



Mémoire fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en science de gestion

Option : Management des ressources humaines

Thème

*L'impact de la motivation du personnel sur la
Performance de l'entreprise.*

Cas pratique : SONATRACH BEJAIA

Réalisé par :

- AZZOUG hassiba
- BENBOUYA fairouz

Encadré par :

Mr. AMALOU A. HAFID

Promotion : 2021 /2022

Remerciements

Au terme de notre travail de recherche, nous remercions tout d'abord le bon Dieu de nous avoir donné la force et la volonté d'accomplir ce modeste travail.

Nous exprimons également notre gratitude à notre promoteur Mr AMALOU A. hafid, d'avoir accepté de nous encadrer, pour son aide précieuse, ses conseils tout au long de l'année et pour sa grande contribution à ce travail.

Nous remercions les membres du jury d'avoir bien voulu prendre le temps d'évaluer et d'examiner notre travail.

Nous remercions également l'ensemble du personnel de la SONATRACH de Bejaïa et plus particulièrement à notre encadreur Mme ZEMOURI. Leila de nous avoir accueillis de fournir les informations nécessaires pour cette recherche.

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

Dédicaces

A

Mes très chers parents

Mes Frères

Mes amis(e)...

Mon mari et sa famille

A toute personne qui m'a soutenu et aidé

Je dédie ce modeste travail



HASSIBA

Dédicaces

Je dédie ce modeste ce travail :

*A ceux qui m'ont amené au monde, mes chers parents, source
d'amour et de tendresse.*

A mes chers frères Massi et Youcef

A mon fiancé Adel et sa famille.

A ma copine : Biba, Melissa, Lamia et wissam

*A mes cousines : Sara, chahinez, houda, Razan, chaima et
Maria*

A toutes mes amies que j'aime et m'aiment.

A toute ma famille BENBOUYA et kAkOUCHE

A tout qui me connaissent.



fairouz

Liste des abréviations

| Abréviations | L'intitulé |
|---------------------|--|
| GRH | Gestion des ressources humaines |
| DRH | Directeur des ressources humaines |
| RH | Ressources Humaines |
| ROI | RETURN ON INVESTISMENT |
| ROE | Return on Equity |
| EVA | Economic value Added |
| HSE | Hygiène et sécurité de l'environnement |
| PTO | Département protection ouvrage |
| ATR | Département approvisionnement et transport |
| DRGB | Direction régionale de Bejaia |
| MNT | Département maintenance |
| ASL | Administration et social |

Liste des abréviations

| | |
|-----|---|
| MOG | Département moyen généraux |
| EXL | Département d'exploitation liquide |
| EXG | Département d'exploitation GAZ |
| TNF | Département de travaux neufs |
| RHC | Département ressources humaines communication |

Liste des tableaux

| Numéros | Les titres des tableaux | Page |
|----------------|---|-------------|
| 01 | Les dimensions comportementales de la performance au travail. | 24 |
| 02 | Répartition de l'échantillon selon le genre. | 52 |
| 03 | Répartition de l'échantillon selon l'âge. | 53 |
| 04 | Répartition de l'échantillon selon la situation familiale. | 53 |
| 05 | Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction. | 54 |
| 06 | Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle. | 54 |
| 07 | Répartition de l'échantillon selon leur expérience professionnel. | 55 |
| 08 | Répartition de l'échantillon selon la fidélisation des ressources humaines. | 56 |
| 09 | Répartition de l'échantillon selon leur opinion pour garder les salariés au sein de l'entreprise. | 57 |
| 10 | Répartition de l'échantillon selon leur promotion favorisée par SONATRACH. | 57 |

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 11 | Réparation de l'échantillon selon les promotions motivantes. | 58 |
| 12 | Réparation de l'échantillon selon la motivation dans leur travail. | 58 |
| 13 | Réparation de l'échantillon selon la situation de leurs relations avec leurs collègues. | 59 |
| 14 | Réparation de l'échantillon selon leurs avis sur ce qu'il manque à la sonatrach en ce concerne les pratique motivationnelle. | 60 |
| 15 | Réparation de l'échantillon selon leur avis sur la facture le plus motivant au travail. | 61 |
| 16 | Répartition de l'échantillon selon la politique de rémunération | 62 |
| 17 | Réparation de l'échantillon selon les récompenses pécuniaires et non pécuniaires. | 63 |
| 18 | Réparation de l'échantillon selon les objectifs à atteindre. | 64 |
| 19 | Réparation de l'échantillon selon l'évaluation des performances. | 65 |
| 20 | Réparation de l'échantillon selon la qualité d'embauches | 66 |
| 21 | Répartition de l'échantillon selon l'amélioration de la performance | 67 |
| 22 | Répartition de l'échantillon selon la formation et la performance | 68 |

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 23 | Réparation de l'échantillon selon le système de motivation et de la performance. | 69 |
| 24 | Réparation de l'échantillon selon l'image de l'entreprise. | 70 |
| 25 | Réparation de l'échantillon selon les conditions de travail. | 71 |

Liste des figures

| Numéro des figures | Titre des figures | Page |
|---------------------------|--|-------------|
| 01 | Les différents types de la motivation | 08 |
| 02 | La pyramide des besoins de A .Maslow | 14 |
| 03 | L'organigramme de la direction régionale de Bejaia | 48 |
| 04 | L'évolution de l'effectif a la DRGB | 50 |

Sommaire

Introduction générale

Chapitre I : Généralité sur la motivation

Section 01 : Evolution historique et définition de la motivation

2. 1. Evolution historique de la motivation

2. 2. Définition de la motivation

Section 02 : Types et caractéristiques de la motivation

2.1. Les types de la motivation

2.2. Les caractéristiques de la motivation

2.3. Les moyens de la motivation du personnel

Section 03 : Les principales théories de la motivation

3.1. Les théories de contenu

3.2. Les théories de processus

Chapitre II : la performance au travail

Section 01 : Définition et composantes de la performance

1.1. Définition de la performance

1.2. Les composantes de la performance

Section 02 : Les indicateurs et la mesure de la performance

2.1. Les indicateurs de la performance

2.2. La mesure de la performance

Section 03 : identification des facteurs et évaluation de la performance

3.1. Identification des facteurs qui ont un impact sur la performance organisationnelle

3.2. L'évaluation de la performance de l'entreprise

Section 04 : Le lien entre la motivation et la performance

4.1. Politique de rémunération

4.2. Politique de formation

4.3. Les conditions de travail qui favorisent la motivation

Chapitre III : Cas pratique portant sur l'impact de la motivation du personnel sur la performance de l'entreprise SONATRACH Bejaia

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

Section 02 : Le cadre méthodologique

Section 03 : L'analyse et interprétation des résultats

Conclusion générale

Bibliographie

Annexes

Introduction générale

Introduction générale

Introduction générale

Depuis quelques temps, beaucoup d'entreprise ont compris l'importance de leur potentiel humain dans l'acquisition d'avantage concurrentiel. L'entreprise était un système dans lequel les employés étaient considérés comme des machines qui doivent seulement produire des biens et des services comme de purs facteurs de produit. Le personnel n'avait d'autres activités que d'assurer la production optimale de l'entreprise et toutes les stratégies de développement ne prenaient en compte que les dimensions technico économiques de l'homme.

Les changements majeurs auxquels nous assistons depuis quelques années tels que le développement économique, l'humeur changeante de l'environnement et l'intégration de la dimension humaine au travail ont conduit à une nouvelle manière de penser à l'entreprise et de placer la fonction ressources humaines au cœur des enjeux opérationnels et stratégiques de l'entreprise. De ce fait, La fonction ressources humaines ainsi que ses pratiques doivent être conçues de manière à permettre aux organisations d'accroître le niveau de la gestion d'entreprise. En effet, des ressources humaines constitue de levier d'action sur la performance organisationnelle. L'analyse de la contribution de facteur humain à la performance organisationnelle devient une nécessité et se traduit par l'intérêt des entreprises à orienter leurs pratiques managériales vers le développement et une meilleure stimulation de la ressource humaine

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

En effet, chaque employé a un potentiel que l'organisation se doit de 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.

K. LEWIN est l'un des premiers théoriciens à s'intéresser à la motivation du facteur humain au travail. Selon lui, il faut conjuguer la motivation et les habiletés pour déterminer

Introduction générale

le niveau de rendement Par ailleurs, La motivation semble être aujourd'hui l'un des facteurs de 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 motivés¹.

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 sa réalisation.

Ce qui 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 à 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 d'être impliqués dans la réalisation de ses objectifs. On 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, toutefois, définir une articulation entre la motivation et la performance est une nécessité pour toute fonction de la ressource humaine dans l'entreprise.

De nombreuses méthodes de motivation du facteur humain ont été proposées. La meilleure politique de motivation de personnel est celle qui permet d'assurer la réussite de l'entreprise, et donc d'assurer la performance de celle-ci.

La question centrale à laquelle nous tenons d'apporter des éléments de réponse est celle de savoir :

Dans quelle mesure la motivation des ressources humaines influe-t-elle sur la performance organisationnelle ?

Afin de répondre à cette problématique, on a élaboré des questions subsidiaires suivantes :

- Qu'est-ce que la motivation et quelle sont les politiques motivationnelles adoptées par les entreprises ?
- Quel lien peut-on établir entre la motivation du personnel et la performance de l'entreprise ?

Afin de structurer notre travail de recherche, nous allons aborder deux hypothèses

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

Introduction générale

formulées comme suite :

Hypothèse 1 : la rémunération et la formation dont des politiques motivationnels adoptées par les entreprises.

Hypothèse 2 : SONATRACH donne une grande importance à la performance de l'entreprise et la mesure périodiquement.

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

Objectifs de la recherche

L'objectif principal de la recherche est de vérifier les hypothèses formulées plus haut, savoir si la motivation du personnel est utilisée par l'entreprise SONATRACH et d'identifier l'intérêt et la contribution de la motivation de la ressource humaine sur la performance de l'entreprise.

En d'autre terme il s'agit

- D'éclairer la notion de la performance afin de comprendre les raisons réelles des comportements productifs et contreproductif du facteur humain.
- D'étudier la contribution de la motivation à la performance d'entreprise afin de dégager les politiques qui contribuent au mieux à la performance ;
- Etablir les liens empiriques et théoriques entre la motivation et la performance de l'entreprise et évaluer si l'impact de la motivation sur la performance existe.

Les raisons du choix du thème

- Découvrir s'il y'a des entreprises qui ont pu réaliser une performance organisationnel en impliquant l'ensemble du personnel.
 - Avoir une idée sur le rapport qui existe entre la motivation et la performance.
 - Savoir si les employés qui se sont impliqués dans une entreprise sont des employés motivés.
- Connaitre les conditions de travail des employés.

Introduction générale

Structure du mémoire

Afin de parvenir à une réponse consistante et méthodique à la question principale de départ (affirmation ou infirmation des hypothèses), nous allons structurer le présent travail au tour de trois chapitres.

Le premier chapitre porte sur la motivation au travail, notamment l'évolution et l'historique de la motivation, ainsi sa définition, ses types et ses différentes caractéristiques, enfin les théories de la motivation au travail.

Le deuxième chapitre porte sur la performance au travail, sa définition, ses composantes et les pratiques de la GRH, ses indicateurs de la performance, ses mesures ainsi son évaluation et son amélioration, enfin le lien qui existe entre la motivation du personnel et la performance de l'entreprise.

Le troisième chapitre, est consacré à l'étude d'un cas pratique portant sur l'impact des politiques de motivation sur la performance de l'entreprise SONATRACH.

Chapitre I
Généralités sur la motivation

Chapitre I : Généralités sur la motivation

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

Il existe plusieurs théories de motivation, chacune d'elle a sa propre vision pour expliquer, quels sont les facteurs qui apportent plus de motivation pour les salariés. Selon l'échelle des besoins de Maslow, le salaire et la sécurité de l'emploi ne sont que des besoins élémentaires, biens après l'appartenance, l'estime et la réalisation de soi.

Dans ce chapitre nous allons présenter les différentes définitions de la motivation, ses types, ses principales théories, et enfin la relation entre la motivation et la performance qui est le but de notre recherche.

Section 01 : Evolution historique et définition de la motivation

1.1. Evolution historique de la motivation

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

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

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

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

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

Le mérite de ces conceptions de la relation entre l'homme et le travail est indiscutable, elles ont eu le grand avantage de mettre en évidence l'importance du contenu du travail et son rôle comme levier de motivation individuelle, et de contribuer à détruire une représentation étroitement économique des motivations².

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

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

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

² Claude Lévy-Lebeyer, « la motivation au travail, modèles et stratégie », 3^{eme} édition, d'organisation, Germain, p.18.

1.2. Définition de la motivation

La motivation au travail est un processus qui implique la volonté de faire des efforts, d'orienter et de soutenir durablement l'énergie vers des objectifs et de la charge de travail, et de concrétiser cette intention en comportement effectif au mieux des capacités personnelles.

L'expression visible et la plus concrète de la motivation d'une personne est l'effort qu'elle produit régulièrement dans son travail. L'effort est défini comme la somme d'énergie physique et intellectuelle déployée dans le travail par l'individu³.

Selon Dimitri WEISS

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 activité⁴.

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

- Le choix de l'objectif ou l'acceptation par l'individu d'un objectif qui lui est assigné.
- La décision souvent implicite qui concerne l'intensité de l'effort que ce l'individu va consacré à atteindre cet objectif.
- La persévérance dans l'effort en fur et à mesure qu'il se déroule et en fonction des retours d'information sur ses résultats par rapport à l'objectif à atteindre.

³ Patrice ROUSSEL , « motivation et satisfaction au travail », Ed ECONOMICA , paris 1996 , P.74.75.

⁴ D. WEISS, « Ressource Humaines », ED D'organisation, 2eme édition, 1999, Paris. P.349

Selon Pendre la motivation « est un ensemble de force énergétique qui provient aussi bien de l'intérieur de l'être humain que de son environnement ; pour susciter le comportement lié au travail et pour déterminer sa force, son intensité sa direction, son intensité et sa durée»⁵

Au sens large on peut définir la motivation comme suit :

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

Section 02 : Types et caractéristiques de la motivation

2.1. Les types de la 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 RYAN postule que les différentes motivations observables dans le monde de travail peuvent être distinguées par le degré d'autodétermination qui sous-tend le comportement au travail⁶.

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 la motivation.

