

**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.**

**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales, et des Sciences de  
Gestion.**

**Département des Sciences de Gestion**

**Mémoire de fin de Cycle**

**En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de gestion**

**Option : Management des ressources humaines**

**Thème**

**L'influence de la motivation des employés  
sur la performance de l'entreprise**

**Cas pratique : SARL VMS INDUSTRIE**

**Présenté par :**

**M<sup>f</sup>: TEMBOUKTI Ghiles**

**M<sup>elle</sup> : SOUGH Sarah**

**Encadré par :**

**M<sup>R</sup> : K. OTMANI**

**Année universitaire: 2018/2019**

*Nous remercions d'abord le bon Dieu le tout puissant de nous avoir accordé la santé et le courage pour accomplir ce modeste travail.*

*Nous remercions notre promoteur Mr K. OTMANI Pour ses orientations, ses conseils, et son encadrement.*

*Nous remercions également nos enseignants pour leur soutien fort remarqué durant notre formation académique.*

*Nous tenons également à témoigner notre profonde gratitude de remerciement à tout le personnel de VMS pour leur accueil chaleureux*

*Nous remercions les membres de jury pour leurs aides et à toute personne qui a contribué de près ou de loin à l'élaboration de notre travail.*

## *Dédicaces*

*Je dédie ce modeste travail :*

*A la mémoire de mon père «mouloud», et mes grands père  
«madjid» et «salah» et mon oncle «madani»*

*A ma très chers mère qui na jamais cessé de croire en moi, je lui*

*témoigne mon*

*Respect et ma reconnaissance pour sa présence qui embellit mon  
existence.*

*A mes soeurs*

*Narwal, saloua et hanane*

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

*A tous mes amis sans exception*

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

*Ghiles*

## *Dédicace*

*Ce travail est dédié à mon grand-père « Mensour », décédé trop tôt, qui m'a toujours poussée et motivé dans mes études :*

*A Mon très cher père « RABAH » qui a toujours soutenu et encouragé tout au long de mes études*

*A ma chère mère Drifa*

*A mes très chères sœurs thelili et thafsouth*

*A mes très chers frères menseurs et okcíl*

*A mes très chers oncles*

*A Tous Mes neveux et nièces*

*A tout ma famille sough et saigh Cousines et cousins.*

*Toutes celle et ceux qui fait partager mon bonheur et malheur mes amis (es)*

*Et toute la promotion 2018 /2019 et tous mes enseignants.*

# Sommaire

# *Sommaire*

**Remerciement**

**Dédicace**

**Liste des abréviations**

**Liste des tableaux**

**Liste des figures**

**Introduction générale**..... 1

## **Chapitre I : Généralités sur la motivation**

Introduction..... 5

Section 01 : la Notion de la motivation..... 5

Section 02 : les objectifs et les enjeux de la motivation..... 12

Section 03: les théories de la motivation..... 13

Conclusion..... 26

## **Chapitre II : Généralités sur la performance**

Introduction..... 27

Section 01 : Présentation générale de la notion performance..... 27

Section 02 : la mesure de la performance..... 36

Section 03 : le lien entre la motivation et la performance..... 42

Conclusion ..... 42

## **Chapitre III : influence de la motivation sur la performance d'entreprise**

Introduction..... 43

Section 01 : Présentation de l'organisme de SARL VMS INDUSTRIE..... 43

Section 02 : Analyse et interprétation des Résultats..... 51

Section 03 : Analyses critiques et recommandations.....72

Conclusion.....73

**Conclusion générale**.....74

**Bibliographie**

**Annexes**

**Table de matières**

**Résumé**

## Liste des abréviations

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
<b>GRH</b>	Gestion des ressources humaines
<b>RH</b>	Ressources humaines
<b>VIE</b>	Valence, instrumentalité, expectation,
<b>ERG</b>	Existence Relation Growth
<b>VMS</b>	VIVA MOTOR SAIGH
<b>SARL</b>	Société à responsabilité limitée



## Liste des tableaux

Numéro	Le titre	La page
N°1	la comparaison entre performance externe et performance interne	30
N°2	Les effectifs de l'entreprise VMS en 2018	46
N°3	Les informations relatives au questionnaire	50
N°4	Questions et réponses de l'entretien sur les informations personnelles	51
N°5	Questions et réponses de l'entretien sur les informations d'ordre général	52
N°6	Identification des répondants par sexe	55
N°7	Identification des répondants par âge	55
N°8	Identification des Niveaux d'instruction	56
N°9	Identification des catégories socioprofessionnelles	56
N°10	Identification des Nombre d'année d'ancienneté	57
N°11	Avis des enquêtés sur l'existence de la motivation	57
N°12	Avis des répondants sur la politique de motivation	58
N°13	Avis des répondants sur ce qui les motivent le plus dans l'exercice de leur profession	59
N°14	Répartition de l'échantillon selon leurs avis sur l'équité du système de rémunération à l'intérieur de la VMS	59
N°15	Avis des répondants sur la compétitivité de leur grille salariale par rapport à d'autres entreprises	60
N°16	Répartition de l'échantillon selon la rémunération des performances	61
N°17	Avis des répondants sur la rémunération	61

<b>N°18</b>	Relation entre les primes et les efforts consacrés en termes d'équité à VMS	<b>62</b>
<b>N°19</b>	Avis des agents de cette entreprise sur la perception des avantages extra salariaux	<b>62</b>
<b>N°20</b>	Répartition des enquêtés par rapport au choix de leur métier	<b>63</b>
<b>N°21</b>	Avis des répondants sur la garantie de leur emploi	<b>63</b>
<b>N°22</b>	Avis des enquêtés sur la sensation d'avoir donné un plus dans le travail	<b>64</b>
<b>N°23</b>	répartition de l'échantillon par rapport à la reconnaissance des supérieurs hiérarchique	<b>64</b>
<b>N°24</b>	Avis des répondants sur le plan de carrière au sein de l'entreprise	<b>65</b>
<b>N°25</b>	Avis des enquêtés sur leur resenti d'être soutenu et encouragé dans le travail	<b>65</b>
<b>N°26</b>	Avis des répondants sur la formation professionnelle	<b>66</b>
<b>N°27</b>	Avis des répondants sur le traitement des problèmes du personnel	<b>66</b>
<b>N°28</b>	Répartition de l'échantillon selon la motivation des salariés vis-à-vis les conditions de travail	<b>67</b>
<b>N°29</b>	Répartition de l'échantillon selon la qualité des conditions du travail	<b>67</b>
<b>N°30</b>	Avis des répondants sur l'évaluation de la performance	<b>68</b>
<b>N°31</b>	Répartition de l'échantillon par rapport au style de leadership	<b>69</b>
<b>N°32</b>	Avis des répondants sur la performance de l'entreprise	<b>69</b>
<b>N° 33</b>	Avis des répondants sur l'influence de la motivation des RH dans la performance	<b>70</b>
<b>N° 34</b>	Répartition de l'échantillon selon l'aspect de la motivation	<b>70</b>

### Liste des figures :

<b>Numéro</b>	<b>Figure</b>	<b>Page</b>
<b>N°1</b>	La Pyramide des besoins de A. Maslow	<b>14</b>
<b>N°2</b>	Les Sources de la performance	<b>34</b>
<b>N°3</b>	Niveau de mesure de la performance	<b>37</b>
<b>N°4</b>	L'organigramme général de l'entreprise VMS	<b>47</b>
<b>N°5</b>	Organisation de VMS	<b>48</b>

# *Introduction générale*

## Introduction générale

---

Parce que la réussite de l'entreprise passe par la réussite des hommes et des femmes qui la composent, la fonction ressources humaines est au coeur du dispositif : au travers des systèmes d'objectivation, il lui faut en effet décliner les objectifs de performance globale au niveau de chaque salarié, évaluer les contributions individuelles, reconnaître, rémunérer, motiver, développer les compétences nécessaires.

La notion « ressource humaine » c'est développait en plusieurs années pendant cette période, la fonction « administration du personnel » se modifie en fonction « gestion des ressources humaines », ce changement d'appellation signifie également un changement de perspective et de pratique, tandis que dans la conception traditionnelle, le personnel était saisi comme une source de coût qu'il fallait minimiser, la nouvelle conception perçoit le personnel plutôt comme une source dont il faut optimiser l'utilisation.

La GRH est une forte valeur ajoutée pour l'organisation, les structures et les hommes donnant un avantage compétitif à celle-ci, et elle aide à relever les défis et à s'adapter à son environnement, pour cela l'intégrer à la stratégie de l'entreprise est une nécessité.

Les stratégies d'entreprise deviennent chaque jour plus complexes à élaborer dans la mesure où aucune donnée d'entrée n'est une constante, que tout bouge, tout évolue sans que personne ne puisse raisonnablement prétendre savoir de quoi demain sera fait.

Or, dans ce contexte pour le moins mouvant et incertain, la fonction RH doit être un élément de stabilité et de sécurité, en garantissant à l'entreprise un capital humain toujours au mieux de ses compétences et en parfaite adhésion avec son projet.

La compétition se joue à l'échelle mondiale. La productivité et la qualité du personnel y ont un rôle central. De ce fait, la motivation des hommes au travail représente un facteur capital de la réussite des entreprises.

La motivation au travail demeure aujourd'hui au centre des réflexions et des initiatives. Elle est un ressort important d'une compétition devenue mondiale. Comme l'avance technologique n'est plus un privilège durable, la compétition et la motivation du personnel deviennent des éléments décisifs de la survie des entreprises.

La motivation au travail est un ensemble des énergies, conditions et processus qui sous-tendent l'émergence, l'orientation, l'intensité et la persistance des efforts qu'un individu

## Introduction générale

---

consacre à son travail. L'orientation vise le choix que fait une personne et vers lequel elle dirige ses pensées et actions, l'intensité décrit la quantité d'énergie et de ressources déployées, et la persistance reflète la durée des efforts. Ainsi, la motivation se révèle par ce à quoi une personne s'applique, par la façon qu'elle agit sur cette chose, et par le temps qu'elle y consacre

D'une façon générale, la motivation des ressources humaines provoque, le désir d'accomplissement qui se définit comme une disposition permanente de la personnalité qui pousse l'individu à tendre vers la performance et le dépassement dans des situations où le rendement peut être évalué en fonction de certains standards d'excellence. C'est dans ce processus d'agissement que l'employé, en tant qu'être humain se dynamise de façon à atteindre ses buts, de combler ses désirs, et de gravir des échelons au sein de l'entreprise.

La SARL VMS INDUSTRIE est l'une des fleurons de la construction des motocycles en Algérie. Elle est en croissance continue, la création d'emploi, et de valeurs ajoutés, ainsi qu'une meilleure compétitivité permettant l'entrée sur le marché international (Maghreb et pays africains). Son développement ne se résume pas seulement aux aspects financiers et matériels, mais aussi aux facteurs humains et managériaux. C'est pour ces raisons que nous avons préféré de mener notre recherche dans ladite entreprise. Ainsi, nous formulons notre problématique de recherche comme suit :

***Le système de motivation de l'entreprise « SARL VMS INDUSTRIE » est-il en mesure d'améliorer la performance de celle-ci ?***

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

- Quelles sont les pratiques de motivation appliquées à la SARL VMS INDUSTRIE ?
- Les facteurs de motivation appliqués dans cette entreprise sont-ils satisfaisants ?

Pour répondre à ces questions, nous avons avancé les hypothèses suivantes :

- ❖ **Hypothèse 1 :** Les pratiques motivationnelles des employés de VMS sont basées sur la rémunération, les conditions de travail.
- ❖ **Hypothèse 2 :** Les facteurs de motivation appliqués dans cette entreprise sont satisfaisants.

## Introduction générale

---

En ce qui concerne la méthodologie de recherche, nous avons adopté une approche qui va de générale au particulier, ceci nous aide à articuler tous les éléments de notre étude suivant un enchaînement cohérent des variables de recherche à travers lesquelles, nous allons vérifier nos hypothèses.

Pour mieux appréhender le sujet, on a choisi de faire une étude qualitative et quantitative pour répondre à notre problématique. Ainsi, Pour mener à bien notre recherche, on s'est appuyé sur plusieurs outils de collecte de données

La partie théorique : Une recherche bibliographique (ouvrages, mémoires, etc.) et les sites internet

La partie pratique : L'utilisation des documents de l'entreprise, et les informations recueillies à partir d'un questionnaire et d'un guide d'entretien, le questionnaire a été distribué pour les salariés de différentes catégories socioprofessionnelles. Et l'entretien s'est déroulé avec le DRH

Nous avons organisé notre travail de recherche autour de trois chapitres :

Dans le premier chapitre, on mettra l'accent sur l'ensemble de généralités sur la motivation, ainsi, la première section va traiter les différentes notions de la motivation, tandis que la deuxième section traitera plutôt les objectifs et les enjeux de la motivation, la troisième quant à elle, traitera les différentes théories de motivation.

Ensuite, le deuxième chapitre est consacré à l'ensemble de généralités sur la performance de l'entreprise, ainsi, la première section va traiter les différentes notions de la performance, tandis que la deuxième section traitera la mesure de la performance, et la troisième section traitera le lien entre la motivation et la performance de l'entrepris.

Enfin, le troisième chapitre sera consacré à l'étude du cas pratique de notre recherche, ainsi, la première section va être une présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie de recherche, quant à la deuxième section, elle va être consacrée à l'analyse et l'interprétation des données collectées au sein de la SARL VMS INDUSTRIE, et la troisième section, elle va être consacrée à l'analyses critiques et recommandations.

# Introduction générale

---

## **Les raisons de choix de ce thème**

- ✚ Révéler l'importance de la motivation dans les organisations ;
- ✚ Etudier et comprendre l'importance de la motivation sur la performance de l'entreprise ;
- ✚ Le thème de la motivation nous intéresse tout particulièrement car en tant que futur travailleur des ressources humaines, on est curieux de connaître l'influence de la motivation des employés sur la performance de l'entreprise VMS.

## **Objectif de la recherche**

- ✚ L'objectif principal de notre recherche est d'exposer l'influence de la motivation des employés sur la performance de l'entreprise ;
- ✚ Ressortir les facteurs motivationnels adoptés par l'entreprise ;
- ✚ Découvrir l'existence d'une influence de la rémunération et des conditions de travail sur la motivation au travail ;
- ✚ Découvrir le degré de satisfaction des employés vis-à-vis des facteurs de motivation ;
- ✚ Développer nos connaissances dans le domaine des ressources humaines.



---

***Chapitre I***  
**Généralités sur la motivation**

## Introduction :

C'est en fonction de chaque individu que l'entreprise pourra compter pour remporter un véritable succès. Cependant, si l'entreprise veut rentabiliser ses investissements crée un climat serein et favorable, il faut qu'il y ait le désir, l'intention, la volonté de bien exécuter les tâches, il faut qu'il y ait aussi l'effort sous toutes ses formes. La motivation des employés pourrait ainsi permettre à l'entreprise de développer ses performances.

Dans ce chapitre nous allons présenter les généralités de la motivation en tout ce qui concerne les différentes définitions présentées par différents auteurs, histoire, les caractéristiques, le processus, les objectifs et les enjeux pour l'entreprise ainsi que pour les employés.

## Section 01: la notion de la motivation

La motivation a fait l'objet de très nombreux travaux de recherche, certaines recherches et réflexions ont largement contribué à faire avancer la compréhension des mécanismes de la motivation.

### 1.1 Définition de la motivation

Le terme motivation vient du verbe latin « moveo », qui veut dire mouvoir, bouger.<sup>1</sup> Elle est avant tout un terme générique, généralement utilisé à défaut d'une spécification plus précise sur la nature exacte de la force qui produit un comportement ou une action.<sup>2</sup>

Selon Newcomb et al : « La motivation est un état de l'organisme dans lequel l'énergie corporelle est mobilisée et dirigée de manière sélective vers un ensemble d'éléments qu'on appelle buts ».<sup>3</sup>

La motivation peut se définir comme une force qui pousse l'individu à donner un sens à ses besoins, ses désirs, ses pulsions et qui détermine un comportement visant à réduire un état de tension et donc rétablir un équilibre à moyen et à long terme.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> FANOUILLET Fabien, « les théories de la motivation », Dunod, Paris, 2012, p 9

<sup>2</sup> Ibid.P11

<sup>3</sup> BRABET Julienne, « Repenser la gestion des ressources humaines », Paris, Economica, 1993, p51

<sup>4</sup> DAVID ALIS et al, « GRH : une approche internationale » 3<sup>ème</sup> édition De Boeck, Belgique, 2011, p448

Selon Nuttin : « La motivation est en même temps source d'activité et direction ; plus précisément, elle rend compte de la conduite comme activité dirigée, ces aspects dynamique et directionnel ont été souvent trop séparés l'un de l'autre ».<sup>5</sup>

Selon S.Bellier-Michel : « la motivation est un moteur intérieure propre à chacun, ressenti comme un ensemble de désirs, de plaisir et d'aspirations permettant de développer une image positive de soi-même et conforme à ce que l'on pense pour réussir sa vie, cette énergie se manifeste au travers des buts et des projets en particulier dans le champ professionnel et se réalise au travers d'expérience, Une bonne partie de cette mécanique est inconsciente et il convient de s'intéresser aux buts et aux projets ».<sup>6</sup>

Selon Abraham Maslow : « la motivation est un ensemble de besoins organisés de façon hiérarchique dans sa pyramide de besoins, il explique qu'au départ l'homme aspire à développer son potentiel personnel pour cela il lui faut satisfaire divers types de besoins comme la faim, la soif, le sommeil, aux plus existentiels le postulat majeure de cette conception est que le besoin supérieure n'apparaisse que si les besoins inférieurs ont été déjà satisfait ».<sup>7</sup>

La motivation n'est pas un simple trait de personnalité qui serait indépendant du contexte. Ce n'est pas non plus la conséquence quasi-automatique d'une bonne manière de diriger ceux qui travaillent, ou d'une structure organisation adéquate : c'est la résultante complexe de contraintes économique, technologique, organisationnelles et culturelles au sens le plus large et de leurs interactions avec les besoins, les valeurs et les aspirations des individus. En outre, la motivation n'est pas un état stable mais un processus toujours remise en question.<sup>8</sup>

## 1.2 Définition de concept clés :

Toute recherche possède ses propres concepts moteurs, qui sont à la base de sa compréhension, et qui se répètent souvent. Dans l'objectif de faciliter la lecture ainsi que la compréhension de notre étude, nous avons procédé à définir les principales concepts clés.

---

<sup>5</sup> BRABET Julienne, Op .cit . p51

<sup>6</sup> Annick Haegel ,« **toute la fonction ressources humaines** »,3<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2010- 2016, p 90-91

<sup>7</sup> Jean François Dortier , « **Dictionnaire des sciences humaines** », 2004, p 572

<sup>8</sup> Claude LEVY-LEBOYER, «**la motivation dans l'entreprise modèle et stratégies** », 2<sup>ème</sup> édition d'organisation, 1998, p10

- ❖ **Gestion des carrières :** Ensemble d'action conduite par une organisation afin d'assurer le cheminement interne de poste à poste, de planification les évolutions et d'encourager les salariés à développer le pilotage de leurs carrières.<sup>9</sup> La gestion des carrières ensemble des actions réalisées au sein d'une entreprise, aide les salariés à développer leurs carrières.
- ❖ **Employés :** Ensemble des individus faisant partie d'une entreprise qui apporte leur travail dans le cadre d'un contrat de travail en contrepartie d'une rémunération versée par l'employeur. Parmi les employés, on trouve différents catégories ou statuts dont les cadres, les non cadres, les ouvriers, etc.
- ❖ **Influence :** Le mot influence désigne le pouvoir occulte attribué aux autres de modifier le destin des hommes. Il s'est humanisé pour désigner la capacité de chacun à changer les idées ou les actes d'autrui, souvent à leur insu. La notion d'influence renvoie à l'idée d'un pouvoir mystérieux, d'autant plus efficace qu'il est invisible ». <sup>10</sup> « Ainsi que le mot influence désigne plutôt un mode de communication dont la persuasion constituerait le ressort principal, sinon unique. <sup>11</sup>
- ❖ **L'entreprise :** L'entreprise est un agent économique qui à pour fonction de produire des biens et des services en vue de leur vente en marché pour obtenir un bénéfice. <sup>12</sup>

L'Entreprise est une unité de production originale, caractéristique du capitalisme, formée d'un groupe d'hommes travaillant ensemble à des postes différents, en vue de produire des biens à vendre avec profit sur le marché. Mais c'est aussi un groupe social d'où utilité en dehors du profit, objectif commun, relations, informations...etc. <sup>13</sup>

- ❖ **Les compétences :** Une compétence représente la mise en œuvre efficace de savoir et de savoir-faire pour la réalisation d'une tâche, elle résulte d'une expérience professionnelle. Elle s'observe objectivement à partir du poste de travail et est validée par la performance professionnelle. <sup>14</sup> Les compétences sont les aptitudes à mobiliser,

---

<sup>9</sup> PERETTI JM, « **Dictionnaire des ressources humaines** », 2<sup>ème</sup> Edition, Édition Vuibert, Paris, 2001, p118-119

<sup>10</sup> Jean FRANÇOIS, « **Dictionnaire des sciences humaines** », édition sciences humaines, Auxerre Cedex, 2004, p351.

