1992.
- Autissier David, Simonin Blandine « Mesurer de la performance des ressources humaines » éd. D'organisation 75240 paris cedex 05.
- Amiel Michel et al, management de l'administration. 2eme éd. De boeck. Paris. 1998.
- Aubert Nicole, « Diriger et Motiver », éd. D'organisation 2eme éd. Paris, 2003.
- Autissier David, Giraud Laurent, j. Johnson Kevin « les 100 schémas du management », éd. Eyrolles.
- Bourguignon. A, Peut-on définir la performance ? Revue française de comptabilité, 1995.
- Bourguignon. A, « Peut-on définir la performance ? », In Doriath B., Goujet. C., « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3ème éd. Dunod, paris, 2007
- Boudabbous Sami, « L'entreprise à l'heure de la formation, approche théoriques pratiques et rebelles », la revue des sciences de gestion, 2007.
- B. Martory, B. Crozet «gestion des ressources : pilotage social et performances », 7ème éd. DUNOD, paris, 2008.
- B. Martory, (2004), « Tableaux de bord sociaux : pilotage, animation, décision ». wolterskluwer, France.
- Ch. Annick, « Toute la fonction ressources humaines », 2ème éd. DUNOD, paris, 2010.
- Cohen Annick, « toute la fonction ressources humaines », éd. Paris, 2006
- C. Philippe et Fenouillet Fabien, traité de psychologie de la motivation dunod.

Bibliographie

- D. Autissier, F. Bensebaa, et F. Boudier, (2010). L'atlas du management : L'encyclopédie du management en 100 dossiers-clés. Eyrolles, Paris, France.
- Deci e.l,et R.M. Ryan (1985), « The general causality orientations scales: self-determination in personality», journal of personality and social psychology.
- Deci et Ryan, (1971) effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation, journal of personality and social psychology.
- Des hommes oriol, « la motivation élément fondamental à la réussite financière de l'entreprise» éd. UE, allemagne, 2011.
- D. Khouatra, « Gouvernance de l'entreprise et création de valeur partenariale ». Acte de la 16ème Conférence de l'AGRH, Paris Dauphine.
- D. Tremblay, et D. Rolland, (2004), « Responsabilité sociale d'entreprise et finance responsable : Quels enjeux ? » presses universitaires du québec, canada.
- D. Ulrich, « Humain Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results, Boston, MA: Harvard business school press, 1997
- D. Weiss, « ressource humaines», édition d'organisation, 2eme éd. 1999, paris.
- Fenouillet Fabien, «La motivation », 3eme éd. Dunod
- F. Giraud,O. Saulpic,G. Naulleau,M-H. Delmond, P-L. et Bescos, « contrôle de gestion et pilotage de la performance », éd. Gualino, EJA-paris, 2004.
- G. Naro .G, « Les indicateurs sociaux et leur utilisateur dans le cadre du contrôle de gestion sociale ».éd. Liaison, paris, 2006
- Held Daniel, « La rémunération à la performance », un art délicat, Paru dans : Persorama, no 3, 1997.
- Henri Maché de Boishandelle, dictionnaire de gestion, (vocabulaires, concepts et outils), éd Economica, Paris, 1998.
- J. Bergeron, N. Coté léger et al « les aspects humains de l'organisation », éd. Gaétan Morin 1979.
- J. Lapra, « L'évaluation du personnel pour une nouvelle approche », éd. Dunod, pays-Bas, 2006.
- J. Rival, (2008), « Internet et performance de l'entreprise : Une analyse des stratégies Internet appliquée au secteur du tourisme », l'harmattan, paris, France.
- J. Saulquin, G. Schier, « responsabilité sociale des entreprises et performance » complémentarité ou substituabilité, La revue des sciences de gestion, 2007.
- Kaplan. R et D. P. Norton. P, « Le Tableau de bord prospectif », éd. D'organisation, 2003.

