

Université Abderrahmane mira de Bejaia
Faculté des sciences humaines et sociales
Département des sciences sociales

Mémoire de fin de cycle

Thème

**L'impact de la motivation sur la
performance du personnel au travail**

**En vue de l'obtention d'un diplôme de master en sociologie option : sociologie du travail
et des ressources humaines**

Réalisé par :

MERRIR Karima

Encadré par :

M^r : MERRI

Année universitaire :

2012-2013



Remerciements :

On dit souvent que le trajet est aussi important que la destination, les cinq années de maîtrise m'ont permis de bien comprendre la signification de cette phrase toute simple. Ce parcours, en effet, ne s'est pas réalisé sans défis et sans soulever de nombreuses questions pour lesquelles les réponses nécessitent de longues heures de travail.

Je tiens à la fin de ce travail à remercier dieu tout puissant de m'avoir donné la foi et de m'avoir permis d'en arriver là.

Mes remerciements vont également à mes parents, mes frères et sœurs et mon époux pour leur contribution, leur soutien et leur patience. Mais aussi, une pensée toute particulière à mon très cher père sans qui je n'aurais jamais arrivé jusqu'au la merci pour ton sacrifice pour tout ce que tu nous as offert et tu ne cesse de nous offrir que dieu te bénisse.

À M^r MERRI, encadreur de ce travail, pour l'inspiration, l'aide et le temps qu'il a bien voulu me consacrer et à l'organisme d'accueil sans qui ce travail n'aurait jamais vu le jour. Et à toute l'équipe IFRI sans exception, pour leurs générosités et la grande patience dont ils ont su faire preuve tout au long de la période du stage.

J'exprime ma gratitude à tous ceux qui ont accepté de répondre à mes questions avec gentillesse et à toute personne qui a participé à la réalisation de ce travail de loin ou de près.

Enfin, j'adresse mes plus sincères remerciements à tous mes proches et amis, qui m'ont toujours soutenue et encouragée au cours de la réalisation de ce travail et durant tout mon parcours universitaire.

MERRIR KARIMA.





Dédicaces

Je dédie ce travail à :

A mes très chers parents qui ont toujours été là pour moi, et qui m'ont donné un magnifique modèle de labeur et de persévérance. J'espère qu'ils trouveront dans ce travail toute ma reconnaissance et tout mon amour.

A mes chers frères et sœurs : SAMIA, ZAHRA, LYNDA, NAIMA, et mes petits frères gémeaux AMEUR et SAMIR.

A mon époux, ainsi qu'à toute ma belle famille.

A toute la promotion sociologie en particulier mes amis qui m'ont très bien entourés.

A tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail et surtout à l'équipe de la direction des ressources humaines au sein de l'entreprise IFRI.

Avec tout mes sentiments de reconnaissance et de gratitude.

MERRIR KARIMA



Liste des abréviations :

Abréviation	Signification
ERD	Existence relation & Growth
ERG	Existence rapport sociaux et développement personnel
V.I.E	Valence instrumentalité expectation
DAG	Directeur d'administration générale
DRH	Direction des ressources humaines
ATS	Attestation de travail et de salaire
RH	Ressources humaines
SARL	Société à responsabilité limitée
CNAS	Caisse nationale d'assurances sociales

Liste des tableaux :

N°	Titre	pages
01	Répartition des enquêtés selon le sexe	72
02	Répartition des enquêtés selon l'âge	72
03	Répartition de l'échantillon d'étude selon le niveau d'instruction	73
04	Répartition de l'échantillon d'étude selon la catégorie socioprofessionnelle	73
05	Répartition de l'échantillon d'étude selon le nombre d'année d'ancienneté	74
06	Répartition de l'échantillon d'étude selon le diplôme obtenu	75
07	la motivation du personnel au travail selon le sexe	77
08	la motivation du personnel au travail selon l'âge	78
09	l'avis des enquêtés sur les facteurs de motivation au travail selon le niveau d'instruction	79
10	l'avis des enquêtés sur les facteurs de motivation au travail selon la catégorie socioprofessionnelle	80
11	l'avis des enquêtés sur les raisons de motivation du personnel au travail selon le nombre d'année d'ancienneté	81
12	l'avis des enquêtés sur les raisons de motivation du personnel au travail selon le diplôme obtenu	82
13	l'avis des enquêtés sur l'influence de la rémunération sur la motivation au travail selon le sexe	83
14	l'avis des enquêtés sur l'influence de la rémunération sur la motivation au travail selon l'âge	84
15	la satisfaction des enquêtés vis-à-vis des conditions de rémunération selon le niveau d'instruction	85
16	l'avis des enquêtes sur le bénéfice de primes ou de compléments de salaire selon la catégorie socioprofessionnelle	86
17	L'avis des enquêtés sur le poste occupé selon le nombre d'année d'ancienneté	87
18	l'avis des enquêtés sur l'application de la polyvalence dans l'entreprise IFRI selon le diplôme obtenu	88
19	L'avis des enquêtés sur le travail selon le sexe	89

20	l'avis des enquêtés sur les taches selon l'âge	90
21	l'avis des enquêtés sur l'exécution des taches de d'autres poste selon le niveau d'instruction	91
22	la motivation du personnel par la polyvalence selon la catégorie socioprofessionnelle	93
23	la motivation du personnel par l'enrichissement des taches selon le nombre d'année d'ancienneté	94
24	l'avis des enquêtés vis-à-vis du rapport entre la politique de rémunération et la réalisation d'objectifs selon le diplôme obtenu	95
25	l'avis des enquêtés sur la rémunération et sa relation avec la compétence selon le sexe	96
26	l'avis des enquêtés sur l'effet de l'augmentation du salaire sur la performance selon l'âge	97
27	l'avis des enquêtés sur le rapport entre la polyvalence et la performance selon le niveau d'instruction	98
28	l'avis des enquêtés sur l'apport de l'enrichissement des taches a la réalisation du travail selon la catégorie socioprofessionnelle	99
29	l'avis des enquêtés sur l'enjeu de la motivation selon le nombre d'année d'ancienneté	100
30	l'avis des enquêtés sur l'influence de la motivation sur la performance selon le diplôme obtenu	101
31	la motivation du personnel comme levier de performance dans l'entreprise IFRI selon le sexe	102

Liste d'annexes :

N°	Titres
01	Questionnaire
02	Organigramme de l'entreprise IFRI

SOMMAIRE

Introduction générale	1
------------------------------------	----------

Partie théorique

Chapitre I : cadre méthodologique de la recherche

• Préambule.....	4
1. Les objectifs et les raisons du choix du thème.....	4
2. problématique.....	6
3. hypothèses.....	11
4. Définitions des concepts.....	12
5. La méthode adoptée.....	19
6. La technique utilisée.....	19
7. L'échantillon d'étude.....	20
8. Les études antérieures.....	22

Chapitre II : la motivation au travail

• Préambule.....	26
1. Définition de la motivation au travail.....	26
2. Les caractéristiques de la motivation.....	28
3. L'objectif de la motivation.....	29
4. Les types de motivation.....	30
5. Les théories de la motivation.....	33
6. Les facteurs de motivation au travail.....	44
7. La motivation, un levier de la performance.....	49

Partie pratique

Chapitre III : présentation de l'organisme d'accueil

• Préambule.....	52
1. Description du lieu de l'enquête.....	52
1-1 Présentation générale de la SARL Ibrahim.....	52
1-2 Organigramme de la SARL.....	57
1-3 Histoire et description de la direction des ressources humaines.....	62
2. Les étapes de l'enquête sur le terrain.....	68
2-1 pré-enquête.....	68
2-2 Description et conception du questionnaire.....	68
2-3 Le temps.....	69
2-4 Le lieu.....	69

Chapitre IV : Analyse et interprétation des résultats.

• Préambule.....	71
1. caractéristiques personnelles de l'échantillon	71
1-1 Discussion des caractéristiques personnelles de l'échantillon.....	76
2. Analyse et interprétation de la 1 ^{ère} hypothèse relative aux techniques de motivation adoptées par l'entreprise.....	77
2-1 Discussion des résultats relatifs à la 1 ^{ère} hypothèse.....	92
3. Analyse et interprétation de la 2 ^{ème} hypothèse relative à l'impact des techniques de motivation adoptées par l'entreprise sur la performance du personnel au travail.....	93
3-1 Discussion des résultats relatifs à la 2 ^{ème} hypothèse.....	103
4. Discussion générale des résultats.....	104

Conclusion

Bibliographique

Annexes

Introduction générale:

Pour atteindre ses objectifs, toute entreprise désire obtenir de ses salariés une productivité et une qualité de travail importantes. Dans cette organisation optique, il est nécessaire de rassembler les compétences adéquates et de choisir une organisation adaptée mais surtout de développer et d'entretenir la motivation de l'ensemble du personnel. Pour ce faire, il convient donc de s'interroger sur les facteurs qui peuvent créer l'implication de chacun. Nous pouvons donc imaginer que de nombreux facteurs sont destinés à motiver les salariés, pourtant, la motivation résulte d'un processus complexe qui met en jeu les caractéristiques individuelles, les conditions propres à l'environnement du travail et l'interaction entre ces deux éléments.

Aujourd'hui, le travail n'est plus seulement l'occasion d'un échange entre des efforts individuels et des récompenses matérielles, il permet également aux salariés de se réaliser à travers une activité professionnelle dont les dimensions sociales prennent de plus en plus d'importance. ¹

Beaucoup d'entreprise cherchent des moyens non seulement pour motiver leur personnel, mais aussi pour maintenir la motivation à haut niveau car elles savent que plus la personne est motivé plus elle est efficace, productive et rentable, donc motiver le personnel doit être une priorité et un objectifs majeurs de la gestion des ressources humaines.

Puisque le capital humain est un facteur clé pour la réussite de l'entreprise ou de son échec, la fonction RH est au cœur du dispositif et doit contribuer à déployer la stratégie de l'entreprise, participé à la conduite du changement, au maintien d'une adhésion optimale au projet de l'entreprise, reconnaître, rémunérer et développer les compétences nécessaires. ²

¹Didier BURGAUD, le salaire ne fait plus tout, Editions d'organisation, paris, 2002, p 126.

² Annick COHEN, toute la fonction ressources humaines, Edition DUNOD, paris, 2006, p 2.

La naissance du concept de motivation au travail est étroitement liée au développement du concept de performance au travail. Les résultats de recherche

sur ces deux concepts ont abouti à des conclusions parfois convergentes, parfois divergentes, selon les périodes et les avancées de la connaissance et la mise en relation de la motivation au travail avec la performance est de plus en plus examinée au cours des années.

La performance au travail sera même centrale dans l'extension de la théorie des attentes proposée par Porter et Lawler. La motivation apparaît dans le modèle théorique de ces deux auteurs comme le déterminant essentiel de la performance. Elle explique l'orientation des efforts de l'individu dans son travail, ainsi que l'intensité des efforts qu'il déploie et de leur permanence dans le temps. « *Faire des efforts significatifs pour faire un bon travail* » serait la traduction observable d'un comportement motivé dans le travail. Ce comportement résulterait en performance.

La performance reste une notion fondamentale sur laquelle les entreprises doivent se concentrer pour devenir maître de leur marché.

La bonne gestion des ressources humaines revient donc incontournable sa finalité étant de s'assurer de l'efficacité globale de l'organisation à travers celle de son personnel. Il faudrait en amont une acquisition, une mobilisation des ressources humaines en qualité et en quantité suffisante. Au départ, cette acquisition se résume au recrutement à partir de l'analyse des besoins, et de la définition des postes. Cette définition de poste appelle à une analyse minutieuse des tâches ou activités à exécuter afin de définir le meilleur profil possible, lequel est intimement lié à la compétence de l'agent recherché : « *l'homme qu'il faut à la place qu'il faut* ». La démarche Compétence est considérée, depuis les années 80, comme un des axes majeurs de développement des politiques de ressources humaines. La motivation et la performance sont deux éléments essentiels dans la gestion des ressources humaines.

Chaque salariés n'a pas les mêmes besoins et ce qui peut motiver certains peut tout à fait exercer l'effet inverse sur d'autres, c'est pourquoi la question de la motivation des salariés au sein des entreprise reste un problème important et délicat à résoudre, la motivation ne dépend pas exclusivement de l'individu et de ses besoins. Elle peut également dépendre des caractéristiques de l'environnement de travail, de la nature de l'emploi ou du mode de management des supérieurs c'est pour cela que nous allons s'interroger sur les techniques de motivation adoptées dans l'entreprise IFRI et voir leur impact sur la performance du personnel au travail.

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

Pour ce faire, nous avons réparti notre travail en deux parties qui se résume comme suite :

Partie théorique : cette partie contient deux chapitres :

- ✓ Le premier chapitre traite le cadre méthodologique de la recherche.
- ✓ Le second chapitre traite la motivation au travail.

Partie pratique : cette partie contient deux chapitres :

- ✓ Le premier chapitre réservé à la présentation de l'organisme d'accueil.
- ✓ Le deuxième chapitre réservé à l'analyse et l'interprétation des résultats.

Partie théorique

Chapitre I : Cadre méthodologique de la recherche

• **Préambule :**

Tout travail scientifique part d'une hypothèse par rapport à la question de départ et doit se faire à travers une démarche précise et rigoureuse.

Les objectifs et les raisons du choix du thème, la problématique, les hypothèses, la définition des concepts, la méthode et la technique utilisée ainsi que l'échantillon d'étude et les études antérieures, constituent le plan de notre travail dans ce premier chapitre réservé au cadre méthodologique.

1. Les objectifs et les raisons du choix du thème :

1.1 Les raisons du choix du thème :

- ✓ Pour la réalisation de ce travail de recherche, on a choisi le thème de la motivation du personnel dans l'entreprise IFRI pour les raisons suivantes :
- ✓ Ces raisons sont tout d'abord liées à l'ordre méthodologique, les lectures antérieures, la disponibilité de la documentation est un facteur que nous avons pris en considération pour mener une recherche sur le terrain.
- ✓ Le thème de la motivation du personnel m'intéresse tout particulièrement car je m'interroge tout simplement, en tant que future travailleuse dans les Ressources Humaines j'ai été curieuse de connaître les différentes techniques de motivation adoptées par les entreprises.
- ✓ L'importance du sujet comme un thème de recherche.
- ✓ L'intérêt particulier du sujet de la motivation dans cette entreprise.
- ✓ Le thème de la motivation du personnel et son impact sur la performance au travail.
- ✓ C'est une étude qui me permettra d'acquérir des connaissances sur les trajectoires et les différentes expériences du personnel, leur conseils et orientation nous serviront de prévenir notre parcours professionnel dans l'avenir si nous aurons peut être accès au sein d'une organisation pour occuper un poste de responsabilités.

1-2 Les objectifs de la recherche :

- ✓ A travers cette recherche, nous voulons atteindre certains objectifs en se rapportant aux facteurs de motivations du personnel, ceux qui peuvent avoir une incidence directe sur la performance du personnel au travail dans l'entreprise IFRI, les objectifs sont :
- ✓ Découvrir les facteurs motivationnels adoptée par l'entreprise IFRI.
- ✓ Montrer que les facteurs de motivation adoptée par cette entreprise peuvent représenter un véritable levier de performance pour le personnel au travail.
- ✓ Mesurer l'impact des facteurs de motivation sur la performance du personnel.
- ✓ Découvrir l'existence d'une influence de la rémunération sur la motivation au travail.
- ✓ Connaitre au mieux les fonctions de la direction des ressources humaines.
- ✓ Mettre en pratique les connaissances acquises pendant notre cursus universitaire.

2. Problématique :

De nos jours, les entreprises évoluent dans un environnement économique de plus en plus concurrentiel, elles ont besoin de progresser et de se développer. Le consommateur se fait de plus en plus exigeant, les nouvelles technologies se multiplient et les marchés financiers extrêmement sensibles et bien d'autres choses viennent interférer avec la vie de l'entreprise, tout cela accentue le besoin de comparaison des entreprises entre elles.

Une performance accrue des entreprises à ces niveaux passe en partie par une meilleure gestion des ressources humaines et en conséquence, par une meilleure compréhension et une meilleure canalisation de la motivation du personnel. Au delà de ses bienfaits sur le moral et le bien-être des employés, la motivation apparaît comme un facteur clef de la compétitivité. Il n'est guère étonnant, dès lors, que les dirigeants d'entreprise s'ingénient face à une concurrence agressive, à trouver de nouveaux moyens de motivation, alors même qu'il faut parfois procéder à des restructurations qui limitent ou interrompent les perspectives de carrière.

La bonne gestion des ressources humaines est incontournable car sa finalité étant de s'assurer de l'efficacité globale de l'organisation à travers celle de son personnel. En gestion des compétences professionnelles, de nombreuses approches ont été développées. Depuis les années 80, la démarche compétence est considérée comme un des axes majeurs de développement des politiques des ressources humaines dont la motivation et la performance sont deux éléments essentiels.

Le terme de motivation est devenu aujourd'hui extrêmement populaire, pourtant cette popularité masque une utilisation très récente puisqu'il n'est couramment employé que depuis la deuxième moitié du XX^{ème} siècle. [...], en effet, derrière ce terme se cachent les raisons qui poussent l'individu à agir, mais aussi qui explique pourquoi de manière énigmatique certains réussissent alors que d'autres échouent.¹

¹ FENOUILLET Fabien, la motivation, édition DUNOD, paris, 2003, p 07.

Actuellement, dans le monde de l'entreprise le manque de la motivation voir son absence, engendre une perte sèche pour cette dernière d'énormes flots d'énergie se volatilissant ou se réinvestissent ailleurs, causant dans l'entreprise un formidable gâchis de production.¹

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.²

Le concept de motivation comme objet de recherche apparaît pour la première fois dans les travaux des psychologues Tolman (1932) et Lewin (1936). La famille, l'école, l'église, le parti politique sont autant de groupes sociaux qui intègrent les psychologues, très rapidement, l'entreprise deviendra un sujet d'étude grâce à l'essor économique de la première moitié du XX^{ème} siècle dont les premières régressions et l'enjeu de la croissance et des gains de productivité vont conduire les dirigeants d'entreprises à solliciter des psychosociologues. L'organisation scientifique du travail mise en place au cours de cette période laisse apparaître ses premières failles. Nous chercherons en permanence à répondre à la question, comment rendre plus efficaces, individuellement et collectivement les membres d'une entreprise ? Les psychologues des organisations répondent alors en demandant aux managers de s'intéresser entre autre à la motivation des salariés.³

¹AGUILAR Michael, l'art de motiver, DUNOD, paris, 2009, pp 1-2.

²Ibid. p 3.

³<http://www.techno-science.net/?onglet=glossaire&definition=741>, p 7.

Au niveau individuel, la motivation serait le principal facteur de la performance au travail, compte tenu des capacités de l'individu (intellectuelles, physiques, savoir-faire) et de l'organisation mise en place dans l'entreprise (technique, humaine, administrative), la motivation peut agir directement sur les performances individuelles des membres de l'entreprise.

Le concept va dorénavant intéresser de plus en plus d'interlocuteurs dans les entreprisescet intérêt pour la motivation au travail repose sur le principe que la réussite de l'entreprise dépend des performances collectives, elles sont même tributaires des performances individuelles. Ingénieurs, consultants, responsables, du personnel, dirigeants et chercheurs vont se pencher sur la façon d'améliorer la motivation des salariés au travail,

C'est pour cette raison que des travaux scientifiques et des méthodes rationnelles vont régulièrement relancer le débat sur la bonne façon de motiver les employés, soit en suscitant la motivation, soit en la poussant.¹

Nous comprenons dès lors que la motivation conditionne les comportements au travail et qu'elle est une des composantes de la performance au travail. Il est nécessaire de tempérer l'importance de la motivation dans la performance finale d'un salarié car celle-ci est fonction de la motivation, mais également des capacités de l'individu et du contexte dans lequel il évolue.

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

¹ ROUSSEL Patrice, la motivation au travail – concepts et théories, Editions EMS, collection références, paris, 2001 pp 3-4.

La motivation du personnel est donc l'élément clé de la réussite d'une entreprise. En effet, la ressource la plus importante d'une organisation est son personnel.

A la suite de mes recherches sur ce thème, une question a émergé, celle du lien réel entre la motivation du personnel et la performance dans les entreprises, et c'est dans ce cadre précis, que nous allons emprunter de ces études des conceptions de l'influences de la motivation sur la performance au travail et qui vont accompagner notre réflexion tout au long de cette recherche.

