

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Economiques

MEMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme de
MASTER EN SCIENCES ECONOMIQUES
Option : ECONOMIE QUANTITATIVE

L'INTITULE DU MEMOIRE

Système de motivation et gains de productivité au sien de l'entreprise du textile SENTEX

Préparé par :

1. DJABOU NOUR EL HOUDA
2. KHOUFACHE MALIA

Dirigé par :

Mme ZIDAT R

Jury :

Examineur 1 : Mr MAHOUI

Examineur 2 : Mme HAMADOUCHE

Rapporteur : Mme ZIDAT R

Année universitaire : 2020/2021

Remerciement

Tout travail de recherche n'est jamais totalement l'œuvre d'une seule personne. A cet effet, je tiens à exprimer ma sincère reconnaissance et mes vifs remerciement à tout ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail en l'occurrence ma famille en particulier ma « mère » qui n'a jamais cessé de m'encourager.

Tout d'abord à Mme ZIDAT R, encadreur du mémoire, pour l'aide et le temps qu'elle a bien voulu nous consacrer et que nous ne remercier jamais assez pour son soutien et sa patience.

Tout le professionnels et les salariés qui ont se rendre disponible afin d'apporter un éclairage précieux pou la réalisation de ce travail de recherche.

Nous exprimons nos gratitude à tous les responsables de SANETEXE.

Enfin, nous adressons nos vifs remerciement à tout nos proches et amis qui nous ont toujours soutenue et encouragé au cours de la réalisation du ce mémoire.

Merci à DIEU de nous avoir donné le courage de tenir jusqu'à la fin de ce travail.

DEDICACES

Je tiens à dédier ce modeste travail en premier lieu à mes très chers parents qui m'ont soutenue et veillés sur ma bonne éducation et ma réussite dans la vie, je leur présente toute ma reconnaissance, un profond amour et respect.

A chacun de mes chers frères (DJAMEL, FAYCAL, ADEL, SAMY, YACINE),

A mes belles sœurs (SALIMA, KATIBA, LINDA, GHANIA) ;

A Ma binôme MALIA, et à toute sa famille ;

A ma promotrice Mm ZIDAT.

A tous mes cousins et mes cousines et à toute ma famille.

A tous ceux qui nous ont laissée sous terre, à ma grande – mère LAMRIA et mon neveu IMAD, que dieu ait pitié d'eux et leur accorde son vaste paradis ;

A mes chers amis sans exception ;

A toute la promotion économie quantitative

NOUR EL HOUDA DJABOU.

DEDICACES

Avant tout, nous remercions le bon dieu qui nous a donné le courage et la patience pour réaliser ce modeste travail. Je tiens à remercier mes très chers parents qui m'ont soutenus et veillé sur ma bonne éducation et ma réussite dans la vie. Je leur présente toute ma reconnaissance, un profond amour et respect.

A mes très chers frères (SADDEK, HAOURI)

*A mes très chères sœurs (ZOBIDA, NADIAT, NASIRA, HANIFA, BAYA, NADJAT,
GAMMRA)*

A tous mes meilleurs amis

A ma binôme HOUDA et ma promotrice Mme ZIDAT.R

Enfin, je remercie toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

MALIA KHOUFACHE.

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
-TAD	Théorie d'autodétermination
-OST	Organisation scientifique de travail
ERD	Les besoins d'Existence, rapporte. Sociaux et Développement Personnel
DRH	La Direction des ressources Humaines
CDI	Contra du travail à durée indéterminé.
CDD	Contra du travail à durée déterminé..

SOMMAIRE

Introduction générale

Chapitre I : La motivation au travail

Introduction :.....05

Section 1 : les mécanismes de la motivation.....05

Section 2 : les théories de la motivation07

Chapitre 2 : la démotivation au travail et la performance

Introduction :.....21

Section 1 : la démotivation au travail21

Section 2 : la performance au travail.....24

Chapitre 3 : système de motivation et gains de productivité au sien du l'entreprise du textile SENTEX.

Introduction31

Section0 1 : la présentation de l'organisme d'accueil.....31

Section 02 : motivation des salariés au sien d'une entreprise de textile ; cas complexe SENTEX de KHERRATA35

Conclusion générale.....55

Références bibliographique

Annexe

Liste des tableaux

Table des matières

Introduction générale

Introduction générale

L'entreprise est, intrinsèquement, un générateur de valeur : création d'une plus-value, maximisation du profit et satisfaction du client. Elle se heurte à la mondialisation, l'exacerbation de la concurrence et l'instabilité des marchés et doit répondre à une forte exigence d'adaptation et d'apprentissage.