2.1.1. La motivation intrinsèque

Un employé est motivé intrinsèquement lorsqu'il accomplit son travail pour la satisfaction et le plaisir qu'il en tire, ou bien en d'autres termes parce qu'il effectue son travail volontairement et par intérêt.

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.

⁵ SAIVATORC Maugeri, « théories de la motivation au travail », édition Dunod , Paris,2004.

⁶ Daniel, BIOSVERT, L'autonomie d'équipe d'intervention communautaire, Presses de l'université du Québec. 2000, P141

➤ **La motivation intrinsèque à l'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.

2.1.2. La motivation extrinsèque

La motivation extrinsèque regroupe un ensemble de comportement lié à des raisons instrumentales. Lorsqu'un employé est extrinsèquement motivé, il ne fait pas l'activité pour ce qu'elle est, mais pour plutôt en retirer quelque chose d'agréable ou pour éviter quelque chose de déplaisant par la suite.

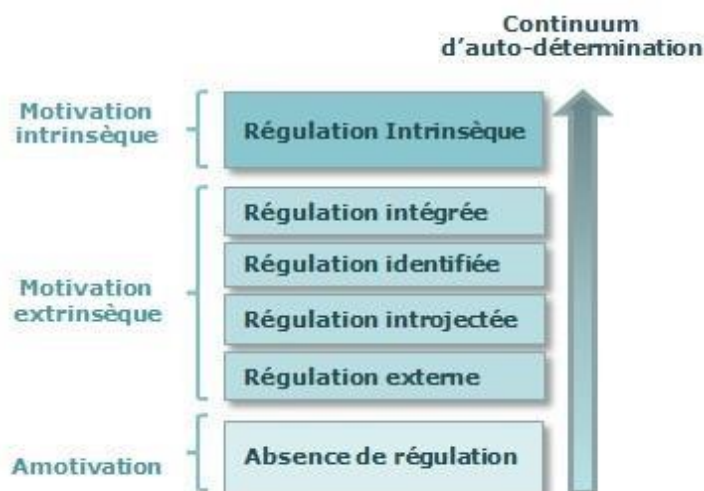
Il existe trois formes de motivation extrinsèque que l'on peut situer sur un continuum d'autodétermination, allant du plus faible au plus élevé.

➤ **La régulation externe** : est la motivation extrinsèque la moins autodéterminée des trois formes. 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.

➤ **L'introjection** : se trouve au second niveau d'autodétermination, Ce type de motivation fait appel à des sources de contrôle intériorisées qu'un employé s'impose à lui-même. Par exemple, un employé motivé de cette façon va à son travail parce qu'il se sentirait coupable de ne pas y aller.

➤ **L'identification** : se trouve au troisième niveau d'autodétermination, dans ce type de motivation le comportement est émis par choix, le comportement en question est jugé importants par l'individu, qui l'apprécie, même si l'activité n'est pas agréable en soi. 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.

Figure N°01 : les différents types de la motivation.



Source : <http://alain.battandier.free.fr/IMG/jpg/autodetermination.jpg>.

2.2. Les caractéristiques de la motivation

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

2.2.1. Le déclenchement du comportement

C'est le passage de l'absence de l'activité à l'exécution de tâches nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale⁷.

2.2.2. La direction du comportement

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

2.2.3. L'intensité du comportement

La motivation incite à dépenser de l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre. Elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail⁸.

⁷ Jacques Rojot et all « comportement organisationnel : théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel », Edition de Boeck, Belgique, 2014

⁸ Jacques Rojot et all, op, cit, p166.

2.2.4. La persistance du comportement

Il s'agit de la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation. Elle est la volonté concrétisée de soutenir durablement l'effort dans la direction de l'accomplissement du travail⁹.

2.3. Les moyens de la motivation du personnel

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

2.3.1. La motivation par l'aspect non financier

2.3.1.1. Les styles et les méthodes de management

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

➤ Une communication interne claire et transparente

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

➤ La reconnaissance

La reconnaissance au travail est un élément important qui impacte directement sur la motivation des employés. Certains mettent en évidence le caractère essentiel de la reconnaissance au tant que vecteur de l'identité source de motivation. En effet plus un employé se sent reconnu dans l'entreprise ou il

⁹ Patrice ROUSSEL, « motivation et satisfaction au travail », Ed ECONOMICA, Paris 1996 P.75.

travaille, plus il va être motivé car il va se sentir unique et partie intégrante de celle-ci. La reconnaissance joue un rôle non négligeable pour atteindre un niveau élevé de la performance grâce à la motivation.

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

- **Reconnaître la personne**

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

- **Reconnaître le résultat**

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

- **Reconnaître l'effort**

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

- **Reconnaître les compétences**

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

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

2.3.1.2. La motivation par les conditions du travail

➤ Le climat social ¹⁰

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

➤ La convivialité au travail

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

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

➤ La motivation par l'enrichissement des tâches :

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

¹⁰ LURA MUCHA, « la motivation des salariés et la performance dans les entreprises » 2010 .PDF p. 93.

l'autocontrôle.

2.3.2. La motivation par l'aspect financier

La gestion des rémunérations prend de plus en plus d'importance dans la gestion stratégique des ressources humaines. La politique des pratiques des rémunérations doivent être en ligne avec les objectifs stratégiques »¹¹. En agissant sur les différents leviers de la rémunération, les dirigeants attendent de la part des employés plus de motivation et donc plus de Performance. Une politique de rémunération bien réfléchie permet à l'entreprise de mettre en avant ses valeurs et sa stratégie et ainsi d'orienter les actions des salariés autour de ses axes de développement.

« La rémunération peut être directe et indirecte, immédiate ou différée, »¹²

Les conditions de la rémunération Directe et indirecte

➤ La rémunération directe

Pour susciter la motivation chez les salariés, les organisations peuvent jouer sur les conditions de rémunération directe. « Celle-ci peut être qualification, le salaire performance qui est réversible ainsi que diverses primes (ancienneté, poste de panier etc.) »¹³

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

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

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

➤ La rémunération Indirecte

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

¹¹ JEAN- Marie Pretti, « Gestion des Ressources Humaines », 2ème édition, Vuibert, Paris, 2010, p 106.

¹² LETHIELLEUX Laetitia « l'essentielle la gestion ressources humaines » édition l'extenso, 9ème édition, Paris.

¹³ LETHIELLEUX Laetitia, op, cit, p. 83.

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

- **Les conditions de rémunération immédiate/différée**

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

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

Section 03 : Les principales théories de la motivation

Nous allons essayer de présenter dans cette section quelques grandes théories de la motivation, que nous pouvons classer en deux types : les théories de contenu qui ont pour objet d'énumérer, de définir et de classer les forces qui incitent un individu à adopter un comportement, et les théories de processus, qui tentent d'expliquer comment les forces interagissent avec l'environnement pour amener l'individu à adopter un tel ou tel comportement.

3.1 Les théories de contenu

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

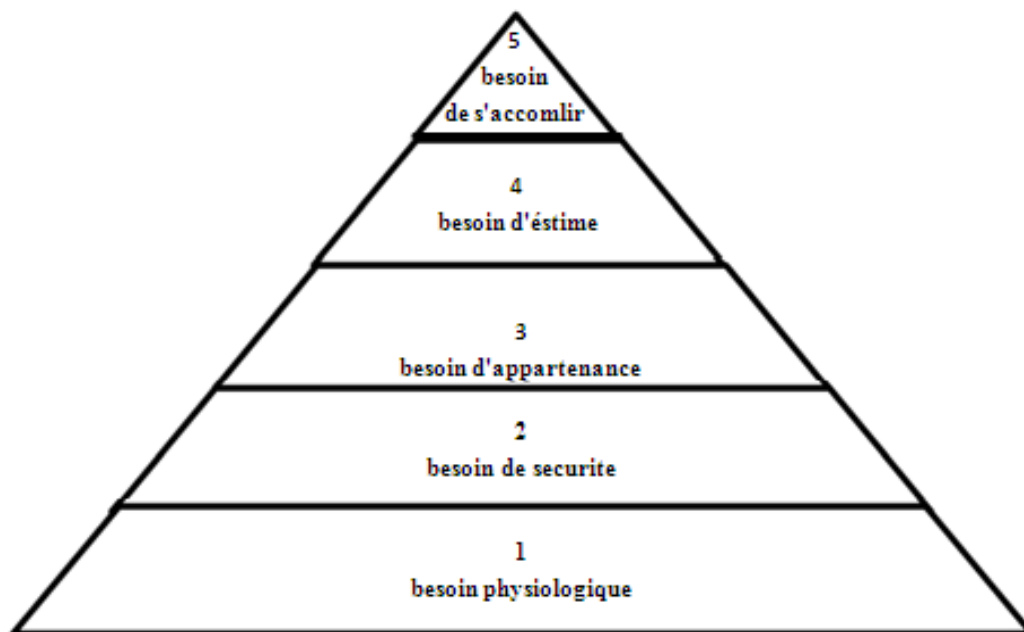
Ces théories ont pour objet la compréhension des besoins des individus ; les théories les plus marquées sont :

3.1.1. La théorie des besoins de MASLOW

A. MASLOW (1940) développe la théorie d'hierarchie des besoins à partir des observations cliniques. Ainsi MASLOW observe-t-il que l'individu hiérarchise ses besoins et cherche à les satisfaire selon un ordre de priorité croissante depuis des besoins primaires jusqu'au besoin d'ordre supérieurs. MASLOW pense que les conditions humaines sont dictées par la satisfaction des besoins, **l'homme** est donc instinctif biologique et fondamental. Cinq groupes de besoins sont distingués (voir la figure n°02):

- Les besoins physiologique (se nourrir, se désaltérer...etc.)
- Les besoins de sécurité (se protéger, être protégé...etc.)
- Les besoins d'apparence et affection (être accepté, écouté par les autres...etc.)
- Les besoins d'estime et de prestiges (être reconnu, valorisé...etc.)
- Les besoins de réalisations ou d'accomplissement (utiliser et développer ses capacités, s'épanouir dans travail ...etc.)

Figure n°02 : la pyramide des besoins de A.MASLOW



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

- **Besoins physiologiques**

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

- **Les besoins de sécurité**

Ce type de besoin consiste à se protéger contre les différents dangers qui nous menacent. Il s'agit

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

- **Les besoins d'appartenance**

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

- **Besoin d'estime**

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

- **Besoin de réalisation ou le besoin d'accomplissement**

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

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

3.1.2 La théorie bi factorielle d'Herzberg

La principale découverte de HERZBERG est que les deux facteurs ne sont pas indifféremment en deux catégories : des facteurs déterminant le mécontentement et d'autres facteurs déterminent la

satisfaction.

Pour le salarié les facteurs de mécontentement par rapport ont tenu a :

- L'entreprise, sa politique et / ou son administration.
- Les styles de supervisions des employés.
- Les conditions de travail.
- Les relations interpersonnelles.
- Salaire, statu et sécurité (stabilité).

Parallèlement les facteurs de satisfaction sont ceux qui concourent à la réalisation de certains besoins ;

- Besoins de s'accomplir.
- Besoins d'effectuer un travail intéressant.
- Besoins de responsabilité et d'initiative.
- Besoins de progression et promotion.

Les facteurs de motivation ont une probabilité beaucoup plus forte d'augmenter la satisfaction au travail que de la diminuer, alors que les facteurs qui se rapportent à l'insatisfaction au travail.

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

3.1.3 Les théories de MC. Gregor

Douglas MC. Gregor, représentant de l'école des motivations, cherche à élaborer une théorie de direction (management), c'est-à-dire la manière de conduire les hommes, celle-ci est publiée dans un ouvrage de référence paru en 1960 : la dimension humaine de l'entreprise.

Il part du constat qu'il n'existe pas de théorie satisfaisante de la fonction de management du fait qu'aucun ne rend compte du potentiel que représentent les ressources humaines dans l'entreprise.

En comptant les programmes de formation des dirigeants de grandes entreprises américaines, il en conclut que les résultats de la formation ont peu d'effets sur les pratiques.

Selon lui, les dirigeants changent leur mentalité, leur comportement et le style de management non pas en fonction du contenu de la formation, mais de la conception qu'ils se font de leur rôle de

dirigeant.

MC. Gregor oppose deux conceptions de l'homme au travail qu'il appelle la théorie X et la théorie Y.

***La théorie X**

- L'individu éprouve une aversion innée pour le travail et fait tout pour éviter.
- A cause de cette aversion caractéristique à l'égard du travail, les individus doivent être contraints, contrôlés, dirigés, menacés de sanction.
- L'individu moyen préfère être dirigé, désire éviter les responsabilités, a relativement peu d'ambition, recherche la sécurité avant tout.

***La théorie Y**

- La dépense d'effort physique et mentale dans le travail est aussi naturelle que le jeu et le repos.
- La responsabilité envers certains objectifs existe en fonction des récompenses, pas nécessairement monétaire, associée à leur réalisation.
- L'homme est perfectible et capable de s'autocontrôler.
- Des ressources relativement élevées d'imagination, d'ingéniosité et de créativité pour résoudre les problèmes organisationnels sont largement et non pas étroitement distribuées dans la population.

MC. Gregor estime que les principes d'organisation qui régissent les sociétés industrielles modernes ne permettent pas de tirer le meilleur parti de la capacité de l'homme moyen.

3.2 Les théories des processus

Comme nous venons de citer en dessus, les théories de contenu déterminent la nature des besoins ainsi, leurs rôles dans le déclenchement de la motivation.

Nous complétons les théories de besoins, les théories de processus envisagent la motivation sous un autre angle. Ces théories s'attardent davantage aux facteurs situationnels et à la relation qui existe entre les besoins et les divers aspects de l'environnement.

3.2.1 La théorie des attentes de Vroom

Selon la théorie des attentes ou théorie de l'expectative élaborée par Vroom (1964), le comportement individuel s'explique par la valeur perçue de ses conséquences.

Cette théorie suppose également que l'individu opère un choix conscient et raisonné des moyens qui lui permettront d'atteindre ses objectifs. Cette théorie soutient que les attentes, la valeur instrumentale et la valence déterminent la stratégie comportementale qui sera adoptée par chaque individu.