Dans les études recensées sur la performance humaine, la pluralité sur le plan des conceptions de la motivation est frappante. La naissance du concept de motivation au travail est étroitement liée au développement du concept de performance au travail. Les résultats de recherche sur ce concept ont abouti à des conclusions parfois convergentes, parfois divergentes, selon les périodes et les avancées de la connaissance.

Des manques relatifs aux facteurs d'hygiène rendent insatisfaits les individus et génèrent des revendications. Leur présence fait disparaître l'insatisfaction sans toutefois créer de stimulations. Par contre, la présence des facteurs intrinsèques génère la motivation. En conséquence, Herzberg a préconisé l'enrichissement du travail comme principe pour développer les motivations.

La théorie d'HERZBERG ; l'enrichissement des tâches confirme les constats de Maslow sur la fragilité de l'hypothèse taylorienne relative à la motivation par stimulation uniquement économiques. La théorie des deux facteurs a connu un succès rapide et sans précédent auprès des dirigeants d'entreprise. Cette théorie a abouti à une application pratique : l'enrichissement des tâches.¹

Puisque les facteurs de motivation ont une incidence sur la satisfaction, il devient possible de créer des conditions permettant de développer ou de favoriser la motivation des individus au travail. L'enrichissement des tâches consiste à modifier la nature du travail pour permettre à l'individu de se réaliser.

De telles politiques se caractérisent par un certain nombre d'actions pouvant être combinées de manière complexe²

¹ FOUURIAT Michel. Sociologie des organisations : pratique du raisonnement, 2eme éd, éditions Pearson, 2007, p 135

² Ibid. p 136

L'enrichissement des tâches vise à accroître les contributions des individus, et pour que l'enrichissement des tâches produise les effets souhaités, il est nécessaire que les individus cherchent à satisfaire, dans le travail, leurs besoins d'estime et de réalisation

On constate par ailleurs des facteurs qui interagissent avec la motivation dans la réalisation des performances.

C'est dans cet esprit que nous essayerons d'illustrer ces propos par la présentation d'un travail de recherche portant sur l'exploration et la description du lien réel existant entre la motivation et la performance Par conséquent, nous pouvons nous demander :

« Quelles sont les techniques de motivation adoptées par l'entreprise IFRI ? La motivation représente-t-elle un véritable levier de performance pour le personnel de cette entreprise ? »

3. Hypothèses :

Tout travail scientifique ne procède pas d'une collecte et d'une accumulation hasardeuse des données sans qu'un fil conducteur soit dégagé au préalable. Ce fil conducteur - appelé hypothèse - permet la sélection adéquate des faits dont l'entrelacement et la complexité exposent toujours le chercheur à l'errance.

- La rémunération et l'enrichissement des tâches sont les techniques de motivation adoptées par l'entreprise IFRI.

- Les techniques de motivations adoptées par l'entreprise IFRI sont consistantes à rendre les travailleurs motivés dans le but d'une meilleure performance au travail.

4. Définitions des concepts :

En sciences sociales un concept peut révéler plusieurs sens selon les contextes,

1-4 La motivation :

Le concept de motivation a donné lieu à différentes définitions et qualifications redondantes et complémentaires.

L'étymologie du terme motivation : « motivation vient du mot motif, lui-même emprunté au latin *motivus* : mobile et *movere* : mouvoir et qui signifiait en ancien français « qui met en mouvement ». La motivation concerne donc l'approfondissement des motifs qui nous poussent à agir et l'étude du processus qui nous met en mouvement.¹

La motivation désigne les motifs qui nous poussent à l'action, le manager motivant c'est celui qui crée ou qui stimule chez ses collaborateurs les raisons qui les poussent à agir.

La motivation : (psycho) sens large : ensemble des déterminants internes de la conduite. Facteurs déclenchant les comportements, mécanismes par lesquels on rend compte de l'apparition, la direction, la terminaison de l'activité des organisations, ce qui fait agir les individus et pourquoi de telle façon. Lagache (suivi par Pieron) donne une définition opérationnelle « la motivation correspond à un état de dissociation et de tension qui met en mouvement l'organisation jusqu'à ce qu'il ait réduit tension et recouvre son unité »².

La motivation est une force psychique qui pousse un individu à agir pour atteindre un but. La notion de motivation désigne un phénomène complexe qui recouvre, à la fois l'énergie qui pousse une personne à agir, les facteurs qui génèrent cette énergie, et ce vers quoi le comportement de la personne est dirigé.

¹ AUBERT Nicole, Diriger et motiver, art et pratique du management, édition d'organisation, paris, 2003, p 6.

² GRAWITZ Madeleine, lexique des sciences sociales, 7eme édition, Dalloz, paris, 2000, p 285-286.

La motivation met en jeu divers éléments qui interagissent pour générer un comportement donné : l'histoire de l'individu, ses représentations, ses désirs, mais aussi le contexte dans lequel il se trouve et les relations qui le tiennent à ce contexte.¹

La motivation est l'un des concepts introduits en psychologie pour rendre compte du fait que, face à un environnement constant, un organisme ne réagit pas toujours de la même façon. Le concept de motivation doit donc rendre compte des facteurs qui déclenchent, maintiennent ou font cesser un comportement, des facteurs qui l'orientent.²

Au sens courant, « être motivé » c'est vouloir quelque chose intensément et volontairement (pour arrêter de fumer, réussir un examen, pratiquer un sport avec ardeur plus large : elle recouvre tout ce qui nous pousse à agir, volontairement ou non, qu'il s'agisse d'instincts, de pulsions, ou désirs.³

La motivation est définie par S. BELLIER-Michel comme : « le moteur intérieur propre à chacun, ressenti comme un ensemble de désirs, de plaisirs et d'aspiration 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 à travers des buts et des projets en particulier dans le champ professionnel et se réalise à travers des expériences. Une bonne part de cette mécanique est inconsciente et il convient de s'intéresser aux buts et aux projets ».⁴

La motivation est une attitude qui résulte d'un déséquilibre ressenti chez un sujet entre un état désiré et un état actuel, elle est une force psychique qui pousse les individus à agir pour atteindre un but et elle désigne à la fois l'énergie et les facteurs qui génèrent cette énergie.

¹ Pierre N'GAHANE/Yves De Rongé, Dictionnaire de gestion, éd Armand Colin, paris, 1996, p 124.

² H.BLOCH, E. DEPRET et autres, Dictionnaire fondamentale de la psychologie, L-Z, éd, LROUSSE, Montréal (Québec), 2002, p 27.

³ Jean-François DARTIER, le dictionnaire des sciences humaines, édition sciences humaines, paris, 2004, p572.

⁴ Annick COHEN, toute la formation ressources humaines, édition DUNOD, paris, 2006, p85.

*on entend par la motivation du personnel dans l'entreprise IFRI le processus qui fait naître l'effort pour atteindre un objectif et qui relance l'effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint.

2-4 L'entreprise :

« L'entreprise est une variété d'organisation, elle a pour but la production et la vente des besoins ou services, et elle est pourvue de l'autonomie de décision et de résultats, la comptabilité est son principal système d'information ».¹

« L'entreprise est un agent économique qui a pour fonction de produire des biens et des services en vue de leur vente en marché pour bien obtenir un bénéfice ».²

En économie : « l'entreprise est une unité économique autonome qui combine et rémunère des facteurs de production pour produire et vendre des biens et des services sur le marché afin de réaliser des profils. En gestion l'entreprise est une organisation finalisée qui coordonne différentes activités dans le cadre de fonctions complémentaires. Les entreprises sont divers tant par leur structure juridique, que par l'origine des capitaux, que par la taille et leur type d'activité ».³

« L'entreprise est une organisation autonome des moyens matériels financiers et humains (facteurs capital et travail) ayant vocation à exercer une activité économique (production, transformation, ou distribution des biens et de services) dans le but de réaliser un profit ».⁴

¹ LASSEGHE p, lexique des comptabilités, 1ere édition, DALLOZ, paris, 2002, p 227.

² BEZBAKH Pierre et Gherardi Sophie, dictionnaire de l'histoire économique, finance et géographie, 4eme édition, P.U.F, 2004, p258.

³ MAHE Henri de BOISLANDELLE. Dictionnaire de gestion, vocabulaires, concepts et outils, Ed ECONOMICA, paris, 1998, p 281.

⁴ ALIN Bruno, dictionnaire d'économie et des sciences sociales, éd Ellipse, p 186.

* Définition opérationnel.

*Dans notre présente étude il s'agit de La SARL Ibrahim et fils IFRI qui se situe à Ighzer Amokrane, chef-lieu de commune et daïra d'IFRI Ouzellagene dans la wilaya de Bejaïa au nord de l'Algérie. Spécialisé dans la limonade (l'eau minérale naturelle, l'eau minérale gazéifiée, les sodas, les boissons fruitées), composée de plusieurs associés.

3-4 La rémunération :

La rémunération est la contrepartie d'un travail dont le montant dépend de l'accord entre les parties (salarié/entreprise), sous réserve des dispositions légales et éventuellement conventionnelles (conventions collectives, accords d'entreprise).

La rémunération peut prendre des formes diverses : salaire fixe, commissions, primes diverses à caractères régulier, primes à caractères exceptionnel, participation financière, plan d'épargne d'entreprise, régimes de prévoyance, avantages en nature, etc. le système de rémunération doit intégrer différentes contraintes : juridiques, économiques, psychologiques et financières.

La rémunération est la contrepartie du travail fourni par le travailleur, elle ne couvre pas seulement le salarié, elle peut comprendre divers complément individuels ou collectifs. Elle comprend une partie fixe (généralement, le salaire de base) et une partie variable (qui peut être accordé au travailleur sous forme de primes, intéressement aux résultats, gratifications, avantages en nature).¹

« La rémunération est à la fois un cout pour l'organisation, qui constitue souvent son principal poste de dépenses, et le revenu des apporteurs de travail ».²

¹ Pierre N'GAHANE/Yves de Rongé. Op.cit, p 151.

² Bernard MARTORY, Daniel CROZET, gestion des ressources humaines : pilotage social et performances, 7eme édition, DUNOD, paris, 2008, p 123.

* Définition opérationnel.

4-4 La tache :

« Une tache est une activité spécifique faisant partie d'un poste, elle s'agit de la plus petite partie constituante d'un poste (par exemple : classer les facteurs après paiement, inventorier les articles...etc.). La tache est un ensemble de séquences d'activité manuelles et/ou intellectuelles formant un ensemble identifiable d'unité du travail. On peut distinguer la tache prescrite (ensemble de prescription faites au sujet), la tache effectuée (ce que fait réellement le sujet) et la tache attendue (obligations implicites qui ne font pas l'objet d'une prescription) ». ¹

*La tache peut aussi se définir dans l'entreprise IFRI comme une entité élémentaire localisé dans le temps par une date de début et/ou de fin, dont la réalisation nécessite une durée, et qui consomme un moyen selon une certaine intensité. Elle peut être exécutée par morceaux, ou doit être exécutée sans interruption. Plusieurs taches peuvent constituer une activité et plusieurs activités peuvent définir un processus.

5-4 L'enrichissement des taches :

« Enrichissement des taches est une technique d'organisation du travail qui permet aux salariés de déterminer la cadence des machines et de planifier l'exécution de leurs taches » ²

« L'enrichissement des taches consiste à modifier la nature du travail pour permettre à l'individu de se réaliser ». ³

¹Henri Mahe de BOISLANDELLE.op.cit, p 439.

² LAKHDAR SEKIOU, Jean-Marie PERETTI et autres, gestion des ressources humaines, 2eme édition, édition Boeck, 2001, p42.

³FOUDRIAT Michel. Op.cit, p 135.

* Définition opérationnel.

6-4 La performance :

Aujourd'hui, notre ère est marquée par la mondialisation et l'hyper concurrence. C'est ainsi que la notion de performance prend tous son sens. Ce concept est régulièrement employé à l'heure actuelle, il faut être performant, et ce, dans tous les domaines. Son sens est renforcé lorsque l'on parle de performance en entreprise, en effet, c'est l'objectif premier d'une entreprise. Nous verrons que selon les auteurs la performance est liée à différentes modalités.¹

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.²

A la fin des années 60, BLAKE et MOUTON ont réalisé une grille managériale s'inscrivant dans un courant de pensée dit situationnel. C'est une approche comportementaliste cherchant non pas à analyser les traits de personnalité des managers mais leurs comportements et styles de conduite.³

Emmanuel MAIRE et Matthieu DUBOST dans leur ouvrage *Les clés de la performance* 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.* »⁴

¹ 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, p 13.

²Ibid, p13.

³Ibid, p 13.

⁴Ibid, p15.

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

Selon BERNARD M, « la performance peut se définir comme l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation ou bien, de façon plus globale comme le niveau de satisfaction atteint par les individus complémentaires, le niveau d'intégration d'un salarié dans l'entreprise constituant de satisfaction ».

En effet, pour certains auteurs, la performance d'une entreprise serait liée directement à la nature des objectifs fixés aux salariés et non au style managérial. Les objectifs doivent être réalisables, clairs et précis et doivent faire l'objet d'un suivi et d'un contrôle régulier. Une équation fondamentale de la performance a d'ailleurs été proposée par Emmanuel MAIRE et Matthieu DUBOST pour mieux cerner cette notion :

Performance = compétence X motivation X détermination des objectifs.

Ainsi, la performance résulte d'une juste combinaison de ces différents facteurs.

La performance peut être entre autres :

- ✓ La réalisation des objectifs dans les délais.
- ✓ L'obtention des meilleurs coûts.
- ✓ La hausse du résultat et du chiffre d'affaires.
- ✓ La rentabilité d'aujourd'hui et de demain.
- ✓ Une croissance rentable.
- ✓ La position par rapport aux autres concurrents.
- ✓ Du personnel bien dans sa peau au bon endroit.
- ✓ Le fruit du travail, plus que le produit ou le service délivré (par exemple la guérison plus que le soin, l'apprentissage de la lecture plus que l'heure de cours ou encore une solution de transport plus qu'une voiture, ...).
- ✓ Un accomplissement ou un dépassement.³

La performance fait référence au succès de l'action engagée. Elle se situe en amont de la motivation. Donc c'est est une condition, suffisante, nécessaire pour la performance.

5. La méthode adoptée :

Tout travail scientifique exige une méthode précise et des techniques pour la collecte des informations sur le terrain.

Toute recherche incite à choisir la méthode qui convient à la nature du thème traité, cependant dans notre recherche nous avons adopté la méthode quantitative, l'utilisation de cette méthode nous a permis de collecter des données afin de mesurer le phénomène d'étude, Selon Angers Maurice « *les techniques de recherche sont les moyens qui permettent d'aller recueillir des données dans la réalité* ». ¹

Ce choix est déterminé par la nature de notre thème à savoir « la motivation du personnel dans l'entreprise » notamment la question de départ et les objectifs de la recherche et cela en vue de vérifier les hypothèses émises.

6. La technique utilisée :

Les hypothèses formulées ci-haut requièrent la manipulation des techniques de collecte des données pouvant conduire à sa vérification, techniques qui tiennent également compte de nos options méthodologiques. La rigueur qu'impose le travail scientifique nous oblige de procéder à un usage cumulatif des techniques afin de pallier les insuffisances que renferment chacune d'elles. Pour cette étude, nous avons recouru à la technique ci-après :

Pour atteindre, dans un temps record, une partie importante de notre population d'enquête, nous avons recouru au questionnaire. Celui-ci comprend des questions à éventail, c'est-à-dire à chaque question nous avons adjoint un ensemble des réponses parmi lesquelles l'enquêté choisit celle qui correspond le mieux à son opinion.

¹ANGERS Maurice, initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, Ed casbah, Alger, 1997, p 37.

De cette façon, l'enquêté a la possibilité de nuancer sa réponse vue les propositions de réponses en rapport avec la question. Ce type de questionnaire nous a permis de récolter rapidement les informations et facilité les opérations de dépouillement, d'analyse et d'interprétation des résultats de l'enquête.

7. L'échantillon d'étude :

Dans une recherche il s'agit de se renseigner auprès de toute la population à laquelle nous nous intéressons, la population étudiée constitue l'ensemble des enquêtés sur lesquels nous avons appliqué la technique choisie pour recueillir les informations nécessaires à notre étude.

« L'échantillon est la partie de l'univers qui effectivement étudié et qui permettra par extrapolation de connaître les caractéristiques de la totalité de l'univers »¹

Dans le langage des sciences humaines, une population est un ensemble fini ou infini d'éléments définis à l'avance sur lesquels portent les observations.

L'effectif de l'entreprise IFRI est de 1037 agents, notre échantillon prendra en compte seulement les agents d'exécution et les agents de maîtrise qui représente 981 agents.

La taille de notre échantillon se limite à 80 agents qui représentent un pourcentage de 8.15 % de la population mère, les agents d'exécution représentent 30 agents avec un pourcentage de 3.74 %.et les agents de maîtrise représentent 50 agents avec un pourcentage de 27.93%.

¹ Jean-Louis Loubet Del Bayle, initiation aux méthodes des sciences sociales, éd L'harmattan, paris, 2000, p 61.

Catégorie	effectif	échantillon	%
Agents d'exécution	802	30	3.74
Agents de maîtrise	179	50	27.93
total	981	80	8.15

On a opté pour un échantillon probabiliste stratifié et proportionnel dont on a procéder par un tirage aléatoire simple pour le tri des membres qui est « *un prélèvement d'un échantillon dans une population de recherche par un tirage au hasard à l'intérieur de sous groupes ou strates constitués d'éléments ayant des caractéristiques communes* ». ¹

¹ ANGERS Maurice, op.cit, p 231.

8. Les études antérieures :

Le schéma proposé par MASLOW Psychologue clinicien américain pour rendre compte des différences concernant les besoins que les individus cherchent dans leur travail, la liste qu'il propose permet de réaliser que les ressources de la motivation sont variées.

Psychologue clinicien américain, puis professeur de management, Herzberg publie en 1959 son ouvrage de référence « le travail et la nature de l'homme » qui analyse en particulier la motivation des individus au travail.

Il démontre que les facteurs qui conduisent à la satisfaction et à la motivation au travail ne sont pas de même nature que ceux qui conduisent à l'insatisfaction. « sa théorie bi factorielle » démontre que d'une part que les facteurs de satisfaction sont liés à la réalisation de besoins secondaires tels que la reconnaissance, l'accomplissement, la prise de responsabilité...alors que les critères d'insatisfaction (« les facteurs d'hygiène ») relèvent davantage du « Marco social » c'est-à-dire de la politique sociale de l'organisation et de ses modes d'expression (la nature et les formes de relations avec la hiérarchie, les conditions de travail, le salaire,.....). Ainsi, la motivation au travail n'est pas conditionnée par l'élimination des facteurs d'insatisfaction. En conclusion il caractérisa la notion d'enrichissement des tâches.

La lignée d'Herzberg qui encourage à agir sur le contenu du travail pour motiver l'individu, les modèles du besoins, mobiles et valeurs ont permis de comprendre le rôle jouer par les buts difficiles dans la détermination de la motivation « HERZBERG » propose le modèle des caractéristiques du travail, s'intéressant aux effets conjoints des forces incitatrices du besoin de développement personnel et des caractéristiques de l'emploi, sur la motivation et la satisfaction au travail.

On a choisit de référer au cadre théorique proposé par Frederick Herzberg (l'homme et la nature du travail, 1978) comme base d'analyse pour cette étude. Nous avons baptisé ce modèle théorique pour les raisons suivantes :

Herzberg approche la motivation au travail dans la relation individu-tâche. Selon lui c'est en se centrant sur le vécu personnel qu'il est possible d'identifier les facteurs les plus influents de la motivation ;

Il a identifié des facteurs précis causant la motivation. Il distingue une série de variables qui influencent le niveau de motivation des personnels, des « facteurs d'hygiène » (ou extrinsèques) et « facteurs moteurs » (ou intrinsèques).

Bref, le modèle d'Herzberg est simple, permet d'aller chercher l'essentiel et peut être utilisé pour intervenir sur le contexte motivationnel.

Herzberg s'est largement inspiré des travaux d'Abraham Maslow (1943) sur la motivation au travail (hiérarchie des besoins fondamentaux de l'être humain). Mais, il a rejeté la notion de l'hiérarchie des besoins. Pour lui, plusieurs besoins peuvent se manifester concurremment, alternativement ou circonstanciellement.