Le déséquilibre entre la course au progrès et la capacité de l'individu à suivre le chargement est facteur de stress .Beaucoup d'effets tampon (hiérarchie autoritaire, présence de syndicats forts....) ont disparu, laissant le salarié avec une moindre régulation du stress. L'actualité des entreprises met aujourd'hui les risques psycho-sociaux sur le devant de la scène et les causes organisationnelles sont à présent reconnues et portent leur part de responsabilités dans l'apparition de ces risques émergents.

Avec les changements dans l'organisation du travail au sein des entreprises, la fonction ressources humaines a fini par occuper la place qui lui est dû, une place primordiale et stratégique au sein des entreprises comme nous confirme *Claude Lévy –Leboyer* «Les entreprises n'existent pas sans les hommes et les femmes qui y travaillant ».

La gestion des ressources humaines comme étant : «un ensemble de pratiques s'élaborant au sein de l'entreprise à fin de lui fournir les ressources humaines dont elle a besoin pour atteindre en temps voulu les objectifs qu'elle s'est fixés dans un contexte d'incertitude accrue »

La gestion des ressources humaines intervient dans plusieurs domaines au sein de l'entreprise, tel que le recrutement, la motivation, la communication, les conditions de travail, et la gestion des carrières. Cette dernière est l'un des éléments primordiaux de la gestion des ressources humaines. Elle vise à atteindre le meilleur équilibre possible entre les besoins en matière de ressources humaines, des structures et les attentes à l'égard du travail ; tout en prenant compte du potentiel et des aspirations du personnel.

La fonction ressources humaines recouvre l'ensemble de ces domaines au service de développement et de la performance de l'entreprise.

La question de motivation de la ressource humaine a fait l'objet de plus de recherche et de travaux en psychologie de travail, elle est au cœur de la problématique du management des hommes et d'équipe au sein d'entreprise. Selon *Thévenet (1992)*, la motivation est cette force qui pousse l'individu à agir .Elle tente d'expliquer ce qui lui relie l'activation de l'énergie interne à son orientation vers les buts. Un salarié motivé doit être plus en plus autonome et responsable de son poste et de sa fonction, il va donner le meilleur de lui – même

pour l'organisation qui l'emploi, il doit s'impliquée et adhéré aux objectifs de l'entreprise afin de participer au mieux à sa réussite

L'étude de la motivation des salariés est intéressante par l'entreprise, elle n'existe sans les femmes et les hommes qui y travaillent et la tâche numéro de tout cadre consiste à obtenir de ses collaborateurs une productivité et une qualité de travail maximale. La motivation du personnel est très importante pour assurer la réalisation des objectifs de l'entreprise et augmenter sa productivité.

A la suite de nos recherches sur ce thème, une question à émergé, celle du lien réel entre la motivation des salariés et la performance en terme de gain de productivité, dans les entreprises. Cette interrogation constituera le fil conducteur de ce travail de recherche.

Nous considérons cette 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 rentabilités, profit et économies d'échelle sont devenus des préoccupations majeures. Les services ressources se trouvent alors au premier plan, de par leur rôle de plus en plus stratégique dans les entreprises. 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'efficente économique pour l'entreprise.

Par conséquent, nous pouvant se demander quelles sont les techniques de motivation adoptées par les entreprises ?

- La motivation des salariés représente-t-elle un véritable levier de performance pour les entreprises ?

Nous formulons les hypothèses suivantes qui feront l'objet d'une vérification sur le terrain :

Hypothèse 1 : la motivation des salariés représente un véritable levier de performance pour l'entreprise.

Hypothèse 2 : la motivation des salariées reste insuffisante pour être un véritable levier de performance pour l'entreprise.

Pour pouvoir répondre à notre problématique, nous allons procéder par la réalisation d'un questionnaire, adressé aux différentes catégories socioprofessionnelles de l'entreprise SONETEX.

Notre travail sera structuré de la manière suivante :

Un premier chapitre théorique qui contient dans une première section les mécanismes de la motivation, et dans une deuxième section les théories de la motivation.

Le deuxième chapitre qui contient dans la première section la démotivation au travail, ainsi la deuxième section contient la performance au travail.

Pour que notre travail soit consistant et pour une meilleure étude de la motivation du travail , nous avons jugé utile de procéder à une enquête de terrain qui sera effectuée au niveau de SONETEX de KHERRATA sous forme d'un questionnaire proposé au personnel de l'entreprise, achevé d'une analyse des résultats recueillis.

Enfin notre mémoire se terminera par une conclusion dans la quelles nous donnerons des réponses aux questions posées dans le but de vérifier et de confirme nos hypothèses.