<sup>11</sup> Raymond BOUDON et autres, « **Dictionnaire de la sociologie** », LAROUSSE, 2<sup>ème</sup> édition, Madrid, 2012, p124

<sup>12</sup> Pierre BEZBAKH et Gherardi Sophie, « **Dictionnaire de l'histoire économique finance et géographie** », 4<sup>ème</sup> édition, P.UF, 2004, p 258

<sup>13</sup> GRAWITZ Madeline, « **Lexique des sciences sociales** », 7<sup>ème</sup> édition, Dalloz, Paris, 2001, p153

<sup>14</sup> GUITTET André, « **Développer les compétences par une ingénierie de la formation** », 2<sup>ème</sup> édition, 1998, Paris, p13

combiner et coordonner des ressources dans le cadre d'un processus d'action déterminé, pour atteindre un résultat suffisamment prédéfini pour être reconnu et évaluable : cette aptitude peut être individuelle ou organisationnelle.<sup>15</sup>

- ❖ **Satisfaction** : La satisfaction survient lorsque l'individu réalise ses attentes que celles-ci soit conscientes ou inconscientes, elle apparaît donc dans un second temps, après que l'individu a accompli quelque chose et reçu une récompense pour cette action, si une personne est satisfaite par ce qu'elle obtient de son travail, il y a des chances qu'elle continue à faire ce qu'il faut pour obtenir les satisfactions qu'elle recherche.<sup>16</sup>
  
- ❖ **Besoin** : Attente exprimée ou non par un utilisateur. Un besoin peut être implicite ou explicite, avoué ou inavoué, latent ou potentiel. Dans tous les cas, il constitue le besoin à satisfaire, et pour lequel un utilisateur est prêt à faire un effort. Il est souvent exprimé sous la forme de fonctions à remplir (besoin fonctionnel).<sup>17</sup>

### 1.3 Evolution de la motivation :

L'idée de la motivation a changé de sens à travers les époques. Le concept de motivation au travail a trouvé sa place parmi les théories de la psychologie industrielle et du management au cours de la première moitié du 20<sup>ème</sup> siècle. Elle a été immédiatement intégrée parmi les outils, les techniques et les méthodes de gestion.

Concept très en vogue pendant les décennies qui s'étirent des années 1930 à 1970, il trouve ses origines dans des travaux en management du début du 20<sup>ème</sup> siècle, pour se diluer et perdre de sa vivacité dans les travaux courants théoriques et de besoins sans cesse renouvelés venant des organisations, le concept prend actuellement un nouveau départ. Revenons quelques instants sur certains de ces épisodes.

Il revient à Taylor la paternité des travaux sur l'organisation rationnelle des entreprises, avec l'élaboration de l'organisation scientifique du travail. La quête du meilleur modèle organisationnel est lancée au 20<sup>ème</sup> siècle, pour proposer des modèles visant à améliorer l'efficacité des systèmes de production. Ces travaux vont être à l'origine d'un profond

---

<sup>15</sup> LORINO Philippe, « **Méthodes et pratiques de la performance** », 3<sup>ème</sup> Edition d'organisation, Paris, 2003, p67

<sup>16</sup> Frédérique Alexandre-Bailly et autres, « **comportement humain et management** », 4<sup>ème</sup> Edition Pearson, France, 2013, p149

<sup>17</sup> HERVE COURTOT et all, « **dictionnaire de management de projet** », Edition Afnor, Paris, 2010, p29

malentendu que l'on trouve dans une formule véhiculée par ce courant de pensée : « l'homme est un flâneur : il faut le stimuler et le contrôler ». Le modèle depuis son origine sur la défiance envers l'employé et l'ouvrier. Le mécanisme d'incitations et de contrôler qui sont mis en place, sous-tendent nécessité de pousser l'individu à s'investir dans son travail, de contrôler le travail qu'il réalise, et de le récompense, de reconnaissance, de stimulation à l'effort. Le concept de motivation est encore limité à un usage strictement juridique. On parle alors de motivation d'une décision de justice, de motivation d'un acte juridique et de l'ensemble des motifs qui explique ce type d'acte. Très vite, les premières failles sont décelées dans ces nouvelles formes d'organisation du travail pour analyser et réduire les dysfonctionnements générés par des organisations jugées comme aliénantes.

Une équipe de psychosociologues est appelée par la General Electric aux États-Unis. Elle intervient au début des années 1920 dans son usine de Hawthorne. Elton Mayo y rencontrera la célébrité et sera considéré comme le père fondateur de l'école des relations humaines. Celle-ci place l'individu au cœur de l'organisation et tente de proposer de nouveaux modèles visant à reconnaître sa subjectivité, ses compétences, sa créativité et sa capacité à coopérer avec l'ensemble des membres de l'organisations vont trouver toute leur place et œuvrer au développement de deux concepts indissociables : la motivation au travail et la satisfaction au travail.<sup>18</sup>

Dans les années 1930, les organisations cherchaient à favoriser le travail collectif. Le groupe motivant le salarié, il fallait s'occuper du groupe pour développer la performance de l'individu.

Dans les années 1960 et 1970, les organisations ont tenté de compenser les difficultés du travail collectif en rémunérant la performance individuelle et en assurant le bien-être des salariés par des avantages sociaux. La motivation s'identifiait à cette époque à la satisfaction au travail.

Dans les années 1980, la motivation s'identifiait plutôt une implication personnelle dans un projet collectif développé par les organisations, A présent, la motivation au travail est un processus qui se gère, se reconstruit en permanence à partir de multiples stratégies et fait

---

<sup>18</sup> JACQUES ROJOT et all, « **comportement organisationnel : théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel** » 1<sup>ère</sup> édition De Boeck, Belgique, 2014, p171-172

intervenir autant les dimensions individuelles (image de soi, ambition...) que les caractéristiques de l'organisation (contenu des tâches, ambiance de travail, etc...)<sup>19</sup>

## 1.4 Les caractéristiques de la motivation :

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

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

**1.4.2 La direction du comportement :** la motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est-à-dire vers les objectifs à atteindre. Elle est la force incitatrice qui oriente : (1) l'énergie nécessaire à la réalisation des buts à atteindre, (2) les efforts pour réaliser de son mieux, selon ses capacités, le travail qui est attendu.

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

**1.4.4 La persistance du comportement :** la motivation encourage à dépenser l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectifs, à l'exécution fréquente de tâche pour atteindre un ou plusieurs buts. La persistance du comportement se manifeste par la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation.<sup>20</sup>

## 1.5 Le processus de la motivation :

Ces différents modèles de la motivation apparaissent complexes. Claude Lévy-Leboyer, chercheur-consultant, à l'issue d'une synthèse approfondie, propose un modèle en cinq étapes du processus de motivation

---

<sup>19</sup> David Alis et al, Op. cit.p447

<sup>20</sup> ROUSSEL Patrice, « La motivation au travail, concept et théories », ces notes du LIRHE, Univ Toulouse 1, p 4-5

## 1.5.1 Accepter l'objectif :

Plusieurs facteurs contribuent à faire accepter l'objectif : participer activement à la décision (ou connaître et accepter les arguments qui justifient la décision), ou parce que l'objectif a été attribué par un leader dont on reconnaît l'autorité et/ou charismatique.

Pour être accepté, cet objectif ne doit pas être contradictoire avec les valeurs, ni avec la culture de la personne, ni avec les normes de l'équipe, ni avec la stratégie de l'organisation. La personne doit en comprendre la signification et l'importance, l'objectif doit s'inscrire dans ses aspirations et ses projets de carrière.

Dans le cadre du management au quotidien, les objectifs doivent être smart, c'est –à-dire simples, mesurables, accessibles, avec un retour sur l'information (sont –ils atteints ou pas ?) Et avec une date dans le temps.

## 1.5.2 Penser que l'on est capable de l'atteindre :

C'est le psychologue Albert Bandura qui a montré l'importance du sentiment d'auto-efficacité : si une personne estime ne pas pouvoir produire des résultats satisfaisants dans un domaine, elle n'essaiera pas de les provoquer. En revanche, les personnes qui croient fortement en leurs possibilités abordent les tâches comme des défis à relever plutôt que comme des menaces à éviter, ce qui augmente l'intérêt qu'elles y trouvent. Elles se fixent des objectifs stimulants et restent centrées sur l'objectif. Ces personnes ont également confiance : elles réussissent par ce qu'elles ont le sentiment d'être efficace. Comment se sentir motivé et efficace ? On se sent motivé par ce qu'on a déjà réussi quelque chose de similaire, par ce que le supérieur ou d'autres le disent, ou parce qu'on a confiance en soi.

La GRH vise à faire progresser cette confiance en soi et ce sentiment de capacité à atteindre les objectifs fixés.

## 1.5.3 Considérer les résultats comme significatifs transparents et équitables :

Les résultats ont-ils de la valeur pour moi ? Les personnes ne valorisent pas les résultats de la même façon. Le manager doit faire attention à cette valeur donnée aux résultats. Les résultats sont-ils obtenus de manière équitable ? Est-ce que la procédure est claire et transparente ?



## 1.5.4 Passer de l'intention à l'action :

L'objectif peut être accepté, les résultats souhaités, mais il faut que la personne passe à l'action. Pour cela, l'objectif doit correspondre aux compétences de la personne, lui donner un rôle qui lui convient. Elle doit disposer des moyens et du contrôle nécessaire, pouvoir y développer ses compétences, les considérer comme un défi, ou une expérience nouvelle.

La personne doit aussi être capable de se représenter les résultats de l'action. La formulation de l'objectif doit ainsi permettre de mobiliser les efforts de façon intense et persistante.

## 1.5.5 Recevoir un feed-back sur la performance, une récompense et réviser ses objectif en conséquence :

Les informations doivent être claires, objectives et suffisamment fréquentes. La récompense est nécessaire lorsque les objectifs sont atteints, sous peine de découragements. L'organisation doit montrer qu'elle soutient les personnes dans leurs efforts. Ces informations sont mises en rapport avec l'objectif, avec les résultats antérieurs et avec les résultats des autres. Sur la base de ces premières informations, les objectifs peuvent être révisés (à la hausse ou à la baisse) en fonction du décalage entre résultat et objectif et en fonction des conditions de mise en œuvre (les facteurs favorables sont-ils toujours au rendez-vous ?).

Le feed-back joue ainsi un rôle clé pour mesurer et ajuster le niveau d'effort à fournir pour parvenir à son but et favoriser la reconnaissance.

L'apport du modèle de Claude Levy-Leboyer est bien de montrer la dimension processuelle de la motivation. Atteindre une seule étape ne suffit pas. il faut respecter le cycle entier pour faire naître et renforcer la motivation.<sup>21</sup>

## Section 02 : Les objectifs et les enjeux de la motivation :

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

---

<sup>21</sup> Davis Alis et al, Op.cit. p453

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

De plus, quand les employés sont motivés cela augmente leur performance. Ils donnent un travail de meilleure qualité .cela renforce aussi la perpétuation de leurs actes .en générale quand les employés sont contents de leur emploi, quand ils le trouvent excitant et quand ils apprécient le climat de travail au sein de la firme, ils font de leur mieux et remplissent la tâche avec enthousiasme.<sup>22</sup>

## 2.2 Les enjeux de la motivation :

L'enjeu de la motivation n'est pas seulement celui du bonheur et du plaisir au travail, c'est également celui de la productivité et de la création de richesse. De nombreuses études ont démontré qu'un collaborateur motivé est bien plus performant qu'un collaborateur non motivé. Un personnel motivé représente un atout clé pour une organisation.<sup>23</sup>

Les enjeux de la motivation pour l'entreprise et le salarié :

- Le travail : une valeur en voie de disparition ;
- Les salariés sont désormais considérés comme un facteur de productivité ;
- La production de la main d'œuvre s'internationalise ;
- La motivation se caractérise comme étant la composante d'un organisme ;
- Élément majeur pour l'embouche évaluation de la société, des marchés et de l'organisation de travail ;
- Devenue un facteur de productivité pour l'entreprise.

## Section 03: Les théories de la motivation :

**3.1 Les théories de contenu, basées sur la satisfaction des besoins :** Elles précisent les différents résultats auxquels les travailleurs sont attachés et qui peuvent les mobiliser dans l'accomplissement de leur tâche. Ces théories s'efforcent de répondre à la question : qu'est-ce

---

<sup>22</sup> ORIOL DESHOMMES, «la motivation : élément fondamental à la réussite financière de l'entreprise» édition UE, Allemagne, 2011, p10

<sup>23</sup> AGUILAR Michael, « l'art de motiver », DUNOD, Paris, 2009, p 3

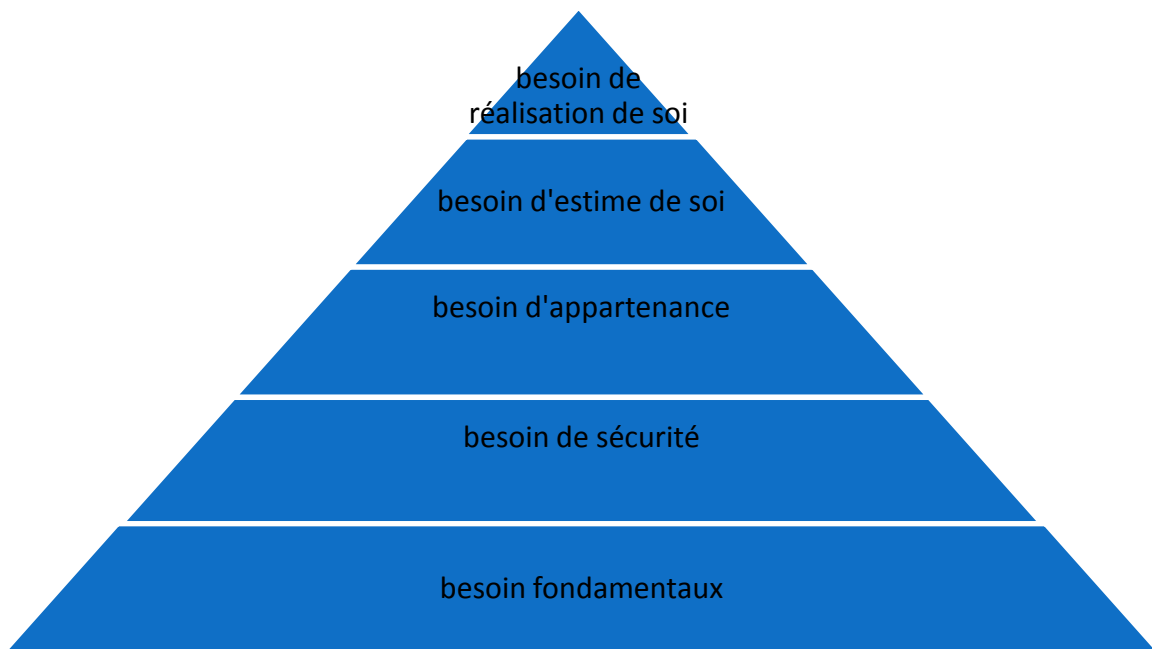
qui motive les individus à travailler ? C'est des théories des besoins, des mobiles et des valeurs.<sup>24</sup>

### 3.1.1 Satisfaire les besoins pour motiver :

#### A) La théorie des besoins de Maslow :

A .Maslow propose une conception systématique des besoin de l'homme au travail .selon ce modèle, les besoins au travail s'accomplissent de façon hiérarchique selon in ordre de priorité .À la base, on trouve les besoins fondamentaux (boire, se nourrir ...), viennent ensuite les besoin de sécurité (se protéger ...), puis les besoin sociaux (appartenance à un groupe...). C'est seulement quand ces besoins sont satisfaits que l'individu cherche à assouvir de besoins tels que l'accomplissement, l'estime de soi

Figure N°1 : la pyramide des besoins A.Maslow



Source : Annick Haegel ,« toute la fonction ressources humaines »,3<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2010, 2016, p77

#### 1) Les besoins fondamentaux :

- ✓ Se protéger contre les éléments naturels.
- ✓ Se protéger contre le manque de nourriture, sommeil, repos, mouvement ...

<sup>24</sup> DOLAN .SHIMON .ET AUTRES, « PSYCOLOGIE DU TRAVAIL ET COMPORTEMENT ORGANISATIONNEL »Ed : Gaëtan Marin, Québec, 2003, p78

## 2) Les besoins de sécurité :

- ✓ Psychologie : se protéger contre le désordre, la discrimination, l'arbitrage, l'injustice ...
- ✓ Économie : se protéger contre la perte de ce que l'on possède, bien matériels, travail, salaires, avantages divers, sécurité de l'emploi ...

## 3) Les besoins d'appartenance :

- ✓ Recevoir : être informé, comprendre ...
- ✓ Émettre : s'exprimer, être écouté ....
- ✓ Être relié : établir des échanges, des relations, des coopérations, se regrouper en association, travailler en groupe, être un élément actif réseau ...

## 4) Les besoins d'estime de soi :

- ✓ Connaître ses valeurs, ses buts, se situer ...
- ✓ S'estimer, avoir confiance en soi, en ses compétences, être autonome
- ✓ Avoir de l'influence, des responsabilités, de l'autorité, du pouvoir ...
- ✓ Être estimé par les autres.
- ✓ Être considéré, avoir un statut social, être respecté ...

## 5) Les besoins d'accomplissement :

- ✓ Épanouissement personnel, accomplissement.
- ✓ Initiative, créativité.
- ✓ Pleine utilisation et développement de ses capacités.

Cette pyramide a eu l'avantage en son temps de présenter la diversité des aspirations humaines .elle a permis de montrer que l'individu ne pouvait seulement se contenter d'un salaire pour accepter son travail .

Ce modèle reste cependant limité par la relation trop simple qu'il établit entre le niveau de besoin et un comportement. En étant universel, il devient simpliste.

Ces besoins existent tous à l'état latent chez l'individu, mais leur manifestation concrète est subordonnée à une distribution hiérarchisée de telle façon que les besoins

« supérieurs » ne peuvent être réellement sollicités que si les besoins « d'ordre inférieur » ont été plus ou moins satisfaits.

Malgré le caractère discutable de ce principe de hiérarchie des besoins, malmené d'ailleurs par certaines vérifications empiriques, la théorie de Maslow reste un référentiel majeur de l'étude de la motivation.

En effet, justifiant la complexité du comportement humain par la diversité des besoins qui sont à leur origine, on peut apprécier l'impact que peut avoir cette formalisation de la motivation sur les méthodes de gestion des organisations dès lors qu'elles considèrent la dimension humaine comme l'un des facteurs essentiels de leur produit.<sup>25</sup>

### **B) La théorie ERG d'Alderfer :**

Alderfer a regroupé les cinq besoins par Maslow en trois catégories hiérarchisées :

- **Existence** : Ce sont les besoins de subsistance, satisfaits par les conditions matérielles, comme les salaires et les conditions de travail.
- **Relation** : Ce sont les besoins relationnels, satisfaits par le fait d'être en contact avec des personnes sympathiques ou intéressantes.
- **Growth** : croissance ce sont les besoins de croissance ou de progression, satisfaits par la dynamique de l'évolution du travail et de la personne dans l'organisation.