Herzberg a élaboré la théorie des deux facteurs (bi factorielle) à la suite d'une recherche menée auprès de 200 ingénieurs et comptables de neuf entreprises américaines de Pittsburgh. Il propose deux groupes de facteurs :

Les facteurs d'insatisfaction concernent essentiellement l'environnement du travail. Ce sont les facteurs d'hygiène ou extrinsèques. Ils correspondent à des facteurs qui agissent préventivement, car ces facteurs empêchent les épidémies de sévir comme le disait Herzberg. Lorsque ces facteurs ne sont pas correctement remplis, les individus sont insatisfaits. En effet, l'insatisfaction obère la motivation et polarise sur les revendications. Il s'agit de :

- La politique et l'administration de l'entreprise ;
- Les relations avec le supérieur hiérarchique ;
- La rémunération ;
- Les relations entre les personnes ;
- Les conditions de travail.

Les « facteurs de motivation » qui ne peuvent avoir qu'un effet positif sur la satisfaction. Les facteurs porteurs de satisfaction concernent le contenu du travail. Ce sont les facteurs moteurs ou intrinsèques :

- Le sentiment de s'accomplir dans son travail ;
- La reconnaissance accordée par le supérieur ou par l'entreprise ;
- L'intérêt du travail proprement dit ;
- La possibilité d'avoir des responsabilités ;

- La possibilité d'obtenir de l'avancement dans sa carrière, à travers le travail accompli

Mais les travaux de HERZBERG ont été à la base des expériences d'enrichissement des tâches. Il s'agit d'une forme d'organisation qui rompt avec la spécialisation poussée du travail. Elle consiste à faire effectuer aux exécutants un cycle plus complet en leur donnant des initiatives et des responsabilités.¹

Herzberg préconise une organisation industrielle susceptible d'offrir le facteur de la motivation. Ce facteur est le « **Job Enrichment** » ou « **enrichissement des tâches** ». Les entreprises où ce principe a été appliqué ont confié plus de responsabilité aux employés et aux ouvriers et leur ont accordé une plus grande capacité d'initiative. A mesure que l'emploi s'enrichit, le contrôle devient moins nécessaire. La hiérarchie se raccourcit. C'est sans doute le point le plus important qu'aient retenu les entreprises dans leurs stratégies de restructurations.²

Pour éviter toute confusion quant à « l'**enrichissement des tâches** » Herzberg met en garde contre des modes d'organisation qui se ramèneraient à une simple augmentation de productivité ou encore à un réaménagement des postes de travail en vue de diminuer la pénibilité. Faisons directement référence à l'auteur qui énumère quelques fausses recettes.³

- Lancer un défi à l'employé en augmentant le rendement qu'on attend de lui.
- Ajouter une autre tâche sans signification à la tâche existante, habituellement une activité de routine. L'opération arithmétique consiste ici à additionner.
- Faire tourner les employés dans des postes différents. Cela revient à laver des assiettes pendant une certaine période, puis à laver les couverts. L'opération arithmétique consiste à remplacer un 0 par un autre 0.
- Retirer les parties les plus difficiles de la tâche confiée, de façon à libérer le travailleur pour qu'il puisse accomplir d'autres tâches moins difficiles. Cette approche se ramène à procéder à une soustraction dans l'espoir d'effectuer une addition.

¹ Claude LOUCHE, psychologie sociale des organisations, 2^{ème} édition, ARMAND COLIN, paris, 2007, p 74.

² <http://www.icres.pro/article-4552781.html>, p 13

³ Ibid., p14.

En fait, Herzberg révoque en doute bien des outils de l'organisation scientifique du travail. L'enrichissement des tâches va dans le sens d'une plus grande autonomie, vers plus de responsabilités, et une montée en compétences. Si tout cela est possible, la motivation sera plus facilement au rendez-vous.

Les travaux d'HERZBERG suscitent certes des discussions mais, on leur reconnaît le mérite d'avoir stimulé les recherches sur le contenu du travail et d'avoir été à la base d'un mouvement de restructuration des tâches dans l'entreprise.¹

¹ Claude LOUCHE, op.cit. p 74.

Chapitre II : la motivation au travail

- **Préambule :**

Dans se deuxième chapitre réservé à la partie théorique, nous aborderons la revue de la littérature qui comprends donc : une définition de la motivation au travail, Les caractéristiques de la motivation, L'objectif de la motivation, Les types de motivation, Les théories de la motivation, Les facteurs de motivation au travail, La motivation, un levier de la performance.

1. Définition de la motivation au travail :

Définir la motivation au travail relève du défi tant les avis, les opinions, les analyses, les pratiques managériales divergent sur un sujet combien important pour l'entreprise. Autant les chercheurs que les managers s'opposent entre courants de pensée, jusqu'à créer des antagonismes. Chacun a son avis sur la définition de la motivation au travail et ses recettes pour la renforcer dans l'entreprise.¹

Le concept de motivation au travail est entré dans le langage des chercheurs et des managers à mesure qu'ils essayaient de mieux comprendre le fonctionnement des organisations, en particulier des entreprises. Pourtant, depuis très longtemps on s'interroge sur l'origine et le pourquoi des comportements humains dans un groupe, dans une société. L'essai proposé par VALLERAND et THILL (1993) montre l'évolution de la pensée sur le comportement humain dans les organisations sociales jusqu'à l'apparition du concept de motivation au travail.

Selon VALLERAND et THILL : « *Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement* »²

¹ ROUSSEL Patrice. La motivation au travail, concept et théories, ces notes du LIRHE, Univ Toulouse 1, p 3-4-5, Octobre, 2000, disponible sur le site: lesclesdelamotivation.fr/Documents%20liés/motivationrousseau.pdf.

²ROUSSEL Patrice., op.cit, p 3.

La motivation varie d'un individu à l'autre et pour un individu d'une période à l'autre, d'une mission à l'autre, d'un contexte à l'autreson utilisation est due à ses connotations ambiguës et attractives renvoyant au secret espoir de percer les ressorts intimes de la conduite des autres et de pouvoir les manipuler, l'intérêt pour ce thème révèle en effet de ses différents types de ses caractéristiques et de son objectif spécifique.

La motivation est l'un des maitres mots de notre époque qui englobe les notions de besoins, tendance, attirance, aspiration et mobiles....elle doit permettre d'atteindre les buts que l'on se fixe et donnerait la clef des comportements. La motivation est un « facteur psychologique : conscient ou non, prédisposant l'individu, animal ou humain à accomplir certaines actions ou à tendre vers certains buts ».¹

Les ressources de la motivation sont de deux ordres :

Elle peut trouver son origine à l'intérieur de l'individu (ses sources sont dites intrinsèques) ;

Elle peut trouver ses origines à l'extérieur de l'individu c'est à-dire dans son environnement (ses sources sont dites extrinsèques).

Les études de motivation effectuées en psychologie sociale ont pour objet d'identifier les mobiles, les facteurs déterminants qui influencent les choix économiques ou sociaux (choix de consommation, attitudes dans le travail, etc.).²

La motivation au travail peut donc être définie comme le goût que le salarié a à faire son travail, la mesure dans laquelle il s'y implique, la persévérance et la continuité de l'effort qu'il consent.

¹ Madelaine Blanquefort D'ANGLARDS, Motivation et compensations, approches graphologiques et psychologiques, Ed Masson, Paris, 2001, p2.

² MAHE Henri de BOISLANDELLE, op.cit, p 281.

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

2. Les caractéristiques de la motivation :

La motivation est le construit utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement.¹

Les psychologues s'accordent sur les caractéristiques de la motivation et distinguent quatre éléments constitutifs de ce construit.²

- **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.
- **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.
- **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.
- **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.

¹VALLERAUD RJ, et THILL EE, introduction au concept de motivation, Editions études vivantes-Vigot, Laval (Québec), 1993, p18.

² ROUSSEL Patrice, op. Cit, p 4-5.

Il ressort de cette description du concept que la manifestation la plus proche de la motivation est l'ensemble des efforts déployés dans le travail dirigé avec intensité et de manière persistante vers des objectifs attendus. Ces efforts sont définis comme la somme d'énergie physique, intellectuelle et/ou mentale engagée dans une activité. De nombreux instruments de mesure de la motivation visent à évaluer ces manifestations-effort et énergie-du comportement de l'individu dans l'organisation

3. L'objectif de la motivation au travail :

Depuis son lancement, vers 1930 le terme de motivation a connu un très grand succès, nous le trouverons désormais dans tous les domaines touchant de près ou de loin à la conduite humaine : économie, pédagogie, politique, arts.....il supplante définitivement les termes anciens de tendance, besoin, pulsion, désir.¹

La motivation au travail a des répercussions positives qui portent à la fois sur l'entreprise et sur ses salariés :

Il est important de tenir compte de la situation de compétitivité récente, qui place les salariés au centre de l'amélioration de la productivité ce qui fait de la motivation du personnel un facteur fondamental de la réussite de l'entreprise.

La motivation permet aux salariés d'intégrer leurs objectifs personnels à ceux de l'entreprise, de participer aux risques qu'elle prend, et d'adhérer à la philosophie de l'entreprise, ceci même si la stabilité au sein d'une entreprise n'est plus assurée ces politiques permettent à l'entreprise de réserver ses ressources humaines et d'accroître sa productivité.²

¹ MUCCHIELLI Alex, les motivations, 8^{ème} Ed, Puf, 2008, p3.

²[http://www.iquesta.com/mémoires-thèse/économie-gestion-commerce/aurélie maeyaert](http://www.iquesta.com/mémoires-thèse/économie-gestion-commerce/aurélie%20maeyaert), la motivation des salariés, un facteur de réussite des entreprises-aujourd'hui-93, Html, Institut Supérieur Européen de gestion, 2002, p 1-65.

Enfin, le but de la motivation est donc d'obtenir un comportement positif ; harmonie, efficacité, productivité maximale, réussite et résultat final souhaité.¹

4. Les types de motivation :

La force motivationnelle qui anime un individu dans son travail dépend des caractéristiques personnelles et de son environnement de travail, ces facteurs de motivation internes et externes sont changeants et propres à chaque individu. Le niveau de motivation peut « *être soit faible, soit fort, variant à la fois entre les individus à des moments déterminants, et chez une même personne à différents moments et selon les circonstances* ». ²

Pour comprendre la motivation, il faut prêter attention à ses formes externes et interne ³

La motivation externe implique l'utilisation des facteurs de stimulation associés à un poste, par exemple, le salaire, les avantages, l'espace de travail et la sécurité. Un lieu de travail dangereux ou un salaire de survie démotive un grand nombre d salariés. La reconnaissance du mérite et un feed-back positif peuvent être des facteurs de stimulation positifs.

La motivation interne vient du salarié lui-même, elle inclut le sentiment que quelqu'un se soucie de son bien être en tant qu'un individu ainsi que les perspectives de perfectionnement, de promotion, de reconnaissances et de responsabilité.

Maryline BOURDIL, nous donne la définition suivante des deux formes de motivation :

¹ TAIBI kahler. Communiquer, motiver, manager en personne : une enquête en six tableaux pour mieux comprendre les comportements humains, paris, 2003, p 142.

² ROUSSEL Patrice, op. Cit, p74.

³ Sarah JOHNSON et Greg RODWAY, créer un climat de travail qui motive le personnel et améliore la performance, revue le management, vol 11, N° 3, Ed management sciences for HEALTH, BOSTON, 2002, p 1-22.

La motivation intrinsèque correspond au plaisir que l'individu peut éprouver en réalisant son travail et à la satisfaction qui en résulte. Une personne est intrinsèquement motivée lorsqu'elle effectue des activités volontairement et par intérêt pour l'activité elle-même. Quand à la motivation extrinsèque, celle-ci correspond au degré avec lequel les personnes sont poussées à travailler plus en fonction de leur rémunération.¹

Les facteurs déterminants de la motivation intrinsèque et extrinsèque : ²

Les facteurs déterminants de la motivation intrinsèque :

La motivation intrinsèque dépend de plusieurs facteurs :

Les situations dans lesquels les salariés ont la possibilité de choisir les tâches et/ou leurs conditions d'exécution, et dont ils connaissent les objectifs à long terme conditionnent la motivation intrinsèque.

Le sentiment de compétence est issu du traitement des informations qui font connaître les effets de nos actions. Une action qui réussit, de bons résultats mais aussi des informations régulatrices augmentent le sentiment de compétence.

Le sentiment de compétence joue un rôle central dans la motivation intrinsèque.

¹ Maryline BOURDIL, évaluation de l'effet des primes d'objectifs sur la motivation du personnel de centres d'appels, revue de gestion des ressources humaines, paris, Edition ESKA, N0 78, Octobre-Novembre-Décembre, 2010, p 17-31.

² www.cds-auwb.be/www.cds-auwb.be/uploads/.../motivation.pdf, 13décembre 2004, p 1-4.

La conscience des buts organise l'activité du salarié dans quatre dimensions :

- l'attribution de l'attention à la tâche.
- La mobilisation de l'effort.
- L'accroissement de la persévérance.
- La définition des stratégies de travail.

De nombreux travaux expérimentaux montrent que des salariés auxquels on attribue des buts difficiles, pourvu qu'ils soient accessibles, présentent de meilleures performances que ceux à qui on demande de faire de leur mieux ou à qui on ne donne pas de but.

D'après VALLERAND : « les buts difficiles et accessibles ont un effet motivationnel important, dans la mesure où ils induisent un sens d'accomplissement personnel ».

Les facteurs déterminants de la motivation extrinsèque :

La motivation extrinsèque est un besoin de renforcement qui dépend de plusieurs facteurs :

Nous pouvons dire qu'un premier facteur de motivation c'est l'attitude du responsable hiérarchique envers ses salariés.

Souvent nous voyons dire que la motivation extrinsèque est vécue comme une contrainte alors que la motivation intrinsèque est totalement autodéterminée.

En effet, par exemple celui qui travaille en cours que sous la menace d'une sanction immédiate est faiblement autodéterminé, alors qu'un salarié qui travaille car il sait que ses efforts futures dépendent de ses bénéfices sera fortement motivé.

L'autre facteur de motivation extrinsèque : le choix des activités et la façon dont celle-ci sont conduites.

Nous pouvons citer la motivation liée à l'outil informatique et aux TIC qui sont d'actualité. Les salariés se retrouvent avec un outil dont tout le monde parle donc intéressant à leurs yeux et plus attractif qu'un simple manuel : ce qui a donc pour effet les motiver :

L'installation d'un climat d'apprentissage favorable.

Grâce à l'attitude de confiance et de respect envers les salariés, particulièrement marqués lors de discussions, ceux-ci se sentent reconnus, considérés et valorisés.

Et enfin, l'adaptation du responsable hiérarchique qui n'est rivié au programme, ni à des objectifs préétablis et immuables mais en revanche toujours prêt à aider les salariés face à leur difficultés, transforme positivement la représentation que le salarié se fait du milieu du travail.

La motivation intrinsèque et extrinsèque pleinement intégrées des salariés représente donc pour l'entreprise une source d'efficacité et un avantage concurrentiel indéniables, parce que lorsque la situation de travail s'accompagne de reconnaissance, de valorisation, de stimulation des compétences, d'autonomie et de responsabilisation, elle offre à la personne les conditions nécessaires à son épanouissement et l'entreprise se trouve favorisé par les salariés motivés permettant sa productivité et sa pérennité.¹

5. Les théories de la motivation :

Afin de comprendre et d'expliquer notre objet d'étude, à savoir l'impact des techniques de motivation adoptées par l'entreprise IFRI, nous avons opté pour ces théories de la motivation (de MASLOW, d'ALDERFER, d'HERZBERG et VROOM), ces théories cherchent à comprendre ce qui motive les individus à travailler , elles expliquent les facteurs de motivation au travail , ils sont à l'origine du déclenchement des comportements , ces modèles vont nous servir de guide et de référence théorique qui cherchent à appréhender ce qui motive les individus et seront appliqués dans les organisations , ainsi , qui vont déterminer les facteurs réels de la motivation.

¹Stéphanie ARNAUD, Jean CHANDON, gestion des ressources humaines conforme à la philosophie humaniste et motivation au travail : exposé théorique et résultats empiriques, revue de gestion des ressources humaines, paris, Editions ESKA, N° 71, Janvier-Février-Mars, 2009, p 58-71.

5.1 La théorie des besoins et des motivations de MASLOW :

Psychologue de formation et spécialiste du comportement humain, H.A MASLOW (1908-1970) est l'un des premiers théoriciens à s'intéresser explicitement à la motivation de l'homme au travail.

MASLOW(1954) définit la motivation comme « un processus de satisfaction des besoins ». Pour MASLOW, l'être humain connaît cinq grands types de besoins², que l'on peut classer de manière hiérarchique.

Dans son ouvrage publié en 1954 *motivation and personality*, il a traité la question de la motivation au travail. La thèse de MASLOW a connu un véritable retentissement en milieu industriel. La thèse qu'il a avancée réside dans un principe d'hiérarchie des besoins. Ses recherches, en particulier sa fameuse pyramide des besoins humains, sont universellement connues (..) il formule l'idée rectrice selon laquelle le comportement au travail est d'autant plus coopératif et productif qu'il trouve dans l'organisation une occasion de réalisation de soi et d'épanouissement personnel. Il invente le concept d'hiérarchie des besoins, des plus élémentaires aux plus complexes, pour définir les origines de motivation humaine.¹

La motivation de tout individu est suscitée par la volonté de satisfaire des besoins, des lors que l'individu a cette volonté, il agit, il est motivé, MASLOW observe que l'individu hiérarchise ses besoins et cherche à les satisfaire selon un ordre de priorité, Ce modèle part du principe que l'ensemble de nos conduites serait guidé par la satisfaction de besoins qui caractérisent tous les êtres humains. Il distingue cinq groupes de besoins :

- 1) ***Les besoins physiologique*** : ce sont les besoins de manger, de boire, de respirer, de se détendre, d'être au chaud, de se reproduire, etc.... ce sont des besoins de survie liés a des pulsions instinctives et la satisfaction de ces besoins implique un relâchement, le plaisir de sens et une sensation de confort.

¹Jean-Michel PLANE. Mangement des organisations : théories-concepts-cas, édition DUNOD, Paris, 2003, p 84.

- 2) **Les besoins de sécurité** : ils expriment la volonté de vivre sans peur et de se protéger contre certains dangers. Dans une application aux organisations de travail, maillet explique (dans la vie quotidienne du travailleur, ces besoins se manifestent par le respect des lois et des règlements, par l'adhésion à des mouvements syndicaux. Par le paiement de contribution a un régime de retraite et par le paiement d primes d'assurance de toutes sortes)
- 3) **Les besoins d'amour et d'appartenance** : ce sont des besoins de rapports sociaux, de donner et de recevoir de l'affection, de se sentir accepté et appartenir a un groupe. Le fait d'être rejeté, d'être inutile, de se sentir seul, abandonné va créer les conditions d'émergence de se besoin.
- 4) **Les besoins d'estime** : ils expriment l'envie d'être reconnu, apprécié, et approuvé et d'avoir l'estime d'autrui. Les sentiments d'incompétence ou d'infériorité vont avoir pour effet de déclencher ce besoin. Le respect de soi, la sensation de compétence, la confiance en soi vont combler le besoin d'estime
- 5) **Les besoins de réalisation de soi ou d'actualisation de soi** : ils sont liés au désir de progresser de se développer de s'épanouir de créer et d'innover.... L'ennui, l'aliénation, la routine, les activités à faible valeur ajoutée, l'absence de sens dans la vie sont les principales déficiences de ce besoin .¹

Cette hiérarchie est organisée selon les principes suivants :

Si les besoins ne sont pas satisfaits alors un dysfonctionnement peut survenir par exemple, si l'individu ne mange pas, il risque de ne plus avoir assez d'énergie pour bouger :

- la satisfaction des différents besoins permet de remédier aux dysfonctionnements :
- lorsque l'individu a le choix, il cherche toujours à satisfaire les besoins non satisfaits.²
- Lorsqu'un type de besoin est satisfait, celui-ci n'est plus un élément de motivation.

¹ ROUSSEL Patrice. Op.cit. p34.

² FENOUILLET Fabien. Op.cit, p88.

Quand les besoins physiologiques sont satisfaits, la préoccupation de l'individu est de chercher à se protéger, l'instinct de sécurité se substitue alors à l'instinct de survie. Sa motivation à assouvir ce deuxième type de besoin se prolonge tant qu'il n'est pas parvenu à le satisfaire. Lorsqu'il arrive à ses fins, il trouve comme nouvelle motivation le désir de satisfaire la troisième classe de besoin qui est constituée de besoin d'amour et ainsi de suite jusqu'au cinquième niveau de la hiérarchie, c'est-à-dire les besoins de réalisation de soi. Le laps de temps nécessaire pour satisfaire chaque catégorie de besoin peut être fort long. Rares sont les personnes qui peuvent parvenir à satisfaire le besoin de réalisation de soi²



Source : A. H MASLOW, motivation and personality, 2^e édition, 1970

² Patrice ROUSSEL, op.cit, p 34.