Le processus motivationnel de Vroom repose sur :

➤ **Les attentes :**

C'est la croyance qu'une personne a de l'existence d'une relation entre l'action et ses conséquences, c'est-à-dire, la croyance que des efforts accrus entraîneront une amélioration du rendement ou de la productivité. C'est ce que chacun se doit capable de faire, ce qu'il attend comme résultat probable de ses efforts...cette opinion que chacun a de soi, détermine les efforts qu'il est prêt à faire. En effet, l'individu perçoit une probabilité pour que tel niveau d'effort puisse lui permettre d'obtenir tel résultat. Ainsi, l'expectation est l'attente d'une action (l'effort) soit suivie d'un résultat dit de premier niveau (la performance). Ce résultat de premier niveau permet à son tour d'obtenir d'autres résultats dits de second niveau tel que le niveau de salaire, la promotion, la reconnaissance.

➤ **Instrumentalité**

En suivant le schéma ci-dessous, l'instrumentalité correspond à la probabilité perçue par l'individu que s'il atteint un certain niveau de performance (résultat du premier niveau). Ainsi l'instrumentalité est une attente entre deux résultats celui de premier niveau et celui du second niveau.

Autrement dit, c'est la perception qui a l'individu de ces chances de recevoir telle ou telle récompense en fonction de la performance qu'il pourrait réaliser. Plus simplement, il s'agit pour l'individu d'évaluer ses chances d'obtenir une récompense (par exemple, une promotion, une augmentation de salaire) s'il améliore son rendement.

➤ **La valence**

Il s'agit de la valeur affective (positive ou négative) de l'individu par rapport à un résultat de second niveau (récompense) atteint grâce à sa performance au travail et à ces efforts. Lorsqu'il y a désir pour un résultat, la valence est positive. Lorsque le résultat est indésirable, la valence est négative, il peut s'agir de stress, de la fatigue, d'une sanction en cas d'échec dans la tentative d'atteindre le niveau de performance exigé.

Autrement dit la valence c'est la valeur affective que l'individu attribue à la récompense qu'il pourrait

recevoir s'il réalisait la performance nécessaire pour l'obtenir, c'est-à-dire la mesure des avantages et inconvénients possibles qui peuvent résulter de l'action. Enfin, la valence est associée à l'attrait ou à la valeur symbolique que l'individu accorde à la récompense ou aux conséquences finales.

Cette théorie présente la motivation comme une force résultant de trois variables : l'expectation, l'instrumentalité et la valence. Vroom remarque qu'une récompense, en l'occurrence la part de la rémunération qui est liée à un système d'incitation, est motivante.

Elle entraînera une modification du comportement des salariés, si certaines conditions sont réunies. S'ils pensent qu'il est possible d'atteindre les objectifs desquels dépend la rémunération : c'est la notion d'expectante. S'ils trouvent la récompense attrayante et très importante donc c'est la valence. Enfin, s'ils pensent qu'après avoir atteint les objectifs, ils recevront effectivement la récompense promise : on parle d'instrumentalité.

De ces théories, découlent les différents facteurs motivationnels, qu'on essaiera de synthétiser. On distingue plusieurs sources de motivation des salariés. Leur importance se diffère d'une entreprise à une autre, d'un responsable à un autre, d'un salarié à un autre.

3.2.2 La théorie de l'équité d'Adams smith

A. Smith explique la motivation au travail par la disposition de l'individu à comparer sa situation personnelle à celle à des autres. La théorie de l'équité ne postule que tout individu, fait pour évaluer sa situation, des comparaisons avec la situation de personnes prise comme référence soit dans l'organisation, soit à l'extérieur de celle-ci, soit les deux à la fois

Adams a développé cette théorie selon laquelle un individu est motivé lorsqu'il considère que la rétribution qu'il perçoit de son travail en ligne avec sa contribution.

La théorie de l'équité est fondée sur le rapport intrant-extrant en milieu de travail.

➤ Les intrants

Ils consistent essentiellement en ce que l'individu apporte à l'organisation par exemple : la compétence, l'engagement, la qualité et le rendement...etc.

➤ Les extrants

Ce Sont tout ce que l'individu reçoit de l'organisation en échange de sa contribution, par exemple : le salaire, la formation, les défis et la progression de sa carrière...etc.

3.2.3. La théorie Béhavioriste

Le béhaviorisme tenant par principe pour négligeable les caractéristiques individuelles internes. La motivation résulte toujours en premier lieu des facteurs liés plus ou moins étroitement au conditionnement et plus précisément des différents renforcements extrinsèques exercés sur les comportements.

Le Béhaviorisme porte peu d'attention aux raisons, motifs ou aux besoins internes dans l'explication des comportements. L'accent est mis sur les motifs extrinsèques qui expliquent comment, et non pourquoi, un comportement est adopté et répété. Les béhavioristes accordent peu d'importance aux motifs intrinsèques, parce qu'ils estiment que ceux-ci sont subjectifs et difficilement observables, alors que les comportements et leurs conséquences, eux, sont objectifs et quantifiables. Cette théorie s'intéresse à ce qui est observable : le comportement comme une réaction à tel événement.

Au contraire des théories du contenu selon lesquelles les besoins internes sont à l'origine des comportements, le modèle béhavioriste pose que ce sont les conséquences externes qui déterminent le comportement. Ils ajoutent, que ce n'a pas d'importance de prendre en considération des besoins exprimés par les individus, puisqu'on peut influencer sur leurs comportements.

Conclusion

La motivation des salariés est donc désormais un facteur essentiel de la réussite des entreprises. Afin de mieux connaître toutes les facettes de la motivation, il semble indispensable de tenter de la définir sous différentes approches et de tenter de mieux comprendre les différentes théories avancées jusqu'à nos jours sur ce sujet. En effet, dans cette notion de motivation, interviennent des aspects psychologiques, sociologiques, philosophiques et organisationnels. Aujourd'hui des recherches sont encore réalisées, elles portent plus particulièrement sur le rôle de la personnalité, sur l'environnement de chaque individu, et sur l'impact qu'il peut avoir sur sa motivation.

CHAPITRE II
La performance au travail

Chapitre II : La performance au travail

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

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

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

De ce fait, nous allons définir des concepts fondamentaux et vise à apporter la lumière sur les termes clés de la performance, présenter les indicateurs de la performance et identifier le lien entre la motivation du personnel et la performance de l'entreprise.

Section01 : Définition et composantes de la performance

1.1. Définition de la performance

Le concept de la performance de l'entreprise peut être défini sous plusieurs aspects et par plusieurs sens, sa définition est complexe et très difficilement déterminable à cause de ses multiples approches. Largement répartie comme un impératif catégorique, son caractère multidimensionnel et aussi la raison de sa complexité. Il est utilisé pour désigner un certain niveau d'excellence, mais il reste ambigu car il est très mal utilisé.

La performance est le résultat chiffré dans une perspective de classement, c'est un constat officiel enregistrant un résultat accompli à un instant T, toujours en référence à un contexte,

Un objectif et un résultat attendu, et ce quel que soit le domaine.

Au niveau d'une entreprise, la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis, c'est-à-dire qu'elle doit être à la fois efficace et efficiente, en atteignant ses objectifs tout en minimisant ses coûts de réalisations, pour le but de garantir la survie et la continuité de son entreprise, et accroître par ailleurs son avantage concurrentiel

Dans l'entreprise, il faut performer pour garantir la stabilité l'efficacité et la pérennité, et cette performance déterminent la structuration de l'organisation, qui mobilise les ressources techniques, organisationnelles et humaines afin de réaliser ses objectifs, a cet effet on peut dire que la performance est : « le produit de la compétence et des moyens mis à la disposition de l'individu »¹⁴

1.2. Les composantes de la performance¹⁵

1.2.1 L'efficacité

L'entreprise est efficace lorsqu'elle se montre apte de réaliser les objectifs assignés quelques en soit les moyens disponibles, c'est-à-dire l'articulation entre les objectif et les résultats réalisées nous donne le niveau d'efficacité

1.2.2 L'efficience

C'est la capacité d'obtenir les meilleurs résultats avec le moins de ressource possible, c'est à dire poursuivre les résultats de l'entreprise et les atteindre en réduisant les coûts.

Cependant il existe :

• La performance organisationnelle

- C'Est la capacité pour l'organisation de créer de la valeur pour les différents collaborateurs ; - pour les salariés par la qualité du climat de travail ;
- Pour les consommateurs par la qualité des services et des produits offerts ;
- Pour les citoyens par la contribution de l'organisation au développement de la communauté.

• La performance sociale

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.

¹⁴ M.C. Belaid, guide pratique de la gestion des ressources humaines, Ed page bleu internationales alger.2000, p.170.

¹⁵ P.Pascall, la fidélisation des ressources humaines, Ed economica 2004,p94.

• **La performance individuelle**

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

Elle était définie par Campbell comme : « les actions ou les comportements pertinent aux objectifs de l'organisation », cet auteur est l'un des premiers auteurs à avoir définie un ensemble de comportement et attitude attendu permettant à un individu d'être performant.¹⁶

Ce model identifie huit dimension comportementale de la performance au travail.¹⁷

Tableau n°01 : Les dimensions comportementales de la performance au travail

| Dimension | Définition |
|--|--|
| Les compétences dans les tâches spécifiques à l'emploi | Niveau de compétence avec lequel un individu exécute les tâches techniques spécifiques à son emploi |
| Les compétences dans les tâches non spécifiques à l'emploi | Capacité à maîtriser les tâches communes à plusieurs emplois de l'organisation |
| La communication écrit et orale | Capacité à communiqué clairement et efficacement oralement ou par écrit |
| Les efforts dans l'activité | Motivation à réaliser les tâches assignées avec persistance, énergie... |
| Le maintien d'une discipline personnelle Contribution à la performance des équipes et collègues | Aptitude à éviter les comportements contre-productif Faciliter le fonctionnement affectif du groupe |
| La supervision | Influencer positivement la performance au travers des qualités de leader exprimé par l'individu (récompenser ou sanctionner de façon appropriée) |

¹⁶ J.M.perti et A.Swalhi, la mesure de la fidélité organisationnelle, (PDF), p.06.

¹⁷ I.Achte et al, comment concilier la performance et le bien-être au travail, 2010 (PDF), p.42.

| | |
|-----------------------------------|---|
| Le management et l'administration | Maitrise des tâches de contrôle et d'organisation de l'efficacité de l'équipe et accroître les ressources humaines, financières et matérielles. |
|-----------------------------------|---|

Source : adaptation d'après Charles-Pauvers et al 2007

Ce modèle a servi de base nombreux travaux qui ont démontré qu'il existe deux type de performance individuelle :

• La performance dans la tâche

Murphy définit la performance dans la tâche, comme : « l'accomplissement des devoirs et des responsabilités associées à un travail donné »

Rutundo et Sackett la définissent : incluant des comportements qui contribuent à la production d'un bien, ou à la fourniture d'un service.¹⁸

On peut dire que la performance dans la tâche est directement liée à la responsabilité de que prend l'employé en exerçant sa tâche (elle détermine son rôle dans l'exécution de la tâche).

• La performance contextuelle

Est traduit par la capacité à désamorcer les conflits internes, à régler les problèmes en encourageant la confiance interpersonnelle, la communication, la coopération et l'adhésion, c'est ce qui contribue à l'efficacité organisationnelle.

En 1997, pour Borman et Motowidlo, la performance contextuelle comporte cinq dimensions :

- Déployer des efforts pour accomplir les tâches avec succès ;
- S'engager formellement dans des tâches et activités qui font pas partie de son travail ;
- Aider et coopérer avec les autres ;
- Suivre et respecter les règles organisationnelles ;
- Soutenir, approuver sincèrement les objectifs organisationnels.

Ces deux auteurs définissent un modèle contextuel à trois dimensions :

• la performance citoyenne interpersonnelle

Ce sont les comportements d'altruisme, qui visent à aider les autres individus dans l'organisation, par exemple les informer des événements pouvant les intéresser et participer aux activités du groupe ; ce qui facilite la communication et l'intégration de l'équipe, ici la performance

¹⁸ J.M, Peretti et A.Swalhi, opcit ;p.09.

individuelle induit la performance collective.

- **La performance citoyenne organisationnelle**

Il s'agit des comportements qui démontrent la loyauté des salariés à leur organisation, par exemple de soutenir les objectifs, de rester dans l'organisation malgré les conditions difficiles.

- **L'esprit consciencieux vis-à-vis de la tâche**

Il s'agit d'adapter à comportement qui va au-delà de niveau minimum exigé, par exemple arriver toujours à l'heure et faire des efforts pour maximiser sa performance.

Cependant l'existence de ces types de performance, n'empêche pas l'apparition d'un autre type détecté par Pulakos (2006), il s'agit de la convergence de la performance individuelle et de la compétence pour obtenir.

- **La performance adaptative¹⁹**

Qui est défini comme la capacité des individus à s'adapter aux nouvelles conditions, et exigences d'un emploi, il y en a huit facteurs qui relèvent de la compétence adaptative, et si l'individu les maîtrise il atteint alors le stade de la performance adaptative.

Ils sont comme suivis :

- Traiter les urgences ou les situations de crise ;
 - Gérer le stress du travail ;
 - Résoudre les problèmes d'une façon créative ;
 - Résoudre les situations de travail imprévisible ;
 - Apprendre de nouvelle tâche, et procédures de travail ;
 - Faire preuve d'adaptabilité interpersonnelle (être capable de travailler avec des nouvelles équipes, de nouveaux collègues, clients...)
 - Faire preuve d'adaptabilité culturelle (être capable de travailler efficacement dans des contextes culturels différents)
 - Faire preuve d'adaptabilité physique (être capable de travailler dans un environnement difficile),
- c'est ainsi, nous pouvons aborder le concept de la performance sous des divers angles.

Section 02 : Les indicateurs et la mesure de la performance

¹⁹ I.Achte et al, comment concilier la performance et le bien-être au travail,2010(PDF),p.45.

2.1. les indicateur de la performance

Les indicateurs de performance sont des outils permettant d'évaluer les résultats d'une entreprise, Tout entrepreneur ou dirigeant d'entreprise doit contrôler, évaluer et améliorer la performance de sa société. Pour ce faire, il est nécessaire d'analyser le chiffre d'affaires, l'état des stocks, les commandes. Il est également essentiel de mettre en place des indicateurs de performance. Aussi appelés KPI ou Key Performance Indicator, ils servent à évaluer la santé d'une entreprise. Ils permettent également de faciliter le processus de réflexion et de prise de décision pour résoudre des problèmes.

Les indicateurs de performance constituent des données clés d'une entreprise. Ils permettent entre autres :

- D'apprécier la qualité et l'efficacité de la production ;
- D'évaluer la rentabilité et les retours sur investissement ;
- De mesurer la qualité de la relation commerciale et du service client ;
- De découvrir les problèmes à résoudre et les retours clients.