Chapitre 01 : La motivation au travail

Introduction

La motivation des salariés est un concept important et essentiel pour la réussite des entreprises. Les dirigeants modifier leur management et leurs système de motivation afin de fidéliser leurs salariés.

Nous présenterons, dans ce chapitre, les différentes théories de motivation au travail. Nous allons, ainsi, répondre à la question : comment la motivation influence sur le travail ?

Section01 : Les mécanismes de la motivation

La motivation est utilisée afin de décrire les forces internes et externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement.¹ Avec cette définition, on peut conclure qu'il est assez difficile d'observer, directement la motivation d'un individu au travail. Elle peut être envisagée soit comme une attitude, soit comme une intention et enfin soit comme un comportement.

Selon *Vroom, (1964)* la motivation est la volonté de déployer des efforts pour faire un bon travail. Le comportement motivé et animé par une force qui stimule un travailleur. Et qui se traduit par des efforts pour la réalisation des objectifs de travail.

Le processus de motivation au travail, est impliqué par la volonté de dépenser d'énergie, l'orientation de ces efforts le soutient d'énergie pour la réalisation de la charge au travail, et la concrétisation de cette intention en comportement effectifs au mieux des capacités personnelles.²

Lorsque tout cela se produit, comment le comportement est déclenché, stimulé, soutenu, instruit, arrêté et quels types de réponses subjectives existent dans le corps. Décidez du choix de faire un effort sur un certain travail, du choix de faire un certain effort

1-1- Les sources de la motivation :

Il existe plusieurs sources de motivation des salariés, et leur importance diffèrent d'une entreprise à une autre.

1-1-1- La fixation et la communication des objectifs :

Plusieurs auteurs en économie supposent que la communication est le principal facteur de motivation des salariés. La recherche en management moderne impose aux entreprises d'avoir un discours clair en termes de direction.³ Autrement dit, les dirigeants des entreprises ainsi que les responsables des différents services doivent expliquer de manière

¹MESSOUDI K, (2020), «Impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés au travail » université de BEJAIA, option management des ressources humaines.

²Roussel P, (1996), « rémunération, motivation et satisfaction au travail »Ed, économica, p74.

³MESSOUDI K, Op.cit.

fiable aux travailleurs les objectifs et les points de départ de l'entreprise ; en expliquant leur choix d'une décision plutôt qu'une autre. De ce fait, une communication interne de qualité qui permettra de motiver l'ensemble de personnel de l'entreprise.

1-1-2- La reconnaissance au travail

L'importance de cet élément figure dans son impact direct sur la motivation des salariés. En effet, plus le salarié est reconnu dans l'entreprise où il travaille plus il est motivé. Puisque, il percevra que son travail est valorisé au niveau de l'entreprise. L'entreprise va s'attendre, ainsi, à un niveau de performance élevé.

1-1-3- La satisfaction au travail

Il est difficile de dissocier la satisfaction de la motivation. Ceci dit, le responsable des ressources humaines, d'une entreprise, doit distinguer entre la motivation et la satisfaction, au moment de l'élaboration de sa politique de rémunération.

En effet, les psychologues utilisent parfois la formule suivante :

Performance = f (capacité * motivation) pour montrer que la motivation a une importance particulière pour la satisfaction au travail, *Campbell et Pritchard, (1976)* . Selon cette formule, pour que les employés soient performants, ils doivent être motivés, ils doivent déployer des efforts qui peuvent mener à bien leur travail.

1-1-4 L'implication au travail

L'implication au travail est une conséquence logique de la motivation et un but ultime recherché par les managers de l'entreprise. Dans quel but ils cherchent à motiver les salariés de l'entreprise ? Les responsables apportent à cette question une réponse unanime, pour obtenir leur implication et assurer le maximum possible à atteindre leur objectif fixé.

L'entreprise cherche à impliquer ses collaborateurs, afin de maximiser la productivité des produits et des services d'une bonne qualité et aussi pour satisfaire les clients en répondant à leurs besoins, d'une manière à assurer leur fidélité.

Plusieurs chercheurs, comme *J. Piffer (1999)* estime que la détermination de la condition d'ampliation des collaborateurs de l'entreprises'obtient lorsque ces différents facteurs sont vérifiés :

a- La cohérence :

Les travailleurs doivent comprendre la politique et la stratégie de l'entreprise. Plusieurs entreprises changent sans cesse de stratégie et doivent mettre en œuvre les conditions de cohérence propres à favoriser l'implication de leurs collaborateurs.

b- La réciprocité :

Pour le sociologue Grouldnes, A (année), il n'existe pas de société humaine qui échappe aux règles de la réciprocité.