5.2 Le modèle ERC d'après C.ALDERFER :

ALDERFER (1969) propose la théorie ERD (ERG) comme une adaptation de la théorie des besoins aux situations de travail. Se basant sur une étude auprès de 110 employés de banques : ALDERFER propose que la motivation d'un individu consiste à agir en vue de satisfaire trois catégories de besoins ; les besoins d'existence (e) les besoins des rapports sociaux (r) et les besoins de développement personnel (d)

- 1) **Les besoins d'existence** : ils expriment les désirs d'ordre physiologique et matériel et correspondent aux besoins d'ordre inférieur chez MASLOW, c'est-à-dire les besoins physiologique et de sécurité. La faim et la soif appartiennent à cette catégorie. Il en est de même pour le désir d'améliorer ses conditions de travail, son salaire ou ses avantages divers en milieu organisationnel.
- 2) **Les besoins de rapports sociaux** : ils s'agissent des besoins qui poussent un individu à entretenir des relations avec d'autres personnes. Ces relations sont des échanges amicaux et conflictuels entre l'individu et les personnes qu'il côtoie. Ces besoins s'expriment par le partage de sentiments avec autrui, d'émotions de confiance, d'idées, ou au contraire de haine, de rivalité etc. ce besoin d'échange est un facteur de motivation qui pousse l'individu à chercher à le satisfaire. En entreprise, les besoins de rapports sociaux peuvent se traduire par la volonté de s'intégrer dans une équipe de travail, de chercher de contacts avec autrui, de rendre les échanges conviviaux avec les collègues, à participer à des activités syndicales...ce type de besoin correspond aux besoins d'ordre supérieur d'estime de soi (en partie) et sociaux proposés par MASLOW.

3) *les besoins de développement personnel* : ¹ l'individu est motivé pour satisfaire ce type de besoin afin, d'une part, s'assouvir ses aspirations pour la créativité et l'innovation, et ses désirs à participer à des tâches ou des activités enrichissantes d'autres part, d'affronter des situations de défi. Ce type de besoin s'apparente aux besoins d'ordre supérieur d'estime de soi (en partie) et de réalisation de soi tels qu'ils ont été définis par MASLOW. Cependant, il faut relever une nuance. Pour MASLOW, l'actualisation de soi, pour une personne, est liée à la réalisation de son potentiel inné. Chez ALDERFER, le développement correspond aux désirs d'interagir avec succès avec son environnement afin de l'examiner, de l'explorer, et de maîtriser

Le mécanisme de la motivation selon ALDERFER fonctionne différemment par rapports aux propositions de MASLOW .ici il n'existe pas d'hierarchie de préséance des catégories de besoin .chaque besoin peut agir de manière simultanée et la motivation dépend de l'intensité d'un besoin. Cette intensité dépend elle-même du degré de satisfaction de désir : plus il est satisfait, moins il est intense, et inversement. D'autre part « la satisfaction des besoins inférieurs (d'existence) rend seulement plus probable que les besoins supérieurs (de rapports sociaux et de développement personnel) deviennent motivationnels » (ROJOT et BERGMANN, 1989, p267). De plus, la satisfaction du besoin de développement personnel a la faculté de renforcer le désir des deux autres catégories de besoins de niveau inférieurs.

La seconde contribution de la théorie ERD est d'avancer l'hypothèse du phénomène de frustration-régression. Lorsque l'individu ne peut pas satisfaire ses besoins de développement personnel, il se peut qu'il régresse dans l'échelle des besoins d'existence augmente. De nouveau, le processus de régression dans l'échelle des besoins se produit à cause d'une frustration. Ainsi, ALDERFER va à l'encontre de MASLOW pour qu'il ne puisse y avoir que régression dans la satisfaction des besoins en fonction de leur hiérarchisation, alors que dans la théorie ERD il peut y avoir régression.

¹ Patrice ROUSSEL, op.cit, p 35.

D'après ALDERFER on peut classer les trois catégories de besoins sur continuum allant du plus concret (besoins d'existence) au plus abstrait (besoin de développement personnel), ainsi le phénomène de frustration conduit l'individu à régresser sur cette échelle des besoins en délaissant les plus abstraits quand il ne peut pas les satisfaire, pour la forte intensité de ses désirs sur les plus concrets. Mais en aucun cas cette échelle de besoins ne signifie une présence entre ces trois catégories de besoins.¹

Enfin, l'intensité d'un besoin est subjective selon la personne un type de besoin peut dominer les deux autres. Cette domination peut être permanente ou d'une durée plus ou moins longue, selon les changements opérés dans la vie de l'individu voire circonstancielle selon la qualité du besoin considéré.²

5.3 La théorie bi-factorielle de la motivation d'après HERZBERG :

Né en 1923, Frederick HERZBERG est un psychologue clinicien et aujourd'hui professeur de management à l'université de l'Utah aux Etats-Unis, ses travaux portent pour l'essentiel sur la question de la motivation humaine au travail. L'idée principale d'HERZBERG est que les circonstances qui conduisent à la satisfaction et à la motivation au travail ne sont pas de même nature que celles qui conduisent à l'insatisfaction et au mécontentement.³

« La motivation est ce qui met l'individu en mouvement. Pour motiver les employés, Herzberg recommande de mettre l'accent sur les facteurs moteurs, qui augmentent la satisfaction ».

Dans la théorie de Herzberg, la motivation désigne certains facteurs liés au contenu même du travail, tels que la reconnaissance, le développement personnel, le travail, la responsabilité, la promotion, qui augmentent la satisfaction personnelle.

¹ ROUSSEL Patrice. op.cit, p 36.

² Jean-Michel PLANE, op.cit, p 87.

³ ROUSSEL Patrice L, op.cit, p 37.

HERZBERG a fait une analyse thématique à partir d'entretien. Il a recueilli bons et mauvais souvenirs concernant la vie au travail d'individus. Ceci lui a permis d'opposer les sources de motivation à ce qu'il définit comme simples remèdes à l'insatisfaction, d'où le non de modèle bi-factoriel. Les "motivateurs" sont liés au contenu des tâches, alors que les remèdes à l'insatisfaction. Les facteurs d'hygiène, se rassemblent sous le nom de "contexte" du travail. En pratique, on devrait pouvoir stimuler la motivation en accroissant le contenu significatif de la tâche et en modifiant la nature même du travail. L'échange travail / récompenses externes permettrait de réduire l'insatisfaction mais n'aurait pas de fonction motivante. Du fait de sa simplicité et de l'originalité de sa formulation, ce modèle a connu un fort succès auprès des dirigeants.

Cependant de nombreuses objections ont été émises. Les recherches ont montré clairement que les facteurs d'hygiène et les facteurs "motivateurs" constituent des sources potentielles de motivation. On peut donc retenir que ces facteurs ne résistent pas à l'examen.

HERZBERG a montré que le travail n'est pas seulement l'objet d'un échange marchand et a mis l'accent sur le contenu du travail comme facteur de motivation. Enfin, il a permis de soulever le problème du statut et du poids respectif des sources internes et externes de motivations. Il a cependant sous-estimé les différences interindividuelles.

L'effort impliqué par le travail peut soit venir de sources de motivation interne (nature et signification du travail) soit de sources de motivation externes (échange travail / récompenses). Ces deux sources résultent de processus psychologiques nettement différenciés par DECI (1965). Il met en garde sur le fait que le passage d'une motivation interne à une motivation externe aurait des effets négatifs. En pratique, cette analyse conduit à énoncer qu'un système de salaire à l'intéressement ne peut pas toujours être efficacement conciliée avec un climat de management participatif.

Il élabore ainsi une théorie dite des deux facteurs ou bi-factorielle et part du constat que les réponses des individus sont différentes selon leur demande, ce qui provoque leur motivation au travail et ce qui déclenche leur insatisfaction. Pour élaborer sa théorie, HERZBERG a utilisé la méthode des indices critiques qui consiste, lors d'entretien avec des salariés, à leur demander de relater des événements concrets dans le passé au cours desquels les salariés se sont sentis exceptionnellement satisfaits ou insatisfaits de leur travail. A travers l'analyse

des réponses il observe que se ne sont pas les mêmes facteurs qui causent à distinguer deux catégories de facteurs :

- **Les facteurs de satisfaction ou de motivation :**

Ces facteurs appréhendés comme de réels facteurs de motivation de l'homme au travail. Ce sont des facteurs intrinsèques au travail qui sont exclusivement motivant pour HERZBERG : la réalisation de soi, la reconnaissance, l'intérêt au travail, son contenu, les responsabilités, les possibilités de promotion et de développement.

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

Ils sont envisagés comme des facteurs d'hygiène ou de mécontentement. Ils correspondent à des facteurs extrinsèques au travail : il s'agit de la politique de personnel, la politique de l'entreprise et son système de gestion, le système de supervision, les relations interpersonnelles entre salariés, les conditions de travail et la rémunération.¹

La satisfaction des facteurs d'hygiène n'engendre pas la motivation ; elle provoque uniquement des relations positives à l'égard de la situation de travail. Pour HERZBERG seule la satisfaction des facteurs moteurs ou de satisfaction entraîne la motivation. HERZBERG disait d'ailleurs : « si vous voulez que les gents fassent du bon travail, donnez leur un bon travail à faire ».²

Selon HERZBERG, si on veut motiver les individus au travail, il faut jouer sur les facteurs de satisfaction (facteurs motivateurs). Il propose donc le concept d'enrichissement du travail avec une double intervention sur le contenu du travail :

- **L'élargissement horizontal du travail :**

Il consiste à confier davantage de tâche à l'individu et également à ce que celles-ci soient plus variées. La polyvalence, la flexibilité qualitative, le travail en équipe ou en groupe de projet sont des réponses appropriées.

¹Jean-Michel PLANE, op.cit, p88.

²Richard SOPARNOT, Organisation et gestion de l'entreprise, Ed DUNOD, paris, 2006, p78.

- **L'étendue des tâches ou l'enrichissement vertical du travail :**

Il consiste à déléguer à l'individu un niveau plus élevé d'autonomie et de responsabilité dans son travail, quel que soit son niveau hiérarchique.¹

Finalement HERZBERG distingue les différents éléments d'un emploi en deux catégories : ceux qui servent des besoins économiques ou vitaux, les besoins d'hygiène ou de maintenance et ceux qui satisfont des motivations plus profondes, les facteurs de motivation, il en tire comme conclusion que les directions d'entreprise doivent individuellement élargir et enrichir le travail de chacun.²

Ces théories évoquées auparavant se sont concentrées sur les facteurs de la motivation au travail en se basant sur les besoins parfois hiérarchisés et parfois partagés ou bien répartis en plusieurs catégories qui distinguent entre les facteurs internes ou externes de la motivation au travail

5.4 La théorie V.I.E :

Nous nous référerons aussi à la théorie des attentes car la rémunération y est présentée comme un levier puissant de motivation.

Issus des travaux de Vroom (1964), la théorie V.I.E (Valence-Instrumentalité-Expectation), encore appelée théorie des attentes, représente le cadre d'analyse le plus fréquemment mobilisé dans la littérature pour comprendre comment un mode de rémunération peut s'avérer motivant ou non (Roussel, 1996). Enrichie par les travaux de Porter et Lawler (1968) et de Lawler et Nadler (1977), cette approche en termes de choix rationnel permet de comprendre le processus, ou encore l'enchaînement, qui conduit un individu à faire preuve de motivation.

¹ AULINIER Fabien, Les théories de la motivation-au travail, PDF. Les fiches outils de management des ressources humaines, de l'IAE de Toulouse, p3.

² Jean-Michel PLANE.op.cit, p88.

- En premier lieu, l'individu doit s'estimer en mesure d'atteindre le niveau de performance souhaité. Cette perception est qualifiée **d'expectation** ou encore « d'attentes effort – performance ».
- Ensuite, il doit anticiper que cette performance sera assortie d'une récompense, dont la nature peut être extrinsèque et/ou intrinsèque. Il s'agit ici des « attentes performance – résultat » (**Instrumentalité**).
- Enfin, la récompense attendue doit être jugée attractive. En d'autres termes, l'individu doit affecter à cette dernière un coefficient élevé de désirabilité (**Valence**).

Ces trois conditions doivent donc être remplies pour qu'une rémunération au mérite incite l'individu à augmenter sa motivation au travail. Par ailleurs, les récompenses escomptées peuvent être de nature intrinsèque ou extrinsèque. Ainsi, l'intérêt qu'un individu éprouve pour son travail représente une forme de rétribution intrinsèque. *A contrario*, un supplément de rémunération offert en contrepartie de l'atteinte d'un objectif représente une récompense de nature extrinsèque. ¹

Ces trois paramètres constituent la source d'une motivation qui vise à la satisfaction des besoins à valence positive et à l'évitement des événements à valence négative. Porter et Lawler ont complété le modèle de Vroom.

Ils ont montré que sur le terrain, le niveau réel des aptitudes ne correspond pas toujours au sentiment que chacun en a, et que la bonne volonté ne suffit pas. Ils précisent les relations complexes qui existent entre performance et satisfaction. La motivation n'est donc plus vue comme une caractéristique stable de l'individu mais comme une interaction individu / situation, en évolution constante puisque l'expérience acquise contribue à la modifier. ²

¹ VIRGINIE Forest. L'apport des théories de la motivation intrinsèques a la question de l'individualisation des rémunérations dans les administrations, Univ lumière Lyon 2, p 4-5, 2008, disponible sur le lien : <http://ras.sagepub.com/content/vol74/issue2/>. PDF.

² LEVY-LEBOYER Claude, la motivation dans l'entreprise, modèles et stratégies, Edition d'organisation, paris, 2001, p 7.

6. Les facteurs de motivation au travail :

6.1 Motivation par les rémunérations :

La motivation s'exerce principalement sur le niveau de rémunération, en particulier la rémunération variable. Le niveau de bonus l'emporte sur le niveau de responsabilité comme levier de reconnaissance professionnelle¹

Bien que n'étant pas la seule source de motivation au travail, la rémunération en est bien un facteur prépondérant, elle génère un niveau de satisfaction dynamique qui conditionne le niveau de motivation pour la période suivante.²

Un certain nombre de conditions existent pour que la rémunération soit source de motivation :

- La satisfaction des attentes en ce qui concerne la performance et sa rétribution ;
- La satisfaction à l'égard de l'équité interne et de l'équité externe ;
- La satisfaction à l'égard de la rémunération flexible.

a. La rémunération et ses différents aspects :

Parmi les nombreuses questions qui ne manquent pas de surgir au sujet de la motivation au travail, celle portant sur l'impact motivationnelle de la rémunération arrive généralement en premier, cette question a d'abord été étudié par les économistes, certaines théories économiques estiment que le marché de l'emploi ne peut être viable que s'il permet de recruter des individus motivés.²

¹ Bernard ROMAN, bâtir une stratégie de rémunération, 2eme édition, DUNOD, paris, 2010, p18.

² Ibid. p 96.

Elaborer une politique de rémunération qui intègre des objectifs multiples, des contraintes diverses et renouvelées, des attentes fortes des salariés et des dirigeants sont d'un défi majeur, elle prend de plus en plus d'importance dans la gestion stratégique des ressources humaines.¹

Au sein de l'organisation, définir une politique de rémunération est une préoccupation centrale de la gestion des ressources humaines et de son efficacité. Elle intéresse à la fois les problématiques de coûts, la recherche de performance et de développement du capital humain, au sein du modèle de gestion des RH, la rémunération remplit deux fonctions distinctes :

- Une fonction de rétribution et de reconnaissance.
- Une fonction d'incitation et de motivation²

b. Les composantes de la rémunération globale :

*La rémunération globale regroupe :*³

- Des composantes fixes et des composantes variables qui sont liées à la durée du travail (heure supplémentaires), aux résultats individuels (primes individuelles) ou collectifs (intéressement) ;
- Des composantes collectives et des composantes individuelles, ces dernières peuvent être liées aux résultats prime individuelle) ;
- Des composantes immédiates ou différées : lorsqu'elles sont différées, elles peuvent l'être (prime à périodicité non mensuelle), moyen terme (participation bloquée sur cinq ans) ou long terme (fonds de pension, retraite complémentaire).

¹ Jean-Marie PERRETI, gestion des ressources humaines, 15eme édition, Ed Vuibert, paris, 2008, p 107.

² Bernard ROMAN, Op.cit. p 16.

³ Jean-Marie PERRETI, op.cit, p 114-115.

c. La structure des rémunérations :¹

La rémunération d'un salarié est en général composée du salaire de base (la classification des emplois retenus dans l'entreprise détermine l'échelle des salaires de base pour les différents postes) et des périphériques du salaire :

✓ Le salaire de base :

Le salaire de base n'est qu'une composante de la rémunération globale que perçoit le salarié, c'est l'élément essentiel de la rémunération, il sert de référence pour le calcul des autres prestations et il est fixé d'avance, ou moins dans sa nature et dans son mode de calcul.

✓ Les compléments ou périphériques du salaire :

Les formes sont multiples : avantages en nature, pourboires, gratification, primes, indemnités et autres avantages, primes de transport, etc.

En vingt ans, la plupart des primes sans la rémunération s'est accrue significativement. Les primes non mensuelles sont plus élevées que les primes mensuelles.

Le pourcentage des primes versées par rapport à la masse salariale croit avec la taille de l'établissement. C'est dans le secteur d'industrie que le poids des primes dans la masse est le plus important.

✓ **Le partage des profits** : participation, intéressement, épargne salariale, actionnariat.

✓ **Les périphériques** : ils se sont progressivement développés et diversifiés comme suit :²

¹ Chantal BUSSENAULT, Martine PRETET, Economie et gestion de l'entreprise, 4eme édition Librairie Vuibert, paris, 2006, p 108-115.

² Ibid. P 10.

- L'indemnisation de contraintes diverses (heures supplémentaires, prise en compte de la pénibilité du travail, etc.) ;
- Les primes d'ancienneté ;
- Les avantages en nature (logement, éclairage, voiture, etc.) ;
- Les avantages sociaux (mutuelle par exemple) ;
- Les stocks options.

a. Les objectifs de la politique de rémunération :

- ✓ Attirer et recruter des candidats répondant aux besoins de l'organisation ;
- ✓ Démontrer de la reconnaissance aux employés en leur versant une rétribution juste ;
- ✓ Respecter l'équité interne ;
- ✓ Être compétitif par rapport au marché (équité externe) ;
- ✓ Contrôler les coûts liés à la masse salariale.

La rémunération du personnel est alors un facteur de motivation, qui ne se limite pas uniquement au salaire, mais qui agglomère plusieurs autres avantages (mois ou heures supplémentaires, avantages apportés par les comités d'entreprise, récompense pour la qualité du travail, primes diverses...) qui poussent les salariés à être efficace, efficients et à accomplir leurs activités scrupuleusement.

Pour Michel D COSTER, la rémunération représente pour le travailleur une source de pouvoir parce qu'elle exprime un rang ou une classe dans la hiérarchie sociale. Elle est émotionnellement chargée sinon surchargée de valeurs fortes, puisque son calcul et sa répartition mettent en causes les notions de justice, d'équité et d'objectivité.¹

¹Michel D COSTER, sociologie du travail et GRH, 3eme édition, De Boeck et Larcier, paris, 1999, p 207.

Dannadiou note à ce sujet que le salarié considère sa rémunération « comme la réponse aux questions concernant son rapport à l'entreprise dans le cadre de son activité professionnelle : ai-je une part équitable des richesses produites par l'entreprise ? reconnaît-on ma compétence, mes efforts, mes résultats? C'est la dimension sociale de la rémunération qui peut présenter à la fois un volet collectif (le partage à la richesse produite) et un volet individuel (la reconnaissance de la qualification et de la performance du salarié). Nous devinons des lors l'importance de l'enjeu salarial dans les rapports de l'entreprise.¹

Enfin, une bonne politique de rémunération doit être cohérente avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, les performances attendues et les résultats économiques.

6.2 La motivation par l'enrichissement des tâches :

Les différentes études sur la relation entre motivation et rémunération indiquent que si une relation existe, elle n'est pas aussi automatique que le modèle économique du marché du travail le laisse supposer. Si, comme le prédit la théorie V.I.E, l'employé ne perçoit pas de relation entre ses performance et son salaire fixe, alors l'impact de la rémunération est nul. Ce point est particulièrement à souligner car, dans de nombreux cas, la rémunération est fixée en fonction de critères qui échappent totalement au salarié. L'apport des théories motivationnelles au travail ne se limite pas à l'étude de la rémunération. Dans les années soixante-dix, la théorie motivationnelle de HERZBERG a donné lieu à un programme d'enrichissement des tâches.