L'idée de progression dans les besoins avancé par Maslow est complétée par l'idée que si un individu se trouve frustré à un niveau donné il régressera au niveau inférieur ainsi, si quelqu'un se trouve frustré dans sa réalisation personnelle, il régresse au besoin inférieur et se met à survaloriser les relations avec les autres. De satisfaisantes avec son entourage va réclamer de meilleures conditions matérielles et financières.

Cette théorie permet d'expliquer les variations dans le type de motivation qui pousse une personne à agir, par exemple : le découragement d'un collaborateur jusqu'alors passionné par son travail, qui se met à réclamer une augmentation de salaire.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> Annick Haegel, « toute la fonction Ressources humaines », 3<sup>ème</sup> édition, DUNDOD, Paris, 2011, 2016, p76-78

<sup>26</sup> Jean Pierre Gruère et al., « comportements humaines et management », 4<sup>ème</sup> édition Pearson, France, 2013, p156-157

### C) la théorie des besoins de McClelland :

Davis McClelland a vulgarisé la recherche sur la motivation d'Atkinson et l'a adaptée au monde des affaires. Il a identifié les trois besoins ou facteurs d'impulsion fondamentaux qui suivent :

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

McClelland et ses collaborateurs ont réalisé d'études qui montrent une forte liaison positive entre liaison positive et un niveau élevé de résultat dans le métier ou un degré de réussite élevé dans l'art de diriger. McClelland a passé des années à faire des recherches sur ce phénomène et fourni les raisons suivantes, pour expliquer pourquoi les individus ont un besoin intense d'accomplissement ont ce type de comportement.

-Ils aiment des situations où ils peuvent prendre de responsabilités personnelles pour résoudre des problèmes.

-Ils tendent à fixer des objectifs d'accomplissement modérés et réalistes et prennent des risques calculés.

-Ils veulent avoir des appréciations concrètes sur la façon dont leur travail marche.

- **Le besoin de pouvoir :** Les individus qui passent l'essentiel de leur temps à réfléchir à l'influence et au contrôle qu'ils ont sur les autres, à la manière dont ils peuvent user de cette influence pour modifier le comportement des autres pour obtenir de l'autorité un statut afin d'avoir une place prépondérante dans les décisions ont un fort besoins de pouvoir . Ce besoin est satisfait par la manipulation et le contrôle des autres. Les individus qui éprouvent de ce besoin cherchent généralement à occuper des postes de direction dans les organisations, s'expriment bien, argumentent parfois se montrent énergiques et exigeant et sont souvent obstinés.

▪ **Le besoin de relations personnelles :** Beaucoup de personnes passent une bonne partie de leur temps à réfléchir sur la façon de développer des relations chaleureuses, amicales et personnelles avec les autres membres de l'organisation. Elles éprouvent un fort besoin de relations personnelles et se montrent plus sensibles aux sentiments des autres, cherchent à établir des relations amicales dans le groupe en étant affable et en soutenant des idées. Elles cherchent des emplois dont l'environnement social est agréable et suscite des interactions entre personnes.<sup>27</sup>

### D) Les théories X et Y de Douglas McGregor :

Douglas McGregor (1906-1964) en formulant une théorie de management, c'est-à-dire une méthode pour diriger des personnes de façon à développer le potentiel que représentent les ressources humaines pour l'entreprise. Il désigne la théorie X lui oppose une autre conception la théorie Y.

#### Théorie X :

- L'homme est paresseux, n'aime pas travailler et fera tout pour éviter le travail. Pour le forcer à agir dans le sens des objectifs de l'organisation, l'homme doit être contrôlé, dirigé, soumis à un système de sanctions.
- L'homme préfère être dirigé et évite les responsabilités. Il a peu d'ambition et il préfère avant tout sa sécurité.
- Le salarié moyen est indifférent à la stratégie de l'organisation. Il est naturellement opposé au changement et centré sur lui-même.

#### Théorie Y :

- La dépense physique ou mentale dans le travail est aussi naturelle que le jeu et le repos pour l'homme. L'individu moyen n'éprouve pas d'aversion innée pour le travail.
- Le système de sanction et de contrôle externe ne sont pas les seuls moyens pour obtenir un effort dirigé vers les objectifs d'une organisation.
- L'homme peut s'auto diriger et s'auto contrôler lorsqu'il travaille pour des objectifs envers lesquels il se sent responsable.

---

<sup>27</sup> ORIOL DESHOMMES, Op.cit. p20

- L'engagement personnel existe en fonction des récompenses pas seulement matérielles, telles que la satisfaction des besoins d'estime ou de réalisation de soi, associées à la réalisation des objectifs.
- L'homme est capable, sous certaines conditions, d'accepter et même de rechercher les responsabilités.
- La capacité d'exercer son imagination, sa créativité au service d'une organisation et largement répandue parmi les hommes.

Dans les conditions de la société industrielle, les possibilités intellectuelles des individus sont largement sous-utilisées.

La théorie X sous-tend un mode de management basé sur des sanctions et sur des récompenses essentiellement monétaires. La théorie Y souligne l'importance de bonnes relations au sein des groupes de travail et implique la participation des salariés à l'élaboration des objectifs.

La théorie de McGregor met l'accent sur la responsabilité de management. Si les salariés ne donnent pas le meilleur d'eux-mêmes, c'est par ce que ils sont dirigés d'une façon inadaptée, sur la base d'hypothèses erronées. Il revient à la direction de prendre conscience de potentiel que représentent les salariés et de faire en sorte que ce potentiel puisse s'exprimer. Cela pose le problème de la formation des cadres.<sup>28</sup>

### **3.1.2 Rendre le travail plus intéressant pour motiver :**

#### **A) La théorie de bi-factoriel :**

Herzberg et ses collègues ont réalisé une enquête auprès des salariés d'une entreprise en utilisant la méthode dite des « incidents critiques ». Les salariés devaient, au cours de l'entretien, décrire des situations qui avaient généré une situation ou une insatisfaction exceptionnellement importantes. Ils ont ensuite utilisé l'analyse de contenu pour classifier les propos des différentes employées. Cette classification a été élaborée à partir de répétitions de facteurs centraux dans différentes situations. Si une situation est citée à plusieurs reprises comme procurant de la satisfaction alors l'élément central de cette situation permet

---

<sup>28</sup> SOUTENAIN J.F, FARCET P, « **Organisation et gestion de l'entreprise** », Ed Berti, Alger, 2007, p56



d'identifier un des facteurs de satisfaction. Ce travail de classification lui a permis de dégager deux catégories de facteur.

Dans la première catégorie se trouvent les facteurs qui ont la capacité d'apporter de la satisfaction aux employés. Ce sont les facteurs de motivation, car ce sont des besoins que l'individu va chercher à combler. Cette recherche va le conduire à produire davantage d'efforts. Ses facteurs sont :

- L'accomplissement ou la sensation d'avoir bien réalisé son travail.
- La reconnaissance notamment du travail bien fait.
- Le travail en tant que tel, La responsabilité.
- Le plan de carrière notamment au travers de la promotion, de l'avancement, de la réalisation de soi, etc.

La deuxième catégorie regroupe les facteurs qui ne produisent que de l'insatisfaction s'ils ne sont pas maîtrisés. Ce sont les facteurs d'hygiène au sens psychiatrique de l'hygiène mentale car ils font partie des conditions nécessaires mais non suffisantes à l'équilibre de l'individu. Ces facteurs environnementaux ne sont pas à même de créer la motivation, et ont un impact négatif sur l'individu s'ils ne sont pas contrôlés. Ces facteurs sont les suivants :

- Les qualités et défauts de supérieur hiérarchique ;
- La rémunération ;
- La politique et l'administration de l'entreprise ;
- Les relations de travail (supérieurs, collègues, subordonnés) ;
- Les conditions de travail telles que la sécurité de l'emploi, la valorisation ou travers de l'emploi, les conditions de vie dans l'entreprise.

L'étude a également permis de constater que les facteurs de satisfaction apparaissent relativement peu souvent dans les situations d'insatisfaction et inversement. Ce constat a permis à Herzberg de stipuler une indépendance totale entre les facteurs de satisfaction et les facteurs d'insatisfaction. En effet, les facteurs de motivation ne sont pas à l'origine de l'insatisfaction tandis que les facteurs d'hygiène ne peuvent générer que de l'insatisfaction ou au pire de l'indifférence mais ni satisfaction, ni motivation. Pour lui la rémunération est un facteur d'hygiène et ne participe donc pas à ce titre à la motivation de l'individu. Herzberg et

ses collaborateurs n'ont cependant pas cherché dans leurs études s'il y avait une relation entre les différents facteurs de motivation et les performances des individus.<sup>29</sup>

## 3.2 Les théories du choix cognitif (la motivation choix rationnel) :

Ces théories s'intéressent aux liens que les individus au travail perçoivent entre les efforts qu'ils déploient, la performance attendue et constatée et les récompenses ou sanction qui découlent. Contrairement aux théories de contenu, les théories de choix cognitif se penchent sur l'orientation et persistance du comportement adopté par l'individu au travail, sur le processus motivationnel et les mécanismes qui conduisent à la motivation.

### 3.2.1 Motiver en fonction des attentes :

#### A) La théorie des attentes :

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

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

#### B) le modèle de Vroom :

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

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

---

<sup>29</sup>Fenouillet Fabien, Op .cit. p203

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

La valence est la valeur ou la préférence qu'un individu accorde un résultat .il se peut qu'un employé donne une grande valeur à une augmentation des salaires ou à une prime associée à une promotion, et accorde une valeur très positive ou résultat .inversement, un travailleur peut accorder une valeur élevée au fait d'éviter un résultat, comme le fait. D'être licencié, et attache donc une forte valence à cet évènement. Mais certaines personnes attachent une faible valeur à une augmentation de salaire ou à une promotion.<sup>30</sup>

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

-Selon cette théorie(VIE), trois paramètres important entes dans le fonctionnement de la motivation :

- **V= La valence** : valeur attribuée par l'individu à la récompense ;
- **I=L'instrumentalité** : perception de la probabilité que telle performance permettra d'accéder à la récompense ;
- **E=L'expectation** : perception de sa propre capacité à atteindre la performance (suis-je capable de ?).

Une personne n'est motivée que si elle pense pouvoir atteindre un objectif (expectation qui lui procurera une récompense à coup sûr (instrumentalité), et si cette récompense est d'une quelconque valeur pour elle (valence).

Ce modèle semble un peu mécanique par rapport à certains élément d'analyse vus précédemment, mais il permet de mettre en place des politiques de motivation prenant en compte à la fois les orientations de chacun(le type de récompense qui intéresse l'individu, qu'il s'agisse d'une promotion, d'une prime ou de reconnaissance) et l'analyse de l'activité à confier à chacun.

---

<sup>30</sup> Oriol des hommes, Op.cit.p23

-Cette vision permet de souligner plusieurs points :

- ✓ L'importance de la réflexion sur les objectifs à fixer à chacun et sur la façon de les communiquer ;
- ✓ L'importance de feed-back donné à chacun sur son niveau de progression et sur l'évolution de ses capacités à atteindre tel ou tel objectif, à effectuer telle ou telle tâche ;
- ✓ L'importance de la cohérence de politiques d'évaluation et de reconnaissance, qui doivent permettre de clarifier l'instrumentalité de chacun. Si les salariés ne sentent pas quelles performances on attend d'eux et quel niveau d'effort permet de l'atteindre, ils risquent, dans le cas où leur motivation intrinsèque est faible, de se démotiver rapidement, faute d'un sens suffisamment clair dans l'entreprise.<sup>31</sup>

**La formule de motivation de Vroom se caractérise :**

Attentes sur les réalisations	attentes sur les résultats	<u>valence</u>	niveau
associées aux efforts × associée aux réalisations × valeur du résultat = de motivation			

**Attentes globales**

**C) le modèle des attentes de Porter, Nadler et Lawler : perception de feed-back :**

Porter et Nadler ont approfondi la réflexion fondatrice de Vroom. On peut représenter comme suit le modèle de feed-back qu'ils proposent.

La motivation M découle des résultats perçus précédemment et oriente l'intensité de l'effort. La performance dépend de l'intensité de cet effort, des capacités personnelles de l'individu et de l'appui que lui donne l'organisation. La perception de l'équité de rétribution intrinsèque (liées au travail lui-même) et extrinsèques (liée à l'entreprise : rémunération, carrière, climat, reconnaissance ...) reçues en récompense de l'effort réalimentera la boucle de motivation.

<sup>31</sup> Jean Pierre Gruère et all, Op .cit .p175

Plus tard, E. Lawler développera ce schéma, en collaboration avec D. Naldler, en introduisant la probabilité perçue par l'individu d'obtenir un résultat et une récompense, salariale ou non, modulée par l'importance (la valence) accordée à chaque élément de récompense. L'intérêt de ce développement, comme le souligne Bruno Sire, est de montrer que la perception est globale et que la faiblesse d'une rétribution sur un domaine peut être perçue comme compensée dans un autre domaine.

Les personnes qui s'impliquent dans les actions humanitaires acceptent, au moins temporairement dans leur carrière, d'être mal payées, mais ont un sens élevé de l'importance de leur mission. Si je fais un travail dur, mais rémunérateur, je peux accepter les contraintes (c'est le cas des personnes toujours à la recherche d'heures supplémentaires ou volontaires pour le travail posté). Mais si je suis mal payé, mal considéré et que je fais un travail sans intérêt sous la férule d'un encadrement méprisant, il y a peu de chances que j'adopte spontanément un comportement enthousiaste.<sup>32</sup>

### 3.2.2 Motiver à travers la justice perçue :

#### A) La théorie de l'équité d'ADAMS :

Pour Adams, le comportement de salarié au travail est lié à l'équité qu'il perçoit entre ce qu'il apporte à l'organisation et ce qu'il reçoit en échange. C'est l'équilibre entre la contribution demandée et la rétribution donnée.

#### 1) Facteurs de contribution :

- ✓ Résultats de travail ;
- ✓ Expérience ;
- ✓ Compétence ;
- ✓ Qualités personnelles ;
- ✓ Qualification.

#### 2) Facteurs de rétribution :

- ✓ Salaire ;
- ✓ Marques d'estime ;

---

<sup>32</sup>MEIGNANT Alain, « Ressource humaines, déployer la stratégie », 4<sup>ème</sup> édition, liaisons, 2000, p240

- ✓ Avantage en nature ;
- ✓ Stabilité dans l'emploi.

L'équité n'est pas une donnée objective .elle est résultat d'une perception que le salarié construit notamment par des comparaisons il se compare à ses collègues et, à travers ses relations personnelles et les informations dont il dispose, aux salariés d'autres entreprises.

Sa motivation et son comportement vont être lié à sa perception de l'équité entre ce qu'il reçoit et ce qu'il apporte, en fonction de ses comparaisons. L'iniquité provoque une tension négative que le salarié va chercher à supprimer en adoptant un comportement compensatoire.

S'il estime pénaliser, il va soit réajuster à la baisse sa contribution, soit agir pour faire rétablir l'équilibre en s faveur. Son comportement va être fortement influencé par des comparaisons .si l'iniquité concerne beaucoup de personnes, elle influencera son comportement en ce sens qu'il jouera davantage un jeu d'adhésion à une stratégie collective ou, si le rapport de force est nettement défavorable, il sera conduit à adopter une attitude de résignation. S'il estime être personnellement défavorisé, il cherchera à agir à titre personnel, ou, s'il le peut, à aller vers des entreprises plus favorables .

S'il estime que l'iniquité est en sa faveur (la rétribution reçues est supérieure, de son point de vue, à la contribution), il adoptera, selon son tempérament et ses possibilités, soit un comportement de « profil bas », soit un comportement de compensation par des efforts visant à apporter à l'entreprise plus qu'elle ne le lui demande.

Ce modèle rend assez bien compte des comportements observés dans une organisation. Fondé sur la perception du sujet, il n'est pas réellement prédictif d'un comportement, dans la mesure où cette perception peut être fortement influencée par des facteurs de personnalité ou d'environnement familial ou social.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> MEIGNANT Alain, Op .cit. p243

### **Conclusion au chapitre :**

Que ce soit des moteurs motivationnels intrinsèques ou situationnels (extrinsèque), la motivation est un comportement de nature humaine. C'est donc la nature humaine qui est le vrai sujet d'observation et d'étude quand on parle de motivation

Et donc, la motivation est un levier très important pour la bonne gestion des ressources humaine pour l'entreprise.

---

# *Chapitre II*

## **Généralités sur La performance**

---



**Introduction**

La performance d'une entreprise vient de sa compréhension de son environnement et de sa capacité de s'y adapter. Ces dernières permettent alors à l'entreprise de définir avec plus de précision les choix qui lui sont proposés afin de déterminer sa stratégie et de lui éviter de prendre des décisions non appropriées.

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

Dans ce chapitre nous allons présenter les généralités de la performance de l'entreprise en tout ce qui concerne les différentes définitions présentées par différents auteurs, la mesure de la performance pour l'entreprise et le lien entre la motivation et la performance.

**Section 01 : Présentation générale de la notion performance :**

La performance de l'entreprise est une notion, complexe et difficile à définir tant les approches sont multiples. Elle a été largement ventilée durant les récentes décennies comme un impératif catégorique. Sa complexité n'émane pas uniquement de la diversité de ses conceptualisations mais aussi de son caractère multidimensionnel.

**1.1 Définition :**

Selon KHEMAKHEM : la performance est un mot qui n'existe pas en français classique. Il provoque beaucoup de confusion. La racine de ce mot est latine, mais c'est l'anglais qui lui a donné sa signification. Les mots les plus proches de performance sont « performer » en latin, « to perform » et « performance » en anglais ».Le rappel de ces mots suffira à préciser le sens donné à la performance

Performance signifie : donner entièrement forme à quelque chose. La performance du personnel d'une organisation consiste à donner forme et réalité au système de normes projeté et planifier par les dirigeants.

To perform signifie : une tâche avec régularité, méthodes et application, l'exécuter, la mener à son accomplissement d'une manière plus convenable plus particulièrement, c'est

donner effet à une obligation, réaliser une promesse, exécuter les clauses d'un contrat ou d'une commande. Donc, la performance c'est le fait d'atteindre d'une manière pertinente l'objectif fixé.<sup>1</sup>

Selon Patrick GILBERT et Marina CHARPENTIER : « La performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis »

En effet, la performance d'une entreprise renvoie au comportement du manager et plus généralement aux méthodes de management, c'est pour cette raison que l'on dit que la performance est subjective.<sup>2</sup>

Emmanuel MAIRE et Matthieu DUBOST ont défini cette dernière comme « L'exigence de parvenir à ses fins propres, Une fois l'objectif fixé, il s'agit de donner le meilleur de soi pour l'atteindre. Etre performant, c'est réaliser un projet de manière telle que vous dépassez le niveau où vous vous situiez précédemment. Dans tous les cas, il s'agit donc de poser un objectif valable et de tout faire pour l'atteindre».<sup>3</sup>

En général, la recherche en comportement organisationnel révèle que la performance est un comportement global regroupant trois aspects: l'efficacité, l'efficience et pertinente

### **1.2 Les composantes de la performance :**

- **L'efficacité :** C'est l'aptitude d'une spécifique à modifier une situation de travail dont le maintien constitue un obstacle.<sup>4</sup>

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

---

<sup>1</sup> KHEMAKHEM(A), « **la dynamique du contrôle de gestion** », 2<sup>ème</sup> édition, DUNNOD, Paris, 1976, p6

<sup>2</sup> Laura MUCHA, « **la motivation des salariés et la performance dans les entreprises** », PDF, mémoire professionnel 1ere année master management stratégique des organisations parcours ressources humaines, université de Reims, 2010, p13

<sup>3</sup> Ibid. p15

<sup>4</sup> GRANSTED, (I) , « **l'impasse industrielle** », Edition du seuil, 1980, p33

caractériser les performances d'un système »<sup>5</sup>. D'une manière plus brève, nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \text{résultat atteint} / \text{moyen mis en œuvre}$$

- **L'efficience** : évalue la capacité à obtenir un résultat donné à partir de ressources minimales, elle est la capacité à faire bien. La notion d'efficience se rapproche de celle de productivité. L'efficience traduit la capacité à économiser les moyens mis en œuvre pour l'obtention d'un résultat donné
  
- **Pertinente** : La pertinence dépend aussi de la cohérence de la mise en œuvre des actions entre les acteurs et les services qui en chargent, qui met en relation les objectifs ou les moyens avec les contraintes de l'environnement. La pertinence permet d'évaluer la performance dans le domaine stratégique, c'est-à-dire l'avantage concurrentiel à partir d'une appréciation entre l'adéquation des éléments de l'offre (création de valeur) et les attentes du marché.