Plusieurs entreprises considèrent l'implication des salariés comme étant la naturelle contrepartie du salaire versé. En revanche une totale implication dans sa mission, n'est possible que si l'entreprise s'implique elle-même en allant au-delà de la rémunération.

c- Appropriation :

Les résultats de travail sont une réponse pour satisfaire la besoin de l'homme qui s'approprie à son environnement.

Les managers, qui savent reconnaître les contributions aux résultats ou aux œuvres de ceux qui les ont produits, renforcent leur implication.

Section 2 : Les théories de la motivation :

Introduction :

Bien que le concept de motivation au travail ne soit réellement développé qu'à partir de la deuxième partie du XXème , nous disposons aujourd'hui d'une multitude des théories et des courants de pensées sur ce thème , courants et théories que nous allons présenter ici de manière très synthétique afin de bénéficier d'une vue d'ensemble de la motivation du travail.

2-1- Les théories des besoins - mobiles – valeurs :

2-1-1 La théorie des besoins de Maslow :

Maslow s'est intéressé au contenu de la motivation. Selon lui le besoin constitue le mobile d'action des individus. Le besoin correspond à une exigence que l'individu cherche à satisfaire, avec l'intensité plus ou moins grande. L'origine de besoin est physiologique et instinctive mais aussi culturelle est sociale. Ces besoins engendrent des motivations qui, poussent l'individu à agir.

Il catégorise ses besoins en cinq classes dont l'ordre de priorité va de 1 à 5 :

a- Les besoins physiologique :

Ce sont des besoins de manger, de boire, de respirer, de se détendre, de se réchauffer et de se reproduire. Ce sont les besoins de survie liés aux impulsions instinctives.

Maillet (1989, p.148) explique (dans la vie quotidienne des travailleurs, ces besoins se reflètent dans le respect des lois et règlement, la participation aux mouvements syndicaux, le paiement des cotisations aux régimes de retraite et le paiement de diverses primes d'assurance).

- b- **Les besoins de sécurité** : ils expriment leur volonté de vivre sans peur et sans peur en payant des régimes de retraite et diverses primes d'assurance, et se protéger de certains dangers.
- c- **Les besoins d'amour** : c'est l'harmonie sociale, donner et recevoir des émotions, se sentir accepté et le besoin d'appartenir à un groupe.
- d- **les besoins d'estime** : ils expriment le désir d'être reconnus, appréciés, reconnus et respectés par les autres, et reflètent également leur estimé de soi et leur gout
- e- **le besoin de réalisation de soi et d'accomplissement de soi** : Ils sont liée au protégés, au développement et à la prospérité, la volonté de créer et d'innover est étroitement liée.⁴

Une pyramide à cinq étages exprime, selon Maslow, la hiérarchie des besoins

Figure n°01 : la pyramide des besoins de MASLOW



2-1-2La théorie ERD d'ALDERFER :

ALDERFER (1969) propose la théorie ERD comme une adaptation de la théorie des besoins aux situations de travail. Se basant sur une étude auprès de 110 employés de banque, *ALDERFER* propose que la motivation de l'individu consiste à agir en vue de satisfaire trois catégories de besoins de rapport sociaux (R), les besoins de développement (D).

a- Les besoins d'existence :

⁴Roussel, op, cit, p34

Concernent les besoins pouvant être satisfaits par la nourriture, l'air et l'eau. En contexte de travail, ces besoins sont comblés par le salaire, les avantages sociaux et les conditions de travail (pépin, 1994). Ces besoins s'apparentent aux besoins physiologiques définis par MASLOW.

b- Les besoins de croissance :

Sont satisfait lorsqu'un individu réalise des projets concrets qui lui donnent le sentiment qu'il utilise et qu'il développe son plein potentiel. Ces besoins s'apparentent aux besoins de réalisation de soi définis par MASLOW.

Cette théorie propose une échelle de besoins classés en trois catégories allant du plus concret (besoins d'existence) au plus abstraits (besoins de croissance) aucun de ces besoins n'a préséance sur l'autre (*Russel, 2000*). contrairement à la théorie de MASLOW, il n'existe donc pas, selon ALDERFER, une hiérarchie entre ces catégories de besoins en ce sens qu'ils peuvent être ressentis simultanément chez un même individu, *Lévy – le boyer, (1994)*. En revanche, ALFERDER introduit la notion de frustration – régression : lorsque quelqu'un ne parvient pas à satisfaire un besoins, il tend à se retourner vers une autre famille de besoin pour l'investir d'avantage.