¹ Michel D COSTER op.cit, p207.

Comme nous avons pu le voir précédemment, cette théorie distingue deux grandes catégories de facteurs : les facteurs de motivation et les facteurs d'hygiène. Seuls les facteurs de motivation sont à même d'avoir un impact positif sur la productivité du salarié...¹

De nombreux programmes d'enrichissement des tâches ont été mis en place dans différentes entreprises. Les principes de ces programmes sont basés sur les différents facteurs de motivation qui ont été abordés précédemment, avec une mention particulière pour la liberté d'action, d'organisation et d'autonomie. Les résultats des nombreuses études sur le programme d'enrichissement des tâches sont mitigés. Pour Francès (1995), les expérimentations qui ont été menées en France ont donné lieu à des résultats positifs notamment au niveau de la productivité mais aussi de l'adaptation aux différentes contraintes des emplois.²

7. La motivation, un levier de la performance :

La question de la motivation est centrale, c'est peut être même d'ailleurs la principale préoccupation des services ressources humaines. Aujourd'hui, les entreprises se trouvent dans une situation d'hyper concurrence, et les termes de rentabilité, profits et économies d'échelle sont devenues des préoccupations majeures.

Les services ressources humaines se trouvent alors au premier plan, de par leur rôle de plus en plus stratégique dans les entreprises, d'où l'apparition de la notion de « Business Partner ». En effet, ils doivent arriver à concilier satisfaction et rentabilité dans l'entreprise. Ce sont donc de véritables acteurs de la performance de l'entreprise. Pour cela, ils doivent motiver leurs salariés afin de s'inscrire dans une logique d'efficacité économique pour l'entreprise.

De nombreuses théories motivationnelles utilisent les niveaux de performances atteints par les individus pour étudier la motivation. Cependant, plusieurs facteurs, liés ou non à la motivation, peuvent expliquer une piètre ou une excellente performance.

¹ FENOUILLET Fabien. Op.cit, p110-111.

² FENOUILLET Fabien. Op.cit, p 111-112.

Le concept de motivation comme objet de recherche apparaît pour la première fois, semble-t-il, dans les travaux des psychologues Tolman (1932) et Lewin (1936). La famille, l'école, l'église, le parti politique sont autant de groupes sociaux qui intéressent les psychologues. Très rapidement, l'entreprise deviendra un sujet d'étude.¹

L'essor économique de la première moitié du XX^e siècle et déjà les premières récessions, l'enjeu de la croissance et des gains de productivité, vont conduire les dirigeants d'entreprises à solliciter des psychosociologues. L'organisation scientifique du travail mise en place au cours de cette période laisse apparaître ses premières failles. On cherche en permanence à répondre à la question, comment rendre plus efficaces, individuellement et collectivement, les membres d'une entreprise ?

Les psychologues des organisations répondent alors en demandant aux managers de s'intéresser, entre autre, à la motivation des salariés. Au plan individuel, la motivation serait le principal facteur de la performance au travail. Compte tenu des capacités de l'individu (intellectuelles, physiques, savoir-faire) et de l'organisation mise en place dans l'entreprise (technique, humaine, administrative), la motivation peut agir directement sur les performances individuelles des membres de l'entreprise. Le concept va dorénavant intéresser de plus en plus d'interlocuteurs dans les entreprises ...Cet intérêt pour la motivation au travail repose sur le principe que la réussite de l'entreprise dépend des performances collectives, elles même tributaires des performances individuelles. Ingénieurs, consultants, responsables du personnel, dirigeants, chercheurs vont se pencher sur la façon d'améliorer la motivation au travail des salariés²

La mise en relation de la motivation au travail avec la performance est de plus en plus examinée au cours des années et aboutit à l'une des théories de la motivation les mieux adaptées à l'étude du phénomène : la théorie des attentes (Vroom, 1964). Avec cette théorie, la notion de « motivation à être performant » devient couramment utilisée.

¹ROUSSEL Patrice. La motivation au travail, concept et théories, ces notes du LIRHE, Univ Toulouse 1, p 3, Octobre, 2000, disponible sur le site : lesclesdelamotivation.fr/Documents%20liés/motivationrousseau.pdf.

²ROUSSEL Patrice, op.cit, p 3.

La performance au travail sera même centrale dans l'extension de la théorie des attentes proposée par Porter et Lawler (1968). La motivation apparaît dans le modèle théorique de ces deux auteurs comme le déterminant essentiel de la performance. Elle explique l'orientation des efforts de l'individu dans son travail, ainsi que l'intensité des efforts qu'il déploie et de leur permanence dans le temps. « Faire des efforts significatifs pour faire un bon travail » serait la traduction observable d'un comportement motivé dans le travail. Ce comportement résulterait en performance, à condition que l'individu, d'une part, dispose des capacités pour atteindre les objectifs de performance attendus par l'organisation.

Partie pratique

Chapitre III : Présentation de l'organisme d'accueil

- **Préambule :**

Durant notre stage pratique on a pu connaître la SARL Ibrahim et fils IFRI.

Dans ce présent chapitre nous allons faire une prestation de cette société.

On commence par une vue générale sur la société comme premier point, puis on va parler de l'organisme générale, et ses différentes structures, et ensuite on va détailler la structure du département des ressources humaines.

1. Description du lieu de l'enquête :

1.1 Présentation générale de la SARL Ibrahim :

SARL : est l'acronyme de société à responsabilité limitée. C'est une société de nature juridique mixte qui emprunte ses caractères tant aux sociétés des personnes qu'aux sociétés de capitaux.

Cette société est destinée à comporter un nombre très restreint d'associés. Elle accorde une place importante à l'identité de ses associés (l'intitulé personnel), en cela elle emprunte aux sociétés des personnes. Toutefois, l'organisation juridique de cette personne morale, autorise le regroupement et l'organisation des personnes morales autour d'objectifs précis.

Le groupement en tant que tel est soumis à un ensemble outre, il est titulaire de certains droits, en effet, cette société :

- Distingue les individus qui comportent et font fonctionner le groupement.
- Met à contribution les biens et exerce en commun des activités.
- Atteint les objectifs à travers le groupement.
- Individualiser la personne morale par le nom, la domiciliation et la nationalité.

- Devient titulaire d'un patrimoine, composé des biens de consommation et autre immobiliers.
- La personne associée peut par l'intermédiaire de ses organes, agir en justice.
- Une personne morale peut toujours prendre l'initiative de créer tout en restant fidèle aux objectifs déterminés.

Historique :

La SARL Ibrahim & Fils IFRI, est une société à caractère industriel, évoluant dans le domaine de l'agro-alimentaire. Elle se situe au pied de la montagne d'IFRI dans la commune d'ouzellagen, elle est implantée dans la zone industrielle Ahrik d'Ighzer-Amokrane.

A l'origine, cette société de 1986, quand elle était dénommée Limonaderie Ibrahim, crée sur les fonds propres de son gérant, Monsieur IBRAHIM Laid. Et ce n'est que dix (10) années plus tard, (en 1996) cette entreprise hérité d'un statut juridique de S.N.C (Société au nom collectif), puis du statut de SARL (société à responsabilité limitée) composée de plusieurs associés.

De cinq millions de bouteilles produites en 1996, la production de la SARL Ibrahim & fils IFRI a réalisé la vente de cent soixante millions de bouteilles d'un litre, de produits finis et toute confondu. Au cœur de la période allant de janvier à octobre de l'année 2003, la SARL a largement dépassé les deux cents trois millions de litres de produits finis (tout produit confondus).

Ces chiffres ont évalué rapidement ces dernières années, avec l'expansion de la société et l'acquisition de nouveaux marchés.

Pour élargir son réseau d'exportation, la SARL a ouvert une demande du marché national et est partie à la conquête du marché international, en exportant ces produits vers la France, l'Angleterre, les émirats arabes unis, le Canada, le Mali, la Tunisie, l'Espagne.....etc.

De gros efforts consentis dans l'investissement ont permis de réaliser plusieurs extensions des capacités de production pour à la demande du marché international. Partie de la simple production de boissons gazeuses, la SARL à l'occasion de l'entrée de l'Algérie dans l'économie du marché a enrichi sa gamme en une panoplie de produit finis aux arômes variés.

Aujourd'hui, la réputation de la SARL Ibrahim et fils IFRI n'est plus à faire, grâce notamment à la diversité de ces produits dont, particulièrement, les eaux minérales, les boissons gazeuses aromatisées à l'orange, citron, pomme noire, pomme verte, fraise light, eau minéral naturel gazéifié...etc.

Situation géographique :

La SARL Ibrahim et fils IFRI est situé à Ighzer Amokrane, chef-lieu de commune et daïra d'Ifri Ouzellagene dans la wilaya de Bejaïa au nord de l'Algérie.

Elle est implantée à l'entrée de la vallée de la Soummam en contre bas du massif montagneux de Djurdjura qui consiste son réservoir naturel d'eau.

Missions et activités :

La société travail 24h/24h avec des lignes de productions automatisées et équipées des systèmes de contrôle de qualité de dernière génération dans toutes les unités et à toute les étapes de la production, elle veille au respect des normes d'hygiène, de sécurité environnementales les plus strictes afin de diversifier sa gamme de production à savoir :

- L'eau minérale naturelle.
- L'eau minérale gazéifiée.
- Les sodas.
- Les boissons fruitées.
- Les boissons fruitées au lait.

Les objectifs de l'organisme :

La réalisation des objectifs de l'entreprise est relative à la mise en place de certains processus parmi lesquels, celui de la gestion par objectif, présenté selon cette classification :

✓ Classification des objectifs par catégorie :

Les objectifs finaux visent l'amélioration sur le long de la situation sociale locorégionale, trois axes sont définis :

- ***Economique :***
 - Développement de la région.
 - Amélioration de pouvoir d'achat.
- ***Social :***
 - Baisse du taux du chômage, par l'ouverture de poste de travail (900) et du niveau de la délinquance (violence, vols) dans la région.
- ***Environnement :***
 - Son impact sur l'environnement est positif (aucun rejet toxique ou déchets polluant).
- ***Classification à terme :***
 - Il existe des objectifs stratégiques (à long terme) et des objectifs opérationnels (à court et à moyen terme).
- ✓ **Les objectifs stratégiques :**
 - Etre leader dans son domaine (marché des eaux minérales et boissons diverses).
 - Avoir plus de postes sur le marché international.
 - Assurer la durabilité de l'entreprise et suivre l'évolution du marché des eaux minérales et boissons diverses.
- ✓ **Les objectifs opérationnels :**

- Chaque responsable de service/ou direction de la société doit traduire les objectifs opérationnels en plans d'actions.
- ✓ **Aspect financier :**
 - Amélioration de la rentabilité de la société.
 - Améliorer la trésorerie.
 - Augmentation de bénéfices.
 - Procéder à des extensions.
- ✓ **Aspect commercial :**
 - Avoir une image de marqué, par la mise en place d'un bon plan marketing.
 - Augmenter le chiffre d'affaire, par augmentation des ventes.
 - Etre compétitif sur le marché et améliorer le rapport/prix.
- ✓ **Aspect productif :**

Chercher une meilleure production par :

- La maîtrise des outils de production.
- La maîtrise des couts.
- ✓ **Aspect approvisionnement :**
 - Maitrise les achats en améliorant le rapport qualité/prix.
 - La développer et améliorer la gestion des stocks.

1-2 Organigramme de la SARL :

Organigramme de la SARL Ibrahim et fils IFRI schématise les différentes directions et service et les fonctions de l'entreprise.

La présentation générale :

Cette partie est réservée à la présentation de la SARL Ibrahim et fils IFRI est présentée comme suite pour identifier sa structure générale et son organigramme.

1. La direction de l'administration générale :

La direction est dirigée et coordonnée par un directeur de l'administration générale (D.A.G). Ce dernier fait appliquer les décisions par les différents conseils d'administration, il s'assure auprès de ses collaborateurs directs, de l'exécution parfaite de travaux.

2. Secrétariat :

sa qualité d'organe d'accueil, le secrétariat est chargée de l'enregistrement, du classement du courrier, (départs et arrivées), notamment des fax, du dispatching du courrier aux différents services et direction, de la saisie sur micro-ordinateur, de la réception et orientation des clients, invités et fournisseurs par le biais de la communication verbale, écrite ou téléphonique.

3. Direction commerciale :

Elle est subdivisée en deux sections :

✓ *Section recouvrement et section facturation :*

Elle s'occupe de :

- La réception des bons de commande clients.
- L'établissement du pro format et des ordres de versement des clients.
- L'établissement et visa des factures et des bons de livraisons.
- Du traitement de toute demande de clients au plan qualité.
- De la promotion (marketing commercial direct) des produits aux prés consommateurs.
- L'écoute et disponibilité pour la prise en charge et pour le traitement des doléances des consommateurs.
- Prise en compte des remarques et suggestions éventuelles émises par le client.

✓ **Section vente :**

Chargée de toutes les opérations liées à la vente.

4. Direction finances et comptabilité :

A ce niveau les sections finances et comptabilité :

- Assurent la conformité des opérations comptable.
- Etablissement les situations financières.
- Planifient les financements et les investissements.
- Gèrent les recettes et les dépenses.

5. Direction approvisionnement : (achats étranger et achats locaux)

Au niveau de cette direction, on gère les commandes d'achats de matières premières, pièces de rechange...etc. Passées par les clients (locaux et étrangers), de ce fait, elle assure les opérations de suivi des commandes depuis la demande jusqu'à la livraison, et ce dans ce délais impartis et au moindre cout. Selon les cas, elle répond aux situations marquées par des besoins d'urgence de la société.

6. Direction industrielle :

Disposant de moyens nécessaires à ses fonctions, cette direction est structurée en trois sections chargées respectivement de :

✓ Direction maintenance :

Fonctionnement des équipements et entretien des machines appareils de production.

✓ Service qualité :

Ses principales missions sont :

- La mise en place des procédures de travail de chaque structure.
- L'établissement, la mise en œuvre et l'entretien des processus nécessaires au système de management de la qualité.
- Assurer que la sensibilisation aux exigences du client dans tout l'organisme est encouragée.
- Maitriser les instruments de mesure et d'essai.
- Responsable du laboratoire.

✓ Laboratoire :

- Contrôle physicochimique de la matière première, des eaux des forages, des échantillons au cœur du processus, des surfaces de production ; et échantillon des produits finis et leurs analyse.
- Procéder aux essais de formulation des nouvelles boissons.

7. Direction production :

Il est responsable du personnel de production, ses prérogatives sont :

- La gestion du carnet de bord de la production.
- Les contrôles et suivis des statistiques de production.

- Le contrôle quantitatif de la production pour évaluer le niveau de satisfaction des quantités et le respect des normes qualitatives exigées par la direction commerciale et service qualité.

8. Service informatique :

Ses prérogatives sont :

- Développement et réalisation des projets informatique.
- Introduction de nouvelles technologies.
- Maintenance du système informatique.
- Administration du personnel aux techniques informatiques.
- Sauvegarder et archivage des données de l'entreprise.

9. Service gestion des stocks :

Ce service, pour assurer une gestion générale dans les stocks, a compartimenté ses actions sur les niveaux suivants :

- Gestion des produits finis.
- Gestion des matières premières.
- Gestion des emballages.
- Gestion des pièces de rechange.

Ses principales activités sont:

- Coordination des activités des magasins.
- Contrôle et suivi de la constitution des stocks.
- Contrôle des différents documents relatifs aux entrées et sorties de marchandises dans les divers magasins.

10. Service parc auto transport :

Planifie, organise et gère le parc roulant de l'entreprise pour assurer les missions, la livraison des marchandises au niveau du territoire national.

Elle assure aussi transport du personnel.

11. Service hygiène et sécurité :

Scindé en deux sections « sécurité et gardiennage » ce service est chargé :

- De réaliser la prévention générale et d'intervenir en cas d'incendie ou d'accident.
- D'effectuer la surveillance, interne et externe, de l'entreprise par des rondes.
- D'assurer le gardiennage et la surveillance du périmètre de l'usine.
- De consigner les anomalies constatées sur registre prévu à cet effet.
- De procéder parfois, aux heures de sortie ou d'entrée, à la fouille du personnel.

12. Services moyens généraux :

- Fournir et assurer l'entretien des bâtiments, des espaces de travail et des installations (électricité, plomberie, peinture, soudure).
- Vieller à la gestion des stocks moyens généraux et espace vert.

13. Direction des ressources humaines (la DRH) :

Subdivisée en 3 grandes parties :

- Paie.
- Personnel.
- Moyens généraux.

✓ Ses missions et responsabilités :

- Mise en œuvre, réalisation et gestion des moyens humains et matériels de manière rationnelle et efficace.

- Assurer la souscrire de personnes, des moyens matériels, des équipements des documents, des archives et du transport de fonds.
- Coordonner, assister le service et les directions en veillant au respect des procédures en vigueur.
- Envoi des divers avis à l'ensemble des structures.
- Exploitation de paie.

Notre travail est basé sur cette direction pour laquelle nous consacrons toute la section suivante. Celui-ci va nous permettre de donner une vision profonde sur la direction des ressources humaines, sa structures et les fonctions qu'elle accomplit

1-3 Histoire et description de la direction des ressources humaines :

1. L'organigramme de la direction des ressources humaines « la DRH » de la SARL :

La direction des ressources humaines de la SARL Ibrahim et fils IFRI entretient une relation à la fois hiérarchique (car directement elle est rattachée à la direction de la SARL), fonctionnelle (par rapport aux directions administratives) et opérationnelle. Elle est présentée par un organigramme qui rassemble ses services, suivant la hiérarchie ci figurée, et par laquelle on peut distinguer les niveaux suivants :

a. Le directeur des ressources humaines (le DRH) :

Se trouvent au sommet de la hiérarchie, il accomplit les missions suivant :

- Participer au bon fonctionnement et au bon maintien du climat social, comme moyen de fédérer les travailleurs autour d'une culture d'entreprise qui s'insère dans la vision managériale de la direction de l'entreprise.

- Développer et gérer les compétences techniques ainsi que comportementales dans une démarche d'optimisation et de valorisation des capacités de gestion des effectifs et d'instauration d'une logique compétence, orientée vers le cœur des matières de l'activité.
- Procéder à la gestion statique et prévisionnelle du personnel autour d'une politique managériale transversale et d'une gestion de l'évolution des carrières, des matières et emplois organisé par famille professionnelle.

b. Assistante : chargée de :

- L'organisation de l'emploi du temps du responsable hiérarchique, des documents et des demandes d'emplois et de stages pratiques.
- Assurance de réception des courriers et fax, dispache et départ.
- Assurance de la saisie sur micro-ordinateur.
- Etablissement et saisie des titres de congés, mise en demeure, fiche de poste décision de sanction, attestation de stage.
- Répondre aux appels téléphoniques, note des messages.
- Remplacer la secrétaire absente (c'est-à-dire remplacer la standardiste tous les samedis, ou en cas d'absence de celle-là pour motif personnel).

c. Attachés administratives :

Trois agents travaillent le dessus, ils transmettent des courriers de la SARL au niveau externe voir à : la CNAS, inspection de travail, et autres unités (Bejaïa logistique, générale Plast) clients, bureau de main d'œuvre, travailleurs.....

d. Chargé formation et recrutement :

Ce poste est toujours vacant en attendant de la validation de sa création (par ailleurs d'élargir le champs et sens de la formation au sein de la SARL) c'est le

DRH qui s'occupe de toute activités ayant ou concernant la formation et le recrutement.

e. Service personnel :

Diriger par le chef du service personnel, ce service contient les membres suivant :

✓ Gestionnaires (03) du personnel chargé de :

Appliquer la réglementation en matière de législation de travail et remplir les registres réglementaire voir :

- Le registre du personnel (entrée, sortie).
- Le registre du personnel étranger (entré et sortie).
- Le registre des congés annuels.
- Mise en demeure.
- Veiller à la bonne utilisation du personnel dans le cadre de l'organisation adoptée.
- Suivre l'évolution des carrières du personnel.
- Veiller à remplir les fiches de poste.
- Gérer les dossiers administratifs du personnel et assurer la mise à jour.
- Tenir le fichier du personnel.
- Déclaration à caractère spécial (CNAS).
- Pointage : l'entreprise dispose d'une pointeuse automatique mais on maintient toujours le pointage manuel.
- Création des nouvelles recrues dans le logiciel.
- Assurer le maintien de la descriptive générale.
- Procéder à la formation des dossiers de recrutement.

f. Correspond social :

Deux (2) agents sont chargés à ce stade :

- Créer de la sécurité sociale apportant une véritable protection aux salariés en un ensemble d'instruction garantissant aux travailleurs et à leurs familles un revenu de remplacement.
- Présentation sociale en cas de maladie, maternité invalidité, accident de travail ou décès.
- Etablissement des attestations de travail et de salaire (ATS).
- Déclaration de reprise ou de non reprise de travail à la CNAS.
- Etablissement d'un questionnaire « accident » (DRH-CNAS).
- Déclaration d'accident de travail.
- Etablissement du registre accident de travail.