### **1.3 Les dimensions de la performance :**

A cause des différents objectifs que peut avoir les acteurs de l'entreprise (clients, salariés, actionnaires, managers, prêteurs de fonds) la performance de l'organisation est appréciée différemment.

C'est ainsi qu'on va distinguer deux types de performance à savoir la performance interne et performance externe.

#### **A) Performance interne :**

La performance interne est celle qui concerne les acteurs internes de l'organisation, les managers de l'organisation qui sont responsables de la performance s'intéressent plus au processus d'atteindre des résultats. Il s'agit pour eux de prendre, d'organiser et de mettre en

---

<sup>5</sup> BOISLANDELLE (H-M), « **Gestion des ressources humaines dans la PME** », Edition economica, Paris, 1998, p139

œuvre l'ensemble des décisions de valorisation des ressources interne et externe afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

**B) Performance externe :**

La performance externe s'adresse de façon générale aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation. Elle est principalement tournée vers les actionnaires et les organismes financiers, et porte sur le résultat présent et futur.

**Le tableau N°1 : la comparaison entre performance externe et performance interne.**

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

Source: DORATH Brigitte, GOUJET Christian, «gestion prévisionnelle et mesure de la performance», DUNOD, Paris, 2007, p137<sup>6</sup>

**1.4 Les types de la performance :**

A cause des différents objectifs que peut avoir les acteurs de l'entreprise (clients, salariés, actionnaires, managers, prêteurs de fonds) la performance de l'organisation est appréciée différemment. C'est ainsi qu'on va distinguer différents types de performance.

<sup>6</sup> DORATH Brigitte, GOUJET Christian, «gestion prévisionnelle et mesure de la performance», DUNOD, Paris, 2007, p137

**1.4.1 La performance organisationnelle :**

C'est une notion qui vise à faire état de la performance globale d'une entreprise c'est-à-dire de sa capacité à satisfaire une pluralité d'objectif. La performance organisationnelle est un concept hétéroclite, globalisant, qui cherche à appréhender la complexité de la notion de la performance d'une organisation. Cette approche repose sur un postulat selon lequel il n'est pas possible de capter la performance réelle d'une firme sur la base d'un seul indicateur de performance unidimensionnel.

Dans cette optique, la performance d'une firme s'apprécie sur de nombreuses dimensions comme sa capacité à proposer des offres à valeur ajoutées à ses clients, sa capacité à motiver ses personnels, à rémunérer ses apporteurs de capitaux, à contribuer au bien-être de la société en général. On ne peut pas parler de performance organisationnelle sans aborder la question des parties prenantes de la firme. Chaque partie prenante cherche à satisfaire ses objectifs propres.

Les salariés recherchent un contexte professionnel enrichissant, une rémunération intéressante, des perspectives de carrière, un climat social apaisé...

Les clients vont chercher des produits ou des prestations de qualités, le respect des délais, des prix adaptés, des valeurs positives à associer à leur consommation...

Les fournisseurs vont quant à eux valoriser une firme qui crée les conditions d'une relation gagnant-gagnant, qui cherche à construire une relation de long terme et qui les amène à progresser dans leur propre activité.<sup>7</sup>

**1.4.2 La performance sociale :**

La performance sociale définie comme étant le rapport entre l'effet social d'une organisation et l'attitude des salariés qu'elle emploie. Il appartient à l'entreprise, et plus précisément à la direction des ressources humaines de parvenir à ce que l'ensemble des salariés soit satisfait de l'emploi exercé et les conditions de travail, c'est-à-dire optimiser le rôle et les compétences de chacun de ses employés et les impliquer dans l'organisation. Il est

---

<sup>7</sup> BARABEL Michel, MANAGEOR, « LES MIEUXES PRATIQUES DU MANAGEMENT », DUNOD, Paris, 2006, p358

de plus reconnu que l'entreprise n'est pas performante humainement et socialement. Lors de l'événement de la performance sociale, il est important de mentionner les deux notions suivantes :

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

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

**M** : Motivation et volonté d'agir et de réussir, adhésion dynamique de chacun.

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

**C** : Culture, langage commun, valeurs partagées, reconnaissance mutuelle (c'est la condition de l'efficacité collective).<sup>8</sup>

**L'efficacité sociale** : Elle mesure le degré d'atteinte des objectifs sociaux ou socio-économiques. Il peut s'agir, par exemple, de réaliser un taux d'absentéisme donné, de respecter les étapes et les engagements d'un programme de formation ou de cibler une variation de frais de personnel.<sup>9</sup>

### 1.4.3 La performance économique :

Généralement, la performance économique désigne celle engendrée en réduisant ses coûts par la maximisation du chiffre d'affaire, du profit, de la rentabilité des investisseurs et de son produit net<sup>10</sup>. Ce type de performance est mesuré selon deux composantes:

- Une composante à court terme évaluée à partir d'indicateurs de résultats immédiats choisis spécifiquement pour rendre compte de l'activité de l'entreprise
- Une composante à moyen et à long terme correspondant à des objectifs de création de potentiel relatif à des actions ayant des effets positifs dans l'avenir : formation du personnel, insertion des nouvelles techniques ou innovation-produit

---

<sup>8</sup> Dimitri Weiss, « **les Ressources Humaines** », Editions d'Organisation, 1999, p251

<sup>9</sup> B. Martory, D. Crozet, « **gestion des ressources : pilotage social et performances** », 7<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2008, p 167

<sup>10</sup> Lallé. B, « **pour une nouvelle performance de l'agence bancaire** », éd comptables Malesherbes, 1992, p16

**1.4.4 La performance financière :**

Selon Mavellec La performance financière désigne la capacité de l'entreprise à maîtriser ses modes de fonctionnement ; c'est-à-dire la manière avec laquelle l'entreprise transforme les intrants en extrants de la façon la plus optimale possible. Ainsi, ce type de performance se présente comme étant la manière avec laquelle l'entreprise formule une stratégie, la communique et fixe des objectifs tout en respectant tous les moyens humains, matériels et financiers disponibles. Généralement, les outils traditionnels de mesure de performance sont la comptabilité analytique, le contrôle budgétaire, le contrôle de gestion, etc. D'ailleurs, ces outils sont insuffisants, ils appariaient des autres outils financiers qui sont adoptés aux changements de l'environnement.<sup>11</sup>

**1.5 Identification des sources de performance :**

La performance, perçue et mesurée au niveau du groupe, de la sous-unité, de l'entreprise, trouve son origine dans deux sources dont l'incidence est combinée : l'une est interne, l'autre est héritée de l'environnement.

**1.5.1 La performance intrinsèque ou performance de l'unité :** qui résulte elle-même de la combinaison :

- ✓ **D'une performance humaine :** celle des collaborateurs de l'organisation, à laquelle nous rapporterons prioritairement les améliorations d'efficacité parce que la propose est celui de la gestion social et qu'il n'y a pas de production sans hommes pour la concevoir ou la réaliser ;
- ✓ **D'une performance technique :** définie comme l'aptitude à mettre en œuvre avec efficacité les investissements ;
- ✓ **D'une performance financière :** décrivant l'efficacité dans la mobilisation et l'emploi des moyens financiers.<sup>12</sup>

---

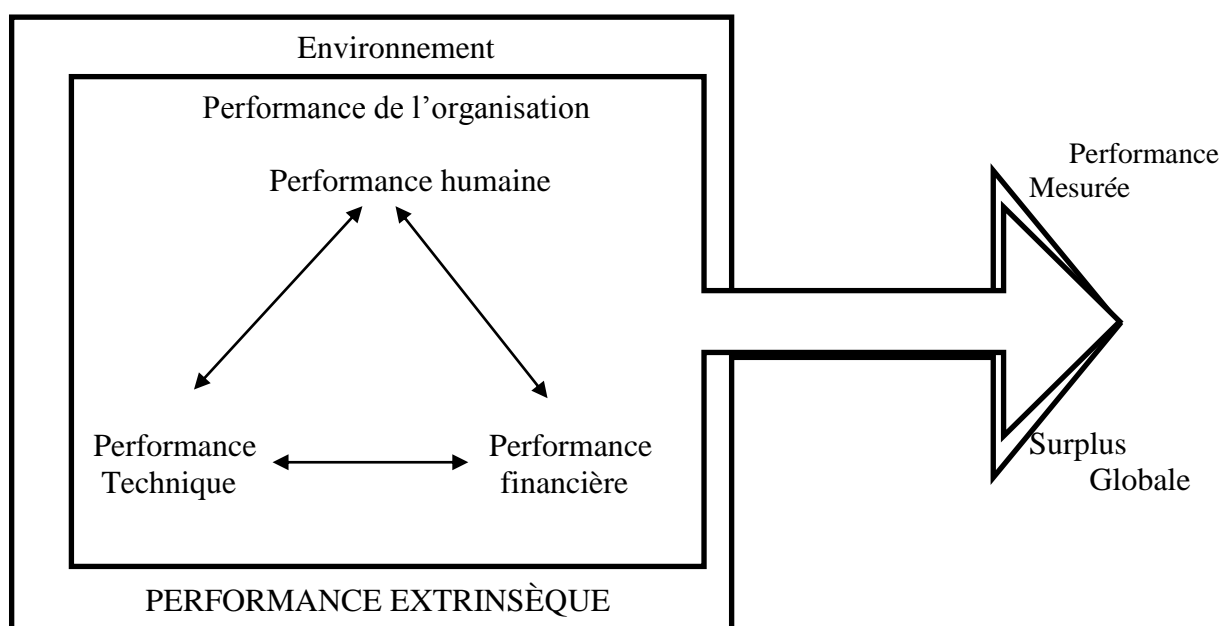
<sup>11</sup> Mavellec, «la mesure de performance traditionnelle ne s'est pas adaptée aux changements de l'environnement », 1994.

<sup>12</sup> Bernard Martory, « Contrôle de gestion sociale », 6<sup>ème</sup> édition, Magnard-vuibert, 2009, p237

### 1.5.2 La performance extrinsèque ou héritée :

De l'environnement qui tient à l'ensemble des évolutions externes. Un vendeur voit s'ouvrir des marchés très porteurs, les prix de cession d'une filiale s'élèvent, une entreprise bénéficie de l'exploitation temporaire d'un brevet, autant d'exemples de situations de rente qui ne sont pas attribuable à l'efficacité interne (certains diraient cependant que c'est aussi une performance que de savoir placer une organisation en position de percevoir des rentes !).<sup>13</sup>

Figure N°2: Source de la performance



Source : Bernard Martory, « contrôle de gestion sociale », 6<sup>ème</sup> édition, Paris, 2009, p238

### 1.6 Les facteurs de la performance :

Les facteurs de performance pour une entreprise doivent être identifiés, analysés et adaptés continuellement et aussi interdépendants et conservent un équilibre entre eux. Tout changement majeur dans un/ou plusieurs facteurs de performance génèrera des conséquences sur les autres facteurs. De plus, si un facteur de performance est plus faible par rapport aux autres facteurs, cela crée un déséquilibre et la performance de l'entreprise sera affectée. Dans ce cas, il y a plusieurs facteurs qui sont :

<sup>13</sup>Bernard Martory. Op.cit. p238



- Les clients deviennent de plus en plus exigeants alors que l'entreprise, de son côté, doit les satisfaire, les fidéliser et les faire participer à l'amélioration de ses produits et services ;
- La mission et les objectifs doivent être réalisables, connus et partagés par l'ensemble du personnel ;
- Le processus : d'après HAMMER (M) « Plus le travail est complexe, plus les processus sont nécessaires »<sup>14</sup>
- Les produits doivent être efficaces et efficaces ;

### **1.7 Les Objectifs de la performance :**

La mesure de la performance des entreprises ne peut constituer une fin en soi, elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts qui se regroupent comme suite :<sup>15</sup>

- Développer des produits innovants ;
- Récompenser les performances individuelles ;
- Améliorer le processus de fabrication et l'ambiance de travail ;
- Réduire les coûts de fabrication ;
- Lancer de nouveaux produits ;
- Respecter les délais de livraison ;
- Développer la créativité du personnel ;
- Améliorer le traitement des réclamations ;
- Développer les parts de marché ;
- Renforcer et améliorer la sécurité au travail ;
- Identifier et évaluer les compétences-clés ;
- Anticiper les besoins des clients ;
- Améliorer la rentabilité ;
- Consolider et développer les savoir-faire ;
- Fidéliser la clientèle.

### **1.8 Théories relatives à la performance :**

On distingue deux principales théories :

---

<sup>14</sup> <https://sites.google.com/site/barometredegestionstrategique/Accueil/articles/facteurs-de-performance>, 22 Juin 2019.

<sup>15</sup> CAILLAT Allain, « **management des entreprises** », édition HACHETTE LIVRE, 2008, p38

**1.8.1 La théorie des buts**

Selon LEVY-LEBOYER le but est le fait de se fixer les objectifs autant sur le niveau personnel qu'au niveau organisationnel.

Selon LOCKE le but est le désir d'atteindre un certain niveau de performance. Il démontre que les buts sont des puissants déterminants de l'offre et de l'activité qui conduise à cette performance. Ceci même si le but lui-même n'est pas et ne peut être atteint.

Cette notion est subjective, elle est définie par rapport à la probabilité d'atteindre un résultat donné, probabilité estimée en fonction de performance observée dans le passé.

**1.8.2 La théorie du renforcement :**

Expérimentée par SKINNER, Cette théorie stipule que tout comportement qu'il soit positif ou négatif peut être maîtrisé, voire modifier, en fonction du résultat désiré. Elle repose sur le postulat que nos comportements sont contrôlés par leurs conséquents, et pas, par des phénomènes internes tels que les besoins, les attitudes, les valeurs, etc.<sup>16</sup>

**Section 02 : 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.

**2.1 Identification des niveaux de mesures de la performance :**

La performance peut être appréciée aux quatre niveaux schématisés ci-après l'attention des gestionnaires sera surtout retenue par les trois premiers :

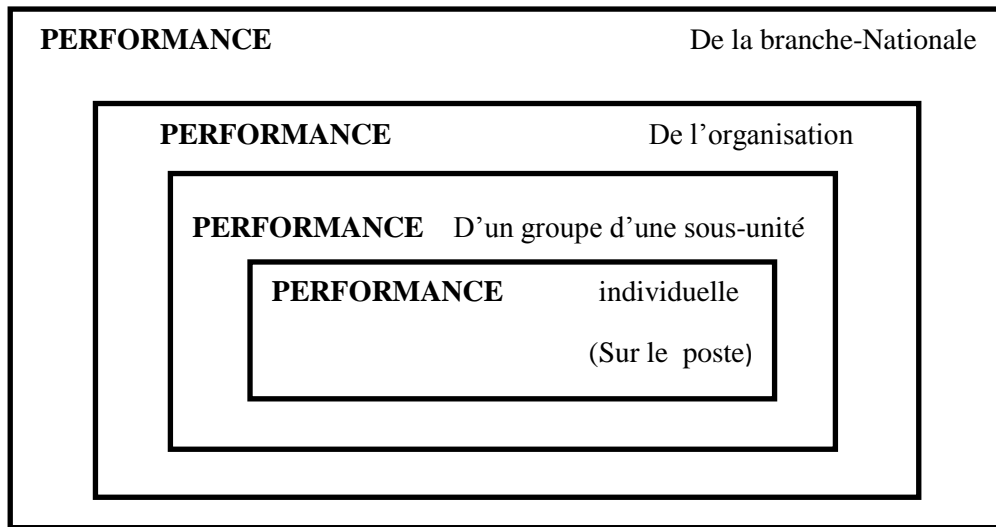
- performance individuelle au niveau de poste qui fondera une partie de la rémunération ;
- Celle de groupe ou de la sous unité qui sert de base aux réflexions d'organisation ;

---

<sup>16</sup> LEVY-LEBOYER, « la motivation dans l'entreprise modèle et stratégie », D'ORGANISATION, Paris, 2001,

- Celle de l'entreprise dans son ensemble pour les choix stratégiques.<sup>17</sup>

Figure N°3 : niveaux de mesures de la performance



Source : B. Martory, D. Crozet « gestion des ressources humaines : pilotage social et performances », DUNOD, 7<sup>ème</sup> édition, Paris, 2008, p17

### 2.1.1 Performance immédiate ou performance dans la durée :

On sait que la performance d'un salarié, d'une équipe, d'une organisation s'améliore dans le temps.

Le choix d'une période de référence dans l'appréciation de la performance va donc au-delà d'une simple option technique. Il faut référence à une question fondamentale de mise sous tension des hommes ou des équipes : cherche-t-on l'efficacité immédiate ou l'efficacité différée ?

Les arbitrages courants conduisent à prendre pour référence l'année, pour des raisons de disponibilité de l'information comptable. On n'oubliera pas que ce délai mérite d'être dépassé, par exemple pour évaluer la performance de direction, ou réduit pour apprécier les performances des exécutants.

Remarque opérationnelle : dans tous les cas, quel que soient les arbitrages autour des questions précédentes, on raisonnera en variation. Ce qui est important, c'est d'apprécier l'écart avec d'autres unités de même type et surtout de mesurer l'évolution dans le temps de l'efficacité du travail. On raisonnera donc marginalement, en comparant un supplément de

<sup>17</sup> B. MARTORY, D. CROZET.Op.cit.p172

produit par rapport à un supplément d'activité ou la variation des résultats obtenus sur deux périodes.<sup>18</sup>

### 2.1.2 La performance à long terme

Prendre en compte la performance à court terme est nécessaire mais pas suffisant en effet, une approche de la seule performance dans la courte et la moyenne durée conduit inévitablement au paradoxe suivant : toute réduction d'effectif produit automatiquement une amélioration de la performance. À la limite, une organisation sans salariés aurait une performance qui tendrait vers l'infini ! Toutes les politiques de « downsizing » puissent leur justification dans ce type d'argument.

Sans nier la nécessité de traiter les sureffectifs, il importe aussi d'intégrer la pérennité de la performance dans le temps par l'analyse et le développement de la performance à long terme.

La performance d'une organisation, c'est aussi le développement d'un potentiel durable qui se traduit par :<sup>19</sup>

- ✓ La création d'accumulation immatérielle : savoir-faire, pérennité de l'organisation, valeur accumulée ;
- ✓ La capacité de flexibilité en vue de faire face aux changements ;
- ✓ Les services rendus à la collectivité dans la durée pour les organisations non marchandes.

## 2.2 Les indicateurs de la performance

**Indicateur** : est une information chiffrée représentée sous des formes et des unités variées et dont l'utilisation doit aider à la prise de décision.<sup>20</sup>

**Un indicateur de performance** : est une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat.<sup>21</sup>

---

<sup>18</sup> B. Martory, D. Crozet .Op .cit. p173

<sup>19</sup> Bernard Martory, « **Contrôle de gestion sociale** », 6<sup>ème</sup> édition, Magnad-Vuibert, Paris, 2009, p233-234

<sup>20</sup> LORINO Philippe, « **Méthodes et pratiques de la performance** », 3<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation, 2003, p128

**2.2.1 Les niveaux d'indicateur de la performance :**

Les niveaux d'indicateurs relayent au niveau du système global pour assurer la performance locale et globale de l'entreprise :<sup>22</sup>

- **Les indicateurs stratégiques** : sont logiquement des indicateurs de long terme très Synthétiques. Ils présentant un intérêt pour une direction d'entreprise ou une équipe de pilotage à un niveau hiérarchique élevé ;
- **Les indicateurs tactiques** : sont des indicateurs de moyen terme intéressant la hiérarchie de niveau intermédiaire ;
- **Les niveaux opérationnels** : sont des indicateurs de court terme utiles à des niveaux directement opérationnels.