Tous ces éléments permettent au dirigeant d'entreprise de déterminer rapidement si la société se développe correctement. Si ce n'est pas le cas, il est en mesure de mettre en place rapidement des stratégies pour corriger les erreurs.

Ainsi, les indicateurs de performance aident l'entrepreneur à agir efficacement pour assurer le développement de l'entreprise.

En général, il existe de nombreux types d'indicateurs de performance. D'ailleurs, ils changent en fonction des besoins de l'entreprise. Pour vous éclairer, voici une liste des KPI les plus utilisés :

- Les indicateurs de productivité permettant d'avoir des précisions sur l'efficacité de la production et les moyens utilisés.
- Les indicateurs de qualité qui apportent des précisions sur le taux des produits sans défaut et commercialisables.
- Les indicateurs de rentabilité utilisés pour mesurer le taux du profit réalisé en mettant en relation les rentrées d'argent et l'investissement.
- Les indicateurs d'efficacité pour évaluer l'écart entre les résultats escomptés et obtenus.
- Les indicateurs d'efficience pour mesurer les résultats obtenus et les ressources utilisées. L'efficience est excellente si les résultats attendus sont atteints en utilisant les ressources de l'entreprise sans surplus.
- Les indicateurs de compétitivité pour déterminer le développement de l'entreprise sur le marché.

Il s'agit de quantifier la part de marché acquise et la position de la société vis-à-vis de la concurrence.

En fonction de vos objectifs, il est possible d'utiliser un ou plusieurs indicateurs de performance. Cependant, il est conseillé de mettre en place des KPI destinés à l'atteinte des objectifs stratégiques.²⁰

2.2. La mesure de la performance

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.

Pour évaluer la performance d'une entreprise, il est nécessaire d'effectuer des mesures à tous les niveaux : financier, économique, social, organisationnel et sociétal.

La performance financière : traditionnellement, d'après Alfred Sloan, on mesure la performance financière à l'aide des indicateurs ROI et ROE. Aujourd'hui, on utilise en plus l'indicateur EVA.

- Le ROI (Return On Investment) : ce ratio mesure la rentabilité économique du capital utilisé par l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat d'exploitation et les capitaux investis.
- Le ROE (Return On Equity) : ce ratio mesure la rentabilité financière des capitaux apportés par les propriétaires de l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat net et les capitaux propres.
- L'EVA (Economic Value Added) : ce ratio permet de mesurer la création de valeur pour l'actionnaire. C'est la différence entre le résultat opérationnel et les capitaux investis.

La performance économique : il s'agit de mesurer les composantes de la compétitivité de l'entreprise : la compétitivité-prix et la compétitivité-hors prix.

- La compétitivité-prix : désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait de son prix. Sa mesure permet de situer la place de l'entreprise sur le marché par rapport à ses concurrents.

²⁰ <https://visionstratigique.com/performance-de-l-entreprise-comment-evaluer-par-mohamed--ali-bouharb/> performance de l'entreprise.

➤ La compétitivité hors-prix : désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait des éléments indépendants du prix. Elle est obtenue grâce à des éléments comme la qualité des produits, l'innovation, le service, le design...

La performance organisationnelle : il s'agit de mesurer la performance de l'entreprise au niveau de la qualité de la production, de la flexibilité, des délais...

La performance sociale : le bilan social récapitule les principales données chiffrées permettant d'apprécier la performance sociale et les rapports sociaux au sein d'une entreprise. En France, le bilan social est obligatoire pour les entreprises de plus de 300 salariés. Parmi les nombreux indicateurs sociaux, on peut citer : le montant des rémunérations, le nombre d'accidents de travail, les maladies professionnelles ...

La performance sociétale : indique l'engagement de l'entreprise dans les domaines environnementaux, humanitaires, culturels. Les outils de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) peuvent être utilisés pour apprécier le niveau de performance de l'entreprise.²¹

Section03 : identification des facteur et évaluation de la performance

3.1. Identification des facteurs qui ont un impact sur la performance organisationnelle

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

À cet égard, Korman présente certains facteurs susceptibles d'affecter la performance au travail. Ces facteurs peuvent être divisés en trois catégories. D'une part, la motivation au travail aurait un impact. Ensuite, les compétences et les capacités de la personne seraient aussi à considérer.

²¹ <https://pyx4.com/blog/performance-organisation-systeme-mesure-efficace> performance de l'entreprise.

Finalement, la perception du rôle, soit la perception des individus quant au rôle nécessaire à l'accomplissement de leur travail, affecterait la performance.

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

Le facteur d'occasion inclut la fourniture du matériel, le comportement du personnel, le leadership, l'assistance, les procédures de l'organisation, l'information, le temps, etc.

3.2. L'évaluation de la performance de l'entreprise

L'entreprise doit impérativement utiliser des outils d'évaluation qui permettent une analyse sur tous les aspects (Economique, financier, ressources humaines, social, organisationnel et sociétal) afin qu'elle puisse évaluer le degré de sa performance. Il existe deux outils pertinents parmi ces outils de mesure qui sont utilisés pour l'évaluation de la performance de l'entreprise, et nous allons les citer ci-dessous :

- **Le tableau de bord**

C'est un document de synthèse qui récapitule l'ensemble des indicateurs de la performance choisis par l'entreprise. Il nous garantit le suivi de l'évaluation des indicateurs, leur comparaison et l'analyse des résultats de ces derniers. Ceci aide à mesurer l'efficacité et l'efficience de la gestion de l'entreprise.

- **Contrôle de gestion**

C'est une fonction de soutien pour la direction générale, qui est rattachée à la comptabilité de l'entreprise. En vrai, le contrôle de gestion est là pour élaborer un rapport de gestion régulier grâce au tableau de bord. Il permet de suivre également la performance de l'entreprise au niveau stratégique et opérationnel. Cela dit, le contrôle de gestion permet l'évaluation de l'atteinte des objectifs fixés

grâce à l'utilisation des indicateurs de performance pertinents.²²

Section04 : Le lien entre la motivation et la performance

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

4.1. Politique de rémunération

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

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

4.1.1. Définition de la rémunération

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

En fonction des objectifs visés, la politique de rémunération va définir un système de rémunération particulier, qui peut être basé selon les cas sur le potentiel, soit sur la performance ou sur la compétence.²³

4.1.2. L'élaboration d'une politique de rémunération

Elle s'inscrit dans une démarche qui vise à prendre en compte des réalités économiques et sociales, dans la mesure où la rémunération possède une dimension a 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 part, car un salaire est aussi une récompense. En cela, la question de la rémunération fait appel à des notions telles que le mérite et la justice.

²² <https://visionstratigique.com/performance-de-l-entreprise-comment-l-evaluer-par-mouhamed-ali-bouharb/> performance de l'entreprise.

²³ ANNICK C H, tout la fonction ressources humaines, 2eme édition, DUNOD, paris, 2010, p.310.

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.

4.1.3. Une réponse à des enjeux économiques et sociaux

Sur le plan économique, il se présente deux enjeux économiques : ²⁴

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

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

Sur le plan social, le système de rémunération doit donner à chacun le sentiment d'être traité à sa juste valeur. De fait, verser un salaire ne se résume pas à honorer un contrat de travail explicite. Verser un salaire, c'est aussi récompenser une personne, valoriser certains comportements, voire prodiguer des encouragements.

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

²⁴ ABOUD K, AGGOUNE S, l'effet de la rémunération sur la motivation des salariés, SPA CEVITAL université Amira de Bejaia 2015-2016, p.18.

4.1.4. Les objectifs de rémunération

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

- **L'équité**

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

- **Équité interne**

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

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

- **Équité externe**

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

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

- **Équité individuelle**

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

peuvent variés en raison de leurs compétences et de leurs expériences.

- **Équité collective**

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

- **La reconnaissance des prestations fournies**

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

4.2. La motivation par la politique de formation

L'homme a 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.

4.2.1. 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.²⁵

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.

²⁵ Boudabbous Sami, l'entreprise à l'heure de la formation, approche théorique pratique et rebelles, la revue des sciences de gestion, 2007/4 N°226-227, p.116.

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.

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

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

4.3. Les conditions de travail qui favorisent la motivation

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

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

Au-delà de l'objectif pour l'employeur de disposer de la bonne compétence au bon endroit, l'employeur doit veiller à la concordance entre ce que le salarié attend de son travail et ce que le travail est susceptible d'apporter au salarié. En effet la motivation étant une résultante de la satisfaction, l'importance du critère travail et de son contenu doit être prise en compte.

En effet, un travail qui manque d'objectifs clairs et pour lequel le salarié ne sait pas précisément

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

Troisièmement, un mode de management adapté : il n'existe pas de mode de management universel, valable dans toutes les situations. Un manager doit adapter son mode de gestion au degré d'autonomie, c'est-à-dire de compétences et de motivation de ses équipes (théorie du management situationnel de Hersey et Blanchard), et au contexte de travail (contrainte de délais notamment). Il doit osciller en fonction des situations entre un management directif et un contrôle plus souple car motiver c'est faire évoluer autrui :

Le rôle du manager est de rendre ses collaborateurs les plus autonomes possible.

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

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

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

Il est important que chacun se sente impliqué dans les objectifs à atteindre et en devienne acteur. Les exigences de la fonction d'encadrement et d'animation requièrent du manager d'équipe, des qualités personnelles et de leadership positif, des logiques et techniques. L'objectif final est de réussir à renforcer les capacités managériales et humaines des salariés de manière à mener leurs

collaborateurs à la réalisation des objectifs et à les aider dans leur épanouissement.²⁶

Conclusion

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

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

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

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

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

Et pour bien étudier l'effet de la motivation sur la performance organisationnelle.

²⁶ <https://www.memoireonline.com>. « Analyse des conditions de travail personnel » université libre de Kigali, 2009, p.33.

Chapitre III

***Cas pratique portant sur l'impact de la
motivation du personnel sur la
performance de l'entreprise SONATRACH
Bejaia.***

La motivation c'est ce qui transmet un mouvement, met en marche, transforme une énergie en action. C'est donc la force qui pousse les ressources humaines à agir et donner plus d'effort dans son travail. Pour cela, nous allons étudier l'impact de la motivation du personnel sur la performance de l'entreprise.

Dans le présent chapitre, nous allons tout d'abord présenter la démarche méthodologique adoptée pour relier le cas pratique, en suite nous allons procéder à l'analyse et l'interprétation des résultats, mais cela après avoir présenté l'organisme d'accueil.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

1.1. Naissance et évolution de SONATRACH

En arrachant son indépendance en 1962, l'Algérie n'a pas vu pour autant la richesse nationale mise à la disposition des autorités locales.

En effet, à Evian, les Algériens avaient obtenu l'essentiel : l'indépendance et l'intégrité du territoire garanti. Mais le texte des accords prévoyait, entre autres, que « ... l'Algérie confirme l'intégralité des droits attachés aux titres miniers et de transport accordés par la République Française, en application du Code pétrolier saharien ... » En clair, on accordait des droits et privilèges aux compagnies pétrolières étrangères qui, pour la très grande majorité, étaient françaises.

Le 31 décembre 1963, la Société Nationale de Transport et de Commercialisation des Hydrocarbures – SONATRACH - a été créée par décret N°63/491. Elle avait pour mission de prendre en charge le transport et la commercialisation des hydrocarbures dans un contexte marqué par la mainmise des compagnies étrangères.

Le 29 juillet 1965 ont été signés les “ Accords d’Alger” dans la capitale algérienne. Par ces accords, l’Algérie et la France décidaient de créer une association dite “ Association coopérative” à laquelle était attribuée une énorme superficie à travers le Sahara, sur laquelle les compagnies pétrolières nationales des deux pays, la SONATRACH d’un côté et l’ERAP de l’autre (l’ancêtre de Total - Elf - Fina), se lançaient avec des pourcentages égaux de 50/50 dans l’exploration et la production, ainsi que dans les opérations de recherche et pour l’exploitation des champs découverts.

Et c’est à partir de 1966 que la SONATRACH a vu son statut modifié par décret n°66/292 du 22/09/1966. Ce texte a élargi ses activités en intégrant la production, la recherche et la transformation des hydrocarbures.

Mais l’évènement le plus monumental dans l’histoire de SONATRACH a été l’annonce de la nationalisation des hydrocarbures, le 24 février 1971, lors d’un discours mémorable prononcé devant les cadres de l’UGTA par le défunt président Houari Boumédiène durant lequel il annonçait :

« ... Je proclame officiellement, au nom du Conseil de la révolution et du gouvernement, que les décisions suivantes sont applicables à compter de ce jour :

- La participation algérienne dans toutes les sociétés pétrolières françaises est portée à 51 pour cent, de façon à en assurer le contrôle effectif ;
 - La nationalisation des gisements de gaz naturel ;
 - La nationalisation du transport terrestre, c’est à dire de l’ensemble des canalisations se trouvant sur le territoire national ».
- 2 Direction Régionale de Bejaïa

Le 12 avril suivant, il prenait, encore une fois de manière unilatérale, une autre décision hautement importante, à savoir que les opérations sur tout champ de pétrole ou de gaz ne seraient dorénavant menées que par l’entreprise nationale Sonatrach.

Sonatrach s’attelle dès lors à consolider le processus de récupération total des richesses pétrolières et gazières ainsi que leur maîtrise technologique tout en sauvegardant l’approvisionnement énergétique du pays, et en pourvoyant aux recettes en devises nécessaires à son développement. Parallèlement à ce rythme soutenu, les débouchés aux produits

pétroliers et gaziers sont assurés en aval par une remarquable percée commerciale sur le marché international. Les découvertes importantes d'hydrocarbures dans le Sahara algérien permirent à l'entreprise Sonatrach de développer une industrie des hydrocarbures importante.

Et en 1985, SONATRACH s'est remaniée et s'est mise sur de nouvelles bases que constituent les nouvelles activités que sont :

- Exploitation et recherche
- Exploitation des systèmes d'hydrocarbures
- Exploitation des systèmes et transformation de gaz.
- Le transport par canalisation.
- La commercialisation.

A travers cette transformation structurelle et fonctionnelle, un nouvel organigramme du groupe s'est constitué mettant en relief les quatre activités principales, à savoir :

- Transport par Canalisation
- Amont
- Aval
- Commercialisation

Aujourd'hui, la Sonatrach assure des missions stratégiques centrées sur la recherche, la production, l'approvisionnement du marché national et la commercialisation des hydrocarbures liquides et gazeux sur le marché international. Les activités découlant de ces missions demeurent le souci des 40.000 employés dont 10.000 cadres environ qui constituent l'effectif de l'entreprise Sonatrach.