En fin le phénomène de frustration régression, lorsqu'un individu ne peut pas satisfaire ses besoins de développement personnel, il se peut qu'il régresse dans l'échelle de ses besoins. Par frustration il reporte ses désirs sur les besoins de reports sociaux dont l'intensité va par conséquent augmenter. De nouveau, le processus de régressions dans l'échelle des besoins se produit a cause d'une frustration. Ainsi, ALDERFER va l'encontre de MASLOW pour qu'il ne puisse y avoir que progression dans la satisfaction des besoins en fonction de leur hiérarchisation, alors que dans la théorie ERD il peut y avoir régressions. L'échelle des besoins est une notion différente de celle de hiérarchie des besoins chez MASLOW

Ainsi, le schéma de la motivation peut être représenté de la manière suivante :

- (1) Faible degré de satisfaction d'un besoin.
- (2) Forte intensité éprouvée de besoins.
- (3) Motivation pour réduire ce niveau d'intensité.
- (4) Satisfaction de besoin.

2-1-3La théorie des besoins manifestes de Murray

Ce modèle fonde lui aussi la motivation sur l'existence de besoins. Il est dû à Murray et a été développé par *Atkinson* et *McClelland*. Dans cette théorie les moteurs de la motivation se concentrent sur un petit nombre de besoins considérés comme acquis et pas innés⁵.

En outre, elle admet la possibilité qu'un individu puisse être simultanément animé par plusieurs besoins et qu'il existerait une sorte de profil des besoins susceptibles d'évoluer au fil des expériences.

Murray a distingué 20 besoins. Atkinson et Maclellan ont considéré que seulement quatre d'entre eux étaient réellement importants dans le cadre des comportements organisationnels.

- a- Le besoin de réussir :** qui implique chez ceux qui en sont animés un fort désir d'assumer des responsabilités, d'avoir un retour d'information sur les résultats obtenus et d'affronter des risques de difficulté moyenne.
- b- Le besoin d'affiliation :** qui implique un fort désir d'être accepté par un groupe.
- c- Le besoin d'autonomie :** implique le désir de travailler en concevant une certaine maîtrise de son rythme sans être gêné par des règles trop contraignantes.
- d- Le besoin de pouvoir :** concerne le désir d'influencer les autres, de les diriger et de contrôler l'environnement extérieur.

Peu de recherches ont tenté de la valider sur le terrain. Ce modèle comme les précédents laisse encore de nombreuses interrogations en suspens. Il est très difficile de mesurer de manière fiable ces différents besoins, encore plus de démontrer que les formations destinées à les stimuler sont réellement efficaces.

2-1-4 La théorie bi-factorielle de Herzberg :

H. Herzberg est un psychologue américain célèbre pour ses travaux sur l'enrichissement des tâches au travail. H. Herzberg a tenté de repérer les éléments de satisfaction et d'insatisfaction au travail. En tant que théorie de contenu, la théorie bi-factorielle affirme également qu'il existe des facteurs bien spécifiques qui poussent individus à agir, à être particulièrement motivé pour satisfaire certains de ses besoins. Herzberg distingue deux catégories de facteurs en milieu de travail qui interviennent de manière très différente dans le mécanisme de la motivation.

a- Les facteurs hygiènes : ils ont une relation directe avec l'environnement du travail, en termes de salaires, d'œuvres sociales, de système d'information, de communication ou encore l'ambiance de travail. (Bruit, chaleur).

⁵Levy, C. (1998) «la motivation dans l'entreprise » Ed d'organisation, 1998, p10)

b- Les facteurs relatifs au contenu du travail en termes de motivation, d'autonomie, de responsabilité et d'évolution professionnelle : Ces facteurs relèvent de l'épanouissement de l'individu.

Dans le cas où les facteurs hygiènes assurés les factures de motivation peuvent être remplies pour générer de la satisfaction dans le travail.

D'après H. Herzberg, en d'autres termes il démonte scientifiquement que pour motiver L'Homme dans ce travail. Il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi. Pour cela, il convient dans l'organisation de travail, de procéder à un enrichissement des tâches rendent le travail plus intéressant et valorisant pour le salarié.

2-1-5 La théorie de l'équité de J.S. Adams :

Cette théorie est développée par ADAMS (1963-1965), l'individu est motivé lorsqu'il considère que la rétribution de son travail est en ligne avec sa contribution. En d'autres termes, l'individu préfère en général une condition d'équité. C'est-à-dire avec les sentiments d'être traité d'une façon juste et impartiale par rapporte aux autres dans leur relation d'échange avec l'organisation.

Cette dernière est fondé sur le rapporte externe-intrants en milieu de travail.

a-Les extrants : sont tout ce que l'individu reçoit de l'organisation en échange de sa contribution comme le salaire, la formation, la reconnaissance, les défis et la progression de sa carrière.

b-Intrants : de ce que l'individu apporte à l'organisation, comme la compétence, l'engagement, la loyauté et les rendements. Selon ADAMS (1963-1965), l'individu observe, analyse son environnement professionnel afin déterminer si la situation est juste en évaluant sa contribution (C) à l'organisation : temps, énergie, investissements –la rétribution (R) qui prend en compte tout ce que l'individu reçoit en retour de l'organisation (rémunération, promotions, formations,...)