Remarque : pour faciliter sa tâche, ce service ajoute d'autres registres comme : suivi de contrat, de départ.....

g. Service paie :

Au niveau de ce service on trouve :

Le chef de service est un (01) calculateur (attendant qu'on ramène ou recrute à autre calculateur et un spécialiste informatique RH les agents que nous venons de citer sont chargés de :

- Déclaration annuelle des salaires.
- Etablissement des bulletins de paie.
- Etablissement de livre de paie et de le recape.
- Etablissement du registre des réclamations.
- Etablissement du relevé des émoluments.

h. Moyens généraux :

Un service dirigé par un responsable de moyens généraux sous lequel travaillent les membres ci-dessous :

- Membres d'entretien.
- Gestion déchets.
- Fournitures diverses.
- Magasiniers.
- Gestion patrimoines.
- Archives.

Les prérogatives de ce service sont :

- Veiller la bonne tenue des registres d'inventaires.
- Veiller au suivi et au contrôle des mouvements du patrimoine mobilier.
- Evaluer les besoins et imprimés nécessaire au fonctionnement et en assurer les disponibilités.
- Satisfaire les besoins des différents services et directions en mobiliers équipements, matériels, et fourniture de bureau.
- Assurer la gestion des stocks selon les requis.
- Assurer la maintenance des biens mobiliers et immobiliers.

**2. Installation de la direction des ressources humaines (DRH) dans la
SARL :**

Suite aux informations confiées par le DRH, nous avons constaté que le service qui s'occupait de la gestion et de suivi des travailleurs était celui de « gestion administration du personnel », et ce jusqu'à l'année 2007.

Le rôle de ce service se résumait à l'établissement des contrats et la gestion de paie. C'est après 2007 affirme le DRH que la « SARL » s'est dotée d'une DRH, suivant les changements de structure qu'a connu l'entreprise avec l'arrivée du nouveau DAG (actuellement en place). Ce changement est venu par l'initiative de ce dernier à fin dit le DRH de mieux gérer le capital humain de l'entreprise et des changements dans l'entreprise élargissement des champs d'activités, augmentation de l'effectif.....

Cependant on a essayé de récapituler les développements connus par ce service dans le tableau suivant :

Tableau n° 01 :

	avant	Aujourd'hui
collaborateur		DRH Service personnel Service paie Social Moyens généraux
Taches effectuées	Etablissement des contrats Paie Assurance des ouvriers	Recrutement+formation Système rémunération Gestion des carrières Gestion du climat social Information et communication....

2. Les étapes de l'enquête sur le terrain et la description de la technique utilisée :

Il est souvent connu que les techniques utilisées pour la collecte d'information, des résultats d'une recherche quelconque dépendent de l'adéquation des outils et techniques utilisées dans la collecte des informations d'une part et la façon de leur exploration d'autre part et pour cela a procédé comme suit :

2-1 pré-enquêtes :

On a débuté notre recherche par une pré-enquête ou on a utilisé la technique d'entretien ouvert, on posant des questions ouvertes sur des sujets liés à notre recherche et on a laissé la liberté aux enquêtés de s'exprimer sur les différents sujets et c'est ce qui nous a permis de :

- Préciser notre objet d'étude.
- Découvrir le terrain d'enquête.
- Etablir notre questionnaire
- Choisir notre échantillon.

2-2 Description et conception du questionnaire :

On a choisi cette technique parce qu'elle relève de la méthode quantitative et répond à la mesure des variables utilisées dans les hypothèses, dans le but de recueillir et de vérifier les données statistiques et de faire des comparaisons chiffrées ainsi, parmi les objectifs que présentent les questionnaires on trouve d'une part la détermination de la population ciblée et ses caractéristiques d'autre part la vérification des hypothèses de la recherche.

On a déterminé la population ciblée en précisant ses caractéristiques (l'âge, le sexe, niveaux d'instruction....).

On a élaboré notre questionnaire sur la base des résultats de notre pré-enquête, les données recueillies durant la pré-enquête, l'observation et l'entretien.

Notre questionnaire est constitué de 27 questions fermées, des modalités de réponses pour permettre aux salariés de choisir la réponse qui leur convient.

Il contient 03 Axes :

Le premier représente les caractéristiques de notre échantillon d'étude à savoir : le sexe, l'âge, le niveau d'instruction, la catégorie socioprofessionnelle, le nombre d'année d'ancienneté, et le diplôme obtenu.

Le deuxième représente les questions relatives aux techniques de motivation adoptées par l'entreprise.

Le troisième représente les questions relatives à l'impact des techniques de motivation adoptées par l'entreprise sur la performance du personnel au travail.

2-3 Le temps :

Notre enquête se situe dans un temps et un espace géographique bien déterminé. Pour la présente étude, elle a pris 45 jours et ce du 02/12/2012 jusqu'au 15/01/2013.

2-4 Le lieu :

Cette étude s'est déroulée à SARL IBRAHIM et Fils spécialisé dans la production d'eau minérale et de boissons diverses sise a Ighzer-Ameqran, wilaya de Bejaïa.

Chapitre IV : Analyse et interprétation des résultats**• Préambule :**

Ce chapitre est consacré à l'analyse des données et l'interprétation des résultats, ou on va présenter une série de tableaux simples et croisés qui expriment le rapport entre les taux et les pourcentages significatifs.

Ce chapitre est divisé en trois parties essentielles : la première qui est réservé a la présentation des caractéristiques de l'échantillon d'étude, la deuxième se rapporte à l'analyse et l'interprétation de la 1^{ère} hypothèse relative aux techniques de motivation adoptées par l'entreprise, et la troisième partie qui est l'analyse et l'interprétation de la 2^{ème} hypothèse relative à l'impact des techniques de motivation adoptées par l'entreprise sur la performance du personnel au travail.

1. Caractéristiques personnelles de l'échantillon :**• Préambule :**

Après avoir recueilli des informations sur le terrain, notre thème nécessite de travailler sur un échantillon stratifié proportionnel, on a retenu par conséquent deux catégories socioprofessionnelles à savoir les agents de maîtrise et les agents d'exécution, sachant que notre population mère est de 981 agents et on a pris un échantillon de 80 agents.

Tableau n° 01 : Répartition des enquêtés selon le sexe :

sexe	F	%
Masculin	55	68.75
féminin	25	31.25
total	80	100

Nous constatons d'après ce tableau que **68.75%** de l'échantillon d'étude représente le sexe masculin suivi par un taux de **31.25%** qui représente le sexe féminin, cela pour avoir l'avis des deux sexes, ainsi pour donner à notre étude une consistance, nous remarquons que le pourcentage qui représente le sexe masculin est plus élevé par rapport à celui du sexe féminin, nous expliquons cet écart par la répartition des questionnaires, le sexe masculin est majoritaire parmi les deux catégories, les agents de maîtrise et les agents d'exécution à cause de la nature du travail de l'entreprise, c'est ce que nous avons constaté lors de notre enquête.

Tableau n° 02 : Répartition des enquêtés selon l'âge :

Age	F	%
[25-35]	35	43.75
[36-46]	33	41.25
[47-57]	11	13.75
[58ans et +]	01	01.25
total	80	100

La lecture de ce tableau montre que notre échantillon d'étude est caractérisé par sa richesse et sa variété, on détermine quatre catégories d'âge.

La première étant la présentation de **[25-35]** ans de l'ordre **43.75%** de l'échantillon total, la deuxième catégorie est celle de **[36-46]** ans, avec un pourcentage de **41.25%**, la troisième catégorie est celle de **[47-57]** ans avec un pourcentage de **13.75%** et enfin la dernière catégorie de **[58 ans et plus]** représenté par le taux le plus faible **1.25%**.

On constate que les deux premières catégories d'âge représentent les taux les plus élevés cela peut s'expliquer par la politique de recrutement suivi par l'entreprise qui préfère recruter les jeunes diplômés afin d'acquérir de nouveaux savoir. Le faible taux des dernières catégories d'âge s'explique par le départ volontaire.

Tableau n° 03 : Répartition de l'échantillon d'étude selon le niveau d'instruction :

Niveau d'instruction	F	%
Moyen	01	01.25
Secondaire	22	27.5
Universitaire	57	71.25
total	80	100

Ce tableau représente la répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction, on s'aperçoit que le niveau d'instruction se trouve d'une manière assez élevé chez les enquêtés au niveau universitaire avec un taux de **71.25%** et que le reste des enquêtés sont répartis entre le niveau secondaire avec un pourcentage de **27.5%** et le niveau moyen avec un pourcentage très faible de **1.25%**, cela s'explique par le besoin de l'entreprise qui nécessite un grand savoir faire et une main d'œuvre qualifiée et performante exigé par les postes et les taches à exécuter.

Tableau n° 04 : Répartition de l'échantillon d'étude selon la catégorie socioprofessionnelle :

Catégorie socioprofessionnelle	F	%
Agent de maitrise	50	62.5
Agent d'exécution	30	37.5
total	80	100

Le tableau n°04 représente la répartition des enquêtés selon la catégorie socioprofessionnelle, on remarque que le taux des agents de maîtrise qui est représenté par un pourcentage de **62.5 %** est plus élevé que celui des agents d'exécution avec un pourcentage de **37.5%**, on constate alors qu'il y a un écart entre les deux catégories cela s'explique par la nature et la variation des postes car la majorité des postes exigent un diplôme de technicien en électronique, informatique et ce qui nécessite le recrutement des agents de maîtrise.

Tableau n° 05: Répartition de l'échantillon d'étude selon le nombre d'année d'ancienneté :

Nombre d'année d'ancienneté	F	%
[1-5]	40	50
[6-10]	12	15
[11-20]	25	31.25
[Plus de 30 ans]	03	03.75
total	80	100

Ce tableau nous montre que le taux le plus élevé est celui des enquêtés qui ont une ancienneté entre **[1-5]** ans avec un pourcentage de **50%** cela peut s'expliquer par les objectifs de l'entreprise IFRI, ainsi que par l'intégration des nouveaux postes qui nécessite de nouvelles spécialités et la politique de recrutement externe pour combler les départ et les retraités, suivi par un taux de **31.25%** des enquêtés qui ont une ancienneté entre **[11-20]** ans, et d'un taux de **15%** pour ceux qui ont une ancienneté de **[6-10]** ans, et d'un taux très faible de **03.75%** pour les enquêtés qui ont une ancienneté de **plus de 30ans**, quant aux enquêtés qui ont une ancienneté entre **[21-30]** ans le taux est de **00%**.

Tableau n° 06 : Répartition de l'échantillon d'étude selon le diplôme obtenu :

Diplôme obtenu	F	%
Technicien	40	50
Licence	22	27.5
DEUA	18	22.5
total	80	100

On constate d'après ce tableau que l'entreprise IFRI possède une main d'œuvre riche et variées, cela peut s'expliquer par la diversité des diplômes des employés et cela est lié aux exigences des postes occupées. Par exemple les enquêtés qui ont un diplôme de technicien avec un taux de **50%** et les licenciés avec un taux de **27.50%** suivi des DEUA avec un taux de **22.5%**.

1-1 Discussion des caractéristiques personnelles de l'échantillon :

A partir de ces données, on peut constater que l'échantillon d'étude est caractérisée par la variété dans chaque caractéristique que se soit selon le sexe avec un taux de **68.75%** pour le sexe masculin et de **31.25%** pour le sexe féminin, et avec quatre catégories d'âge ; la première qui est de **[25-35]** avec un taux de **43.25%**, suivi de **41.25%** pour la catégorie de **[36-46]**, et de **13.75%** pour la catégorie de **[47-57]**, et enfin celle de **[58 ans et plus]** avec un pourcentage de **1.25%**.

Le niveau d'instruction de notre échantillon est caractérisée par trois niveaux à savoir ; moyen avec un taux de **1.25%**, secondaire avec un taux de **27.5%**, et universitaire avec un taux de **71.25%**, et pour la catégorie socioprofessionnelle le taux est élevé chez les agents de maîtrise avec un taux de **62.5%**, suivi d'un taux de **37.5** pour les agents d'exécution, suivi ainsi par le nombre d'années d'ancienneté avec un taux de **50%** pour les enquêtés ayant une ancienneté entre **[1-5]** ans, et de **15%** pour ceux ayant une ancienneté entre **[6-10]** ans, et de **31.25 %** pour les enquêtes entre **[11-20]** ans.

Pour le diplôme obtenu on a **40%** des enquêtes ayant un diplôme de technicien, **22%** ayant un diplôme de licence, et **18%** ayant un DEUA.

Cette variété des caractéristiques de notre échantillon répond aux exigences de notre thème pour les raisons suivantes : il nous a permis d'avoir des différentes opinions sur notre sujet à savoir les techniques de motivation adoptées par l'entreprise IFRI et surtout de voir leur impact sur la performance du personnel au travail.

2. Analyse et interprétation de la 1^{ère} hypothèse relative aux techniques de motivation adoptées par l'entreprise :

Préambule :

Nous présenterons dans cette partie les données recueillies sur notre première hypothèse qui stipule que « *Les techniques de motivation adoptées par l'entreprise IFRI sont : la rémunération, l'enrichissement des tâches* ».

Tableau n° : 07 : la motivation du personnel au travail selon le sexe :

La motivation sexe	motivé		Non motivé		total	
	F	%	F	%	F	%
Féminin	15	60	10	40	25	31.25
masculin	40	72.72	15	27.27	55	68.75
total	55	68.75	25	31.25	80	100

On remarque d'après les résultats de ce tableau que **68.75%** des enquêtés ont répondu qu'ils sont motivé au travail, avec un taux de **72.72%** pour le sexe masculin suivi de **60%** pour le sexe féminin, d'autre part on remarque que **31.25%** ont répondu qu'ils ne sont pas motivé au travail avec **40%** du sexe féminin et **27.27%** du sexe masculin, l'explication qu'on peut donner pour les enquêtés qui ont répondu par la non motivation au travail c'est l'insatisfaction au travail.

Tableau n°08 : la motivation du personnel au travail selon l'âge :

La motivation âge	motivé		Non motivé		Total	
	F	%	F	%	F	%
[25-35]	23	65.71	12	34.28	35	43.75
[36-46]	30	90.90	03	09.09	33	41.25
[47-57]	09	81.81	02	18.18	11	13.75
58ans et +	01	100	00	00	01	01.25
total	63	78.75	17	21.25	80	100

Les résultats du tableau ci-dessus nous montrent clairement que **78.75 %** des enquêtés ont répondu qu'ils sont motivé au travail, alors que **21.25%** ont confirmé le contraire.

On remarque que le taux de ceux qui ont répondu qu'ils sont motivés est plus élevé que le taux de ceux qui ont répondu qu'ils sont non motivés au travail, cela s'explique par les techniques de motivation adoptées par cette entreprise, vu que la majorité est motivée.

Tableau n° 09 : l'avis des enquêtés sur les facteurs de motivation au travail selon le niveau d'instruction :

Facteurs de motivation Niveau d'instruction	Travail mobile		Condition de travail		Le salaire		total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
moyen	00	00	00	00	01	100	01	1.25
secondaire	15	68.18	00	00	07	31.81	22	27.5
Universitaire	28	49.12	09	15.78	20	35.08	57	71.25
total	43	53.75	09	11.25	28	35	80	100

On remarque clairement d'après le tableau n° 09 que **53.75 %** des enquêtes sont motivés par le travail mobile, **35%** par le salaire, et **11.25%** par les conditions de travail.

Le taux des enquêtés qui ont répondu qu'ils sont motivés par un travail mobile est plus élevé, cela peut s'expliquer par la volonté de consentir de nouvelles responsabilités et l'introduction de nouvelles activités voir attractives et plus qualifiées, suivi par ceux qui sont motivés par le salaire qui est évident vu qu'au niveau mondial le salaire constitue la motivation principale des salariés, et enfin ceux qui sont motivés par les conditions de travail a savoir par exemple un bon climat socioprofessionnel, les horaires raisonnables, de bonne relations au travail, solidarité au sein des équipes de travail.

Tableau n° 10 : l'avis des enquêtés sur les facteurs de motivation au travail selon la catégorie socioprofessionnelle :

Facteurs de motivation catégorie	Travail mobile		Travail fixe		Condition de travail		Reconnaissance au travail		Le salaire		total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Agent de maîtrise	08	16	00	00	02	04	10	20	30	60	50	62.5
Agent d'exécution	11	33.66	01	3.33	03	10	00	00	15	50	30	37.5
total	19	23.75	01	1.25	05	06.25	10	12.5	45	56.25	80	100

Les résultats de ce tableau montrent que **56.25%** des enquêtés ont répondu qu'ils sont motivés par le salaire, suivi d'un taux de **23.75%** de ceux qui sont motivés par le travail mobile, ensuite par **12.5%** par la reconnaissance au travail, et de **06.25%** par les conditions de travail et enfin **1.25%** pour les enquêtés motivés par le travail fixe.

Les enquêtés qui ont répondu qu'ils sont motivés par la reconnaissance au travail s'explique par leur satisfaction envers le comportement de leur super hiérarchique parce que la reconnaissance est nécessaire concernant le travail mais elle est aussi nécessaire pour créer un climat émotionnel positif et augmenter la motivation de chacun.

Tableau n° 11 : l'avis des enquêtés sur les raisons de motivation du personnel au travail selon le nombre d'année d'ancienneté

Raisons de motivation Année d'ancienneté	Maximiser les profits		Augmenter les qualités		Acquisition d'expérience		Encourager à être plus performant		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
[1-5]	02	05	03	7.5	10	25	25	62.5	40	50
[6-10]	00	00	00	00	02	16.66	10	83.33	12	15
[11-20]	05	20	00	00	05	20	15	60	25	31.25
[+ 30ans]	01	33.33	00	00	01	3.33	01	3.33	03	3.75
Total	08	10	03	3.75	18	22.5	51	63.75	80	100

On constate d'après les résultats du tableau n° 11 que **63.75%** des enquêtés voient qu'au travail on motive les gens dans le but de les encourager à être plus performant, **22.5%** pensent qu'on les motive dans le but d'acquérir de l'expérience, **10%** d'entre eux ont répondu que c'est pour maximiser les profits, et **03.75%** voient que c'est pour augmenter les qualités.

83.33% des enquêtés qui ont une ancienneté entre **[6-10]** ans pensent qu'on les motive pour les encourager à être plus performant au travail, suivi par ordre par un taux de **62.5%** pour ceux qui ont une ancienneté entre **[1-5]** ans, et de **60%** pour ceux entre **[11-20]** ans, et **3.33 %** pour ceux qui ont une ancienneté de **plus de 30** ans.

Pour l'acquisition d'expérience les enquêtés qui ont une ancienneté entre **[1-5]** ans sont en tête avec un taux de **25%**, suivi de **20%** pour ceux qui ont une ancienneté entre **[11-20]** ans, ainsi de **16.66%** pour ceux de **[6-10]** ans, et enfin avec **3.33%** pour ceux de **plus de 30** ans d'ancienneté.

Tableau n ° 12 : l'avis des enquêtés sur les raison de motivation du personnel au travail selon le diplôme obtenu :

Raisons de motivation Diplôme obtenu	Maximiser les profits		Augmenter les qualités		Acquisition d'expérience		Encourager à être plus performant		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Technicien	01	2.5	00	00	20	50	19	47.5	40	50
Licence	00	00	02	9.09	15	68.18	05	22.72	22	27.5
DEUA	02	11.11	03	16.66	05	27.77	08	44.44	18	22.5
Total	03	3.75	05	6.25	40	50	32	40	80	100

D'après ce tableau on remarque que **50%** des enquêtés ont répondu que le personnel dans l'entreprise est motivé pour acquérir de l'expérience au travail, tandis que **40%** pensent qu'on motive le personnel dans le but de l'encourager à être plus performant au travail.

68.18% des licenciés pensent que l'objectif de la motivation au travail c'est l'acquisition d'expérience, suivi par **50%** des techniciens, et **27.77%** des DEUA.

47.5% des techniciens voient que l'objectif de la motivation au travail c'est la performance, suivi de **44.44%** des DEUA et de **22.72%** des licenciés.

16.66% des DEUA ont répondu que le personnel est motivés en raison d'acquérir de l'expérience au travail, suivi d'un taux de **9.09 %** des licenciés.