• **Promulgation de la loi 07/05**

Le 28 avril 2005, fut promulguée la loi 07-05 relative aux hydrocarbures en remplacement de la loi 14/86 du 19 août 1986. Cette nouvelle loi a apporté un nombre d'éléments extrêmement importants pour la Sonatrach en tant qu'acteur sur les marchés pétrolier et gazier nationaux et internationaux. A travers cette loi, l'entreprise reprendra son rôle essentiel d'opérateur économique et commercial pour laisser, à l'état algérien, la propriété et la gestion du secteur énergétique national par le biais de deux nouvelles agences (ALNAFT et ARH).

Mais le Président de la République amende cette loi par ordonnance publiée dans le journal officiel en juillet 2006. Cet amendement à la loi 07-05 vise à l'adapter aux évolutions enregistrées au niveau du marché international de l'énergie et à renforcer la gestion des ressources nationales afin de les préserver au bénéfice des générations futures. Sonatrach voit alors sa participation systématique et obligatoire avec un minimum de 51% dans les contrats de recherche et d'exploration et dans les contrats d'exploitation, selon l'ordonnance qui modifie la loi sur les hydrocarbures. Le changement est introduit aussi pour les concessions de canalisations de transport d'hydrocarbures et pour les activités de raffinage dont la participation minimum de Sonatrach sera de 51%.

- **L'activité Transport par Canalisation**

Concernant l'activité Transport par Canalisation, celle-ci a pour mission le développement, la gestion et l'exploitation du réseau de transport, de stockage, de livraison et de chargement des hydrocarbures. SONATRACH dispose d'un réseau de 32 canalisations d'une longueur globale de 16 355 KM, dont deux gazoducs transcontinentaux. GALSI vers l'Italie via la Sicile, et MEDGAZ vers l'Espagne via le Maroc. Un troisième gazoduc, le TSGP – Trans Sahara Gaz Pipeline – est en cours de réalisation. Elle dispose également de 109 bacs de stockage d'une capacité de 3.3 millions de m³ pour une capacité de transport de 320 millions de TEP.

TRC est composée de 7 Régions de Transport, dont la Région Transport Centre – RTC - communément appelée la Direction Régionale de Bejaia – DRGB - et de 1 Direction Réparation de Canalisations, 2 Directions Maintenance et 1 Direction Télécom.

La nouvelle conjoncture législative et réglementaire induisant d'importantes implications sur l'organisation et le développement de Sonatrach, et dans le but de se mettre en conformité avec les dispositions réglementaires, une task-force a été mise en place afin de mener la transposition de la loi 07-05 et de son amendement de juillet 2006 sur l'activité TRC. La démarche a pour but essentiel de définir une nouvelle politique de tarification par concession et de contrôle précis de l'usage de la canalisation. Il s'agit aussi de mettre en place un système de contrôle de gestion industriel et un comité HSE pour la gestion du risque environnemental.

Le Groupe national Sonatrach se positionnera bientôt parmi les 10 compagnies pétrolières les plus importantes au monde, a affirmé, à Oran, le ministre de l'Energie et des Mines, Docteur Chakib Khelil.

Notre ambition est de hisser Sonatrach de sa position actuelle de 12ème compagnie au rang des 10 premières sociétés pétrolières internationales, a précisé le ministre, en marge de l'inauguration du siège de l'activité "Aval" de Sonatrach.

Il a rappelé, dans ce contexte, le programme mis en œuvre pour le développement du Groupe pétrolier national, au titre duquel un investissement équivalant à 28 milliards de dollars pour les cinq prochaines années.

Ce plan d'actions s'articule principalement autour de l'inscription et la relance d'une série de projets relatifs à la prospection minière, au dessalement de l'eau de mer, à la production électrique et au partenariat international, a indiqué le docteur Chakib Khelil.

1.2. Direction générale du groupe SONATRACH

Elle est assurée par le président, directeur général, elle chapeaute tout le groupe SONATRACH avec ses différentes activités qui sont : les activités opérationnelles, commerciales et transport par canalisation.

1.2.1. Les activités opérationnelles

Elles exercent les métiers du groupe et développent son potentiel d'affaire tant en Algérie, qu'au niveau international. Il s'agit de l'activité amont et l'activité aval :

- **Les activités en amont**

Ses principales fonctions sont :

Exportation, Data contrôle, Forage Recherche et développement des hydrocarbures.

- **Les activités en aval**

Ses fonctions sont :

- Liquéfaction du gaz naturel ;
- Raffinage du pétrole ;
- Pétrochimies.

1.2.2 Les activités de commercialisation

Sa principale fonction est la commercialisation des hydrocarbures tant au niveau national qu'international.

1. 2.3 Activité transport par canalisation

L'activité transport est confiée à la branche « TRC », dont des missions essentielles sont :

- Exploitations des ouvrages de transport des hydrocarbures des installations portuaires ;
- Maintenance des installations et des canalisations ;
- Etudes et développement ;
- Le transport de pétrole des puits jusqu'aux terminaux « bacs, ports pétroliers

L'activité transport par canalisation contient sept « 07 » régions qui sont :

- Région transport Ouest « RTO » ;
- Région transport Centre « RTC » ;
- Région transport Est « RTE » ;
- Région transport Haoud ;
- Haoud-El-Hamar «HEH » ;
- Région transport IN AMENAS « RTI » ;
- GEM OUED REFRAF « TEBESSA » ;
- GDPE EL ARICHA.

1.3. Historique et organisation de la direction régionale de Bejaia (DRGB)

La Société Pétrolière de Gérance – SOPEG - vit alors le jour le 12 mars 1957 sous l'égide de la société nationale de recherche de pétrole en Algérie (SN REPAL) et la compagnie Française de pétrole FP(A).

Elle avait pour rôle l'exécution de tous les travaux nécessaires au transport des hydrocarbures, la réalisation de ces transports, ainsi que toutes les études et opérations se rapportant directement ou indirectement à ces travaux, transports et installations.

Un oléoduc, d'une longueur de 668 Km et d'un diamètre de 24", a été alors réalisé, pour le compte de SOPEG, par les sociétés de pose SOCOMAN pour le lot Nord et GREP pour le lot Sud, reliant HEH au Terminal Marin de Bougie. A partir de là, il est transporté dans des bateaux pétroliers vers la France.

SOPEG avait à gérer l'oléoduc, ainsi que trois stations de pompage sises sur le tronçon du pipeline, un parc de stockage au TMB composé de 16 bacs ainsi qu'un port pétrolier avec trois postes de chargement. Aujourd'hui, SOPEG est devenue la Direction Régionale de Bejaia, une des sept régions composant l'activité Transport par Canalisation de l'entreprise nationale SONATRACH.

- **La direction régionale de Bejaia a pour but**

La gestion et l'exploitation des ouvrages et canalisation de transport d'hydrocarbures.

-La coordination et le contrôle de l'exécution des programmes de transport arrêtés en fonction des impératifs de la production et de commercialisation.

- La maintenance, l'entretien et la protection des ouvrages et des canalisations, ainsi que l'exécution des révisions générales des machines tournantes et équipements y afférents ;

-La conduite des études, la réalisation de la gestion de développement des ouvrages et de canalisations.

1.4. Présentation de l'organigramme de la direction régionale de Bejaia

La Direction régionale de Bejaia est ainsi organisée en :

1. 4.1 Assistant de sûreté interne

Veille à la sécurité physique des ouvrages de la région.

1. 4.2 Chef de département sécurité (HSE)

Il a pour mission la protection et la sauvegarde du patrimoine humain de la DRH et d'assurer le développement du transport des hydrocarbures, son rôle est la prévention, intervention et hygiène de l'environnement.

1. 4.3 Le centre informatique

Il regroupe les moyens d'exploitation et de développement des applications informatiques pour l'ensemble des régions de la division transport.

1.4.4 Sous-direction d'exploitation

Elle chapote deux départements, elle est chargée de l'utilisation et exploitation des installations de transport du pétrole et de Gaz.

1.4.5 Département d'exploitation liquide (EXL)

C'est le département qui gère l'oléoduc et donc les produits (pétrole brut et condensât) transportés via des stations de pompages.

1.4.6 Département d'exploitation GAZ (EXG)

Il exploite le gazoduc, le terminal GAZ ainsi qu'une station de compression.

1.4.7 Sous-direction technique

Elle englobe quatre (04) départements :

- **Département maintenance (MNT)**

Ce département est chargé d'assurer la maintenance des équipements industriels tournant (pompes électroniques, turbines,).

- **Département protection ouvrage (PTO)**

Il a pour mission la protection des ouvrages contre les actions humaines malveillante volontaire ou involontaire, liées à des erreurs de manipulation (effet de marteau, travaux publics,), et actions de nature (glissement de terrains, inondations,).

- **Département approvisionnement et transport (ATR)**

Il est chargé d'alimenter la DRGB en matériel nécessaire à son fonctionnement et d'assurer le transport du personnel de la même entreprise.

- **Département de travaux neufs (TNF)**

Celui-ci est chargé de l'étude et le suivi de réalisations des projets d'investissement de la DRGB dans différents domaines.

1. 4.8 Sous-direction finance et juridique

Le département finance prend en charge la gestion comptable et financière de la DRGB. Le service juridique intervient à chaque fois que les intérêts de la DRGB sont mis en jeu pour veiller sur la légalité des transports. Elle comporte trois départements :

1. 4.9 Département budget/contrôle gestion

Veille à l'établissement des plans prévisionnels et les bilans des budgets.

1.4.10 Département finance

Il veille au financement (toute sorte confondue) des projets de la région.

1.4.11 Département juridique

Prend en charge les affaires de justice de la région et l'assurance de tout son patrimoine.

1.4.12 Sous-direction administrative

Elle se décompose en trois départements :

- **Département ressources Humaines/communication (RHC)**

La mission du département est d'acquiescer des ressources humaines en nombre et en qualité, d'assurer l'évaluation de leurs carrières et de planifier les besoins à court et moyen terme tant en effectif qu'en besoin de formation, de perfectionnement et recyclage.

- **Département administration et sociale (ASL)**

Le département veille au respect des lois en vigueur qui régissent les relations de travail, comme il gère le personnel de la DRGB.

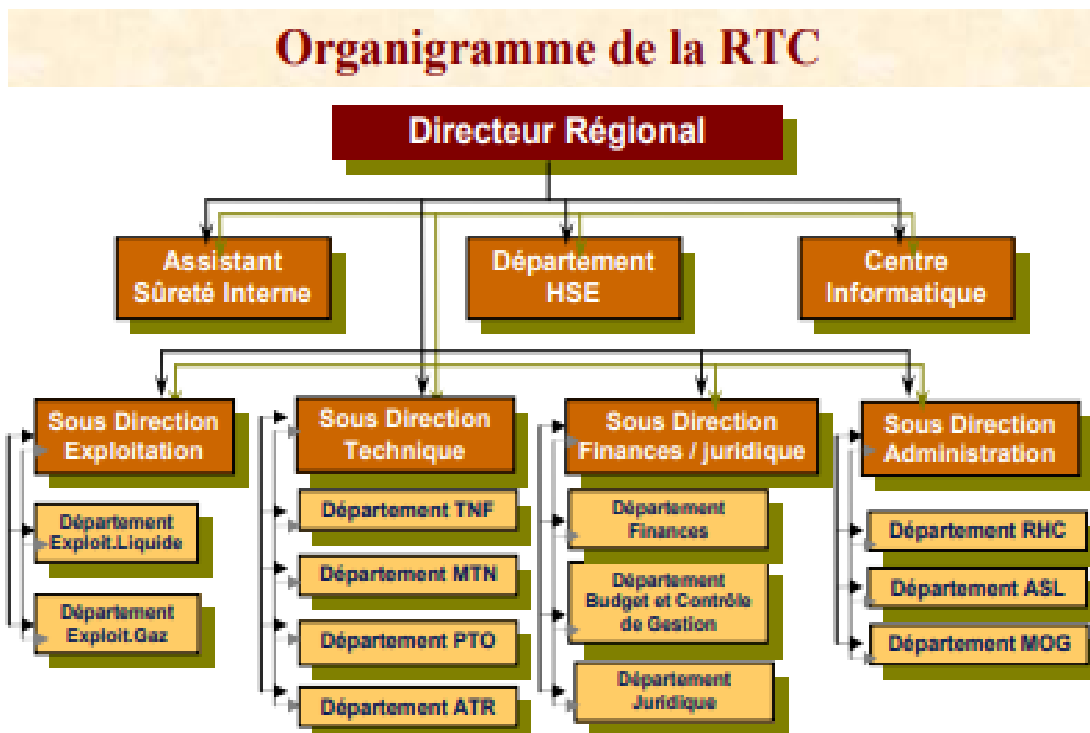
- **Département moyens généraux (MOG)**

Il représente le soutien logique de l'entreprise.

- **Organigramme de la région**

L'évolution qu'a connue la Région a été accompagnée d'une réorganisation générale de ses fonctions et structures. En effet, avec la mise à niveau amorcée et face aux nouveaux objectifs assignés aussi bien à l'activité et par ricochet à la Région, des départements ont été réorganisés sous la coupe de sous-directions, de nouveaux départements ont été créés (exploitation gaz, juridique, budget et contrôle de gestion, HSE) et des nouveaux postes sont apparus (ingénieur mesure, cadre études conditions de vie et travail, administrateur de bases de données etc.)

Figure N°03 : L'organigramme de la direction régional de Bejaia.



Source : document interne de l'entreprise SONATRACH.

1.5 Structure du département des ressources humaines

Tenant compte de l'importance des ressources humaines dans le management est dans la stratégie de l'entreprise, la DRGB dispose d'un département de ressources humaines dont la fonction est la recherche et l'acquisition du potentiel humain, le préserver, le développer du point de vue qualitatif et quantitatifs.

Ce département se compose de deux services :

1. 5.1. Service sélection/formation

Dont le rôle principal est le recrutement et la mise en œuvre des plans de formation. Ce service se subdivise en deux sections :

➤ **Section recrutement**

➤ Ses principales tâches sont :

- La sélection des candidats selon les besoins ;
- La transmission des dossiers des candidats présélectionnés aux structures demandeuses qui

valident cette présélection ;

- Le suivi du processus de recrutement du début jusqu'à la dernière étape.