A partir des évaluations, il calcule ensuite le score R/C. Cette démarche parte du principe qu'il doit y avoir en lien de proportionnalité entre investissements et récompense. Après comparer le score à celui d'un collègue, afin déterminer s'il y a une justice sociale.

Il n'y a pas une équité. Dans le cas où les scores sont inégaux, cette situation provoque une tension psychologique et l'individu va chercher à réduire cette dissonance. Pour cela, plusieurs stratégies sont possible :

-par sa contribution, qu'il augmente s'il pense être gagnant, et qu'il s'estime perdant (posture de retrait professionnel).

-par ses rétributions qu'il peut reconsidérer.

-par le score du référent qui peut être revu.

2.2. Les théories du choix cognitif :

KanFer (1990) regroupe dans sa taxinomie les théories des attentes (expectation : expectante ou attente. le terme d'attente est générique, celui d'expectation introduit la -notion de probabilité. l'expectation est la probabilité perçue par l'individu qu'une action de sa part engendrera une conséquence ou la réalisation d'un niveau d'objectif précis.) -valences (théorie $X*V$), de l'attribution et de la dynamique de l'action, au sein d'un paradigme qui a dominé la recherche empirique sur la motivation au travail depuis le début des années 1960, les théories du choix cognitif s'intéressent aux liens que les individus au travail perçoivent. Les théories du choix cognitif se penchent sur l'orientation et la persistance du comportement adopté par l'individu au travail, sur le processus motivationnel et le mécanisme qui conduisent à la motivation.

Cette taxinomie propose de classer ces théories selon trois approches : l'approche cognitive – interactionnelle classique ; l'approche cognitive –intermittente ; celle des dynamiques de l'action.

2-2-1 L'approche cognitive-interactionnelle classique :

La théorie du mobile à l'accomplissement d'*Atkinson (1957)* est la contribution majeure à cette approche. Le mobile à l'accomplissement est la stimulation ou la force qui pousse l'individu à orienter son comportement vers des buts qu'il valorise. Le mobile à l'accomplissement incite l'individu à rechercher le succès et à éviter l'échec. Le modèle théorique d'Atkinson conçoit la motivation comme le produit d'un processus où six facteurs interagissent. Le premier est celui du mobile à l'accomplissement ou mobile à accéder au succès.

Le second est le mobile à éviter l'échec. Il dépend de la propension de l'individu à éprouver de l'anxiété en cas d'échec pour atteindre un but. Eux autres facteurs correspondent aux attentes soit de succès, soit d'échec. Enfin, les deux derniers facteurs correspondent aux valeurs incitatrices soit du succès, soit de l'échec. Ainsi ce modèle suggère que la motivation au travail exige trois conditions, être motivé pour réaliser les tâches avec succès (mobile d'accomplissement) .percevoir une probabilité de réussir, et valoriser le succès (valeur incitatrice du succès).

2-2-2 l'approche cognitive-intermittente :

Vroom (1964) propose une théorie de la motivation au travail qui ne se limite pas aux arbitrages entre attentes de succès et l'erreurs comme envisagées par Atkinson .que les comportements des individus sont la résultante d'un choix conscient et raisonné , d'une sorte d'analyse couts , bénéfiques au sens strict du terme .selon Vroom donc, la force motivationnelle dépend de l'enchaînement de trois types de perceptions :

a- l'attente (expectation) : c'est la croyance qu'a l'individu que des efforts accrus lui permettront d'augmenter sa performance au travail. Le terme «expectation »signifie que l'individu formule des attentes sur la probabilité d'atteindre un objectif de performance en fonction d'un certain niveau d'effort consenti dans son travail.

b- l'instrumentalité : c'est l'estimation de la probabilité que la performance attendue, prévu par l'individu, entraîne des conséquences et des résultats (des récompenses ou bien des sanctions). Il est ici également question d'attente ou non d'un objectif de performance.

c- la valence : c'est la valeur affective que l'individu attribue aux récompenses obtenues.

La théorie des attentes renseigne les managers sur l'importance du feedback et du soutien pour les salariés car il clarifie le lien entre effort et performance. Elle rappelle également que les récompenses doivent être en lien avec le niveau de performance atteint. Enfin, elle incite à singulariser les systèmes de récompenses pour maximiser la valence accordée par chacun des salariés aux avantages qu'il reçoit.