Bibliographie

- Kalika Michel, « structures d'entreprises, réalités, déterminants et performance », éd. Economica, paris, 1995.
- Lakhedar Sekiou: « gestion du personnel », éd. D'organisation, paris, 1986.
- Le Louarn et Wils, « l'évaluation de la gestion des ressources humaines », Paris, Ed. Liaisons. 2001.
- Lévy-Leboyer Claude «la motivation dans l'entreprise modèle et stratégies », 2ème édition d'organisation, 1998.
- Lorino, Méthodes et pratiques de la performance, le guide du pilotage, Editions de l'organisation, 1997.
- Lusthaus Charles, Marie, Helene, « cadre pour l'amélioration de la performance », évaluation organisationnelle, Canda, 2003.
- Lusthaus Charles, Adrien Hélène-Marie, « Evaluation organisationnelle » édition PADIE, Canada, 2003.
- M. Blumberg, et C.D Pringle, 1982. «The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance». Academy of Management Review.
- M. Lebas « performance : mesure et management. Faire face à un paradoxe ». Groupe HEG. Paris, 1998.
- Maugeri Salvator : « théories de la motivation au travail », éd. Dunod, paris 2004.
- Martine, « mangement et pilotage de la performance », édition Hachette, Paris, 2009.
- Martory Barnard et Crozet Daniel. Gestion des R.H (sous thème) : Pilotage social et performances, 7ème éd, Dunod, Paris, 2008.
- Maurice Thevenet et autres, « Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines », éd. La Source, 2007.
- Maire Emmanuel, Dubost Matthieu, Les clés de la performance, éd. Demos, 2004.
- Mavellec, «la mesure de performance traditionnelle ne s'est pas adaptée aux changements de l'environnement », 1994.
- M. Denjean, « la motivation » cep id, paris décembre, 2006.
- O. Saulpic, F. Giraud., Ph. Zarlowski, M.A Lorain, F. Fourcadeet J. Morales, « Les fondement du contrôle des gestions », pearson éducation, 2011.
- Paul diel. Psychologie de la motivation : théorie et application thérapeutique. Payot, coll, «Petite bibliothèque », 2002.
- Renaud-Coulon, A (1996), « La désorganisation compétitive : faire de chacun un entrepreneur dans l'entreprise », maxima, paris, France.

Bibliographie

- Prévisionnelle et mesure de la performance », 3^{ème} éd. DUNOD, paris, 2007.
- P. Gilbert, M. Charpentier « comment évaluer la performance RH ? », éd. IAE de paris, 2004.
- Ph. Lorino, « Reconstruire les processus créateurs de valeur dans le secteur public », 9^{ème} colloque international de la revue PMP, Aix Provence, mai 1998.
- Roussel Patrice, Rémunération, Motivation et Satisfaction au travail, édition Economica.
- Saint Sylvece, ONGE et Victor Haines, « gestion des performances au travail », édition de Boeck, 1^{ere} éd. Bruxelles, paris, 2007.
- Stéphane Ganassali : «Les enquêtes par questionnaire avec sphinx », édition PEARSON, Paris, 2007.
- S.L Dolan., T. Saba, S.E. Jackson et R.S. Schuler, « La gestion des ressources humaines. Tendances, enjeux et pratiques actuelles », éd. Du renouveau pédagogique, (2002).
- Sylvia Arcos-Schmidt lucien arcos, « le grand livre du management », éd. Afnor.
- Thevenet Maurice et autres, « Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines », éd. La Source, 2007.
- Turcotte, M. et Salmon, A. (2005), « Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise». Presses universitaires du québec, canada.

Mémoire

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00542732/document>, mémoire professionnel Mucha Laura, « la motivation des salaires et la performance dans les entreprises», France, année universitaire 2009-2010.

<https://www.memoireonline.com>, « Analyse des conditions de travail personnel », université libre de kigali, 2009.

Revus/Articles

- Bertrand SogbossiBocco, « Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique », La revue des sciences de gestion, direction et gestion n°24- organisation

Jacques Rojot, Roussel Patrice et Vandenberghe Christian, « comportement organisationnel, théorie des organisations, motivation au travail », engagement organisationnel, volume 3

- Lu Da, 1994.« Levels of the Motivation and Job Performance », journal of date communications, china academic journal electronic publishing Ho use. Volume Z1

Bibliographie

- Myrhline, article gestion et management des talents, les 5-principaux facteurs de motivation au travail.

- Mekkioui Soumia, Née Lemerini et ZianiNedjia, «La rémunération un outil de développement des ressources humaines », revue algérien de développement économique N ° 03 /Déc. 2015

Document :

Document interne de l'entreprise.

M.C. Bêlaid, Guide pratique pour la gestion des ressources humaines, éd. Pages bleues, alger, 2009.