➤ **Section formation**

➤ Ses principales activités de cette section consistent à

- Elaborer les plans de formation pour tous les agents de DRGB, afin d'améliorer le niveau académique et faire des recyclages pour certains agents.

➤ **Service gestion prévisionnelle**

Son rôle primordial consiste à assurer et vérifier les mouvements des effectifs en qualité, en nature et en carrière.

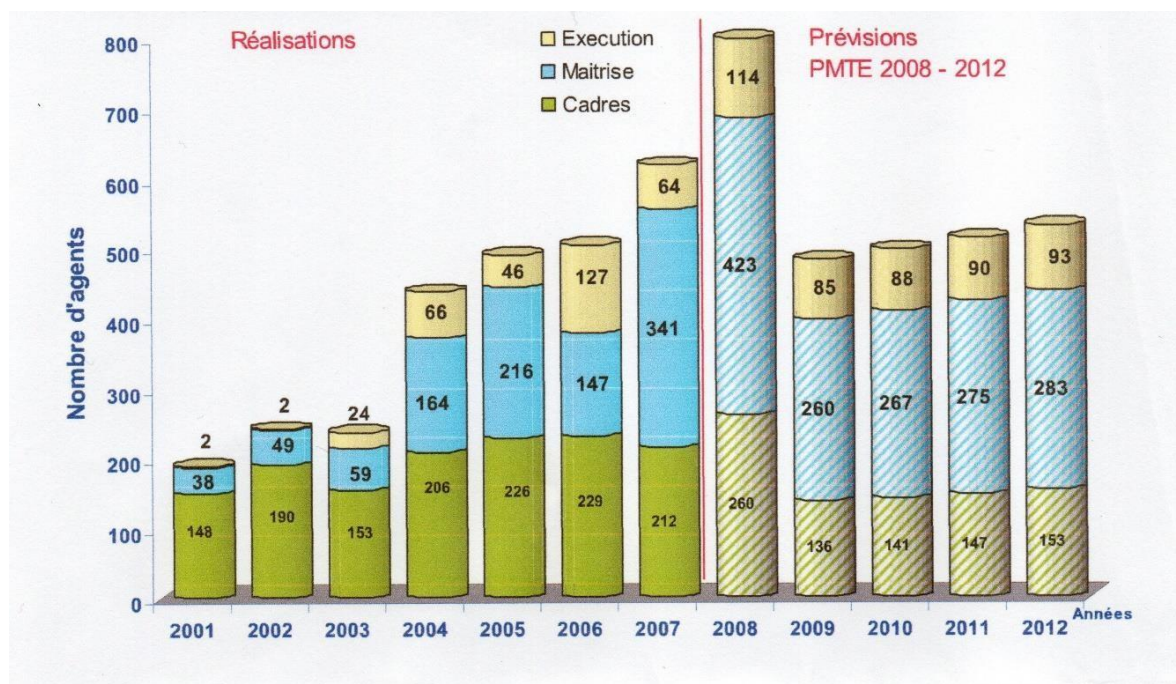
1.6 Structure et évolution de l'effectif a la DRGB

• **Catégorie socioprofessionnelle**

L'effectif permanent total de la DRGB en 2008 s'élève à 751 salariés qui se décomposent en « 03 » trois catégories socioprofessionnelles :

- Cadres
- Maîtrises
- Exécutions

Figure n°04 : l'évolution de l'effectif a la DRGB



Source : document interne de la DRGB.

Section 02 : le cadre méthodologique

2.1. la démarche méthodologique

Pour bien mener notre recherche sur le terrain, nous avons utilisé une analyse quantitative en s'appuyant sur un outil de collecte de données : le questionnaire qui a été distribué aux salariés de l'entreprise différentes catégories socioprofessionnelles.

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

2.2. La méthode utilisée

Réaliser une recherche scientifique nécessite l'utilisation d'une méthode adéquate à notre thème, qui permet de découvrir un aspect de la réalité.

Dans notre étude, on a choisi d'utiliser la technique du questionnaire afin de recueillir des données quantitatives, pour arriver à démontrer l'objectif de notre recherche, et la méthode d'utilisation consiste à distribuer le questionnaire à l'ensemble des employés de donner un à chaque personne.

2.3. Description du questionnaire

Notre enquête a commencé le 01/03/2022 jusqu'au 30/03/2022 d'une période de 30 jours qui s'est déroulée dans de bonnes conditions avec une disponibilité des différents responsables, ou nous avons distribué notre questionnaire qui a duré 15 jours pour le récupéré.

- Le premier axe porte sur les données personnelles des enquêtés.
- Le deuxième axe porte sur la motivation au travail.
- Le troisième axe concerne la performance de l'entreprise.

2.4. La population étudiée

Notre thème de recherche exige des employés qui sont concernés par la motivation du personnel sur la performance de l'entreprise, pour des raisons d'effectif vraiment élevé de cette organisation (SONATRACH) ainsi que c'est l'organisation qui a assuré la distribution des questionnaires, ils nous ont imposé de se limiter uniquement un échantillon très maigre qui est de 30 salariés, pire encore nous avons récupérée que 20 exemplaires. Parmi les différentes catégories socioprofessionnelles à savoir les cadres, agents de maîtrise et agents d'exécution.

Section 03 : Analyse et interprétation des données

Dans cette partie, nous allons procéder à une analyse et interprétation des données et des résultats obtenus pendant notre recherche en vue de confirmer ou d'infirmes les hypothèses émises au début de notre recherche.

3.1. Données personnelles

Tableau N°02 : répartition de l'échantillon par le genre

| Genre | Nombre | Pourcentage |
|-------|--------|-------------|
| Homme | 07 | 35% |
| Femme | 13 | 65% |
| TOTAL | 20 | 100% |

Source : réalisé par nous-même, à partir des données de l'enquête.

Commentaire

Le tableau ci-dessus nous représente la répartition des membres de la population selon le genre, nous observons la supériorité de 65%, qui consiste en sexe féminin, et l'infériorité masculine avec une 35%.

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

| La tranche d'âge | Nombre | Pourcentage |
|------------------|-----------|-------------|
| De 20 à 30 ans | 00 | 00,00 % |
| De 31 à 40 ans | 11 | 55% |
| De 41 à 50 ans | 07 | 35% |
| De 51 et plus | 02 | 10% |
| Total | 20 | 100% |

Source : réalisé par nous-même, à partir des données de l'enquête.

Commentaire

Ce tableau montre que la tranche d'âge la plus élevée dans le présent échantillon est celle de 31 à 40 ans avec un taux 55%, suivie de celle de 41 à 50 ans avec un taux 35%.

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

| Situation familiale | Nombre | Pourcentage |
|---------------------|-----------|-------------|
| Célibataire | 06 | 30% |
| Marié | 14 | 70% |
| Divorcé | 00 | 00% |
| Veuf (Ve) | 00 | 00% |
| Total | 20 | 100% |

Source : réalisé par nous-même, à partir des données de l'enquête.

Commentaire

L'analyse de la population enquêtée par situation familiale laisse apparaître que 70% des travailleurs sont mariés. Les célibataires ne représentent que 30%.

Tableau N° 05 : répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

| Niveau d'étude | Nombre | Pourcentage |
|-------------------|-----------|-------------|
| Primaire | 00 | 00,00% |
| Moyen | 00 | 00,00% |
| Secondaire | 05 | 25% |
| Universitaire | 15 | 75% |
| Sans aucun niveau | 00 | 00,00% |
| Total | 20 | 100% |

Source : réalisé par nous-même, à partir des données de l'enquête.

Commentaire

Ce tableau montre que la répartition des enquêtes par le niveau universitaire est dominante au sien de sonatrach avec un taux de 75%.

Tableau N° 06 : répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle

| Catégories | Nombre | Pourcentage |
|-------------------|-----------|-------------|
| Cadre | 12 | 60% |
| Agent de maîtrise | 05 | 25% |
| Agent d'exécution | 03 | 15% |
| Total | 20 | 100% |

Source : réalisé par nous-même, à partir des données de l'enquête.

Commentaire

Le tableau ci-dessus montre que la catégorie socioprofessionnelle la plus élevée en pourcentage est celle des cadres avec un taux de 60%, suivie de celle des agents de maîtrise avec un taux de 25% et 15% des agents d'exécution.

Tableau N° 07 : répartition de l'échantillon selon leur expérience professionnelle

| Expérience | Nombre | Pourcentage |
|----------------|-----------|-------------|
| De 1 à 5 ans | 09 | 45% |
| De 5 à 10 ans | 05 | 25% |
| De 10 à 15 ans | 04 | 20% |
| Plus de 15 ans | 02 | 10% |
| Total | 20 | 100% |

Source : réalisé par nous-même, à partir des données de l'enquête.

Commentaire

D'après ce tableau nous remarquons que la plupart des salariés de l'échantillon enquêtés ont une ancienneté plus de 5 ans avec un pourcentage de 45% suivie par ceux qui ont une ancienneté de 5 à 10 ans avec un pourcentage de 25%, et 20% pour ceux qui ont une ancienneté de 10 à 15 ans, et enfin 10% pour ceux qui ont une ancienneté de 15 et plus.

3.2. Les données professionnelles

3.2.1 Motivation

Tableau N° 08 : répartition de l'échantillon selon la fidélisation des ressources humaines

| | Nombre | Pourcentage |
|----------------------|--------|-------------|
| Tout a fait d'accord | 10 | 50% |
| D'accord | 06 | 30% |
| Neutre | 00 | 00,00% |
| Pas du tout d'accord | 00 | 00,00% |
| Pas d'accord | 04 | 20% |
| Total | 20 | 100% |

Source : réalisé par nous-même, à partir des données de l'enquête.

Commentaire

D'après les résultats obtenus la moitié 50% des salariés interrogés de l'entreprise Sonatrach sont tout à fait d'accord que le salaire constitue un bon moyen pour fidéliser les ressources humaines 30% de ses salariés sont d'accord et enfin 20% estime que ne sont pas d'accord

Toutefois, nous constatons sur le fait que le salaire est un moyen le plus fort pour fidéliser la ressource humaine de la Sonatrach .

Tableau N°09 : répartition de l'échantillon selon leur opinion pour garder les salariés au sien de l'entreprise

| | Nombre | Pourcentage |
|--------------|---------------|--------------------|
| Oui | 12 | 60% |
| Non | 08 | 40% |
| Total | 20 | 100% |

Source : réalisé par nous-même, à partir des données de l'enquête.

Commentaire :

Ce tableau montre que l'opinion majoritaire est celle qui affirme que le salaire est un moyen de fidéliser les travailleurs à l'entreprise. Avec 60% contre 40% qui disent le contraire. En effet, le salaire est une raison suffisante pour rester au sein d'une entreprise, car la finalité de travailler est de gagner un salaire suffisant pour satisfaire ses besoins. C'est vrai que ce n'est pas la motivation unique, mais nul ne peut s'en passer de salaire.

Tableau N°10 : répartition de l'échantillon selon leur promotion favorisée par SONATRACH

| | Nombre | Pourcentage |
|--------------|---------------|--------------------|
| Oui | 15 | 75% |
| Non | 05 | 25% |
| Total | 20 | 100% |

Source : réalisé par nous-même, à partir des données de l'enquête.

Commentaire

La pratique de la promotion est présente à Sonatrach. Ceci apparait à travers l'opinion des enquêtés qui sont à 55% à soutenir cette idée, Cette pratique et motivationnelle.

Tableau N°11 : présentation de l'échantillon selon les promotions motivantes

| La promotion est motivante | Nombre | Pourcentage |
|----------------------------|--------|-------------|
| Oui | 14 | 70% |
| Non | 06 | 30% |
| Total | 20 | 100% |

Source : réalisé par nous-même, à partir des données de l'enquête.

Commentaire

La lecture attentive de ce tableau qui fait partie intégrante des hypothèses émises, relève que 70% du personnel sont satisfait à la promotion. Le taux d'insatisfaction à 30% n'est pas négligeable. Sonatrach doit s'intéresser de près aux motifs d'insatisfaction.

Tableau N°12 : répartition de l'échantillon selon la motivation dans leur travail

| | Nombre | Pourcentage |
|---------------|--------|-------------|
| Motivé | 13 | 65% |
| Très motivé | 00 | 00,00% |
| Démotivé | 07 | 35% |
| Très démotivé | 00 | 00,00% |
| Total | 20 | 100% |

Source : réalisé par nous-même, à partir des données de l'enquête.

Commentaire

Un taux de 65% des enquêtes estime que les conditions de travail sont motivantes. Il y a donc, un effet positif des conditions de travail sur la motivation avec tous ses facteurs. Notamment, la stabilité des travailleurs et leur engagement pour les objectifs de l'entreprise entre autre.

Tableau N°13 : répartition de l'échantillon selon la satisfaction de leurs relations avec leurs collègues

| | Nombre | Pourcentage |
|------------------|--------|-------------|
| Satisfait | 05 | 25% |
| Très satisfait | 15 | 75% |
| Insatisfait | 00 | 00,00% |
| Très insatisfait | 00 | 00,00% |
| Total | 20 | 100% |

Source : réalisé par nous-même, à partir des données de l'enquête.

Commentaire

Pour évaluer la satisfaction au travail, nous avons introduit ses résultats, qui montrent le pourcentage des employés. Donc tous les travailleurs sont satisfaits de leur relation avec leurs collègues.

Tableau N°14 : répartition de l'échantillon selon leurs avis sur ce qu'il manque à la sonatrach en ce concerne les pratiques motivationnels

| Les pratiques motivationnelles | Nombre | Pourcentage |
|--------------------------------|--------|-------------|
| Oui | 13 | 65% |
| Non | 07 | 35% |
| Total | 20 | 100% |

Source : réalisé par nous-même, à partir des données de l'enquête.

Commentaire

L'analyse de ce tableau, montre clairement que 65% des enquêtes qui déclarent avoir un sentiment d'être concernés par la réussite de l'entreprise, jugent que le salaire est suffisant. A contraire, les gens qui se sentiment moins concernes par le sort de l'entreprise et sa réussite ne sont pas satisfaits du salaire avec un taux de 35%.

Tableau N°15 : Répartition de L'échantillon selon le facteur le plus motivant au travail

| Eléments motivants | Nombre | Pourcentage |
|---|---------------|--------------------|
| L'autonomie dans le travail | 03 | 15% |
| Ambiance au travail | 02 | 10% |
| Le salaire élevé | 09 | 45% |
| Une bonne gestion des carrières (mobilité, promotion...) | 06 | 30% |
| Autres | 00 | 00% |
| Total | 20 | 100% |

Source : réalisé par nous-même, à partir des données de l'enquête.