2-3 l'approche des dynamiques d'actions :

Atkinson, associé à birch puis à kuh (1970,1978,1984) proposent une nouvelle orientation à l'étude de la motivation au travail .leurs travaux insistent sur les effets multiples et dynamiques des tendances motivationnelles manifestées par l'individu dans l'orientation et la durée de ses actions. Cette théorie suppose que l'individu connaît régulièrement des tendances motivationnelles multiples. Aussi des changements de comportements refléteraient des changements dans la tendance motivationnelle dominante.

Le principe de la théorie des dynamiques de l'action repose sur l'opposition de deux forces motivationnelles qui détermineraient le comportement : les forces consommatrices et les forces incitatrices.

Les forces incitatrices orientent le comportement vers une activité particulière à un moment donné, alors que les forces consommatrices entrent ultérieurement en action afin de diminuer la motivation pour cette activité. L'opposition des forces consommatrices et incitatrices conduit l'individu à reporter vers une action ou une tâche particulière son énergie maximale au détriment d'une autre. Cette théorie présente ainsi l'intérêt d'expliquer

comment des personnes peuvent travailler à des tâches auxquelles elles accordent une faible valence. L'opposition de forces incitatrices et consommatrices pour une tâche.

Relativement à une autre permet d'entretenir la motivation globale vis-à-vis de l'emploi.

Lorsque les forces consommatrices l'emportent sur les forces incitatrices pour la plupart des activités de l'emploi occupé, on peut supposer que l'individu est démotivé.

2.3. Les théories l'autorégulation – métacognition :

Selon *Roussel (2000, p12)*, ces théories «étudient les processus qui interviennent entre les mécanismes cognitifs et affectifs de l'individu lorsqu'il cherche à atteindre des objectifs. Dès lors qu'il effectue un choix, des processus cognitifs et affectifs guident le comportement lui permettant d'atteindre l'objectifs. ».

Ces théories combinent donc les principes :

- d'autorégulation , qui se définit comme « la capacité basée sur l'analyse d'une situation , l'autocritique par rapport aux erreurs , la flexibilité cognitive et matricielle , la maintien ou la persistance de l'action jusqu'à son terme , la résistance à la distractions et la capacité d'effectuer les changements nécessaires en cours de route (*Bérubé, 1991 ,p23*) . En résumé, l'autorégulation décrit la capacité d'un individu à ajuster son propre comportement en fonction des comportements attendus au sien d'un groupe.
 - de métacognition qui, selon *Flavel(1976, p232)* se rapporte à la connaissance qu'on a de ses propres processus cognitifs, de leurs produits et de tout ce qui touche , par exemple , les propriétés pertinentes pour l'organisation se rapporte entre autre chose , à l'évaluation activé , à la régulation et l'organisation de ces processus en fonction des objets cognitifs ou des données sur lesquelles ils portent , habituellement pour servir un but ou un objectif concret.
- nous allons présenter les deux théories, celles qui ont le plus d'impact sur le management des hommes et des équipes : la théorie de la fixation des objectifs de *Locke (1968)* et la théorie de l'autodétermination de *Deci et Ryan(1985)*

2-4 la théorie de la fixation des objectifs :

La théorie de la fixation des Objectifs a été énoncée par *Locke* en 1968 puis reprise plusieurs fois par la suite. Elle stipule que la motivation au travail d'un individu sera plus importante si des objectifs lui sont fixés.

Selon *Locke* et afin d'optimiser son efficacité, un objectif doit revêtir plusieurs aspects :

- être clair et précis, spécifique (cela facilite son atteinte).
- être difficile mais réaliste (il constitue alors un défi motivant).

- être accompagné d'un feed-back quant à son atteinte.
 - être accompagné d'un soutien pour l'atteindre.
 - Avoir été établi en faisant participer tous les collaborateurs impliqués ;
 - Etre accompagné de récompenses lors de son atteinte. Pour LOCKE, la difficulté de l'objectif renforce le niveau d'effort fourni et la persistance de celui-ci. En outre, si l'objectif est spécifique, il permet de concentrer l'attention et les efforts de l'individu, ce qui lui permet de développer des stratégies afin d'optimiser son travail. L'individu guidé par un objectif est ainsi plus performant qu'un individu du livré à lui-même.
 - Il convient de rappeler que la théorie des objectifs connaît des limites notamment.
 - Si l'objectif est trop difficile à atteindre, certaines personnes risquent de se démotiver.
 - Les individus qui n'ont pas un fort besoin de réalisation ou d'accomplissement seront moins motivés par la fixation d'objectifs que les autres.
- Plus une tâche est complexe et plus elle demande d'interactions entre individus, moins la fixation d'objectifs sera efficace.
- La simple fixation d'objectif ne suffit pas à motiver les individus, il faut pour cela qu'ils soient engagés, impliqués dans l'objectif.
- Les travaux de *LOCKE*. Sont à l'origine du management par objectifs, très développé actuellement. ils ont également permis de dénoncer les pratiques managériales du type «faites pour le mieux »et de spécifier les conditions de succès inhérentes au MPO.