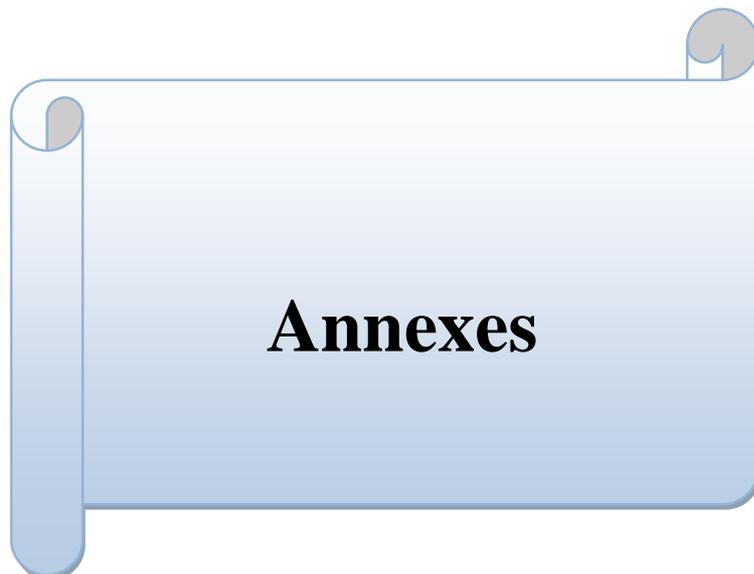
Sites internet :

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

www.mesurerlecapitalhumain.wordpress.com

<https://mesurerlecapitalhumain.wordpress.com/2016/01/13/la-liste-des-listes-des-indicateurs-rh/,consulté>

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



Annexes

Annexes 01 : Entretien avec le responsable RH

Q1 Qu'est-ce que la motivation au travail ?

Q2 La motivation au travail s'entretient au quotidien

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

Q4 Comment mettre en place les pratiques de la motivation au travail ? Par quoi commencer ?

Q5 Comment la motivation pourrait constituer un élément fondamental de la performance des ressources humaines ?

Q6 En tant que responsable RH quel est votre rôle pour motiver votre RH

Annexes 02 : Questionnaire destiné aux employés de l'entreprise

Axes 1 Données personnelles

01. Sexe :

Masculin féminin

02. Age :

Moins de 25 [26-35]
[36-45] [46-55]
[Plus de 55 ans]

03. Niveau d'instruction :

Primaire
Moyen
Secondaire
Universitaire

04. Catégorie socioprofessionnelle :

Agent d'exécution
Agent de maîtrise
Cadre moyen
Cadre supérieur

05. Nombre d'année d'ancienneté

[1 an à 5ans] [6ans à 10 ans]
[11 ans à 20 ans] [21 ans à 30 ans]
[Plus de 30 ans]

Annexes

06. Diplôme obtenu.....

Axes 02. La motivation des au sein employés de l'entreprise SENTEX

07. Évaluez votre degré de motivation de 1 à 10

Très démotivé

très motivé

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Commenter

08. Citez des raisons qui vous motivent dans votre travail au sein de SENTEX?

(Écrivez-les de la plus importante à la moins importante).....

.....
.....

09. Est-ce que le milieu de travail respecte les conditions d'hygiène ?

Tout à fait d'accord	<input type="checkbox"/>
D'accord	<input type="checkbox"/>
Neutre	<input type="checkbox"/>
Pas d'accord	<input type="checkbox"/>
Pas du tout d'accord	<input type="checkbox"/>

10. Les conditions de travail de l'entreprise SENTEX a une influence sur la motivation au travail ?

Tout à fait d'accord	<input type="checkbox"/>
D'accord	<input type="checkbox"/>
Neutre	<input type="checkbox"/>
Pas d'accord	<input type="checkbox"/>
Pas du tout d'accord	<input type="checkbox"/>

11. L'entreprise motive les employés avec des récompenses pécuniaires et non pécuniaires(les salaires, l'avantage social).

Tout à fait d'accord	<input type="checkbox"/>
D'accord	<input type="checkbox"/>
Neutre	<input type="checkbox"/>
Pas d'accord	<input type="checkbox"/>
Pas du tout d'accord	<input type="checkbox"/>

Annexes

12. la motivation au travail est un moyen pour fidéliser le personnel

Tout à fait d'accord	<input type="checkbox"/>
D'accord	<input type="checkbox"/>
Neutre	<input type="checkbox"/>
Pas d'accord	<input type="checkbox"/>
Pas du tout d'accord	<input type="checkbox"/>

13. le milieu de travail au sein de SENTEX est favorable en matière de transport et de restauration ?

Tout à fait d'accord	<input type="checkbox"/>
D'accord	<input type="checkbox"/>
Neutre	<input type="checkbox"/>
Pas d'accord	<input type="checkbox"/>
Pas du tout d'accord	<input type="checkbox"/>

Commenter

14. selon vous et en tant que salariés de SENTEX, pensez-vous que les techniques de motivation sont efficaces ?