Commentaire

Ce tableau nous montre l'avis des salariés sur l'élément qui les a motivé dans leurs travail, on observe donc que 45% des enquêtés déclarent que le salaire élevé est l'élément motivant au travail, 30% et 15% des salariés placent la bonne gestion des carrières et l'autonomie dans le travail au deuxième rang, contrairement à l'échantillon restant représenté par 10% ayant répondu que l'ambiance est un élément motivant dans leurs travail.

Tableau N° 16 : répartition de l'échantillon selon la politique de rémunération.

| | Nombre | Pourcentage |
|-----------------------------|---------------|--------------------|
| Tout a fait d'accord | 05 | 25% |
| D'accord | 12 | 60% |
| Neutre | 01 | 05% |
| Pas du tout d'accord | 00 | 00% |
| Pas d'accord | 02 | 25% |
| Total | 20 | 100% |

Source : réalisé par nous-même, à partir des données de l'enquête.

Commentaire

D'après les résultats obtenus plus que la moitié 60% des RH interrogés de l'entreprise SONATRACH sont d'accord que le salaire constitue un bon moyen pour réaliser leurs objectifs, 25% de ses salariés sont tout à fait d'accord. Enfin 10% estime que ne sont pas d'accord. Toutefois, nous constatons sur le fait que la rémunération est un moyen qui agit sur les ressources humaines pour réaliser ses objectifs.

Tableau N°17 : Répartition de l'échantillon selon les récompenses pécuniaires et non pécuniaires (le salaire, l'avantage social...)

| | Nombre | Pourcentage |
|-----------------------------|--------|-------------|
| Tout a fait d'accord | 01 | 05% |
| D'accord | 05 | 25% |
| Neutre | 03 | 15% |
| Pas du tout d'accord | 02 | 10% |
| Pas d'accord | 09 | 45% |
| Total | 20 | 100% |

Source : réalisé par nous-même, à partir des données de l'enquête.

Commentaire

A partir du tableau n°17, nous constatons que la part des salariés ayant bénéficié d'avantages sociaux est prédominante, en effet, cette part est constituée de plus de 45% des salariés concernés par l'étude, cependant, la partie restante des salariés n'ayant pas bénéficié d'avantages sociaux elle représente 25% de l'ensemble des salariés enquêtés, de ce fait l'entreprise SONATRACH favorise des récompenses pécuniaires.

Tableau N°18 : répartition de l'échantillon selon les objectifs à atteindre :

| | Nombre | Pourcentage |
|----------------------|--------|-------------|
| tout à fait d'accord | 00 | 00% |
| d'accord | 04 | 20% |
| Neutre | 12 | 60% |
| Pas du tout d'accord | 00 | 00% |
| Pas d'accord | 04 | 20% |
| Total | 20 | 100% |

Source : réalisé par nous-même, à partir des données de l'enquête.

Commentaire

D'après les résultats obtenus, plus que la moitié 60% des salariés interrogés de l'organisation sont neutre que SONATRAC utilise d'une manière rationnelle ses ressources pour atteindre ses objectifs, tandis que la minorité n'est pas d'accord avec ce constate, cette dernière ne dépasse pas 20% de l'ensemble des salariés concernés par l'étude. Enfin 20% estime que sont d'accord

Tableau N°19 : Répartition de l'échantillon selon l'évaluation des performances

| | Nombre | Pourcentage |
|----------------------|--------|-------------|
| tout à fait d'accord | 02 | 10% |
| d'accord | 10 | 50% |
| Neutre | 03 | 15% |
| Pas du tout d'accord | 01 | 05% |
| Pas d'accord | 04 | 20% |
| Total | 20 | 100% |

Source : réalisé par nous-même, à partir des données de l'enquête.

Commentaire :

le tableau n°19 montre que la majorité des salariés considèrent l'évaluation est importante et constitue un moyen de motivation et d'améliorer la performance des salariés, cela apparait dans le résultats obtenus (50% des salariés enquêtés sont d'accord,) cependant, la minorité convaincue qu'il n'est pas aussi important d'être évalué par l'organisation ne dépasse pas de l'ensemble des salariés concernées par l'étude, cela signifie que la plupart des salariés sont persuadés de l'importance de l'évaluation (étant donné qu'elle leur permet d'être plus motivés, donc plus performants)

Tableau N°20 : répartition de l'échantillon selon la qualité d'embouches

| | Nombre | Pourcentage |
|----------------------|---------------|--------------------|
| tout à fait d'accord | 02 | 10% |
| d'accord | 08 | 40% |
| Neutre | 05 | 25% |
| Pas du tout d'accord | 01 | 05% |
| Pas d'accord | 04 | 20% |
| Total | 20 | 100% |

Source : réalisé par nous-même, à partir des données de l'enquête.

Commentaire

D'après les résultats obtenus 40 % des salariés interrogés de l'entreprise SONATRACH sont d'accord que la fonction de recrutement de SONATRACH assure une bonne qualité des embouches, 25% de ses salariés sont neutre. Enfin 20% estime que ne sont pas d'accord. Toutefois, nous constatons sur le fait que la ressource humaine mise aussi et surtout sur un recrutement de qualité car après tout le succès repose essentiellement sur la qualité de son recrutement.

3.2.2. Performance

Tableau N°21 : répartitions de l'échantillon selon l'amélioration de la performance

| | Nombr e | Pourcentag e |
|----------------------|--------------------|-------------------------|
| Tout a fait d'accord | 11 | 55% |
| D'accord | 04 | 20% |
| Neutre | 02 | 10% |
| Pas du tout d'accord | 01 | 05% |
| Pas d'accord | 02 | 10% |
| Total | 20 | 100% |

Source : réalisé par nous-même, à partir des données de l'enquête.

Commentaire :

D'après les résultats obtenus la moitié 55 % des salariés interrogés de l'entreprise SONATRACH sont tout à fait d'accord que la motivation constitue un bon moyen pour fidéliser les salariés, 20% de ses salariés sont d'accord. Enfin 10% estime que ne sont pas d'accord. Toutefois, nous constatons sur le fait que la motivation est un bon moyen le plus fort pour fidéliser les salariés.

Tableau N°22 : répartition de l'échantillon selon la formation et la performance

| | Nombre | Pourcentage |
|----------------------|--------|-------------|
| Tout à fait d'accord | 10 | 50% |
| D'accord | 06 | 30% |
| Neutre | 03 | 15% |
| Pas du tout d'accord | 00 | 00% |
| Pas d'accord | 01 | 5% |
| Total | 20 | 100% |

Source : réalisé par nous-même, à partir des données de l'enquête.

Commentaire

Selon le tableau n°22 montre que la partie de salariés convaincus de l'importance de la formation est dominante, elle constitue plus 50% des salariés enquêtés, en effet, ces salariés considèrent que la formation contribue à la performance de la ressource humaine, tandis que la minorité n'est pas d'accord avec ce constat, cette dernière ne dépasse pas 5% de l'ensemble des salariés concernés par l'étude. Ce qui amène à dire que la formation est assez primordiale dans la gestion de la ressource humaine au niveau de SONATRACH d'un point de vue stratégique, ce qui est justifié par les résultats obtenus à travers l'enquête

Tableau N°23 : Répartition de l'échantillon selon le système de motivation et de la performance

| | Nombr e | Pourcentag e |
|----------------------|--------------------|-------------------------|
| Tout a fait d'accord | 01 | 5% |
| D'accord | 12 | 60% |
| Neutre | 03 | 15% |
| Pas du tout d'accord | 00 | 00% |
| Pas d'accord | 04 | 20% |
| Total | 20 | 100% |

Source : réalisé par nous-même, à partir des données de l'enquête.

Commentaire

Selon le tableau n°23 la majorité des salariés considèrent que le système appliqué est important et constitue un moyen de motivation des salariés, cela apparaît dans le résultat obtenu, plus de 60% des salariés enquêtés sont d'accord. Cependant, la minorité convaincue qu'il n'est pas aussi important pour motive ne dépasse pas de l'ensemble des salariés concernés par l'étude, cela signifie que la plupart des salariés sont persuadés de l'importance de système.

Tableau N°24 : Répartition de l'échantillon selon l'image de l'entreprise

| | Nombre | Pourcentage |
|----------------------|--------|-------------|
| Tout a fait d'accord | 01 | 5% |
| D'accord | 09 | 45% |
| Neutre | 08 | 40% |
| Pas du tout d'accord | 00 | 00% |
| Pas d'accord | 02 | 10% |
| Total | 20 | 100% |

Source : réalisé par nous-même, à partir des données de l'enquête.

Commentaire

Selon le tableau n° 24, nous avons constaté que plus de 45% des salariés enquêtés aiment travailler dans l'entreprise SONATRACH, cela signifie que l'entreprise adopte certains facteurs de motivation et s'intéresse ainsi aux besoins de ses salariés. Le constat n'est pas de même pour la minorité qui reste, cette dernière ne présente que 5% du total des salariés concernés par l'étude.

Tableau N°25 : répartition de l'échantillon selon les conditions de travail.

| | Nombre | Pourcentage |
|-----------------------------|---------------|--------------------|
| Tout a fait d'accord | 01 | 5% |
| D'accord | 08 | 40% |
| Neutre | 06 | 30% |
| Pas du tout d'accord | 02 | 10% |
| Pas d'accord | 03 | 15% |
| Total | 20 | 100% |

Source : réalisé par nous-même, à partir des données de l'enquête.

Commentaire

D'après les résultats obtenus 40% des salariés interrogés de l'entreprise SONATRACH sont satisfaits vis-à-vis des conditions du travail sur plan sécuritaire. Tandis que la minorité sont pas satisfaits 15%. Ce qui signifie que l'entreprise accorde une importance capitale pour la sécurité à l'égard de ses employés.

Synthèse des résultats

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

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

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

D'autre part, la politique de la rémunération n'est pas vraiment efficace, en effet, les RH sont satisfaits de leurs salaires, des avantages sociaux ; le constat n'est pas de même pour les autres formes de rémunération, tels que, les primes individuelles, ce qui signifie que l'organisation applique le

principe d'équité, et ne prend pas en compte l'efficacité de chacun de ses RH, cela est d'autant désavantageux en terme de motivation pour son personne.

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

Enfin, concernant la politique de formation, 50% des salariés concernés par l'étude sont convaincus de son importance, étant donné qu'elle permet aux salariés d'améliorer leurs potentiels, être plus performants, et ainsi répondre aux besoins futurs de l'entreprise. En effet, la majorité d'entre eux ont participé au moins une fois durant leur vie professionnelle à SONATRACH à des formations leurs permettant de répondre aux besoins de l'organisation en terme de performance, par exemple, l'adoption d'une nouvelle stratégie.

Conclusion Générale.

Conclusion Générale

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

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

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

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

Au terme de cette étude, il serait nécessaire de mesurer l'essentiel des résultats auxquels nous somme parvenir.

D'une part, la majorité des RH travaillant dans SONATRACH est jeune, présentant des perspectives prometteuses en termes de performance et de compétences, étant donné qu'elles ont reçu une formation universitaire. Il est à noter que l'échantillon étudié est homogène en matière de

Conclusion Générale

catégorie socioprofessionnelle. Ce qui est un avantage pour l'organisation parce qu'il lui permet d'atteindre ses objectifs économiques.

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

Ensuite, la politique de formation, 50% des salariés enquêtés sont convaincus de son importance, elle permet aux RH d'améliorer leurs potentiels, être plus performants, en effet, la majorité d'entre eux ont participé au moins une fois durant leurs vie professionnelle à l'organisation SONATRACH à des formations, leurs permettant de répondre aux besoins de l'organisation en terme de performance. Par ailleurs, l'organisation recherche l'amélioration du potentiel de ses RH en réalisant des investissements en matière de formation, permettent à ses RH de s'adapter aux nouvelles stratégies que l'organisation mise en place, cela apparaît dans les résultats obtenus de l'enquête.

Par ailleurs la majorité des salariés enquêtés sont convaincus de l'importance de l'évaluation des RH considèrent que l'évaluation leurs permet d'être plus motivés ne semblent pas apprécier celle connue au niveau de l'entreprise 20% des salariés enquêtés considèrent que l'évaluation n'est pas de bonne qualité. Néanmoins, 50% des salariés enquêtés sont convaincus qu'une bonne l'évaluation réalisée par les responsables des ressources humaines demeure importante et constitue un moyen de motivation, parce qu'elle permet de connaître le potentiel de chaque RH et ainsi l'orienter vers le poste le plus adéquat.

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

Ces résultats viennent de confirmer la première et la deuxième hypothèse formulée précédemment, la première hypothèse à confirmer que la motivation des salariés doit être diversifiée à travers plusieurs politiques de motivation telle que la rémunération l'évaluation, la formation et les conditions du travail. La deuxième hypothèse a confirmer que SONATRACH donne une grande importance à la performance organisationnelle et la mesure périodiquement.

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

I. OUVRAGES

- Bernard MARTORY et Daniel GROZET, Gestion des ressources humaines pilotage social et performances 7^{ème} édition. Dunod.paris.
- Jean marie pertti : « ressource humaines » édition Vuibert ; 12ème édition, année 2010.
- DAVID Autissier et all « mesurer la performance des ressource humaines » édition d'organisation. Germain.2009.
- L. cadin ; F. Guerin, et all, « pratique et flemment de théorie GRH » ; Ed dunod. Paris 2007.
- Luc BOYER et NOBER EQUILBY ; organisation : théories et application ; paris édition d'organitation 1999.
- Moric FARICELLI ; Bavnosire : « performance et ressources humaines » ; édition economica ; 1996.
- Clude LEVY- LEBOYER ; « la motivation dans les entreprise » ; édition d'organisation, 1998
George ARCMIER, les leviers de la réussite édition inter édition, 1991.
- Patrice ROUSSEL, « motivation et satisfaction au travail », Ed ECONOMICA, paris 1996.
- Annick COHEN, « toute la fonction RH », Ed DUNOD, paris, 2006.
- Chantal RIVALEAU ; « les théories démotivations » ; édition 17 mai 2003.
- Aguilard MICKAELA, « l'art de motiver », édition Dumond, 2009.
- M.C. belaid,guide pratique de la gestion des ressources humaines, Ed page bleu internationales alger,2000.
- P. pascall, la fidélisation des ressources humaines, Ed economica2004.
- J.M,pertti et A swalhi,la mesure de la fidélité organisationnelle.
- I.Achte et al, comment concilier la performance et le bienêtre au travail,2010.