**2.2.2 La classification des indicateurs de la performance selon quatre axes :****A) l'axe financier :**

Les indicateurs de performance vont chercher à mettre en avant la valeur et la rentabilité de l'investissement, pour associé ou un investisseur, dans un objectif de plus-value à revente par exemple : ils sont à chercher en priorité dans les documents comptable. Les plus couramment utilisés sont le chiffre d'affaire (global, par produit /service, par département), la marge brut.

**B) L'axe client :**

Les indicateurs de performance permettront de connaître la satisfaction de client et la qualité de la relation client ; par exemple, on trouvera cet indicateur sur des forums internet, via des enquêtes clients, ou grâce à des outils de CRM. Les indicateurs de performance de cet axe sont le taux de fidélité (nombre de clients fidèles sur le nombre total de clients), le coût d'acquisition d'un client (coût pour acquérir un nouveau client).

---

<sup>21</sup> LORINO Philippe. Op.cit. p130

<sup>22</sup> Alain Courtois, « **indicateur de performance** », Paris, 2001, p128

**C) L'axe interne :**

tous les processus internes à l'entreprise peuvent être suivis par des indicateurs de performance dans un objectif d'amélioration de la rentabilité et de l'efficacité du service ou de l'organisation .temps passé aux procédures administratives taux d'absence et taux de décision des employés , taux de formation , nombre de contacts émis par collaborateur font partie des indicateur de performance les plus utilisés .

**D) L'axe marché**

Les indicateurs de performance vont produire des informations sur la plus-value apportée par le produit ou service, l'innovation de l'entreprise, la notoriété de la marque ; On mettra en avant des taux de transformation d'un devis en facture, un indicateur de notoriété sur les réseaux sociaux (nombre de « like »), le chiffre d'affaires dégagé par les nouveaux produits ou service, le taux d'investissement, etc.<sup>23</sup>

**2.3 Les typologies de mesures de la performance :**

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

**2.3.1 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 de rémunérations, le nombre d'accidents de travail, les maladies professionnelles, etc.
- **La performance sociétale :** indique l'engagement de l'entreprise dans les domaines environnementaux, humanitaires, culturels. Les outils de la responsabilité sociétale de

---

<sup>23</sup> <https://www.petite-entreprise.net/P-3174-136-G1-les-indicateurs-de-performance-de-l-entreprise> conulter18 juin 2019.

l'entreprise (RSE) peuvent être utilisés pour apprécier le niveau de performance de l'entreprise.

### **2.3.2 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.
- **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...<sup>24</sup>

### **2.3.3 La performance financière :**

La performance financière de l'entreprise est mesurée par la rentabilité économique de l'entreprise. Traditionnellement, 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 investissement) : De façon générale, ce désigne le rapprochement entre les résultats et les sommes investies.
- **Le ROE** (return on Equité) : ou ratio de rentabilité financière, à inspirer les premiers ratios de mesure de performance mis en place dans les grandes entreprises. Il permet de comparer les performances de l'entreprise à la rentabilité attendue par les actionnaires, et donc d'apprécier son attractivité financière.
- **L'EVA** (Economic Value Added): vise à mesurer la performance nette, prenant en compte le coût total des ressources.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> <http://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise/>. consulté le 20/06/2019.

<sup>25</sup> GIRAUD Françoise, « **Le Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance** », 2<sup>ème</sup> éd Gualino, Paris, p80

**Section 03 : le lien entre motivation et la performance :**

Selon la définition de la motivation, nous savons qu'elle constitue un moyen d'atteindre un but particulier. Elle relève notamment des besoins des individus. D'un point de vue de gestion, il s'agit donc de répondre aux besoins du personnel et de promouvoir ses efforts pour l'atteinte des objectifs organisationnels. La motivation a un rôle très important pour mobiliser l'enthousiasme du personnel, pour réaliser excellemment les objectifs fixés et pour améliorer continuellement la performance au travail.

À l'heure actuelle, dans un environnement concurrentiel, afin de se développer, les entreprises doivent constamment améliorer leur compétitivité. La motivation du personnel devient fondamentale pour avoir accès à son plein potentiel.

À cette fin, les gestionnaires sont appelés à agir sur les facteurs de motivation afin d'inciter plus de gens à travailler volontairement pour atteindre les objectifs organisationnels et améliorer considérablement les performances

Le lien entre la motivation des salariés et la performance ne fait aucun doute en effet, un salarié motivé va travailler au-delà de ses capacités et relever les défis et les challenges qui lui sont proposés, ce qui par conséquent est très favorable pour l'entreprise.

**Conclusion au chapitre :**

En bref, la performance est un concept complexe et multidimensionnel qui intègre différentes dimensions pour la définir et différents indicateurs de mesure car elle reste une affaire de perception et tous les acteurs n'ont pas la même perception de la performance. Elle est, par ailleurs, relative à la vision de l'entreprise, sa stratégie et ses objectifs. C'est dans ce sens que la performance d'une entreprise peut se mesurer sous différents angles et ne se limite pas uniquement à sa dimension financière. Ainsi pour l'évaluer, il est nécessaire d'effectuer des mesures au niveau de toutes ses dimensions et s'appuyer sur ses facteurs déterminants pour l'améliorer.

De ce fait, la performance varie considérablement d'une organisation à une autre, d'un contexte à un autre, elle est appréciée différemment selon les objectifs que l'organisation s'est fixés et selon l'optique privilégiée de l'évaluateur. Il n'y a pas de raisons objectives pour considérer que telle appréciation est plus pertinente ou plus valide qu'une autre.



# *Chapitre III*

**Influence de la motivation sur la  
performance de l'entreprise VMS**

### **Introduction**

Ce dernier chapitre est consacré à l'étude du cas pratique de notre recherche, ainsi, la première section va être une présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie de recherche, quant à la deuxième section, elle va être consacrée à l'analyse et l'interprétation des données collectées sous une forme de tableaux.

### **Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de Recherche**

#### **1.1 Présentation de la SARL VMS INDUSTRIE**

A l'origine, VMS INDUSTRIE était une entreprise dénommée « S.A.R.L Trader Line » spécialisée dans l'importation et revente des pièces de rechanges automobiles de différentes marques européennes et asiatiques dans les années 2000.

La VMS INDUSTRIE est une Société à responsabilité limitée, elle a été créée, en juillet 2014 au capital privé de **79 710 0000 da**. Elle est située dans la zone industrielle de Toudja Béjaia (10 Km de chef-lieu de la wilaya ). Rentrée en activité Janvier 2015 : spécialisée dans la fabrication et le montage de Scooters, Motos, Vélos, Quads, et Tricycles (motos à trois roues, utilitaires ou pour les invalides) dans différents modèles. VMS est passé de 80 salarié à 137 en 2018 et à 197 en 2019.

La SARL VMS INDUSTRIE dispose de Quatre showrooms situés à :

- ZAC Larbaa- Cne Toudja Bejaia
- Bejaia ville cité douanière Ighil Ouazoug
- Alger –Ouled Fayet
- Oran 231 cité des martyrs les Castors

La SARL VMS INDUSTRIE représentée à l'échelle nationale par :

- 38 concessionnaires répondant aux normes de trois (03) **S** : **Spart Part** (pièces détachées), **Showroom** et **Service Après-Vente**, répartis sur les quatre régions du pays,
- Cinq (05) partenaires sous-traitants locaux (transports, mécano-soudure et fabricant de cellules isotherme...)

- une convention de coopération avec l'université d'Abderrahmane Mira de Bejaia.

### **1.1.1 les objectifs et les perspectives de VMS**

La SARL VMS INDUSTRIE a atteint ses objectifs pour l'année 2016 en produisant 2400 à 4800 unités en Septembre 2017, avec un taux d'intégration locale progressif, en employant un effectif de plus de 120 salariés entre ingénieurs, techniciens et stagiaires.

L'objectif de VMS est d'atteindre les 8500 unités avec un complément de recrutement d'une cinquantaine de techniciens et agents de maîtrises pour l'année 2018, et 12 000 à 13 000 jusqu'à 20 000 unités pour l'année 2019 avec un effectif de plus de 2000 salariés.

La SARL VMS INDUSTRIE vise un changement et un renforcement durable des attitudes des clients en rentrant en collaboration avec des constructeurs internationaux **KEEWAY, BENELLI**, et **TVS MOTOR** en partageant leur savoir-faire dont :

- Accompagnement technique (Pré-montage, montage et maintenance...).
- Transfert de technologie (Formation continue).
- Accompagnement pour le taux d'intégration (Schémas, gabarits et moules de soudure).
- Accompagnement dans la stratégie marketing (Site web, page Facebook, Twitter...).
- Accompagnement techno-commercial.
- Organisation de séminaires et participations aux foires.

La stratégie de la SARL VMS industrie est en totale conformité avec les orientations économiques de gouvernement visant un taux d'intégration local, en croissance continue, la création d'emploi, et de valeurs ajoutées ainsi qu'une meilleure compétitivité permettant l'entrée sur le marché international (Maghreb et pays africains).

### **1.1.2 L'évolution de VMS :**

#### **Années 90**

Lancement de la commercialisation de pièces de rechange automobiles, et service après-vente.

### **En 2010**

après acquis dans le secteur d'automobile, l'entreprise à pris l'initiative d'apporter une nouvelle dynamique en s'attaquant à l'importation et commercialisation des motocycles : Scooter, Moto, Vélos, Quad et tricycles « moto à trois roues ,utilitaire et pour invalides ».

### **En 2011**

Distribution des motocycles et pièces de rechanges au niveau des quatre régions de territoire algérien, et inauguration de showroom situé à Ouzellaguen, Rue nationale N°26, bejaia, Algérie le 08 mai 2011.

### **En 2014**

VMS INDUSTRIE est née, avec un effectifs de 80 employés, cette évolution s'inscrit dans la dynamique de l'entreprise et d'évoluer dans le secteur (pièces détachées, vente de motocycles, fabrication), elle représente un changement de vision stratégique et un défi pour elle de passer à l'industrie et à la fabrication.

### **En 2015**

Début d'activité, le montage des cycles s'est effectué à la région de Hellouane Rue Nationale N°26, Ouzellaguen, Béjaia, dans un atelier de montage d'une superficie de 1000m<sup>2</sup>, un magasin de stockage de matière première de 1000m<sup>2</sup> suivit, des espaces de stockage de produit fini.

### **En 2016**

Partenariat avec le groupe Jiangsu LINHAI partenaire Asiatique de YAMAHA.

### **En 2017**

Après trois ans d'activité, VMS INDUSTRIE avec ses collaborateurs ont acquis un savoir-faire se qui leur à permi de maîtriser le processus de montage des motocycles de différents modelés et catégories voir (Scooter, Moto, Quad, Tricycles). Plus concrètement ce savoir-faire se manifeste sur le terrain à travers un taux d'intégration à 20% pour certains

produits (scooters et motos). Ce taux d'intégration est plus important pour les tricycles et les produits utilitaires puisqu'il atteints 30%,

-VMS INDUSTRIE signe un contrat de Partenariat avec le groupe Qianjiang.

### **En 2018**

Ouverture d'une nouvelle usine située à la zone industrielle de toudja béjaia le 08 mai 2018. L'usine comprend deux chaines de montages suivi d'ateliers de soudures, de peinture, de tournage ainsi une station de contrôle technique et de qualité.

#### **1.1.3 Les activités de VMS INDUSTRIE se résument comme suite :**

- Fabrication de pieces détachées et accessoires pour cycles et motocycles
- fabrication et montage de Scooters, Motos, Vélos, Quads, et Tricycles (motos à trois roues, utilitaires ou pour les invalides)
- Réparation de cycles et motocycles y compris vulcanisation
- Vente de combinaisons pour cyclistes et motocyclistes
- Commercialisation de pièces de rechange automobiles

#### **1.1.4 Les effectifs de l'entreprise VMS en 2018 :**

**Tableau N°2 : Les effectifs de l'entreprise VMS en 2018**

<b>Effectifs de VMS par genre et catégorie socioprofessionnelle</b>			
<b>Catégorie socioprofessionnelle</b>	<b>Masculin</b>	<b>Féminin</b>	<b>Total</b>
<b>Cadres</b>	15	18	33
<b>Agents de maîtrise</b>	20	10	30
<b>Agents d'exécutions</b>	65	3	23
<b>Pré-emploi</b>		6	6
<b>TOTAL</b>	100	37	137

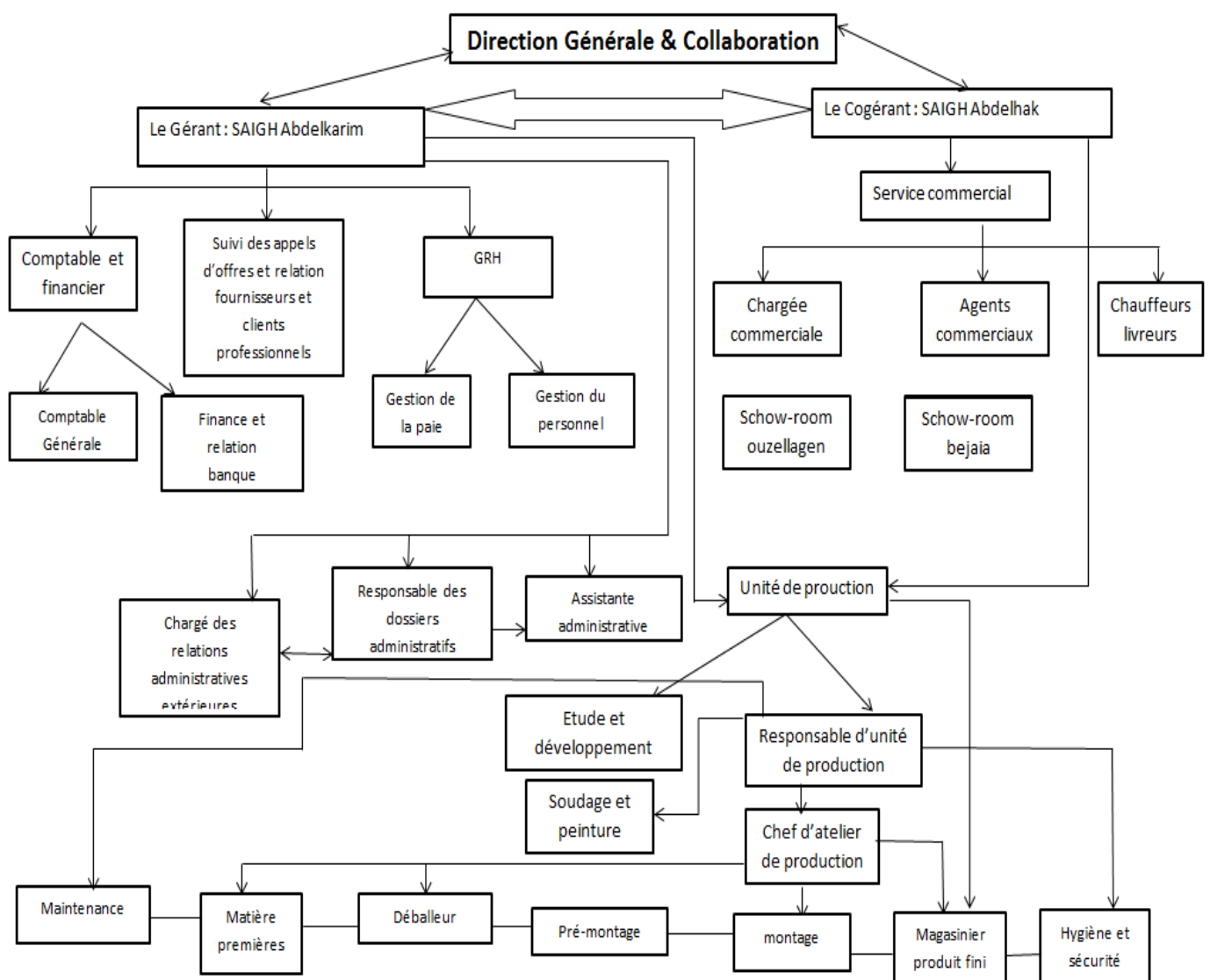
Source : interne de l'entreprise fait à ouzellagen le 26 /06 / 2018

**1.1.5 Présentation de l'organigramme général de l'entreprise VMS**

L'organigramme est une représentation schématique des liens fonctionnels, organisationnels et hiérarchiques d'une entreprise.

L'organigramme permettra de définir de manière brève toutes les fonctions, et sert à indiquer la répartition des responsables, l'ensembles de tâches entre les postes, et les relations de commandement qui existent entre eux.

**Figure N°6 : L'organigramme général de l'entreprise VMS**



Source : document interne de l'entreprise

### 1.1.5.1 La direction des Ressources Humaines :

En lien étroit avec la direction générale, la direction des ressources humaines orientent et accompagnent la stratégie économique de l'entreprise en mettant en avant sa dimension sociale. L'objectifs stratégique de département RH est d'amélioration sur ses secteurs pour arriver au pratiques de la GRH. Elle est chargée de gestion de la performance et des rémunérations, traiter des rapports mensuels, trimestriels pour les plans de formation et de recrutement, traiter les mouvements des agents (promotion, réorganisation, mutation), et participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de la communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.

### 1.1.6 Organisation de VMS



### **1.2 Méthodes de recueil des données :**

Le recueil de données consiste à recueillir des faits qui permettront de confirmer ou d'infirmes les hypothèses de travail.

La méthode de recueil des données est un ensemble de techniques spéciales que le chercheur devra le plus souvent élaborer pour répondre aux besoins spécifiques de sa recherche. Ainsi, Pour mieux appréhender le sujet, on a choisi de faire une étude qualitative et quantitative pour répondre à notre problématique « Le système de motivation de l'entreprise VMS INDUSTRIE est-il en mesure d'améliorer les performance de celle-ci ? ».

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

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

#### **1.2.1 L'échantillon :**

Les enquêtes qualitatives emploient des échantillons restreints où un nombre de personnes relativement petit sont étudiés en profondeur dans leur contexte de vie.

Donc pour réaliser cette enquête sur le terrain nous avons choisi de distribuer un questionnaire pour un certain nombre de salariés de différentes catégories socioprofessionnelles. Et effectuer un entretien avec le DRH de VMS.

#### **1.2.2 Les outils de recueil d'informations :**

Il existe plusieurs méthodes de recueil de données. Nous avons choisi deux outils qui sont comme suits :



### 1.2.2.1 Entretien :

Le guide d'entretien contient neuf questions, décomposées en deux grands axes, qui contiennent des questions ouvertes, afin de laisser le champ libre pour le responsable des ressources humaines de répondre d'une manière à nous procurer un maximum d'informations. Les axes de ce guide d'entretien se présentent comme suit :

**Axe 01 : Renseignements d'ordre personnels :** servent à identifier l'enquêté, en précisant son statut dans l'entreprise, l'ancienneté, l'âge.

**Axe 02 : Questions d'ordre générales :** contiennent huit questions qui permettent de recueillir des informations sur ses connaissances, ses opinions, soit sur l'organisation à laquelle il appartient. Notant que certaines questions formulées sont identiques, nous les retrouvons aussi bien dans le questionnaire que dans le guide d'entretien. Nous appréhendons donc des réponses qui seraient différentes d'un acteur à un autre, celles-ci nous serviront de base pour enrichir les informations collectées pour notre enquête et ils serviront de points de repère pour notre analyse et traitement des résultats de l'enquête.

### 1.2.2.2 Questionnaire :

Les questions posées dans notre questionnaire ont été élaborées en fonction des objectifs, des hypothèses et des questions de recherche. Le questionnaire se présente sous la forme d'un document saisi en trois pages et vingt-quatre questions. Pour manque de moyen et du temps on a distribué cinquante questionnaires par présence à des employés et quarante questionnaires ont été recueillis. Parmi ceux-ci, huit questionnaires sont invalides parce qu'ils ne sont pas entièrement remplis. Un total de trente-deux questionnaires valides a donc été reçu, ce qui établit le taux de réponse à 64%.