Oui Non

Si oui pouvez-vous me donner des exemples

.....

.....

.....

.....

15. Pensez-vous que la rémunération peut influencer sur la motivation au travail?

Tout à fait d'accord	<input type="checkbox"/>
D'accord	<input type="checkbox"/>
Neutre	<input type="checkbox"/>
Pas d'accord	<input type="checkbox"/>
Pas du tout d'accord	<input type="checkbox"/>

16. Depuis quand vous occupé le même poste au sein de SENTEX ?

.....

.....

17. Au cours de votre expérience professionnelle, vous avez bénéficié d'une formation continue au sein de SENTEX ?

Oui Non

Annexes

Si oui combien de formations.....

Axes 03. La performance au sein de l'entreprise SENTEX

18. Que pensez-vous des méthodes d'évaluation des employés au sein de SENTEX ?

Très efficace Efficace Moins efficace

19. Une bonne politique de rémunération vous permet-elle de réaliser vos objectifs ?

Tout à fait d'accord
D'accord
Neutre
Pas d'accord
Pas du tout d'accord

20. L'augmentation du salaire, vous permet-elle d'être plus performant au travail?

Tout à fait d'accord
D'accord
Neutre
Pas d'accord
Pas du tout d'accord

21. La formation est nécessaire dans la performance des ressources humaines au sein de SENTEX?

Tout à fait d'accord
D'accord
Neutre
Pas d'accord
Pas du tout d'accord

22. Les conditions du travail au sein de SENTEX vous aident à être performant ?

Tout à fait d'accord
D'accord
Neutre
Pas d'accord
Pas du tout d'accord

Annexes

23. le système de motivation appliqué par SENTEX permet à la ressource humaine d'être plus performante?

Tout à fait d'accord	<input type="checkbox"/>
D'accord	<input type="checkbox"/>
Neutre	<input type="checkbox"/>
Pas d'accord	<input type="checkbox"/>
Pas du tout d'accord	<input type="checkbox"/>

24. SENTEX applique les primes individuelles pour les meilleurs employés ?

Tout à fait d'accord	<input type="checkbox"/>
D'accord	<input type="checkbox"/>
Neutre	<input type="checkbox"/>
Pas d'accord	<input type="checkbox"/>
Pas du tout d'accord	<input type="checkbox"/>

Tables des matières

Sommaire

Dédicaces

Remerciements

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction général..... 01

Chapitre 01 : La motivation au travail

Introduction au chapitre..... 06

Section 01 : Généralités sur la motivation au travail..... 07

1. Aperçu historique sur la motivation..... 07

2. Définition de la motivation 08

3. Les types de motivation..... 11

3.1. La motivation intrinsèque.....11

3.2. La motivation extrinsèque12

3.3. L'amotivation13

3.4. La motivation finale13

3.5. La motivation instrumentale.....14

3.6. La motivation de survie14

3.7. La motivation obsessionnelle14

4. Le processus de la motivation 15

5. Les caractéristiques de la motivation 16

5.1. Le déclenchement du comportement.....16

5.2. La direction du comportement	16
5.3. L'intensité du comportement.....	16
5.4. La persistance du comportement.....	16
Section 02 : Objectifs et facteurs de la motivation.....	17
1. Objectifs	17
2. Les facteurs de la motivation	17
2.1. La rémunération	17
2.2. La culture et le projet d'entreprise	18
2.3. Les conditions de travail	18
2.4. Le management et la communication.....	18
2.5. Le développement des compétences professionnelles	18
Section 03 : Les théories de la motivation.....	19
1. Théories de besoin de l'être humain	19
1.1. La hiérarchie des besoins de Maslow.....	20
1.2. La théorie ERG d'Alderfer.....	22
1.3 La théorie des besoins manifeste de Murray.....	23
1.4. La théorie bi-factorielle de Herzberg	25
1.5. La théorie des besoins de McClelland.....	27
1.6. La théorie de Skinner.....	28
2. Les théories des attentes.....	29
2.1. La théorie des attentes de Vroom (la théorie VIE).....	29
2.2. La théorie de l'équité d'Adams	31
2.3. Théorie des attentes de Porter et de Lawler	32
2.4. La théorie de J. Nuttin	33
Conclusion au chapitre	35