En dernier ceux qui ont répondu que le but de la motivation au travail est de maximiser les profits avec un taux de **11.11%** des DEUA suivi de **2.5%** des techniciens.

Tableau n° 13 : l'avis des enquêtés sur l'influence de la rémunération sur la motivation au travail selon le sexe :

Rémunération/motivation Le sexe	oui		non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Masculin	40	72.72	15	27.27	55	68.75
Féminin	21	84	04	16	25	31.25
Total	61	76.25	19	23.75	80	100

Les résultats de ce tableau montrent que **76.25%** des enquêtés ont répondu que la rémunération peut influencer sur la motivation du personnel au travail avec **84%** du sexe féminin et **72.72%** du sexe masculin, tandis que **23.75%** ont confirmés que la rémunération ne peut pas influencer sur la motivation au travail avec un taux de **27.27%** du sexe masculin et **16%** du sexe féminin.

Tableau n° 14 : l'avis des enquêtés sur l'influence de la rémunération sur la motivation au travail selon l'âge

Rémunération/motivation L'âge	oui		non		Total	
	F	%	F	%	F	%
[25-35]	30	85.71	05	14.28	35	43.75
[36-46]	28	84.84	05	15.15	33	41.25
[47-57]	9	81.81	02	18.18	11	13.75
[58 ans et +]	1	100	00	00	01	1.25
Total	68	85	12	15	80	100

Vu le résultat obtenu, nous observons que **85%** des enquêtés ont répondu que la rémunération est un facteur motivationnel dans l'entreprise

Le taux des enquêtés qui ont répondu que la rémunération n'est pas un facteur de motivation au travail est inférieur avec un taux de **15%**.

D'après le tableau n° 13 et 14, Nous pouvons déduire que la rémunération est le premier facteur de motivation dans cette entreprise C'est elle en effet qui assure la satisfaction des besoins de subsistance. La rémunération est efficace pour mobiliser le personnel, car elle pousse à détecter et récompenser l'implication, la performance et les résultats des employés les plus productifs.

Tableau n° 15 : la satisfaction des enquêtés vis-à-vis des conditions de rémunération selon le niveau d'instruction :

Condition de rémunération Niveau d'instruction	oui		non		Pas assez		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Moyen	00	00	01	100	00	00	1	1.25
Secondaire	02	9.09	10	45.45	10	45.45	22	27.5
Universitaire	10	17.54	40	70.17	07	12.28	57	71.25
Total	12	15	51	63.75	17	21.25	80	100

En lisant ce tableau ci-dessus, nous constatons que **63.75%** affirment qu'ils ne sont pas satisfaits des conditions de rémunérations de leur entreprise avec un pourcentage de **100%** du niveau moyen, suivi de **70.17%** du niveau universitaire et **45.45%** du niveau secondaire.

Cela s'explique par la divergence importante qui existe entre les salaires reçus et les salaires qu'ils jugent comme équitables puisque la satisfaction comme le Robert la définit : « *c'est le sentiment de bien-être, le plaisir qui accompagne l'accomplissement de ce qu'on attend, ce qu'on désire, ce qu'on souhaite* ». ¹

Lors de l'enquête sur le terrain, les salariés ont affirmé que leurs salaires sont insatisfaisants parce qu'ils ne peuvent pas subvenir aux besoins de la vie, donc l'insatisfaction des salariés de l'entreprise IFRI vis-à-vis des conditions de rémunération est liée à l'écart existant entre ce qu'ils veulent recevoir et ce qu'ils reçoivent.

¹ Le Robert, In Patrice ROUSSEL, Rémunération, motivation et satisfaction au travail, Ed ECONOMICA, paris, 1996, p 159.

Tableau n° 16 : l'avis des enquêtes sur le bénéfice de primes ou de compléments de salaire selon la catégorie socioprofessionnelle :

Prime/complément de salaire Catégorie	oui		non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Agent de maîtrise	45	90	5	10	50	62.5
Agent d'exécution	19	63.33	11	36.66	30	37.5
Total	64	80	16	20	80	100

Vu les résultats obtenus, nous observons que **80%** des salariés de cette entreprise bénéficient de primes et de complément de salaire, avec **90%** d'agents de maîtrise et **63.33%** d'agents d'exécution mais celle-ci se diffère d'après l'enquête selon le niveau du poste occupé, la nature du travail, la situation matrimoniale ...etc. voir **20%** des enquêtés ont répondu qu'ils ne bénéficient d'aucune prime ou de compléments de salaire avec un taux de **36.66%** des agents d'exécution et **10%** des agents de maîtrise.

Tableau n° 17 : L'avis des enquêtés sur le poste occupé selon le nombre d'année d'ancienneté :

Poste occupé Année d'ancienneté	oui		non		Total	
	F	%	F	%	F	%
[1-5]	30	75	10	25	40	50
[6-10]	02	16.66	10	83.33	12	15
[11-20]	05	20	20	80	25	31.25
[plus de 30 ans]	00	00	03	100	03	3.75
Total	37	46.25	43	53.75	80	100

D'après les résultats de ce tableau, on constate que **53.75%** des enquêtés ont répondu qu'ils n'ont pas occupé le même poste de travail depuis leur recrutement à IFRI, avec un taux de **100%** des enquêtés qui ont une ancienneté de [plus de 30] ans, suivi de **83.33%** des enquêtés qui ont une ancienneté entre [6-10] ans, de **80%** de ceux qui ont une ancienneté entre [11-20] ans, et de **25%** de ceux entre [1-5] ans.

Tandis que **46.25%** ont répondu qu'ils ont gardés le même poste de travail depuis leur recrutement au sein de cette entreprise notamment avec un taux de **75%** des enquêtés qui ont une ancienneté entre [1-5] ans et cela s'explique par leur manque d'expérience, suivi de **20%** pour ceux ayant une ancienneté entre [11-20] ans, et **16.66%** pour ceux entre [6-10] ans

On remarque que le taux de ceux qui ont répondu qu'ils n'ont pas occupé le même poste depuis leur recrutement à IFRI est plus élevé par rapport à celui de ceux qui ont répondu contrairement, cela s'explique par la technique utilisé par l'entreprise qui est la polyvalence des postes qui est un atout pour l'optimisation des compétences, et c'est ce que nous avons observé lors de notre enquête sur le terrain et plus précisément au sein de la direction des ressources humaines.

Tableau n° 18 : l'avis des enquêtés sur l'application de la polyvalence dans l'entreprise IFRI selon le diplôme obtenu :

Polyvalence Diplôme obtenu	oui		non		Dans certain cas		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Technicien	30	75	00	00	10	25	40	50
Licence	13	59.09	00	00	09	40.90	22	27.5
DEUA	11	61.11	00	00	07	38.88	18	22.5
Total	54	67.50	00	00	26	32.50	80	100

D'après les résultats de ce tableau, on remarque que **67.50%** des enquêtés ont répondu par « Oui » par rapport à l'application de la polyvalence dans leur entreprise avec un taux de **75%** des techniciens, **61.11%** des DEUA, et **59.09%** des licenciés.

32.50% ont répondu que l'entreprise IFRI applique la polyvalence dans certain cas avec **40.90%** des licenciés, **38.88%** des DEUA et **25%** des techniciens.

Tableau n° 19 : L'avis des enquêtés sur le travail selon le sexe :

Travail sexe	fixe		mobil		Total	
	F	%	F	%	F	%
Masculin	05	9.09	50	90.90	55	68.75
Féminin	06	24	19	76	25	31.25
Total	11	13.75	69	86.25	80	100

Ce tableau montre que : **86.25%** des enquêtés ont répondu qu'ils préfèrent exécuter un travail mobile ; **90.90%** du sexe masculin et **76%** du sexe féminin.

Par contre **13.75%** des enquêtés ont répondu qu'ils préfèrent exécuter un travail fixe avec **24%** du sexe féminin et **09.09%** du sexe masculin.

Le taux des enquêtés qui préfèrent exécuter un travail mobile est plus élevé que le taux de ceux qui préfèrent exécuter un travail fixe, cela s'explique par la culture de cette entreprise et l'esprit compétitif du personnel, la majorité a répondu qu'elle leur permet une productivité accrue de l'attraction, la fidélisation et la motivation des meilleurs profils.

Tableau n° 20 : l'avis des enquêtés sur les tâches selon l'âge :

Les tâches âge	Une seule tâche		Plusieurs tâches		Total	
	F	%	F	%	F	%
[25-35]	00	00	35	100	35	43.75
[36-46]	00	00	33	100	33	41.25
[47-57]	00	00	11	100	11	13.75
[58 ans et +]	00	00	01	100	01	1.25
Total	00	00	80	100	80	100

D'après ce tableau on remarque que tout les enquêtés ont répondu que leurs postes de travail leur permettent d'exécuter plusieurs tâches avec un taux de **100%**. Cela ne peut s'expliquer que par la technique d'enrichissement des tâches adoptées par cette entreprise, d'ailleurs lors de notre enquête sur le terrain les salariés ont répondu clairement qu'ils préfèrent élargir et enrichir leurs tâches au travail parce qu'elle leur permet de développer leurs compétences et leurs capacités qu'elle soit individuelles ou collectives.

Tableau n° 21 : l'avis des enquêtés sur l'exécution des tâches des autres poste selon le niveau d'instruction :

Poste/tache Niveau d'instruction	oui		non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Moyen	01	100	00	00	01	1.25
Secondaire	20	90.90	02	9.09	22	27.5
Universitaire	46	80.70	11	19.29	57	71.25
Total	67	83.75	13	16.25	80	100

La lecture de ce tableau nous a permis de voir que **83.75%** des enquêtés ont répondu qu'ils ont déjà exécuté des tâches d'un autre poste avec un pourcentage de **100%** du niveau moyen, **90.90%** du niveau secondaire et **80.70%** du niveau universitaire. Tandis que **16.25%** des enquêtés ont répondu qu'ils n'ont jamais exécuté une tâche d'un autre poste avec **19.29%** du niveau universitaire et **09.09%** du niveau secondaire cela signifie que leur travail se limite à leur poste.

Le taux des enquêtés qui ont répondu favorablement est plus élevé, durant l'enquête sur le terrain les salariés ont indiqué qu'ils souhaitent explorer de nouveaux domaines d'intérêt et de nouvelle spécialisation.

2-1 Discussion des résultats relatifs à la 1^{ère} hypothèse :

Après avoir exposé les résultats obtenus, on peut confirmer la première hypothèse émise auparavant, qui suppose que « *Les techniques de motivation adoptées par l'entreprise IFRI sont : la rémunération et l'enrichissement des tâches* ».

Sachant que les enquêtés ont confirmé l'importance du facteur salarial dans l'entreprise, avec un pourcentage de **56.25%** (tableau n° 10) des enquêtés qui ont répondu que le salaire est leur premier facteur motivationnel.

Nous avons ainsi constaté que **85%** (tableau n° 14) des enquêtés ont répondu que la rémunération peut influencer positivement sur leur motivation au travail avec une fréquence de 68 sur 80. Ajouter à cela que **80%** (tableau n° 15) des enquêtés témoignent qu'ils bénéficient de primes et de complément de salaire, cela s'explique par la bonne politique de rémunération de cette entreprise, d'après l'avis des enquêtés on peut dire que l'entreprise IFRI utilise la rémunération comme technique de motivation pour favoriser la motivation de son personnel.

D'autre part, une grande majorité des enquêtés de cette entreprise ont confirmé l'existence de la technique d'enrichissement des tâches, vue que la totalité des enquêtés ont répondu que leur poste de travail ne leur permettent pas d'exécuter une seule tâche mais plutôt plusieurs tâches avec un taux de **100%** (tableau n° 20) pour une fréquence de 80 sur 80, et **83.75%** (tableau n° 21) des enquêtés ont répondu qu'ils ont déjà exécuté les tâches des autres postes et que **86.25%** (tableau n° 19) des enquêtés ont répondu qu'ils préfèrent exécuter un travail mobile et non pas fixe, et enfin **67.50%** (tableau n° 18) ont répondu que leur entreprise applique la polyvalence.

Donc les résultats qu'on a obtenus d'après l'analyse des données recueillies nous permettent de confirmer notre première hypothèse, et ainsi démontrer que la rémunération et l'enrichissement des tâches sont des facteurs motivationnel dans l'entreprise IFRI et que cette dernière utilise pour atteindre ses objectifs, et obtenir de ses salariés une productivité et une qualité de travail importantes ainsi rassembler les compétences adéquates mais surtout de développer et d'entretenir la motivation de l'ensemble du personnel.

3. Analyse et interprétation de la 2^{ème} hypothèse relative à l'impact des techniques de motivation adoptées par l'entreprise sur la performance du personnel au travail :

- **Préambule :**

Nous présenterons dans cette partie les données recueillies sur notre deuxième hypothèse qui stipule que « Les techniques de motivations adoptées par l'entreprise IFRI sont consistantes à rendre les travailleurs motivés dans le but d'une meilleure performance au travail.

Tableau n° 22 : la motivation du personnel par la polyvalence selon la catégorie socioprofessionnelle :

La motivation La catégorie	motivé		Non motivé		Total	
	F	%	F	%	F	%
Agent de maîtrise	43	86	07	14	50	62.5
Agent d'exécution	21	70	09	30	30	37.5
Total	64	80	16	20	80	100

D'après ce tableau on constate que **80%** des enquêtés ont répondu qu'ils sont motivés par la polyvalence, l'explication qu'ont peut donner aux enquêtés qui sont motivés est la suivante : la polyvalence procure aux salariés de cette entreprise de la satisfaction professionnelle, elle leur permet d'être plus autonome et de se réaliser, elle contribue au développement de leurs compétences et pourrait contribuer à leur avancement professionnel.

Les enquêtés qui ont répondu par « Non » avec un taux de **20%** peut s'expliquer par la difficulté d'exécuter une tâche d'un autre poste à cause du manque de formation ou d'expérience et voir même la nature du poste occupé.

Tableau n° 23 : la motivation du personnel par l'enrichissement des tâches selon le nombre d'année d'ancienneté :

Enrichissement des tâches Année d'ancienneté	motivé		Non motivé		Total	
	F	%	F	%	F	%
[1-5]	35	87.5	05	12.5	40	50
[6-10]	08	66.66	04	33.33	12	15
[11-20]	18	72	07	28	25	31.25
[Plus de 30 ans]	02	66.66	01	33.33	03	3.75
Total	63	78.75	17	21.25	80	100

D'après les résultats de ce tableau on voit que la plupart des enquêtés ont répondu qu'ils sont motivés au travail lorsque le travail est enrichi d'un taux de **78.75%**, avec **87.5%** des enquêtés qui ont une ancienneté entre **[1-5]** ans, suivi de **72%** pour ceux qui ont une ancienneté entre **[11-20]** ans, et de **66.66%** pour ceux entre **[6-10]** ans et **plus de 30** ans. Par contre **21.25%** seulement des enquêtés ont répondu négativement.

Le taux de ceux qui ont répondu positivement est plus élevé que celui de ceux qui ont répondu négativement, cela s'explique par le consentement du personnel vis-à-vis de l'enrichissement des tâches dans l'entreprise, ajouter à cela que lors de l'enquête sur le terrain on a pu constater que les salariés préfèrent diversifier leurs tâches et donner du sens à leurs tâches, et avoir une certaine autonomie, sur ce point c'est HERZBERG qui a repris les convictions de McGregor pour dire que l'homme au travail a besoins de satisfaire ses besoins supérieurs et cela ne se réalise que par l'enrichissement des tâches et qui à son tour permet l'amélioration des motivations des salariés.

Tableau n° 24 : l'avis des enquêtés vis-à-vis du rapport entre la politique de rémunération et la réalisation d'objectifs selon le diplôme obtenu :

Politique de rémunération Diplôme obtenu	oui		non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Technicien	27	67.5	13	32.5	40	50
Licence	19	86.36	03	13.63	22	27.5
DEUA	11	61.11	07	38.88	18	22.5
Total	57	71.25	23	28.75	80	100

D'après les résultats de ce tableau on remarque que, **71.25%** des enquêtés ont répondu qu'une bonne politique de rémunération au travail leur permet de réaliser leurs objectifs, avec **86.36%** des licenciés, **67.5%** des techniciens et **61.11%** des DEUA. Alors que 28.75% seulement des enquêtés qui ont répondu négativement.

Le taux de ceux qui ont répondu favorablement est plus élevé, cela s'explique par l'importance du facteur de rémunération, le personnel de cette entreprise accorde une très grande importance au salaire, ils estiment qu'ils ne sont jamais mieux reconnus à leur juste valeur que par une bonne rémunération et que cela leur procure un sentiment d'appartenance et d'implication dans le travail, et du coup ils réalisent leur objectifs professionnels et sur ce point Maslow, considère que la réalisation de soi est l'objectif le plus important pour le travailleur.

Tableau n° 25 : l'avis des enquêtés sur la rémunération et sa relation avec la compétence selon le sexe:

Rémunération Le sexe	oui		non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Masculin	37	67.27	18	32.72	55	68.75
Féminin	08	32	17	68	25	31.25
Total	45	56.25	35	43.75	80	100

On remarque d'après ce tableau que **56.25%** des répondus ont confirmé que la rémunération est en relation avec les compétences. Avec **67.27%** du sexe masculin et **32%** du sexe féminin. Cela s'explique par la politique de rémunération de cette entreprise qui est basée sur la nature, la variété ou la spécialisation des compétences qui est définie en fonction de ce que peuvent faire les salariés.

Tableau n° 26 : l'avis des enquêtés sur l'effet de l'augmentation du salaire sur la performance selon l'âge :

Salaire âge	oui		non		Total	
	F	%	F	%	F	%
[25-35]	29	82.85	06	17.14	35	43.75
[36-46]	25	75.75	08	24.24	33	41.25
[47-57]	09	81.81	02	18.18	11	13.75
[58 ans et +]	01	100	00	00	01	1.25
Total	64	80	16	20	80	100

D'après la lecture de ce tableau on constate que pour **80%** des enquêtés l'augmentation du salaire constituent un élément favorable pour réaliser une meilleure performance au travail avec un taux de **100%** pour les enquêtés ayant une ancienneté de **58 ans et plus**, suivi de **82.85%** pour ceux qui ont une ancienneté entre **[25-35]** ans, de **81.81%** pour ceux entre **[47-57]** ans, et de **75.75%** pour ceux entre **[36-46]** ans.

Selon ses résultats, nous constatons que la majorité des salariés ont la volonté de travailler et de fournir plus d'effort et d'être plus performant pour avoir une augmentation dans leur salaire et il s'agit d'une équité, La connaissance de la contribution de chacun se doit être objectif afin de ne pas susciter de contestations.

En liant la rémunération à la performance, l'entreprise encourage ses salariés à s'impliquer et à prendre en compte ses objectifs.

Tableau n° 27 : l'avis des enquêtés sur le rapport entre la polyvalence et la performance selon le niveau d'instruction :

Polyvalence/performance Niveau d'instruction	oui		non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Moyen	01	100	00	00	01	1.25
Secondaire	13	59.09	09	40.90	22	27.5
universitaire	49	85.96	08	14.03	57	71.25
Total	63	78.75	17	21.25	80	100

D'après ce tableau, on remarque que **78.75%** des enquêtés ont confirmé que la polyvalence les rend plus performant au travail, avec un taux de **100%** pour le niveau moyen, suivi de **85.96%** du niveau universitaire, et **59.09%** du niveau secondaire, tandis que **21.25%** seulement des enquêtés ont répondu négativement, avec notamment **40.90%** du niveau secondaire, **14.03%** du niveau universitaire.

Le taux de ceux qui ont répondu par « Oui » est plus élevé que celui de ceux qui ont répondu par « Non », cela signifie que la polyvalence permet d'abord à une entreprise d'être plus efficace en augmentant la compétence et la flexibilité de l'organisation ensuite elle leur permet une productivité accrue, la fidélisation et la motivation des meilleurs performances car les ouvriers ne sont pas spécialisés mais au contraire qualifiés et peuvent alternativement utiliser plusieurs machines, travailler sur plusieurs postes et développer alors leur potentiels.

Tableau n°28 : l'avis des enquêtés sur l'apport de l'enrichissement des tâches à la réalisation du travail selon la catégorie socioprofessionnelle :

L'enrichissement des tâches catégorie	oui		non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Agent de maîtrise	33	66	17	34	50	62.5
Agent d'exécution	22	73.33	08	26.66	30	37.5
Total	55	68.75	25	31.25	80	100

Les résultats du tableau ci-dessus montre clairement que la plupart des enquêtés ont répondu que, l'enrichissement des tâches les rend plus autonome dans la réalisation de leur travail avec un taux de **68.75%**, de **73.33%** d'agent d'exécution et **66%** d'agent de maîtrise. L'explication qu'on peut donner à ce résultat c'est la satisfaction que prouvent les salariés de cette entreprise envers cette technique, d'ailleurs HERZBERG prône l'enrichissement des tâches, pour augmenter l'intérêt au travail, et l'autonomie, dans une théorie du valorisant-ambiance qui cherche à équilibrer un rapport de force naturelle.