**Tableau N°3 : Les informations relatives au questionnaire**

Items	Nombre
Questionnaires distribués	50
Questionnaires retournés	40
Questionnaires invalides	8
Questionnaires valides	32
Le taux des questionnaires valides	64%

Source : Selon les résultats de notre enquête

### 1.3 Les obstacles de la recherche :

Comme pour toute enquête sur terrain nous avons rencontré quelques entraves qui sont les suivantes :

- Refus de quelques salariés de répondre aux questions, ce qui explique l'échantillon réduit, sur (50) questionnaires distribués, nous avons récupérée (32) ;
- Manque de disponibilité des cadres ;
- Contrainte de temps et période de stage courte ;
- Manque de documentation de l'entreprise.

### Section 02 : Analyse et interprétation des Résultats :

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

#### 2.1 Guide d'entretien :

Les tableaux suivants montrent les informations que nous avons recueillies à travers l'entretien que nous avons effectué avec le DRH de VMS

#### Axe 1 : Renseignements d'ordre personnel

Tableau N°4 : Questions et réponses de l'entretien sur les informations personnelles

Pouvez-vous me dire quel est votre statut dans l'entreprise ?	DRH
Combien d'années d'ancienneté avez-vous au sein de l'entreprise ?	4 ans
Quel âge avez-vous ?	30 ans

Source : Selon les résultats de notre enquête

**Axe 2 : Question d'ordre générale**

**Tableau N°5 : Questions et réponses de l'entretien sur les informations d'ordre général**

<p>2- Pouvez-vous me parler de votre entreprise, de ses valeurs ?</p>	<p>-VMS industrie est le nom connu sur le marché concurrentiel</p> <p>- C'est une entreprise qui connaît une forte croissance économique grâce à sa (proximité, dynamique, transparence, responsabilité, innovation...)</p> <p>-C'est une entreprise jeune qui donne l'opportunité pour les nouvelles recrues</p>
<p>3- Selon vous, que représente la motivation des salariés ?</p>	<p>-La motivation des salariés est un mot vaste dans son sens, tout un processus ou bien une clé centrale qui augmente le taux de la productivité des salariés et de l'entreprise.</p> <p>-La motivation des salariés est primordiale car cela sert à l'entreprise de manière globale : salarié heureux est un salarié à la fois plus performant et plus créatif</p>
<p>4- Pour vous, qu'elles sont les principales sources de motivation des salariés ?</p>	<p>-Principalement : le salaire, les primes, et les augmentations de salaire dûs au changement des postes ou bien des promotions, le suivi des salariés, hygiène et sécurité, le management et la communication.</p>
<p>5- Selon vous, la motivation des salariés provient-elle du salarié lui même (acte volontaire et personnel) ou est-elle impulsée par les différentes méthodes mises en œuvre par la direction des RH ?</p>	<p>- La motivation des salariés provient du salarié lui-même parce que la motivation se diffère d'un salarié à un autre, chaque salarié à ses besoins et désirs, comme elle peut aussi être impulsée par les différentes méthodes mises en œuvre par la direction des RH par exemple : le salaire, les promotions, etc.</p>
<p>6- Avez-vous une politique de motivation en tant que telle ?</p>	<p>Oui, il existe une politique de motivation, puisque l'entreprise VMS s'intéresse au bien-être de ses salariés, elle applique des différentes techniques de motivation, motiver les salariés en rémunérant leur performance , encourager les employés à s'exprimer et à innover, même au delà de leurs missions, la participation dans la prise de décision, pratique le feed-back, fait confiance à ses salariés, fédérer les salariés autour de projet de l'entreprise.</p>

<p>7- Selon vous, comment votre entreprise met-elle en œuvre la motivation des salariés ? Quelles sont les différentes techniques utilisées ?</p>	<p>-Pour cette question le DRH nous a déjà fournis tous les éléments de réponses dans la question précédente. (question N°6)</p>
<p>8- Vous-mêmes en tant que salarié de l'entreprise, pensez-vous que les techniques de motivation employées sont efficaces ?</p>	<p>-En tant que membre de VMS industrie les techniques de motivations employées sont efficaces</p>
<p>9- Selon vous, la motivation des salariés entraîne-t-elle un véritable levier de performance pour l'entreprise ? Comment se traduit dans votre entreprise ce lien entre la motivation et la performance ?</p>	<p>-La motivation, oui c'est sûr que c'est un levier de performance, c'est un facteur essentiel qui mène à la réussite, qui va donner la force d'agir, d'aller travailler, donner envie d'avancer, et de faire plus. -La qualité et l'engagement des femmes et des hommes qui composent notre entreprise seront essentiels à notre succès</p>

Source : Selon les résultats de notre enquête

### 2.1.1 Analyse et interprétation de l'entretien avec le directeur des ressources humaines :

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

Concernant la deuxième question sur les valeurs de l'entreprise, le DRH nous dira que VMS industrie est le nom connu sur le marché concurrentiel mais à l'origine, la SARL VMS INDUSTRIE était une entreprise dénommée « SARL Trader Line », selon lui, l'entreprise VMS a des valeurs familiales fortes comme, la convivialité, l'honnêteté et le respect à la fois du client et des salariés promus systématiquement dans le groupe.

La réponse à la troisième question concernant la définition de la motivation des salariés, il la considère comme un élément fondamental pour la réussite et le succès de l'entreprise, une clé centrale qui augmente le taux de la productivité de l'entreprise et des

salariés, la motivation des hommes au travail représente un facteur capital de la réussite des entreprises.

Ce qui concerne la quatrième question sur les principales sources de motivation des salariés, il nous cite : l'aspect financier, maintenir l'esprit d'équipe, les conditions de travail, le système de communication, mutation et les promotions.

Par rapport à la cinquième question sur la provenance de la motivation (la motivation des salariés provient-elle du salarié lui-même ou impulsée par les différentes méthodes mises en œuvre par la direction des RH). Selon le DRH, La motivation des salariés provient du salarié lui-même, parce que la motivation se diffère d'un salarié à un autre, chaque salarié à ses besoins et désirs, comme elle peut aussi être impulsée par les différentes méthodes mises en œuvre par la direction des RH par exemple : le salaire, les promotions, etc.

Pour la sixième question sur l'existence d'une politique de motivation en tant que telle, le DRH nous répond par : Oui, il existe une politique de motivation, puisque l'entreprise VMS s'intéresse au bien-être de ses salariés, en appliquant de différentes techniques de motivation. Motiver les salariés en rémunérant leur performance, encourager les employés à s'exprimer et à innover même au delà de leurs missions, les faire participer à la prise de décision, pratiquer le feed-back, faire confiance à ses salariés, fédérer les salariés autour de projet de l'entreprise.

Pour la question sept, le DRH nous a déjà fournis tous les éléments de réponses dans la question précédente.

Concernant la huitième question sur l'efficacité des techniques de motivation employées dans l'entreprise, il nous dira : en tant que salarié, les techniques de motivation adoptées par l'entreprise sont efficaces.

Pour la neuvième question, le DRH pense que la motivation des salariés est incontestablement un levier de performance pour l'entreprise. Il pense qu'il est important de faire évoluer les personnes dans leur travail, car cela permet de faire avancer l'entreprise, de la maintenir à un niveau de performance important et de lutter contre la concurrence. En effet, une personne qui se lasse de son travail et où la routine qui s'installe est extrêmement contreproductive.

### 2.2 Questionnaire :

Les tableaux suivants montrent les informations que nous avons recueillies à travers les questionnaires distribués

#### Axe 1 : les informations personnelles

**Tableau N°6 : Identification des répondants par sexe.**

Sexe			
Homme		Femme	
Effectif	%	Effectif	%
24	75%	8	25

Source : Selon les résultats de notre enquête

Il ressort du tableau ci-dessus que les employés du sexe masculin représentent les effectifs de 24 sur 32, soit 75% du sexe masculin, tandis que de sexe féminin sont au nombre de 8, soit 25%. Nous remarquons que l'effectif des hommes est plus élevé que celui des femmes, en raison de la nature du secteur d'activité qui est la fabrication de cycles et de motocycles, qui est un domaine attribué généralement à la catégorie masculine.

**Tableau N°7 : Identification des répondants par âge**

L'âge	Effectif	%
20-30 ans	23	71.875 %
30-40 ans	7	21.875 %
40-50 ans	1	3.125 %
Plus de 50 ans	1	3.125 %
Total	32	100 %

Source : Selon les résultats de notre enquête

Nous remarquons que 71.875% des répondants sont des jeunes de 20 à 30 ans suivi à 21.875% par des répondants âgés de 30 à 40 ans, pour finir avec une forte minorité de 40 à 50 et plus à 3.125% chacune. Ces données montrent que la population active chez VMS INDUSTRIE est en majorité jeune, ceci est dû au fait que c'est une nouvelle entreprise, et à la politique de recrutement suivie par l'entreprise qui préfère recruter les jeunes diplômés afin d'acquérir de nouveaux savoirs.

Ainsi, donc cette répartition de l'âge a une influence significative sur la perception de la motivation par ce que les besoins vitaux varient aussi selon l'âge. Les besoins des agents plus âgés sont différents de ceux plus jeunes et cela peut influencer leur perception de la rémunération et de la satisfaction.

**Tableau N°8 : Identification des Niveaux d'instruction**

Niveau d'instruction	Effectif	%
Universitaire	12	37.5%
Secondaire	11	34.375%
Moyen	9	28.125%
Total	32	100%

Source : Selon les résultats de notre enquête

En considérant le tableau cité ci-dessus, nous constatons que les employés ayant un niveau universitaire sont au nombre de 12 au taux de 37.5%. Les employés ayant un niveau secondaire sont au nombre de 11 avec un taux de 34.375%, ceux avec un niveau moyen sont au nombre de 9 avec un taux de 28.125%. Cela se traduit par le fait que l'entreprise exige un niveau supérieur lors du recrutement pour les postes administratifs, pour que chacun maîtrise ses tâches.

**Tableau N°9 : Identification des catégories socioprofessionnelles**

Catégorie socioprofessionnelle	Effectif	%
Cadre	5	15.625%
Agent de maîtrise	9	28.125%
Exécution	18	56.25%
Total	32	100%

Source : Selon les résultats de notre enquête

On remarque que 18 des répondants au taux de 56.25% sont dans la catégorie d'exécution, 9 des répondants au taux de 28.125% sont des agents de maîtrise, 5 des répondants au taux de 15.625% sont des cadres. Comme dans toutes les entreprises, l'organisation est telle que les cadres de direction sont un effectif réduit par rapport aux agents

de maîtrise et exécution, Notre échantillon comporte cependant un effectif élevé des exécution car nous voulions mettre l'accent sur la motivation des employés producteurs.

**Tableau N°10 : Identification des Nombre d'années d'ancienneté**

Nombre d'années d'ancienneté	Effectif	%
1ans à 5ans	28	87,5%
5ans à 10ans	4	12,5%
10ans à 15ans	0	0%
Plus de 20ans	0	0%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Source : Selon les résultats de notre enquête

Au vue de ce tableau, nous voyons que l'intervalle la plus élevé en terme d'effectifs c'est 1an à 5ans avec un pourcentage de 87.5%, suivi de 5ans à 10ans avec un pourcentage de 12.5%, et a la fin on retrouve les deux autres intervalles avec un taux de 0% chacune et cela est du au fait que la SARL VMS INDUSTRIE à été créée en 2014.

### Axe 2 : Question d'ordre général

**Tableau N°11 : Avis des enquêtés sur l'existence de la motivation**

1-Existe-t-il une politique de motivation au sein de SARL VMS industrie ?		
Réponses	Effectif	%
Oui	25	78.125%
Non	7	21.875%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Source : Selon les résultats de notre enquête



Selon les résultats que comporte ce tableau, nous remarquons que 25 répondants soit 78.125% des enquêtés ont confirmé qu'il y a l'existence de la politique de motivation au sein de la SARL VMS INDUSTRIE, tandis que 7 répondants soit 21.875% ne l'affirment pas. Ceci montre que la motivation des employés au sein de cette entreprise est une condition préalable.

Cette observation est une bonne appréciation pour l'entreprise du fait que ses agents reconnaissent son existence, pour ceux qui ont répondu non, la motivation existe mais d'une manière arbitraire.

**Tableau N°12 : Avis des répondants sur la politique de motivation.**

<b>2-Comment trouvez-vous la politique de motivation du personnel au sien de votre institution ?</b>		
<b>Réponses</b>	<b>Effectif</b>	<b>%</b>
<b>Très satisfaisante</b>	2	6.25%
<b>Satisfaisante</b>	18	56.25%
<b>Assez satisfaisante</b>	5	15.625%
<b>Pas satisfaisante</b>	7	21.875%
<b>Total</b>	32	100%

**Source :** Selon les résultats de notre enquête

D'après ce tableau ci-dessus, nous constatons que 56.25% des enquêtés sont satisfaits de la politique de motivation au sein de cette entreprise, 6.25% des enquêtés sont très satisfaits de cette politique, 15.625% des enquêtés sont assez satisfaits, et que 21.875% des enquêtés ne sont pas satisfaits de celle-ci. On souligne que les 21.875% des enquêtés qui ne sont pas satisfait c'est ceux qui en répondu a la premier question qu'il n'existe pas de politique de motivation au sein de l'entreprise. (Voir le tableau N°11)

Cette observation montre que du niveau très satisfait au niveau satisfait peut demeurer dans l'entreprise pour longtemps et que celui du niveau de la non satisfaction peut quitter l'entreprise lorsqu'il trouve une autre occupation ailleurs.

**Tableau N°13 : Avis des répondants sur ce qui les motive le plus dans l'exercice de leur profession.**

<b>3- Qu'est-ce qui vous motive le plus dans l'exercice de votre profession au sein de votre entreprise ?</b>		
	<b>Effectif</b>	<b>%</b>
<b>Statut social</b>	5	15.625%
<b>Promotion</b>	6	18.75%
<b>Avantage financiers</b>	12	37.5%
<b>Travail épanouissant</b>	6	18.75%
<b>Autres</b>	3	9.375%
<b>Total</b>	32	100%

Source : Selon les résultats de notre enquête

Selon les résultats de tableau ci-dessus, nous remarquons que la majorité des employés enquêtés sont plus motivés par les avantages financiers avec un taux de 37.5%, Ceci montre que plus l'employé reçoit des avantages financiers plus il est motivé par son travail, raison pour laquelle la majorité des employés sont motivés par ces avantages financiers, suivis par la promotion et le travail épanouissant avec un taux de 18.75% chacune, cela résulte du fait que plus l'employé reçoit de la promotion, plus il est rémunéré, plus il est épanoui dans son travail, tandis que 15.625% des enquêtés sont motivés par le statut social, parce que ils apprécient le climat social qui règne dans leur organisation, les 9.375 % qui reste sont motivés par les autre avantage (moyen de transport et les achat par facilité).

**Tableau N°14 : Répartition de l'échantillon selon leurs avis sur l'équité du système de rémunération à l'intérieur de la SARL VMS INDUSTRIE.**

<b>4-Trouvez-vous le système de rémunération équitable à l'intérieure de l'entreprise ?</b>		
<b>Réponses</b>	<b>Effectif</b>	<b>%</b>
<b>Oui</b>	22	68.75%
<b>Non</b>	10	31.25%
<b>Total</b>	32	100%

Source : Selon les résultats de notre enquête

D'après le tableau N°14, nous constatons que 68.75% des répondants trouve que le système de rémunération est équitable à l'intérieure de l'entreprise, 31.25% qui reste trouve que ya un déséquilibre dans le systeme de rémunération.

Le système de rémunération doit être ressenti comme juste et incontestable par les membres de l'organisation. Tout sentiment de déséquilibre ou d'injustice ressenti par les salariés est porteur de conflit et de démotivation. Pour ce la direction des ressources humaines doit vérifier régulièrement la pertinence de l'échelle interne des emplois et donc des salaires pour éviter les conflits et la démotivation.

**Tableau N°15 : Avis des répondants sur la compétitivité de leur grille salariale par rapport à d'autres entreprises.**

<b>5-Pensez-vous que la grille salariale de VMS est plus compétitive par rapport à d'autres entreprises ?</b>		
<b>Réponses</b>	<b>Effectif</b>	<b>%</b>
<b>Oui</b>	26	81.25%
<b>Non</b>	6	18.75%
<b>Total</b>	32	100%

Source : Selon les résultats de notre enquête

D'après les résultats recueillis et classés dans le tableau ci-dessus, 81.25% des employés affirment que la grille salariale est plus compétitive par rapport à d'autres entreprises, 18.75% qui reste affirment que non. La motivation de ces dernies basé sur la grille salariale avec un taux de 93.75%. Essentiellement, le système de rémunération doit être ressenti d'une façon juste par les différents salariés pour éviter le sentiment d'injustice et pour éviter les départs volontaires.

Un système de rémunération compétitif permet à l'entreprise d'attirer, de motiver et de retenir les compétence dont elle a besoin.

**Tableau N°16 : Répartition de l'échantillon selon la rémunération des performances.**

<b>6-Est-ce que l'entreprise rémunère la performance ?</b>		
<b>Réponses</b>	<b>Effectif</b>	<b>%</b>
<b>Oui</b>	26	81.25%
<b>Non</b>	6	18.75%
<b>Total</b>	32	100%

**Source :** Selon les résultats de notre enquête

D'après les résultats recueillis et classés dans le tableau ci-dessus, on constate que 81.25% des répondant dise que l'entreprise VMS rémunère la performance, seulement un taux de 18.75% dise le contraire. Lorsque on à interrogé les différents responsables de cette entreprise comme assistant et directeur des ressources humaines ont témoigné sur l'existence de la rémunération des performances.

**Tableau N°17 : Avis des répondants sur la rémunération.**

<b>7- Comment trouvez-vous la rémunération au sein de votre entreprise ?</b>		
<b>Réponses</b>	<b>Effectif</b>	<b>%</b>
<b>Très satisfaisante</b>	2	6.25%
<b>Assez satisfaisante</b>	9	28.125%
<b>Satisfaisante</b>	19	59.375%
<b>Pas de tout satisfaisante</b>	2	6.25%
<b>Total</b>	32	100%

**Source :** Selon les résultats de notre enquête

D'après le tableau ci-dessus, la plus grande partie de nos enquêtés disent que la rémunération dans cette entreprise est satisfaisante avec un taux de 59.375%, 28.125% disent que la rémunération est assez satisfaisante, et 6.25% disent qu'elle est très satisfaisante, Ceci se justifie par le fait que la grille salariale de VMS est plus compétitive par rapport à d'autres entreprises et aussi du fait qu'elle rémunère la performance, (voir tableau N°15 et N°16)

**Tableau N°18 : Relation entre les primes et les efforts consacrés en termes d'équité à VMS.**

<b>8-Le montant des primes et-il équitable avec les efforts consacrés ?</b>		
<b>Réponses</b>	<b>Effectif</b>	<b>%</b>
<b>Oui</b>	<b>15</b>	<b>46.875%</b>
<b>Non</b>	<b>17</b>	<b>53.125%</b>
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Source : Selon les résultats de notre enquête

Selon le tableau ci-dessus, 53.125% des salariés témoignent sur l'absence d'équité, Ceci coïncide avec l'explication donnée par les employés qui nous ont expliqué qu'il y a un manque d'évaluation au niveau des poste occupé, trop de subjectivité, cela oblige la direction des RH à vérifier la pertinence du système d'appréciation de l'entreprise, la DRH doit analyser le système existant, proposer des critères pertinents et le faire évoluer régulièrement en fonction des évolution de l'entreprise, pour éviter les conflits et la démotivation des salariés.

Un système de rémunération motivant doit encourager l'implication de chacun dans la réussite des objectifs de l'entreprise, dans la progression de ses compétences et de ses performances. Pour que cette implication soit réellement récompensée, la direction des RH doit veiller à ce que les critères d'augmentations individuelles, la fixation des objectifs individuels et collectifs ainsi que la nature des primes soient bien en cohérence avec la stratégie de l'entreprise.