Chapitre 02 : La performance des ressources humaines

Introduction au chapitre.....36

Section 1 : Le concept de la performance RH.....37

1. L'évolution de la performance	37
1-1 De la performance financière à la performance organisationnelle	37
1.2 De la performance objective à la performance autant que construit	38
1.3. De la performance de management outil de mesure à la performance outil de management	38
2. Définition de la performance.....	39
2.1. La notion de performance.....	39
2.2. Définition de la performance.....	41
3. Les typologies de la performance.....	43
3.1. La performance organisationnelle.....	43
3.2. La performance sociale	44
3.3. La performance commerciale.....	45
3.4. La performance financière.....	46
3.5. La performance de production	46
3.6. La performance humaine.....	47
3.7. La performance concurrentielle.....	47
4. Les enjeux de la performance.....	48

Section 2 : Les mesures et les indicateurs de la performance des ressources humaines..... 49

1. La performance de la ressource humaine	49
1. 1- La décomposition de la GRH de Le Louarn et Wils (2001).....	49
a-Performance administrative de la fonction ressource humaine.....	50
b-Performance opérationnelle de la fonction ressource humaine	50

c-Performance stratégique de la fonction ressource humaine	50
2. La mesure de performance de la fonction ressource humaine	50
2. 1. Le « balanced scorecard », tableau de bord prospectif	50
a- Le « Humain Ressource scorecard »	52
3. Les indicateurs de la performance des ressources humaines	54
3.1-La démographie	54
3.2-Les indicateurs de temps de travail	54
a-Absentéisme	54
b-Heures supplémentaires	55
c- Les indicateurs de recrutement.....	55
d-Les indicateurs de mouvement (mobilité).....	55
e-Les indicateurs de formation et développement.....	55
f-Les indicateurs de gestion de la performance.....	56
g-Les indicateurs de développement du leadership.....	56
h-Les indicateurs de rémunération	56
i- Les indicateurs de mobilisation	57
j. Les indicateurs financiers RH	57
K. Les indicateurs fonction RH.....	57
l. Les indicateurs de planification de la relève	57

Section 3 : Le lien entre la motivation et la performance des ressources humaines..... 59

1. Politique de rémunération	59
1.1. L'élaboration d'une politique de rémunération.....	59
1.2. Les conditions d'une politique de rémunération réussie	60
1.3. La rémunération à la performance.....	62
1.4. Les effets de la rémunération à la performance	63

2. La motivation par la politique de formation	64
2.1. Définition de la politique de formation	64
2.2. Le rôle de la formation dans la performance de la RH	64
2.3. Les conditions d'une bonne politique de formation.....	65
2.4. Les conditions de travail qui favorisent la motivation	66
3. Le rôle d'évaluation de la ressource humaine sur la performance.....	68
3.1. L'importance de l'évaluation du personnel.....	68
3.2. L'évaluation du rendement.....	68
Conclusion au chapitre	70

Chapitre 03 : Cas pratique sur l'influence de la motivation sur la performance RH au sein de SENTEX

Introduction au chapitre.....	72
Section 01 : Présentation de l'organisme de SENTEX	73
1. Historique de l'organisme SENTEX-Kherrata	73
2. Description de l'organigramme de l'entreprise.....	74
2.1. La direction générale de l'entreprise	74
2.2. Sous-direction de production	74
2.3. Sous-direction maintenance	74
2.4. Sous-direction (APPRO-COMMERCIALE)	75
2.5. Sous-direction (finance et comptabilité)	76
2.6. La sous-direction des ressources humaines	76
Section 02 : Méthodologie de l'enquête.....	78
1. La technique d'échantillonnage	78
2. Les outils de recueil d'informations.....	78
2.1 Entretien	78

2.2. Questionnaires	78
2.3. Présentation de questionnaire	78
2.4. La technique de questionnaire	79
3. Objectif de l'enquête	79
Section 03 : Analyse et interprétation des Résultats80
1. l'entretien avec le responsable des RH	80
2. Questionnaires avec les travailleurs	82
3. Synthèse des résultats	108
Conclusion du chapitre	110
Conclusion général	114
Bibliographie	
Annexes	
Table de matières	
Résumé	

Résumé

L'objectif principal de notre étude consiste à étudier et à exposer l'influence de la motivation sur la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise SENTEX.