II. Mémoires

- AMIMERA ; « la mesure de la performance organisationnelle a travers le tableau de bord de gestion » management des organisations ; 2005-2006.
- LURA MUCH ; « la motivation des salariés et la performance dans les entreprise »2010.
- MOUCH Laura ; « la motivation des salariés et la performance dans les entreprise » universités de Reims ; 2009-2010.
- Où ; TIRCHI ; « la Gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail » ; thèse de magister en science économique, université Mouloud Mammeri ; 2012.
- ABOUD.K , AGGOUNE.S, l'effet de la rémuniration sur la motivation des salariés. SPA CEVITAL université A.mira de bejaia 2015-2016.

Site internet

- <https://pvx4.com/blog/performance-organisation-system-mesure-efficace>: performance de l'entreprise.
- <https://visionstratigique.com/performance-de-lentreprise-comment-l-evaluer-par-mohamed-ali-bouharb> performance de l'entreprise.
- <File://C:/users/acer/Desktop/besire1999.pdf> performance de l'entreprise.

Bibliographie

- <https://visionstrategique.com/performance-de-l-entreprise-comment-l-evaluer-par-mohamed-ali-bouhareb/> performance de l'entreprise.
- <https://pyx4.com/blog/performance-organisation-système-mesure-efficace> performance de l'entreprise.



Monsieur le Chef de l'Agence Locale de l'Emploi de Béjaia

Activité Transport Par Canalisation,
Division Exploitation,
Région Transport Centre.

N° _____ TRC/EXL/RTC/SDF/RHU/2020

Béjaia, le

Objet : Offre d'Emploi.

Dans le cadre de la réalisation de son plan de recrutement -2020-, la Société Sonatrach / TRC-Région Transport Centre/Béjaia - prévoit de recruter pour le compte de sa Direction Régionale – Béjaia - :

- **Un (01) Ingénieur Intervention**, pour un contrat de travail à durée indéterminée.

Les exigences à observer sont :

- Diplôme Universitaire (BAC+ 05) en Sécurité Industrielle/MRI, ou en Maintenance Industrielle Opt/ Sécurité Industrielle,
- Age : 35 ans maximum,
- Résidence dans la localité de Béjaia.

A cet effet, nous vous prions de bien vouloir nous faire parvenir, dans les meilleurs délais, les dossiers (C.V, diplômes, certificat de résidence, certificats de scolarité.....) des candidats répondant aux critères évoqués.

Le nombre maximum de candidats à proposer ne doit pas dépasser **Cinq (05)**.

Comptant sur votre habituelle collaboration, veuillez accepter, monsieur le Chef d'Agence, nos meilleures salutations.

Le Directeur Régional,

SONATRACH /TRC/DRG Béjaia

FICHE DE DEPOUILLEMENT DU TEST PSYCHOTECHNIQUE

| | |
|--|------------------|
| NOM : | PRENOMS : |
| POSTE : Technicien Instrumentiste | AGE : |

1) TEST DE PERSONALITE DE GORDON (GGP-1)

| TRAITS | PROFIL |
|------------------------------------|---|
| ASCENDANCE | A une ascendance verbale moyenne |
| RESPONSABILITE | Sens des responsabilités moyennes |
| STABILITE EMOTIONNELLE | Moyennement stable sur le plan émotionnel |
| SOCIABILITE | N'a pas de problème de cohabitation. Aime la vie du groupe et /ou la vie sociale. |
| CIRCONSPECTION | Moyennement circonspecte et réservée |
| PENSEE ORIGINALE | A une très bonne curiosité intellectuelle |
| RELATIONS INTERPERSONNELLES | Tolérance, patience et compréhension moyennes |
| ENERGIE | Généralement plein d'énergie et de dynamisme |
| ESTIME DE SOI | A une estime de soi moyenne |

APPRECIATION GENERALE DU CANDIDAT :

Globalement, le candidat présente un profil moyen sur l'ensemble des dimensions de la personnalité.



Activité Transport par canalisations
Division Exploitation
Direction Régionale Béjaia

RTC /DRGB/ SDA/ ASL/ N°-----

Béjaia, le :

DESTINATAIRE : A monsieur

BORDEREAU D 'ENVOI

| ITEM | DESIGNATION | NBRE | OBSERVATIONS |
|------|----------------------------|------|--------------|
| | Veillez trouver ci-joint : | 01 | |

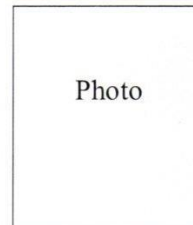
Date et Visa :

Le Chef de Département RHC,

Retourner le 2^{ème} Exemple



Activité Transport par Canalisation
Division Exploitation
Région Transport Centre – Béjaia



Questionnaire de Candidature

1- Identification du Candidat

Nom :Prénom :
Nom de jeune fille :
Né (e) le : à :
Commune : Wilaya :
Nationalité :
Fils (le) de :et de :
Adresse :
Tél : E- mail :

2-Situation de Famille

Célibataire : Marié(e) :Divorcé (e) :Veuf (ve) :

Conjoint

Nom &Prénom :
Date & lieu de naissance :
Date de mariage :
Nationalité :

Enfants

| Nom & Prénoms | Age | Activité |
|---------------|-------|----------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

3-Situation Militaire

| | |
|-----------------------------|-------------------------------|
| Service national accompli | Service national non accompli |
| Date d'incorporation :..... | Motifs :..... |
| Date de libération :..... | |
| Spécial :..... | |
| Grade :..... | |
| Lieu d'affectation :..... | |

4- Etudes & Formation

| Enseignement | Etablissements fréquentés | Périodes | | Diplômes |
|--------------|---------------------------|----------|--------|----------|
| | | Entrée | Sortie | |
| Primaire | | | | |
| Moyen | | | | |
| Secondaire | | | | |
| Supérieur | | | | |

5- Stage et formation professionnelle

| Spécialités | Organisme de Formation | Périodes | | Diplôme |
|-------------|------------------------|----------|--------|---------|
| | | Entrée | Sortie | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

6- Connaissances linguistiques

| Langue | Ecrite | | | Parlée | | | Lieu d'apprentissage | Niveau d'instruction |
|--------|--------|-------|-------|--------|-------|-------|----------------------|----------------------|
| | Peu | Moyen | Bien | Peu | Moyen | Bien | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

7 – Références professionnelles

| Précédents employeurs | Postes occupés | Période | | Motifs de départ |
|-----------------------|----------------|---------|--------|------------------|
| | | Entée | Sortie | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

8-Loisirs

Pratiquez vous un sport ? Oui Non Si oui lequel ?

.....
.....

Avez-vous d'autres occupations ou distractions favorites ? Si oui, Citez- les

.....
.....

9-Informations complémentaires.

Personne à prévenir en cas d'accident :

Nom et Prénom

Lien de parenté.....Tél. :

Pourriez vous développer les motivations ayant orienté votre choix vers notre entreprise ?

.....
.....
.....

Quel poste souhaiteriez – vous occuper ?

Quel salaire minimum souhaiteriez – vous percevoir ?

Dans le cas ou votre candidature est retenue, à quel date seriez – vous disponible ?.....

Indiquer ici, si vous le souhaitez, un point particulier qui n'a pas fait l'objet des rubriques précédentes :

.....
.....
.....

Je soussigné, certifie l'exactitude des renseignements ci-dessus mentionnés et m'engage à présenter à l'entreprise lors de mon recrutement, toutes les pièces justificatives (certificats, diplôme, attestations,) pouvant confirmer les déclarations.

Fait à.....le.....

L'intéressé (e)

| | | | | | | | | | | |
|------------------------------|-----------|----|----|----|--|----|----|----|--|---|
| Conducteur Engins Travaux | 05 | 01 | 01 | 01 | | 01 | 01 | 01 | | (SP1Bis - SP2) Dossiers en instance de validation. |
| Ouvrier Entretien Pipe | 07 | 01 | 01 | | | 01 | 01 | 03 | | |
| Total | 15 | | | | | | | | | |

Le Chef Département RHC,

NB : - Toute modification d'affectation doit être dûment justifiée.

Tables de matières

| | |
|--|-----------|
| Remerciements | |
| Dédicaces | |
| Liste des abréviations | |
| Liste des tableaux | |
| Liste des figures | |
| Introduction générale..... | 01 |
| | |
| Chapitre I : Généralité sur la motivation | |
| | |
| Introduction..... | 03 |
| Section01 : évolution et historique et définition de la motivation | 03 |
| 1.1. Evolution historique | 03 |
| 1.2.Définition de la motivation | 05 |
| Section 02 : types et caractéristiques de la motivation..... | 06 |
| 2.1. Les types de la motivation..... | 06 |
| 2.1.1. La motivation intrinsèque..... | 06 |
| 2.1.2. La motivation extrinsèque..... | 07 |
| 2.2. Les caractéristiques de la motivation | 08 |
| 2.2.1. Le déclenchement du comportement..... | 08 |
| 2.2.2. La direction du comportement..... | 08 |
| 2.2.3. L'intensité du comportement..... | 08 |
| 2.2.4. La persistance de comportement..... | 09 |
| 2.3. Les moyens de la motivation..... | 09 |
| 2.3.1. La motivation par l'aspect non financier | 09 |
| 2.3.2. La motivation par l'aspect financier..... | 12 |
| Section 03 : Les principales théories de la motivation | 13 |
| 3.1. Les théories de contenu... .. | 13 |
| 3.1.1. La théorie des besoins de MASLOW..... | 13 |
| 3.1.2. La théorie de bi factorielle d'Herzberg... .. | 15 |
| 3.1.3. La théorie de Mc Gregor | 16 |
| 3.2. Les théories des processus..... | 17 |
| 3.2.1. La théorie des attentes de vroom..... | 17 |

Tables de matières

| | |
|---|-----------|
| 3.2.2. La théorie de l'équité d'Adams | 19 |
| 3.2.3. La théorie de Béhavioriste | 20 |
| Conclusion..... | 21 |

Chapitre II : la performance au travail

| | |
|---|-----------|
| Introduction..... | 22 |
| Section01 : définition et composantes de la performance | 22 |
| 1.1. Définition de la performance | 22 |
| 1.2. Les composants de la performance..... | 23 |
| 1.2.1. L'efficacité | 23 |
| 1.2.2. L'efficience | 23 |
| Section02 : Les indicateurs et la mesure de la performance | 27 |
| 2.1. Indicateurs de la performance..... | 27 |
| 2.2. La mesure de la performance..... | 28 |
| Section 03 : évaluation et identification de la performance..... | 29 |
| 3.1. Identification des facteurs qui ont un impact sur la performance organisationnelle | 29 |
| 3.2. L'évaluation de la performance de l'entreprise | 30 |
| Section 04 : le lien entre la motivation et la performance | 31 |
| 4.1. Politique de rémunération | 31 |
| 4.1.1. Définition de la rémunération | 31 |
| 4.1.2. L'élaboration de la rémunération..... | 31 |
| 4.1.3. une réponse à des enjeux économiques et sociaux | 32 |
| 4.1.4. les objectifs de la rémunération | 33 |
| 4.2. La motivation par la politique de la formation. | 34 |
| 4.2.1. Définition de la politique de formation | 34 |
| 4.2.2. Les objectifs de la politique de formation | 35 |
| 4.3. Les conditions de travail qui favorisent la motivation..... | 35 |
| Conclusion..... | 37 |

Tables de matières

Chapitre III : Cas pratiques portant sur l'impact de la motivation du personnel sur la performance de l'entreprise SONATRACH Bejaia

| | |
|---|-----------|
| Introduction | 39 |
| Section01 : présentation de l'organisme d'accueil..... | 39 |
| 1.1. Naissance et évolution de l'organisme d'accueil | 39 |
| 1.2. Direction du groupe sonatrach | 43 |
| 1.3. Historique et organisation de DRGB | 44 |
| 1.4. Présentation de l'organigramme de la direction régional de bejaia..... | 45 |
| 1.5. Structure de département des ressources humaines | 49 |
| 1.6. Structure et évaluation de l'effectif DRGB | 49 |
| Section02 : le cadre méthodologique | 50 |
| 2.1. La démarche méthodologique | 50 |
| 2.2. La méthode utilisée | 51 |
| 2.3. Description du questionnaire..... | 51 |
| 2.4. La population étudié..... | 51 |
| Section 03 : analyse et interprétation des résultats..... | 52 |
| Synthèse des résultats | 71 |
| Conclusion générale | 73 |
| Liste bibliographie | |
| Annexes | |
| Tables des matières | |

Résumé

Notre travail consiste à démontrer que la motivation des salariés constitue un véritable levier de performance pour l'entreprise. En effet, une personne devient motivée pour atteindre ses objectifs personnels ainsi que les objectifs organisationnels. Plus un salarié est motivé, plus cela va influencer ses performances et donc les performances de l'entreprise. S'il est motivé il devient plus créatif. Et pour que le salarié soit motivé il faut mettre à sa disposition plusieurs outils, contrairement à ce que l'on croit la rémunération n'est pas la seule source de motivation, il existe pleins d'autres outils qui suscite la motivation chez le salarié comme : la formation, la communication, le climat social, la reconnaissance et bien d'autre. La performance du personnel est reflétée dans le rendement de l'entreprise, donc il est sans doute essentiel pour l'avenir de l'entreprise.

En effet, la motivation et la performance ont une corrélation positive, la première joue un rôle dynamique de la deuxième, mais elle est aussi une conséquence de la motivation et donc chacune est la cause et l'effet de l'autre.

Mots clés : Motivation, performance, RH, efficacité, efficience, rémunération, implication

Summary

Our job is to demonstrate that employee motivation is a real performance lever for the company. Indeed, a person becomes motivated to achieve personal goals as well as organizational goals. The more an employee is motivated, the more this will influence his performance and therefore the performance of the company. If he is motivated he becomes more creative. And for the employee to be motivated, several tools must be made available to him, contrary to what we believe, remuneration is not the only source of motivation, there are plenty of other tools that arouse motivation in the employee. such as: training, communication, social climate, recognition and many more. The performance of the staff is reflected in the performance of the company, so it is undoubtedly essential for the future of the company.

Indeed, motivation and performance have a positive correlation, the first plays a dynamic role of the second, but it is also a consequence of motivation and therefore each is the cause and effect of the other.

Keywords: Motivation, performance, HR, effectiveness, efficiency, remuneration, involvemen