**Tableau N°19 : Avis des agents de cette entreprise sur la perception des avantages extra salariaux.**

<b>9-Les agents de cette entreprise reçoivent-il d'autres avantages extra salariaux ?</b>		
<b>Réponses</b>	<b>Effectif</b>	<b>%</b>
<b>Souvent</b>	<b>3</b>	<b>9.375%</b>
<b>Parfois</b>	<b>25</b>	<b>78.125%</b>
<b>Jamais</b>	<b>4</b>	<b>12.5%</b>
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Source : Selon les résultats de notre enquête

Le tableau N°19 révèle que 78.125% des enquêtés confirment qu'il reçoivent parfois des avantages extra-salariaux, 9.378% confirment qu'il reçoivent souvent des avantages extra-salariaux, tandis que 12.5% disent que jamais cela peut s'expliquer par le fait qu'ils ont pas eux encore davantage extra-salariaux du fait qu'il sont encore nouveau et l'entreprise offre des avantages extra salariaux par rapport à l'ancienneté. Ces avantages incluent entre autres : le transport pour ceux qui habitent loin, les remises sur les achats, achat par facilité, primes sur salaire, prime de ramadan et Organisation des excursions.

**Tableau N°20 : Répartition des enquêtés par rapport au choix de leur métier.**

<b>10-Exercez-vous ce métier par choix ou par nécessité ?</b>		
<b>Réponses</b>	<b>Effectif</b>	<b>%</b>
<b>Il s'agit d'un choix</b>	<b>22</b>	<b>68.75%</b>
<b>Il s'agit d'une nécessité</b>	<b>10</b>	<b>31.25%</b>
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Source : Selon les résultats de notre enquête

Le tableau ci-dessus montre que la plus grande partie de nos enquêtés avec un taux de 68.75 % ont choisi leur métier par choix, tandis que 31.25% ont choisi leur métier par nécessité, on peut dire par là que les employés qui ont choisi leur métier par choix sont motivés par le métier lui-même ce qui les pousse à donner plus au travail par rapport à ceux qui choisissent le métier par nécessité.

**Tableau N°21 : Avis des répondants sur la garantie de leur emploi.**

<b>11-Etes-vous garanti de maintenir votre emploi pour longtemps ?</b>		
<b>Réponses</b>	<b>Effectif</b>	<b>%</b>
<b>Oui</b>	<b>24</b>	<b>75%</b>
<b>Non</b>	<b>8</b>	<b>25%</b>
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Source : Selon les résultats de notre enquête

D'après ce tableau, nous remarquons que 75% des employés enquêtés sont garantis de maintenir leur emploi parce qu'ils ont signé leur contrat pour l'entreprise. Tandis que 25% ne

sont pas garantis de maintenir leur emploi pour longtemps parce qu'ils travaillent comme des temporels, d'après les résultats de notre enquête 100% des employés qui sont sur de maintenir leur emploi le trouve comme facteur motivationnel.

**Tableau N°22 : Avis des enquêtés sur la sensation d'avoir donné un plus dans le travail.**

<b>12-Avez-vous la sensation d'avoir donné un plus dans le travail ?</b>		
<b>Réponses</b>	<b>Effectif</b>	<b>%</b>
<b>Oui</b>	<b>30</b>	<b>93.75%</b>
<b>Non</b>	<b>2</b>	<b>6.25%</b>
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Source : Selon les résultats de notre enquête

Nous constatons que 93.75% des membres de l'échantillon ont répondu par « oui » vis-à-vis leur sensation de vouloir donné un plus au travail, contre seulement 6.25% qui ont répondu par « non », cela peut s'expliquer par le manque de retour d'information, a fin d y remédier la direction des ressource humain doit faire des rapports périodiques au salarié, faire le point avec le collaborateur, lui donner de l'information, c'est lui dire qu'il existe et que son travail a une importance.

**Tableau N°23 : répartition de l'échantillon par rapport à la reconnaissance des supérieurs hiérarchique.**

<b>13-Est ce que la bonne réalisation de votre travail se traduit par des signes de reconnaissance par votre supérieur hiérarchique ?</b>		
<b>Réponses</b>	<b>Effectif</b>	<b>%</b>
<b>Oui</b>	<b>28</b>	<b>87.5%</b>
<b>Non</b>	<b>4</b>	<b>12.5%</b>
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Source : Selon les résultats de notre enquête

Selon ce tableau, nous remarquons que 87% des enquêtés affirment qu'ils sont satisfaits de la reconnaissance de leur supérieur hiérarchique, cela peut s'expliquer par ce qui a expliqué Herzberg dans la théorie de la reconnaissance qui est un facteur de motivation. Seulement 12.5% des enquêtés qui ne sont pas satisfait, on peut dire par ce la que la

reconnaissance des supérieurs hiérarchiques est un véritable facteur de motivation pour l'entreprise VMS.

**Tableau N°24 : Avis des répondants sur le plan de carrière au sein de l'entreprise.**

<b>14-Comptez-vous faire votre plan de carrière au sein de l'entreprise ?</b>		
<b>Réponses</b>	<b>Effectif</b>	<b>%</b>
<b>Oui</b>	26	81.25%
<b>Non</b>	6	18.75%
<b>Total</b>	32	100%

Source : Selon les résultats de notre enquête

Selon le tableau ci-dessus, 81.25% des salariés veulent continuer le plan de carrière au sein de VMS, ceci s'explique par le fait qu'ils sont dans un bon environnement de travail tel que : la bonne communication interpersonnelle, la bonne réception de salaire, la bonne politique de motivation, les bonnes conditions de travail, et la résolution pacifique des conflits, tandis que 18.75% ne veulent pas continuer leur plan de carrière dans cette entreprise, Ceci s'explique par le fait qu'ils sont encore nouveaux dans l'entreprise, et qu'ils n'occupent pas leur véritable poste.

**Tableau N°25 : Avis des enquêtés sur leur ressenti d'être soutenu et encouragé dans le travail.**

<b>15-Vous sentez-vous soutenu, encouragé, dans votre travail ?</b>		
<b>Réponses</b>	<b>Effectif</b>	<b>%</b>
<b>Oui</b>	29	90.625%
<b>Non</b>	3	9.375%
<b>Total</b>	32	100%

Source : Selon les résultats de notre enquête

D'après ce tableau, 90.625% de la population de recherche affirment qu'ils sont soutenus et encouragés dans leur travail, Ceci veut dire que la plupart des employés s'entraident entre eux, et fixent des objectifs de groupe, ce qui est justifié dans le tableau N°31 (le style de leadership de l'organisation). 100% de la population qui a répondu par oui trouve ce facteur motivationnel. 9.375% seulement de la population de recherche affirment le contraire, on peut



justifier sa par le fait que certain poste son sensible comme les poste de haut responsabilité par exemple le poste de comptable.

**Tableau N°26 : Avis des répondants sur la formation professionnelle.**

<b>16-Depuis que vous travaillez dans cette entreprise avez-vous bénéficié d'une formation professionnelle ?</b>		
<b>Réponses</b>	<b>Effectif</b>	<b>%</b>
<b>Oui</b>	<b>6</b>	<b>18.75%</b>
<b>Non</b>	<b>26</b>	<b>81.25%</b>
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Source : Selon les résultats de notre enquête

D'après ce tableau, nous remarquons que 81.25% des enquêtés ont confirmé que depuis qu'il travail dans cette entreprise ils n'ont pas bénéficié d'une formation professionnelle, 18.75% ont confirmé qu'ils ont bénéficié d'une formation professionnelle, Selon les résultats VMS fait bénéficier des formations au salariés peu qualifiés pour améliorer et augmenter leurs compétences. On peut rappeler par la que la formation professionnelle visent à mieux orienter les fonds vers ceux qui en ont le plus besoin, c'est-à-dire les salariés peu qualifiés.

La formation professionnelle comme facteur de motivation, Pour la population qui a répondu par un «oui» elle trouve se facteur motivationelle avec un taux de 100%.

**Tableau N°27 : Avis des répondants sur le traitement des problèmes du personnel.**

<b>17-Existe-t-il, un processus préétabli pour traiter les problèmes du personnel au sein de votre entreprise ?</b>		
<b>Réponses</b>	<b>Effectif</b>	<b>%</b>
<b>Oui</b>	<b>24</b>	<b>75%</b>
<b>Non</b>	<b>8</b>	<b>25%</b>
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Source : Selon les résultats de notre enquête

Selon ce tableau, nous remarquons que 75% des enquêtés affirment qu'il y a un processus préétabli pour traiter les problèmes du personnel au sein de leur entreprise. Ceci coïncide avec l'explication donnée par les employés qui nous ont expliqué que les probleme surgissent parmi eux au sein de l'entrepris se règle a lamiable.

**Tableau N°28 : Répartition de l'échantillon selon la motivation des salariés vis-à-vis les conditions de travail.**

<b>18-Considérez-vous les conditions de travail comme source de motivation ?</b>		
<b>Réponses</b>	<b>Effectif</b>	<b>%</b>
<b>Oui</b>	26	81.25%
<b>Non</b>	6	18.75%
<b>Total</b>	32	100%

Source : Selon les résultats de notre enquête

Le tableau ci-dessus nous renseigne sur la définition des conditions de travail comme facteur de motivation ou non, en reprenant les données obtenues on constate que pour 81.25% de nos enquêtés placent cette dernière comme facteur de motivation, Contre 18.75% qui pensent que les conditions de travail ne représente guerre un facteur de motivation. Nous pouvons dire que l'intérêt que porte l'entreprise a l'égard des employée a travers les conditions de travail constitue pour ces dernier une source de motivation, de se fais les bonnes conditions de travail doivent être mises à la disposition des salariés au sein de chaque organisation, car ils ont un impact négatif sur l'individu s'ils ne sont pas contrôler

**Tableau N°29 : Répartition de l'échantillon selon la qualité des conditions du travail.**

<b>19-Comment jugez-vous les conditions de travail au sein de votre institution ?</b>		
<b>Réponses</b>	<b>Effectif</b>	<b>%</b>
<b>Bonnes</b>	13	40.625%
<b>Moyennes</b>	17	53.125%
<b>Mauvaises</b>	2	6.25%
<b>Total</b>	32	100%

Source : Selon les résultats de notre enquête

Partant des données figurant de tableau ci-dessus ,53.125% juge les conditions de travail au sein de VMS moyennes, 40.625% les trouves bonnes, On déduit que VMS respecte les normes de travail et cherche à assurer un environnement confortable pour ses salariés, et la disponibilité des équipements pour l'accomplissement du travail, ainsi que les conditions sociales qui regroupent les facteurs dépendant des conditions générales du travail et de

l'emploi. Et la motivation de ces derniers basé sur les conditions de travail avec un taux de 81.25 % que nous constatant dans le tableau N°28.

**Tableau N°30 : Avis des répondants sur l'évaluation de la performance.**

20- Le style d'évaluation de la performance est-il ?		
Réponses	Effectif	%
Très efficace	2	6.25%
Efficace	6	18.75%
Moins efficace	24	75%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Source : Selon les résultats de notre enquête

En se référant sur ce tableau, nous remarquons que 75% des employés enquêtés affirment que l'évaluation de la performance est moins efficace, 18.75% des employés enquêtés disent qu'elle est efficace tandis que 6.25% des employés seulement disent qu'elle est très efficace.

D'après les résultats qui figurent dans le tableau N°30, la majorité des employés trouvent que le style d'évaluation de la performance est moins efficace, ce qui explique les résultat de tableau N°18 du fait que la majorité des salariés nous ont confirmé l'absence d'équité dans le montant des primes avec les efforts consacrés se qui a une relation avec le style d'évaluation, de se fais l'entreprise doit appliquer un style d'évaluation plus efficace car ils ont un impact négatif sur l'entreprise et sur les hommes qui y travaillent

L'appréciation annuelle des performances et des compétence est un processus clé de la GRH et du management des individus et des équipes. C'est un levier puissant pour la mesure des contributions individuelles, le suivi individuel d'activité et l'évaluation des compétences.

Une démarche d'appréciation bien conduite participe au déploiement des objectifs stratégique de l'entreprise en permettant de mettre en phase les intérêts de l'entreprise et l'intérêt des hommes qui y travaillent.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ANNICK HAEGEL.Op.cit. p188

**Tableau N°31 : Répartition de l'échantillon par rapport au style de leadership.**

<b>21-Le style de leadership dans votre organisation est-il ?</b>		
<b>Réponses</b>	<b>Effectif</b>	<b>%</b>
<b>Participatif</b>	<b>11</b>	<b>34.375%</b>
<b>Consultatif</b>	<b>13</b>	<b>40.625%</b>
<b>Autoritaire</b>	<b>8</b>	<b>25%</b>
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Source : Selon les résultats de notre enquête

Ce tableau montre que 40.625% des employés enquêtés disent que le style de leadership est consultatif, 34.375% des employés enquêtés affirment qu'il est participatif tandis que 25% des employés enquêtés disent qu'il est autoritaire. En général la plupart des employés confirment la bonne gouvernance de l'entreprise. Ceci veut dire que la plupart des employés s'appuient sur la prise de décision, le contrôle et la fixation des objectifs en groupe.

**Tableau N°32 : Avis des répondants sur la performance de l'entreprise.**

<b>22-Comment trouvez-vous la performance de l'entreprise ?</b>		
<b>Réponses</b>	<b>Effectif</b>	<b>%</b>
Excellent	5	15.625%
Trés bien	16	50%
Assez bien	3	9.375%
Bien	8	25%
Mal	0	0%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Source : Selon les résultats de notre enquête

Au vue de ce tableau, nous remarquons que 50% des enquêtés ont affirmé que la performance est très bien au sein de l'entreprise. 25% affirmé qu'elle est bien, 15.625% affirmé qu'elle est excellent, 9.375% disent qu'elle est assez bien. Ceci se justifie par l'efficacité et l'efficience de l'entreprise.

**Tableau N°33 : Avis des répondants sur l'influence de la motivation des RH dans la performance.**

<b>23-La politique de motivation du personnel influence-t-elle la performance au sein de votre institution ?</b>		
<b>Réponses</b>	<b>Effectif</b>	<b>%</b>
Oui	29	90.625%
Non	3	9.375%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Source : Selon les résultats de notre enquête

Ce tableau montre que 90.625% des enquêtés ont confirmé que la politique de la motivation des RH a un impact sur la performance de leur entreprise, Ce qui coïncide avec l'avis des enquêtés : l'orsque le niveau de motivation est plus élevé, meilleure est la performance. 9.375% pense que non, du fait que la performance au travail est un résultat de nombreux facteurs objectifs et subjectif.

La motivation a un rôle très important pour mobiliser l'enthousiasme du personnel, pour réaliser excellemment les objectifs fixés et pour améliorer continuellement la performance au travail. La motivation et la performance se renforçant mutuellement

**Tableau N°34 : Répartition de l'échantillon selon l'aspect de la motivation.**

<b>24- La motivation est un aspect essentiel pour ceux qui veulent réussir ce qu'ils entreprennent tout en demeurant heureux ?</b>		
<b>Réponses</b>	<b>Effectif</b>	<b>%</b>
Oui	31	96.875%
Non	1	3.125%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Source : Selon les résultats de notre enquête.

De ce résultat, nous remarquons que 96.875% des employés enquêtés trouve la motivation comme un aspect essentiel pour ceux qui veulent réussir ce qu'ils entreprennent tout en demeurant heureux.

### **2.3 Synthèse des résultats :**

Au terme de notre étude effectuée sur l'influence de la motivation des employés sur la performance de l'entreprise et après avoir collecté et analysé les résultats obtenus à travers le guide d'entretien et le questionnaire, on est parvenu à dégager quelques idées générales qui vont confirmer ou infirmer nos hypothèses qu'on a préalablement supposées.

**La première hypothèse :** «Les pratique motivationnelle des employés de VMS sont basé sur la rémunération et les conditions de travail ».

A travers des données recueillies auprès de DRH et auprès de notre population enquêtée, en partant de tableau N°13 qui porte sur ce qui motive le plus au travail à VMS on constate : les avantage financiers aux taux de 37.5%, et en partant de tableau N°14, N°15 et N°16 qui porte sur la rémunération. De même le tableau N°17 les enquêtée trouve la rémunération satisfaisante au taux de 59.375%, 28.125% la trouve assez satisfaisante, 6.25% la considerer très satisfaisante, on peut dire par là que la rémunération est un véritable facteur de motivation pour l'entreprise VMS.

Le tableau N°28, N°29 nous montrent que les conditions de travail sont perçues par la majorité des salariés enquêtés, soit un taux de 81.25%, comme un facteur de motivation à la VMS.

D'après les résultats de notre recherche, il apparait clairement de dire que notre *première hypothèse est confirmée*, car l'ensemble des enquêtés ont répondu que l'entreprise VMS pratique convenablement certains des pratiques de motivation en l'occurrence la rémunération et les conditions de travail.

Le reste des tableaux nous montrent les différents facteurs de motivation qui existent à la SARL VMS INDUSTRIE, ces facteurs sont : la promotion, le travail lui même, avantage extra salariaux, la reconnaissance, les facteurs d'hygiène de vie, le style de leadership, les relations interpersonnelles.

Cependant, nous constatons qu'il n'y a des manques dans certains facteurs de motivation. Le tableau N°18 montre un manque dans l'équité des primes avec les efforts consacrés au taux de 53.125%. Dans le tableau N°26, on constate un manque dans la mise en

place de plans de formation au taux de 81.25%. Et le résultat de tableau N°30 nous montre un manque dans le style d'évaluation de la performance au taux de 75%.

**La deuxième hypothèse :** « Les facteurs de motivation appliqués dans cette entreprise sont satisfaisants ».

Pour la deuxième hypothèse le tableau N°11 nous montre que 25 des répondants soit 78.125% des enquêtés ont confirmé qu'il y a l'existence de la politique de motivation au sein de la dite entreprise. De même pour le tableau N°12 pour la question de savoir comment les employés de la même entreprise trouvent la politique de motivation du personnel, nous voyons que 6.25%, sont très satisfaits, 15.625% sont assez satisfaits, 56.25% sont satisfaits de cette politique de motivation du personnel. Ainsi notre deuxième hypothèse « les facteurs de motivation appliqués dans cette entreprise sont satisfaisants » *est confirmée*.

### **Section 03 : Analyses critiques et recommandations**

L'entreprise SARL VMS INDUSTRIE doit prendre en compte l'homme à son travail, elle doit être responsable de satisfaire les différents besoins de ses salariés et mettre à la disposition de chacun les éléments qui motivent au travail, car ces éléments diffèrent d'un salarié à l'autre. Cette politique que doit appliquer l'entreprise ne doit pas être considérée comme étant un coût, mais un investissement positif qui contribue à la réalisation de son développement durable.

- ♦ Manque de certaines pratiques de la GRH ;
- ♦ Le manque de la documentation par l'entreprise, nous étions obligées de travailler toutes les données du questionnaire ;
- ♦ Le manque d'équité entre les primes et les efforts consacrés ;
- ♦ L'insuffisance de système d'évaluation.

#### **Les recommandations**

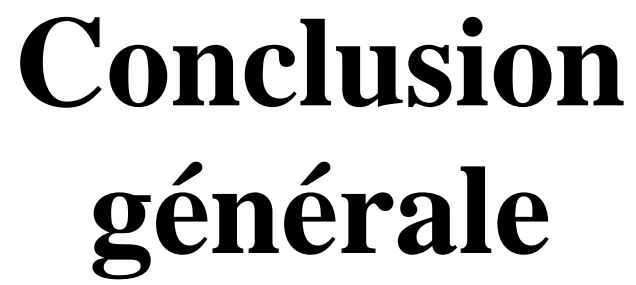
A partir de la recherche que nous avons effectuée au sein de cette entreprise, nous avons émis des recommandations que nous pensons utiles pour l'intérêt et le profit de l'entreprise afin de lui apporter une idée d'amélioration :

- ♦ Offrir une rémunération équitable en reconnaissant la contribution de chaque salarié et de sa performance ;
- ♦ Favoriser un suivi de carrière objectif qui doit être étendu à toutes les unités pour pouvoir conserver le personnel clé ;
- ♦ Diffuser une communication interne, qui consiste à faire circuler l'information entre les différentes catégories socioprofessionnelles, afin de créer un climat capable d'avoir un impact sur le travail ;
- ♦ Mettre en place les outils de pilotage de la fonction RH ;
- ♦ Détecter et développer les potentiels ;
- ♦ Mettre en place un plan de formation efficace ;
- ♦ Recruter du personnel compétent qui répond aux aspirations de l'entreprise ;
- ♦ Etablir un système d'évaluation plus performant ;
- ♦ Définir les tâches de chaque employé ;
- ♦ Améliorer l'organisation au sein de l'entreprise.