Par cette étude nous avons constaté que la motivation de la ressource humaine est l'une des questions importantes qui contribuent à l'avancement et au développement d'une entreprise. De même, la motivation a une importance majeure dans l'efficacité des employés dans l'exécution des tâches, car les travailleurs ont besoin d'un facteur de motivation pour être plus performants, et cela peut être fait si l'organisation s'appuie sur des employés qualifiés, la politique de motivation est une formation continue des employés et est une philosophie de gestion qui est basée sur la compréhension et l'appréciation des rôles des employés dans l'organisation.

D'après notre enquête auprès des salariés et des responsables RH au sein de SENTEX, on a conclu que la performance des ressources humaines est liée au degré de motivation des salariés, et cela à travers le système de motivation adopté par l'entreprise. D'après les travailleurs enquêtés : SENTEX donne de l'importance à la rémunération et les conditions de travail sous toutes ses formes, en termes d'hygiène et de sécurité. Toutefois, SENTEX a négligé d'autres formes de motivation, à savoir, l'évaluation et la formation. C'est la preuve que la politique de la motivation adoptée par l'entreprise SENTEX n'est pas en mesure d'améliorer la performance RH.

Mots clés : la motivation, la performance, la rémunération, la formation, conditions de travail et les travailleurs, SENTEX

Abstract

The main objective of our study is to study and expose the influence of motivation on the performance of human resources within the SENTEX company.

Through this study we have found that the motivation of the human resource is one of the important issues that contribute to the advancement and development of a company. Likewise, motivation is of major importance in the efficiency of employees in performing tasks, as workers need a motivator to perform better, and this can be done if the organization relies on qualified employees, the motivation policy is a continuous training of employees and is a management philosophy which is based on the understanding and appreciation of the roles of employees in the organization.

Based on our survey of employees and HR managers within SENTEX, we concluded that the performance of human resources is linked to the degree of employee motivation, and this through the motivation system adopted by the company. According to the workers' surveys: SENTEX gives importance to remuneration and working conditions in all its forms, in terms of health and safety. However, SENTEX neglected other forms of motivation, namely assessment and training. This is proof that the motivation policy adopted by the SENTEX company is not able to improve HR performance.

Keywords: motivation, performance, remuneration, training, working conditions and workers, SENTEX

L'influence de la motivation sur la performance des Ressources Humaines au sein de l'entreprise SENTEX

Résumé

L'objectif principal de notre étude consiste à étudier et à exposer l'influence de la motivation sur la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise SENTEX.

Par cette étude nous avons constaté que la motivation de la ressource humaine est l'une des questions importantes qui contribuent à l'avancement et au développement d'une entreprise. De même, la motivation a une importance majeure dans l'efficacité des employés dans l'exécution des tâches, car les travailleurs ont besoin d'un facteur de motivation pour être plus performants, et cela peut être fait si l'organisation s'appuie sur des employés qualifiés, la politique de motivation est une formation continue des employés et est une philosophie de gestion qui est basée sur la compréhension et l'appréciation des rôles des employés dans l'organisation.

D'après notre enquête auprès des salariés et des responsables RH au sein de SENTEX, on a conclu que la performance des ressources humaines est liée au degré de motivation des salariés, et cela à travers le système de motivation adopté par l'entreprise. D'après les travailleurs enquêtés : SENTEX donne de l'importance à la rémunération et les conditions de travail sous toutes ses formes, en termes d'hygiène et de sécurité. Toutefois, SENTEX a négligé d'autres formes de motivation, à savoir, l'évaluation et la formation. C'est la preuve que la politique de la motivation adoptée par l'entreprise SENTEX n'est pas en mesure d'améliorer la performance RH.

Mots clés : la motivation, la performance, la rémunération, la formation, conditions de travail et les travailleurs, SENTEX

Abstract

The main objective of our study is to study and expose the influence of motivation on the performance of human resources within the SENTEX company.

Through this study we have found that the motivation of the human resource is one of the important issues that contribute to the advancement and development of a company. Likewise, motivation is of major importance in the efficiency of employees in performing tasks, as workers need a motivator to perform better, and this can be done if the organization relies on qualified employees, the motivation policy is a continuous training of employees and is a management philosophy which is based on the understanding and appreciation of the roles of employees in the organization.

Based on our survey of employees and HR managers within SENTEX, we concluded that the performance of human resources is linked to the degree of employee motivation, and this through the motivation system adopted by the company. According to the workers' surveys: SENTEX gives importance to remuneration and working conditions in all its forms, in terms of health and safety. However, SENTEX neglected other forms of motivation, namely assessment and training. This is proof that the motivation policy adopted by the SENTEX company is not able to improve HR performance.

Keywords: motivation, performance, remuneration, training, working conditions and workers, SENTEX