Tableau n°29 : l'avis des enquêtés sur l'enjeu de la motivation selon le nombre d'année d'ancienneté :

Enjeu Ancienneté	Bonheur et plaisir au travail		Implication ou fidélisation		De performance		productivité		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
[1-5]	17	42.5	04	10	19	47.5	00	00	40	50
[6-10]	02	16.66	00	00	10	83.33	00	00	12	15
[11-20]	10	40	00	00	10	40	05	20	25	31.25
[+ 30 ans]	00	00	00	00	03	100	00	00	03	3.75
Total	29	36.25	04	05	42	52.5	05	6.25	80	100

Selon les résultats de ce tableau, on remarque que : **52.5%** des enquêtés ont répondu que l'enjeu de la motivation est celui de la performance, suivi de **36.25%** des enquêtés qui voient que l'enjeu de la motivation est celui du bonheur et du plaisir au travail, et de **6.25%** pour ceux qui voient que l'enjeu de la motivation est celui de la productivité, et enfin **05%** pour ceux qui voient que l'enjeu de la motivation est celui de l'implication ou de fidélisation.

Parmi les déterminants psychologiques, la motivation, s'avèrent essentielles pour expliquer le processus de la performance au travail.

Tableau n° 30 : l'avis des enquêtés sur l'influence de la motivation sur la performance selon le diplôme obtenu :

L'influence de la motivation Diplôme obtenu	oui		non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Technicien	35	87.5	05	12.5	40	50
Licence	19	86.36	03	13.63	22	27.5
DEUA	18	100	00	00	18	22.5
Total	72	90	08	10	80	100

D'après les résultats de ce tableau, on constate que le taux des enquêtés qui ont répondu que la motivation peut avoir une influence sur la performance au travail est majoritaire avec un taux de **90%**, dont **100%** sont des DEUA, **87.5%** des licenciés, et **86.36%** des techniciens.

La motivation est déterminante de la performance au travail, il est important de faire évoluer les personnes dans leur travail car cela permet de faire avancer l'entreprise il est donc essentiel de faire avancer les salariés car une personne qui avance est une personne qui est motivée, elle devient alors force de propositions et engendre un véritable cercle vertueux pour l'entreprise.

Tableau n° 31 : la motivation du personnel comme levier de performance dans l'entreprise IFRI selon le sexe :

Motivation/performance sexe	oui		non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Masculin	51	92.72	04	7.27	55	68.75
Féminin	19	76	06	24	25	31.25
Total	70	87.5	10	12.5	80	100

D'après les résultats de ce tableau, on peut constater que la plupart des enquêtés ont répondu par « Oui » et que la motivation est un véritable levier de performance, d'un taux élevé de **87.5%** avec **92.72%** du sexe masculin et **76%** du sexe féminin.

Les salariés de cette entreprise ont confirmé 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.

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 ainsi, une personne motivée va contribuer à faire avancer de manière positive l'ensemble de l'équipe et le groupe de manière générale.

3-1 Discussion des résultats relatifs à la 2^{ème} hypothèse :

Après avoir exposé les résultats obtenus, l'hypothèse suivante « *Les techniques de motivations adoptées par l'entreprise IFRI sont consistantes à rendre les travailleurs motivés dans le but d'une meilleure performance au travail* ». peut être confirmée.

Nous constatons d'une part d'après l'analyse des données recueillies que les techniques de motivation adoptées par l'entreprise IFRI ont une influence positive sur la motivation du personnel de cette entreprise, sachant que **78.75%** (tableau n°23) des répondant ont confirmé leur motivation vis-à-vis de l'enrichissement des tâches, et **71.25%** (tableau n°24) des répondant ont confirmé qu'ils seront plus motivés s'il y a une augmentation du salaire donc nous retenons de ce résultat que la bonne politique de rémunération pousse les salariés à une meilleure motivation et donc à réaliser les meilleures performances.

D'autre part, les enquêtés de cette entreprise ont confirmé que les techniques de motivation adoptées par cette entreprise peuvent déterminer le niveau de performance du personnel au travail, par exemple dans le (tableau n° 29) les enquêtés ont répondu que l'enjeu de la motivation au travail est celui de la performance avec un taux de **52.5%**, ajouter à cela un pourcentage de **90%** (tableau n° 30) des répondants ont confirmé que la motivation a une influence sur la performance avec une fréquence de 72 sur 80 et finalement **87.5%** des enquêtés qui ont affirmé que la motivation est un véritable levier de performance au travail.

Enfin on constate que les techniques de motivation adoptées par l'entreprise IFRI sont consistantes à rendre les travailleurs motivés et qu'ils constituent leur source de motivation, la motivation des salariés entraîne un véritable levier de performance pour l'entreprise. « *Un salarié motivé va apporter des idées novatrices et faire avancer l'entreprise dans le bon sens* ».

4. Discussion générale des résultats :

D'après notre étude effectuée sur la motivation du personnel dans l'entreprise IFRI, on peut confirmer nos deux hypothèses.

On a donc pu d'une part confirmer que les techniques de motivation adoptées par l'entreprise IFRI sont la rémunération et l'enrichissement des tâches, ce résultat est bien justifié par les réponses des enquêtés avec un taux de **78.75%** de ceux qui estiment qu'une bonne politique de rémunération favorise leur motivation au travail, L'argent joue un rôle jusqu'à un certain seuil. Lorsque les employés sont correctement payés, les facteurs de motivation vont au-delà d'une récompense pécuniaire, bien que plusieurs théoriciens pensent que l'argent n'est pas un bon motivateur, il est par contre évident que l'absence d'une rémunération juste est un important démotivateur.

Il faut donc mettre en place un système de rétribution économique juste et intéressant afin de motiver les employés. Il faut donc trouver la juste rémunération pour chaque employé, L'enquête démontre que le faible montant du salaire contribue au mécontentement de la population étudiée. Lorsqu'on leur soumet directement la question, les répondants considèrent le faible montant du salaire comme facteur d'insatisfaction.

D'autre part l'enrichissement des tâches constitue une source de motivation pour le personnel de cette entreprise avec un taux de **71.25%** des répondants qui ont confirmé leur satisfaction envers cette forme d'organisation qui leur offre une plus grande capacité d'initiative et de responsabilité à mesure que l'emploi devient enrichi le contrôle moins nécessaire d'ailleurs « Si tout cela est possible, la motivation sera plus facilement au rendez-vous ».

Le deuxième élément révélé par notre étude, c'est le lien entre la motivation et la performance, qui ne fait aucun doute, sur ce point de nombreuses études ont démontré qu'un « *collaborateur motivé est bien plus performant qu'un collaborateur non motivé* »¹

¹ AGUILAR Michael, op.cit, p 03.

Il apparaît dans les résultats que les salariés les plus motivés ont en moyenne un indice de performance plus élevé que les salariés les moins motivés, une personne motivée peut travailler au maximum et aller au-delà de ses capacités.

Ces résultats invitent à reconsidérer le lien direct ou excessif que l'on peut faire entre motivations et performance au travail, « Une bonne performance repose sur de bonnes habiletés et sur des mécanismes motivationnels qui gèrent efficacement l'utilisation des habiletés entre, d'une part, la tâche à effectuer et, d'autre part, les mécanismes d'autorégulation ».

Conclusion :

L'objet de ce mémoire de recherche a porté sur la motivation du personnel dans l'entreprise comme un levier de performance au travail. Afin de mener à bien ce travail, nous avons expliqué dans une première partie les différents concepts tels que la motivation et la performance, mais également les diverses théories relatives à la motivation au travail. Puis, nous avons abordé la problématique actuelle, celle des techniques de motivation adoptées par l'entreprise IFRI et vérifier leur impact sur la performance au travail, en développant les causes mais aussi en montrant comment certains salariés se différencient par rapport à d'autres en maintenant leur motivation.

Dans une seconde partie, nous nous sommes intéressés à la méthodologie de l'enquête de terrain. Nous avons vu quelle était la stratégie d'accès au terrain d'une part, Ensuite, nous nous sommes attachés à montrer les intérêts du recours à la méthode quantitative et au questionnaire. Enfin, nous avons expliqué les différents thèmes et questions abordés dans le questionnaire. La dernière partie de ce mémoire est consacrée à l'analyse des résultats empiriques. Pour cela, nous avons procédé à l'analyse et l'interprétation des résultats des deux hypothèses menés auprès des salariés dans cette enquête terrain.

Ces diverses analyses nous ont permis, dans un dernier temps, d'en arriver à un constat. En effet, la motivation des salariés doit être placée au cœur de la gestion des ressources humaines pour créer un levier de performance au travail. Ce travail de recherche s'est révélé particulièrement intéressant car le fait d'interroger des professionnels mais aussi des salariés nous a permis de montrer qu'il existait des écarts de perception entre ces deux derniers quant à la question de la motivation des salariés.

En effet, nous avons pu constater que les techniques de motivation adoptées par l'entreprise IFRI sont la source de motivation des salariés, et celles-ci à leurs tour ont une incidence positive sur la performance du personnel au travail, un personnel non motivé causent des problèmes de démotivation, nuisibles à la performance de l'entreprise. Cette enquête terrain nous a permis de démontrer que le lien entre la motivation du personnel et la performance ne faisait aucun doute. Il est également important de souligner que les différentes techniques de motivation sont contingentes par nature. En effet, il n'existe pas de techniques universelles, ainsi les services ressources humaines doivent prendre en compte de nombreux facteurs avant de mettre en place une politique de motivation.

Ces facteurs de contingence sont liés au secteur d'activité de l'entreprise, aux différentes personnalités des salariés mais également à la conjoncture économique...

A la suite des investigations menées, nous avons pu mettre en avant la motivation liée aux conditions de rémunération et enfin à l'organisation du travail. La réalisation de ce mémoire m'a permis d'acquérir de nombreuses connaissances au sujet de la motivation des salariés, ce qui me sera utile pour ma future carrière professionnelle dans les ressources humaines l'enquête terrain m'a aidé à appréhender ce sujet de manière plus concrète notamment lors de la pré-enquête.

Ces rencontres ont été très enrichissantes pour ma part, d'un point de vue personnel mais également professionnel. Même si le mémoire demande beaucoup de temps, de recherche et de réflexion, je suis satisfaite d'avoir mené à terme ce travail et des apports enrichissants que ce dernier m'a apporté.

Bibliographique :

Ouvrage :

1. AGUILAR Michael, l'art de motiver, DUNOD, paris, 2009.
2. ANGERS Maurice, initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, Ed casbah, Alger, 1997.
3. Annick COHEN, toute la formation ressources humaines, édition DUNOD, paris, 2006.
4. AUBERT Nicole, Diriger et motiver, art et pratique du management, édition d'organisation, paris, 2003.
5. Bernard MARTORY, Daniel CROZET, gestion des ressources humaines : pilotage social et performances, 7^{ème} édition, DUNOD, paris, 2008.
6. Bernard ROMAN, bâtir une stratégie de rémunération, 2^{ème} édition, DUNOD, paris, 2010.
7. Chantal BUSSENAULT, Martine PRETET, Economie et gestion de l'entreprise, 4^{ème} édition Librairie Vuibert, paris, 2006.
8. Claude LOUCHE, psychologie sociale des organisations, 2^{ème} édition, ARMAND COLIN, paris, 2007.
9. Didier BURGAUD, le salaire ne fait plus tout, Editions d'organisation, paris, 2002.
10. FENOUILLET Fabien, la motivation, édition DUNOD, paris, 2003.
11. FOU BRIAT Michel. Sociologie des organisations : pratique du raisonnement, 2^{ème} éd, éditions Pearson, 2007.
12. Jean-Louis Loubet Del Bayle, initiation aux méthodes des sciences sociales, éd L'harmattan, paris, 2000.
13. Jean-Marie PERRETI, gestion des ressources humaines, 15^{ème} édition, Ed Vuibert, paris, 2008.
14. Jean-Michel PLANE. Mangement des organisations : théories-concepts-cas, édition DUNOD, Paris, 2003.
15. LAKHDAR SEKIOU, Jean-Marie PERETTI et autres, gestion des ressources humaines, 2^{ème} édition, édition Boeck, 2001.
16. Le Robert, cité Patrice ROUSSEL, Rémunération, motivation et satisfaction au travail, Ed ECONOMICA, paris, 1996.
17. LEVY-LEBOYER Claude, la motivation dans l'entreprise, modèles et stratégies, Edition d'organisation, paris, 2001.

18. Madelaine Blanquefort D'ANGLARDS, Motivation et compensations, approches graphologiques et psychologiques, Ed Masson, Paris, 2001.
19. Michel D COSTER, sociologie du travail et GRH, 3^{ème} édition, De Boeck et Larcier, paris, 1999.
20. MUCCHIELLI Alex, les motivations, 8eme Ed Puf, 2008.
21. Richard SOPARNOT, Organisation et gestion de l'entreprise, Ed DUNOD, paris, 2006.
22. ROUSSEL Patrice, la motivation au travail – concepts et théories, Editions EMS, collection références, paris, 2001.
23. TAIBI kahler. Communiquer, motiver, manager en personne : une enquête en six tableaux pour mieux comprendre les comportements humains, paris, 2003.
24. VALLERAUD RJ, et THILL EE, introduction au concept de motivation, Editions études vivantes-Vigot, Laval (Québec), 1993.

Revues :

1. Maryline BOURDIL, évaluation de l'effet des primes d'objectifs sur la motivation du personnel de centres d'appels, revue de gestion des ressources humaines, paris, Edition ESKA, N0 78, Octobre-Novembre-Décembre, 2010.
2. Sarah JOHNSON et Greg RODWAY, créer un climat de travail qui motive le personnel et améliore la performance, revue le management, vol 11, N° 3, Ed management sciences for HEALTH, BOSTON, 2002.
3. Stéphanie ARNAUD, Jean CHANDON, gestion des ressources humaines conforme à la philosophie humaniste et motivation au travail : exposé théorique et résultats empiriques, revue de gestion des ressources humaines, paris, Editions ESKA, N° 71, Janvier-Février-Mars, 2009.

Dictionnaire :

1. ALIN Bruno, dictionnaire d'économie et des sciences sociales, éd Ellipse.
2. BEZBAKH Pierre et Gherardi Sophie, dictionnaire de l'histoire économique, finance et géographie, 4^{ème} édition, P.U.F, 2004.
3. GRAWITZ Madeleine, lexique des sciences sociales, 7^{ème} édition, Dalloz, paris, 2000.
4. H.BLOCH, E. DEPRET et autres, Dictionnaire fondamentale de la psychologie, L-Z, éd, LROUSSE, Montréal (Québec), 2002.

5. Jean-François DARTIER, le dictionnaire des sciences humaines, édition sciences humaines, paris, 2004.
6. LASSEGHE p, lexique des comptabilités, 1ere édition, DALLOZ, paris, 2002.
7. MAHE Henri de BOISLANDELLE. Dictionnaire de gestion, vocabulaires, concepts et outils, Ed ECONOMICA, paris, 1998.
8. Pierre N'GAHANE/Yves De Rongé, Dictionnaire de gestion, éd Armand Colin, paris.

Webographie:

1. AULINIER Fabien, Les théories de la motivation-au travail, PDF. Les fiches outils de management des ressources humaines, de l'IAE de Toulouse.
2. <http://www.icres.pro/article-4552781.html>.
3. <http://www.techno-science.net/?onglet=glossaire&definition=741>.
4. [http://www.iquesta.com/mémoires-thèse/économie-gestion-commerce/aurélie maeyaert, la motivation des salariés, un facteur de réussite des entreprises-aujourd'hui-93](http://www.iquesta.com/mémoires-thèse/économie-gestion-commerce/aurélie%20maeyaert,%20la%20motivation%20des%20salariés,%20un%20facteur%20de%20réussite%20des%20entreprises-aujourd'hui-93), Html, Institut Supérieur Européen de gestion, 2002, p 1-65.
5. 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.
6. lumière Lyon 2, p 4-5, 2008, disponible sur le lien : <http://ras.sagepub.com/content/vol74/issue2/>. PDF.
7. ROUSSEL Patrice. La motivation au travail, concept et théories, ces notes du LIRHE, Univ Toulouse 1, p 3-4-5, Octobre, 2000, disponible sur le site: lesclesdelamotivation.fr/Documents%20liés/motivationrousseau.pdf.
8. VIRGINIE Forest. L'apport des théories de la motivation intrinsèques a la question de l'individualisation des rémunérations dans les administrations, Univ
9. www.cds-auwb.be/www.cds-auwb.be/uploads/.../motivation.pdf, 13décembre 2004.

Annexes

Annexe N° 01

République algérienne démocratique et populaire
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Université Abderrahmane mira de Bejaïa
Faculté des sciences humaines et sociales
Département des sciences sociales

Questionnaire

Mémoire de fin de cycle

Sous le thème : *la motivation du personnel dans l'entreprise*

En vue de l'obtention d'un diplôme de master II en sociologie

Option : sociologie du travail et des ressources humaines

Ce questionnaire est destiné aux salariés de l'entreprise IFRI dans le but de vérifier l'impact des techniques de motivation adoptées par celle-ci sur la performance au travail, il nous semble utile de vous rassurer que l'anonymat est garanti, et que les informations ne seront utilisées que pour des fins purement scientifiques.

Pour cette raison, nous vous prions de bien vouloir répondre avec sincérité pour que notre étude atteigne son cadre objectif et scientifique.

Nous vous remercions par avance pour votre collaboration, veuillez croire l'expression de notre grand respect.

Réalisé par : MERRIR Karima

Questions :

I) Données personnelles :

1. Sexe :

Masculin

féminin

2. Age :

[25-35]

[36-46]

[47-57]

[plus de 58 ans]

3. Niveau d'instruction :

Moyen

Secondaire

Universitaire

4. Catégorie socioprofessionnelle :

Agent d'exécution

Agent de maîtrise

5. Nombre d'année d'ancienneté

[1 an à 5ans]

[6ans à 10 ans]

[11 ans à 20 ans]

]21 ans à 30 ans]

[Plus de 30 ans]

6. Diplôme obtenu.....

II. questions relatives aux techniques de motivation adoptées par l'entreprise IFRI:

7. Au travail vous êtes :

Motivé non motivé

8. Que ce qui vous motive au travail ?

-Un travail mobile

-Un travail fixe

-Les bonnes conditions de travail

-Une bonne reconnaissance des performances

-Le salaire est intéressant

9. A votre avis pourquoi motive-t-on les personnes à travailler ?

-A fin de maximiser les profils

-Pour augmenter les qualités

-Pour l'acquisition d'expérience

-Pour une meilleure performance

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

Oui non

11. Les conditions de rémunération dans votre entreprise sont-elles satisfaisantes ?

Oui non pas assez

12. Recevez-vous des primes ou des compléments de salaire ?

Oui non

13. Avez-vous occupé le même poste depuis votre recrutement à IFRI jusqu'à ce jour ?

Oui non

14. Est-ce que l'entreprise applique la polyvalence ?

Oui non dans certains cas

15. Préférez-vous exécuter un travail :

Fixe mobil

16. Est-ce que votre poste de travail vous permet d'exécuter ?

Une seule tâche plusieurs tâches

17. Avez-vous déjà exécuté une tâche d'un autre poste ?

Oui non

III. questions relatives à l'impact des techniques de motivation adoptées par l'entreprise IFRI sur la performance du personnel au travail :

18. Est-ce que la polyvalence vous motive-t-elle pour la réalisation de vos tâches ?

Motivé non motivé

19. L'enrichissement des tâches vous rend-il motivé au travail ?

Motivé non motivé

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

Oui non

21. La rémunération est-elle en relation avec la compétence ?

Oui non

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

Oui non

23. Est-ce que la polyvalence vous permet d'être plus performant ?

Oui non

24. L'enrichissement des tâches, vous rend il plus autonome dans la réalisation de votre travail ?

Oui non

25. D'après vous, l'enjeu de la motivation est ce lui :

-Du bonheur et du plaisir au travail

--D'implication et du plaisir au travail

-De performant

-De productivité

26. La motivation est-elle déterminante de votre performance au travail ?

Oui non

27. Selon vous la motivation du personnel, entraine-t-elle un véritable levier de performance ?

Oui non

Organigramme

Annexe N° 02