### **Conclusion au chapitre**

Après avoir recueilli les données, et après les avoir analysés et présentés, il convient de dire que la majorité des éléments identifiés sont perçus par les employés enquêtés comme facteurs de motivation au travail, et que certains de ces facteurs sont convenablement appliqués par l'entreprise comme le système de rémunération, la participation à la prise de décision, la reconnaissance et l'instauration d'un bon climat social, tandis que d'autres facteurs, en l'occurrence l'équité des primes par rapport aux efforts consacrés et la mise en place de plans de formation et le style d'évaluation doivent faire l'objet d'un regain d'intérêt des responsables de VMS, en particulier le DRH, pour motiver au maximum leur personnel, et d'augmenter ainsi la performance de l'entreprise, surtout que les employés ont confirmé que la motivation représente un véritable levier de performance.





# **Conclusion générale**

## Conclusion générale

---

De tout temps, les activités RH ont été considérées comme difficilement quantifiables et mesurables. Les indicateurs utilisés dans d'autres fonctions ne semblaient pas s'appliquer à la fonction RH car elle était trop centrée sur l'humain.

Aujourd'hui, la fonction RH ne peut éviter d'être évaluée et elle doit rapidement prouver sa valeur ajoutée en proposant un système d'évaluation de ses pratiques, si elle veut se positionner comme une fonction stratégique contribuant à la réussite de l'entreprise.

Au terme de notre travail, il est important de faire le point sur les éléments qui constituent son contenu. La partie introductive de cette étude a apportée des éclaircissements sur la problématique, l'intérêt du sujet, les objectifs de recherche et sur les hypothèses.

Pour le premier et le deuxième chapitre, nous avons parlé de la littérature relative à notre sujet. Pour recueillir les données, nous avons fait une recherche bibliographique à travers les ouvrages, mémoires et sites internet.

Pour la partie pratique, nous avons fait notre recherche dans la SARL VMS INDUSTRIE, cette recherche que nous avons effectuée, nous a largement permis de vérifier nos hypothèses et d'acquérir des connaissances à la fois dans la gestion et le fonctionnement de l'entreprise en l'occurrence celle de la SARL VMS INDUSTRIE.

Nous sommes aussi arrivés à conclure que le fonctionnement de l'entreprise dépend de plusieurs composants qui doivent être coordonnés et reliés, et nous nous sommes intéressés au rôle que joue la motivation des employés sur la performance de l'entreprise VMS.

D'après les résultats de guide d'entretien (tableau N°5, question N°10) et de questionnaire (tableau N°31 et tableau N°32) le DRH et les employés de cette entreprise nous ont confirmés que la motivation représente un véritable levier de performance.

Elle permet de maintenir l'entreprise à un niveau de performance important, lutter contre la concurrence et être toujours à la pointe des nouveautés. De plus, la motivation permet au salarié de devenir acteur et force de proposition, ainsi l'entreprise profite des idées novatrices de ces salariés.

## Conclusion générale

---

Par cette étude, nous avons constaté que la motivation est d'une importance majeure dans l'efficacité des employés dans l'exécution des tâches ce qui augmente la performance de l'entreprise.



# **Bibliographie**

# Bibliographie

## Les ouvrages :

- Alain Courtois, « **indicateur de performance** », Edition HERMES, Paris, 2001,
- Alain MEIGNANT, « **Ressource humaines, déployer la stratégie** », 4<sup>ème</sup> édition, liaisons, 2000,
- Annick Haegel, « **toute la fonction ressources humaines** », 3<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2010- 2016,
- AGUILAR Michael, « **l'art de motiver** », DUNOD, Paris, 2009,
- BARABEL Michel, MANAGEOR « **LES MIEILLEURES PRATIQUE DU MANAGEMENT** », DUNOD, Paris, 2006,
- Bernard Martory, « **Contrôle de gestion sociale** », 6<sup>ème</sup> édition, Magnad-Vuibert, Paris, 2009,
- Bernard Martory, « **Gestion des ressources humaines pilotage social et performances** », 7<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2008,
- BOISLANDELLE (H-M), « **Gestion des ressources humaines dans la PME** », Edition economica, Paris, 1998,
- BRABET Julienne, « **repenser la gestion des ressources humaines** », Paris, Economica. 1993,
- CAILLAT Allain, « **management des entreprises** », édition HACHETTE, 2008,
- Claude LEVY-LEBOYER, «**la motivation dans l'entreprise modèle et stratégies** », 2<sup>ème</sup> édition d'organisation, 1998,
- DAVID ALIS et all, « **GRH : une approche internationale** » 3<sup>ème</sup> édition De Boeck, Belgique 2011,
- Dimitri Weiss, « **Les Ressources Humaines** », Editions d'Organisation, 1999,
- DOLAN .SHIMON .ET AUTRES, « **PSYCOLOGIE DU TRAVAIL ET COMPORTEMENT ORGANISATIONNEL** » Ed : Gaëtan Marin, Québec, 2003,
- DORATH Brigitte, GOUJET Christian, «**gestion prévisionnelle et mesure de la performance**», DUNOD, Paris, 2007,
- Fenouillet Fabien, « **les théories de la motivation** », DUNOD, Paris, 2012,
- GIRAUD Françoise, « **Le Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance** », 2<sup>ème</sup> éd Gualino, Paris,

- GUITTET André, « **Développer les compétences par une ingénierie de la formation** », 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1998,
- GRAWITZ Madeline, « **Lexique des sciences sociales** », 7<sup>ème</sup> édition, Dalloz, Paris, 2001,
- GRANSTED, (I) : « **l'impasse industrielle** », Edition du seuil, 1980,
- JAQUES ROJOT et all, « **comportement organisationnel : théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel** » 1<sup>ère</sup> édition De Boeck, Belgique, 2014,
- Jean Pierre Gruère , « **comportements humains et management** » », 4<sup>ème</sup> édition, Montreuil Pearson, 2013,
- KHEMAKHEM(A) : « **la dynamique du contrôle de gestion** », 2<sup>ème</sup> édition, DUNNOD, Paris, 1976,
- Lallé. B, « **pour une nouvelle performance de l'agence bancaire** », éd comptables Malesherbes, 1992,
- LEVY – LEBOYER, « **la motivation dans l'entreprise modèle et stratégie** », D'ORGANISATION, Paris, 2001,
- LORINO Philippe, « **Méthodes et pratiques de la performance** » , 3<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation, 2003,
- Mavellec, « **la mesure de performance traditionnelle ne s'est pas adaptée aux changements de l'environnement** », 1994,
- ORIOL DESHOMMES, « **la motivation : élément fondamental à la réussite financière de l'entreprise** » édition UE, Allemagne, 2011,
- ROUSSEL Patrice, « **La motivation au travail, concept et théories** », ces notes du LIRHE, Univ Toulouse 1,
- SOUTENAIN J.F, FARCET P, « **Organisation et gestion de l'entreprise** », Ed : Berti, Alger, 2007,

#### **Dictionnaire :**

- Jean FRANÇOIS, « **Dictionnaire des sciences humaines** », édition sciences humaines, Auxerre Cedex, 2004,
- PERETTI JM, « **Dictionnaire des ressources humaines** », 2<sup>ème</sup> Edition, Édition Vuibert, Paris, 2001,
- Pierre BEZBAKH et Gherardi Sophie, « **dictionnaire de l'histoire économique, finance et géographie** », 4<sup>ème</sup> édition, P.UF, 2004.

- Raymond BOUDON et autres, « **Dictionnaire de la sociologie** », LAROUSSE, 2<sup>ème</sup> édition, Madrid, 2012,

**Travaux universitaires :**

- Laura MUCHA, « **la motivation des salariés et la performance dans les entreprises** ». PDF, mémoire professionnel ,1<sup>ère</sup> année master management stratégique des organisations parcours ressources humaines, université de Reims, 2010.

**Site web :**

- <https://sites.google.com/site/barometredegestionstrategique/Accueil/articles/facteurs-de-performance>, 05 Avril2014, à 18h15m.
- <https://www.petite-entreprise.net/P-3174-136-G1-les-indicateurs-de-performance-de-l-entreprise> consulter 18 juin 2019 à 9 : 30.
- <http://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise/>.consulter le 20 /06 /2019 à 15H30.



# **Annexes**



# Annexe N°1

## Guide d'entretien

### Thème 1 : Renseignements d'ordre personnels

**Q1** : Pouvez-vous me dire quel est votre statut dans l'entreprise ? Combien d'année d'ancienneté avez-vous au sein de l'entreprise ? Quel âge avez-vous ?

### Thème 2 : Questions d'ordre général

**Q2** : Pouvez-vous me parlez de votre entreprise, de ses valeur ?

**Q3** : Selon vous que représente la motivation des salariés ?

**Q4** : Pour vous quelles sont les principales sources de motivation des salariés ?

**Q5** : Selon vous, la motivation des salariés provient-elle du salarié lui même (acte volontaire et personnel) ou est'elle impulsée par les différentes méthodes mise en œuvre par la direction des RH ?

**Q6** : Avez-vous une politique de motivation en tant que telle ?

**Q7** : Selon vous, comment votre entreprise met-elle en œuvre la motivation des salariés ? Quelles sont les différentes techniques utilisées ?

**Q8** : Vous-même en tant que salarié de l'entreprise, pensez-vous que les techniques de motivation employées sont efficaces ?

**Q9** : Selon vous la motivation des salariés entraîne-t-elle un véritable levier de performance pour l'entreprise ? Comment se traduit dans votre entreprise ce lien entre la motivation et la performance ?

## ANNEXE N°2

### Questionnaire

Nous vous prions de bien vouloir répondre à nos questions. Cette étude s'inscrit dans le cadre d'une recherche universitaire dans le domaine de la Gestion des Ressources Humaines (GRH), de ce fait, nous tenons à vous assurer que les renseignements tirés resteront strictement confidentiels.

Nous vous remercions de votre collaboration.

#### 1) Fiche signalétique

sexe :

Masculin  Féminin

âge

[20-30]  [31-41]   
[42-52]  [Plus de 53]

Niveau d'instruction :

- Moyen  - Secondaire  - Universitaire

catégorie socioprofessionnelle :

-Cadre  -Agent de maitrise  - Agent d'execution

Nombre d'année d'ancienneté

[1an à 5ans]  [6ans à 10 ans]   
[11ans à 20 ans]  [21an à 30ans]   
[Plus de 31 ans]

1-Existe-t-il une politique de motivation au sein de VMS industrie ?

Oui

Non

Expliquez.....

2 -Comment trouvez-vous la politique de motivation du personnel au sein de votre institution ?

Très satisfaisante  Satisfaisante  Assez satisfaisante

Pas satisfaisante

3-Qu'est-ce qui vous motive le plus dans l'exercice de votre profession au sein de votre entreprise ?

Statut social  Promotion  Avantage financiers

Travail épanouissant  Autres

Expliquez.....

4-Trouvez-vous le système de rémunération équitable a l'intérieure de l'entreprise ?

Oui

Non

5 -Pensez-vous que la grille salariale de la VMS industrie est plus compétitive par rapport à d'autres entreprises ?

Oui

Non

-Pensez-vous que cela, constitue une source de motivation au travail ?

Oui

Non

6-Est ce que l'entreprise rémunère la performance ?

Oui

Non

7-Comment trouvez-vous la rémunération au sein de votre entreprise ?

Très satisfaisante  Assez satisfaisante  Satisfaisante

Pas du tout satisfaisante

8-Le montant des primes est-il équitable avec les efforts consacrés ?

Oui

Non

-Si c'est non, pourquoi ?

.....

9-Les agents de cette entreprise reçoivent-ils d'autres avantages extra salariaux ?

Souvent

Parfois

Jamais

10-Exercez-vous ce métier par choix ou par nécessité ?

Il s'agit d'un choix

Il s'agit d'une nécessité

11-Etes-vous garanti de maintenir votre emploi pour longtemps ?

Oui

Non

-Si c'est oui, est-ce que cela vous motive ?

Oui

Non

12-Avez-vous la sensation d'avoir donné un plus dans le travail ?

Oui

Non

13-Est-ce que la bonne réalisation de votre travail se traduit par des signes de reconnaissance par votre supérieur hiérarchique ?

Oui

Non

14-Comptez-vous faire votre plan de carrière au sein de l'entreprise ?

Oui

Non

15-Vous sentez-vous soutenu, encouragé, dans votre travail ?

Oui

Non

-Si c'est oui, est-ce que cela vous motive ?

Oui

Non

16-Depuis que vous travaillez dans cette entreprise avez-vous bénéficié d'une formation professionnelle ?

Oui

Non

-Si c'est oui, est ce que cela vous motive ?

Oui

Non

17-Existe-t-il, un processus préétabli pour traiter les problèmes du personnel au sein de votre entreprise ?

Oui

Non

Expliquez.....

18-Les conditions de travail dans lesquelles vous travaillez vous motivent-elle ?

Oui

Non

19-Comment jugez-vous les conditions de travail au sein de votre institution ?

Bonnes

Moyennes

Mauvaises

-Si sont mauvaises dite pourquoi ?

.....  
.....

20-Le style d'évaluation de la performance est-il ?

Très efficace

Moins efficace

Efficace

21-le style de leadership dans votre organisation est-il ?

Participatif

Consultatif

Autoritaire

22- Comment trouvez-vous la performance de votre entreprise ?

Excellent

Très bien

Assez bien

Bien

Mal

23-La politique de motivation du personnel influence-t-elle la performance au sein de votre institution?

Oui

Non

Expliquez.....

24-La motivation est un aspect essentiel pour ceux qui veulent réussir ce qu'ils entreprennent tout en demeurant heureux ?

Oui

Non

Expliquez.....

Merci

# TABLES DES MATIERES

**Sommaire**

**Remerciement**

**Dédicace**

**Liste des abréviations**

**Liste des tableaux**

**Liste des figure**

**Introduction générale**..... 1

**Chapitre I : Généralités sur la motivation**

**Introduction**.....5

**Section 01: la notion de la motivation**.....5

1.1 Définition de la motivation .....5

1.2 Définition de concept clés..... 6

1.3 Evolution de la motivation.....8

1.4 Les caractéristiques de la motivation .....10

1.4.1 Le déclenchement du comportement .....10

1.4.2 La direction du comportement .....10

1.4.3 L'intensité du comportement.....10

1.4.4 La persistance du comportement.....10

1.5 Le processus de la motivation .....10

1.5.1 Accepter l'objectif.....10

1.5.2 Penser que l'on est capable de l'atteindre.....11

1.5.3 Considérer les résultats comme significatifs transparents et équitables.....11

1.5.4 Passer de l'intention à l'action.....11

1.5.5 Recevoir un feed-back sur la performance, une récompense et réviser ses objectif

En conséquence.....12

<b>Section 02 : les objectifs et les enjeux de la motivation</b> .....	12
2.1 Les objectifs de la motivation.....	12
2.2 Les enjeux de la motivation.....	13
<b>Section 03: les théories de la motivation</b> .....	13
3.1 Les théories de contenu, basées sur la satisfaction des besoins.....	13
3.1.1 Satisfaire les besoins pour motiver.....	14
3.1.2 Rendre le travail plus intéressant pour motiver.....	19
3.2 Les théories du choix cognitif (la motivation choix rationnel) .....	21
3.2.1 Motiver en fonction des attentes .....	21
3.2.2 Motiver à travers la justice perçue .....	24
<b>Conclusion au chapitre</b> .....	26

## **Chapitre II : Généralités sur La performance**

<b>Introduction</b> .....	27
<b>Section 01 : Présentation générale de la notion performance</b> .....	27
1.1 Définition.....	27
1.2 Les composantes de la performance.....	28
1.3 Les dimensions de la performance.....	29
1.4 Les type de la performance.....	30
1.4.1 La performance organisationnelle.....	30
1.4.2 La performance sociale .....	31
1.4.3 La performance économique.....	32
1.4.4 La performance financière.....	32
1.5 Identification des sources de performance.....	33
1.5.1 La performance intrinsèque ou performance de l'unité.....	33
1.5.2 La performance extrinsèque ou héritée .....	33



1.6 Les facteurs de la performance.....	34
1.7 Les Objectifs de la performance.....	35
1.8 Théories relatives à la performance.....	35
1.8.1 La théorie des buts.....	35
1.8.2 La théorie du renforcement.....	36
<b>Section 02 : la mesure de la performance.....</b>	<b>36</b>
2.1 Identification des niveaux de mesures de la performance.....	36
2.1.1 Performance immédiate ou performance dans la durée.....	37
2.1.2 La performance à long terme.....	38
2.2 Les indicateurs de la performance.....	38
2.2.1 Les niveaux d'indicateur de la performance.....	39
2.2.2 La classification des indicateurs de la performance selon quatre axes.....	39
2.3 Les typologies de mesures de la performance.....	40
2.3.1 La performance organisationnelle.....	40
2.3.2. La performance économique.....	41
2.3.3 La performance financière.....	41
<b>Section 03 : le lien entre motivation et la performance.....</b>	<b>42</b>
<b>Conclusion au chapitre.....</b>	<b>42</b>
<b>Chapitre III : influence de la motivation sur la performance d'entreprise</b>	
<b>Introduction.....</b>	<b>43</b>
<b>Section 01 : Présentation de l'organisme de SARL VMS INDUSTRIE et la méthodologie de Recherche.....</b>	
1.1 Présentation de la SARL VMS INDUSTRIE.....	43
1.1.1 les objectifs et les perspectives de VMS.....	44
1.1.2 L'évolution de VMS.....	44

1.1.3 Les activités de VMS INDUSTRIE.....	46
1.1.4 Les effectifs de l'entreprise VMS en 2018.....	46
1.1.5 Présentation de l'organigramme général de l'entreprise VMS.....	47
1.1.5.1 La direction des Ressources Humaines.....	48
1.1.6 Organisation de VMS.....	48
1.2 Méthodes de recueil des données.....	49
1.2.1 L'échantillon.....	49
1.2.2 Les outils de recueil d'informations.....	49
1.2.2.1 Entretien.....	50
1.2.2.2 Questionnaire.....	50
1.3 Les obstacles de la recherche.....	51
<b>Section 02 : Analyse et interprétation des Résultats.....</b>	<b>51</b>
2.1 Guide d'entretien.....	51
2.1.1 Analyse et interprétation de l'entretien avec le directeur des ressources humaines.....	53
2.2 Questionnaire.....	55
2.3 Synthèse des résultats.....	71
<b>Section 03 : Analyses critiques et recommandations.....</b>	<b>72</b>
3.1 les critiques.....	72
3.2 les recommandations.....	72
<b>Conclusion au chapitre.....</b>	<b>73</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>74</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexes</b>	
<b>Table de matières</b>	
<b>Résumé</b>	

## *Résumé*

La motivation des hommes au travail représente un facteur capital de la réussite des entreprises, elle permet de maintenir l'entreprise à un niveau de performance important, lutter contre la concurrence et être toujours à la pointe des nouveautés. De plus la motivation permet au salarié de devenir acteur et force de proposition, ainsi l'entreprise profite des idées novatrices de ces salariés.

L'objectif principal de notre recherche est d'exposer l'influence de la motivation des employés sur la performance de l'entreprise.

Par cette étude nous avons constaté que la motivation est d'une importance majeure dans l'efficacité des employés dans l'exécution des tâches se qui augmente la performance de l'entreprise. Dans une certaine mesure, plus les employés sont motivés, plus leur niveau d'efforts augmente.

**Concepts clés :** la motivation, gestion des carrières, employés, Influence, l'entreprise, les compétences, satisfaction, besoin, la performance.

## *Abstract*

The motivation of men at work is a key factor in the success of companies, it keeps the company at a high level of performance, fight against competition and always be at the forefront of news. Moreover motivation allows the employee to become an actor and force of proposal, so the company takes advantage of the innovative ideas of these employees.

The main objective of our research is to expose the influence of employee motivation on the performance of the company.

Through this study we have found that motivation is of major importance in the efficiency of employees in the performance of tasks which increases the performance of the company. To some extent, the more employees are motivated, the more their level of effort increases.

**Key Concepts:** motivation, career management, employees, influence, business, skills, satisfaction, need, performance.