2-5 Les théories de l'autodétermination :

Ces théories ont été énoncées par DESI et RYAN (1985). De ce point de vue, les individus sont motivés par le fait de se sentir compétents, capables d'arriver à leurs fins et de contrôler leurs comportements, bref, de se sentir autonomes.

Selon les auteurs, l'individu doit atteindre une motivation intrinsèque qui permet une régulation interne de ses comportements, sans intervention extérieure (régulation externe). Ils distinguent trois cas de figure principaux :

La motivation on absence de motivation on absence de motivation. Elle conduit à une non régulation de ses comportements par l'individu et donc à un manque de contrôle sur ceux-ci .On peut comparer ce cas à une sorte d'aliénation mentale.

- La motivation extrinsèque. l'individu est alors motivé par des interventions extérieures (récompenses ou sanctions) qui conditionnent ses comportements. les auteurs recensent plusieurs stades dans la motivation extrinsèque, en fonction de la

valorisation qu'a l'individu de ses comportements. moins il nécessite d'intervention extérieure, plus il s'autorégule et plus il tend vers une motivation intrinsèque.

- La motivation intrinsèque. dans ce cas, l'individu s'autorégule, il est guidé par son besoin de compétence et d'autodétermination qui le pousse à s'améliorer, le tout sans intervention extérieure.

Section 03 : Motivation au travail :

Au début de XXe siècle, l'industriel Frederick w. Taylor a créé L'OST qui est l'acronyme d'organisation scientifique du travail. Il s'agit d'une méthode visant à améliorer la productivité par une meilleure gestion et organisation du travail.

3-1- Les travaux Frederick w. Taylor:

L'organisation scientifique de travail s'articule essentiellement sur trois principes :

3-1-1 La division verticale du travail :

Partager les responsabilités du travail entre l'ouvrier et les dirigeants, de telle manière que les ouvriers se concentrent sur l'exécution du travail et que les dirigeants se charge de le concevoir, de le superviser et d'établir des directives, au lieu de tout confier aux ouvriers. Selon Taylor, l'ouvrier n'est pas là pour penser, mais pour exécuter, il faut laisser la réflexion à ceux qui ont de l'esprit et l'exécution à ceux qui ont surtout des bras.

3-1-2- La division horizontale du travail :

Les tâches sont spécialisées et le travail parcellisé. C'est la décomposition des tâches en (sous-tâches) à exécuter en gestes élémentaires. À partir de détermination scientifique de temps et des modes opératoires (étude et chronométrage des gestes) et de leur prescription par l'encadrement.

3-1-3- Les salaires au rendement :

La démarche de Taylor est de considérer que la seule motivation du travail des ouvriers est de nature financière. Taylor définit une valeur étalon d'exécution de chaque tâche et rémunère d'avantage ceux qui dépassent cette valeur de référence en produisant d'avantage, en proportion de gain de la production.

Ce troisième principe fut très apprécié des ouvriers de l'époque qui voyaient leur rémunération augmenter dans des proportions importantes, ce qui permettait au plus grand nombre d'accéder à un confort matériel très appréciable.

3-2- les travaux d'Elton Mayo :

L'école des relations interpersonnelles, est née aux états –unis vers 1930, il apparait après le développement et l'application à échelle de taylorisme, cherche à redonner au facteur « humain » par rapport au facteur « technique » une place plus respectueuse de sa contribution.

Le mouvement des relations humaines s'intéresse principalement aux relations entre individus au sein de groupe de travail restreints⁶, les théories de gestion de Mayo se sont développées à partir de ses observations des niveaux de productivité des employés dans des conditions environnementales variables.

Les thèmes d'étude sont principalement :

-les facteurs d'ambiance (température bruit, lumière) et leurs relations avec la productivité et le climat social.

-les phénomènes de nature psycho-sociale qui naissent dans les groupes de petite taille : tension, type de relation, autorité.

- les communications interpersonnelles : obstacles, distorsions, effets des différents réseaux de communication.

- les phénomènes informels, c'est –à-dire ceux qui ne sont pas prévus par l'organisation officielle : raisons de leur apparition, fonctions qu'ils remplissent, liaisons informelles, rumeurs.

- les conflits : types, raisons, modalités de déroulement, mode de résolution.

L'étude des facteurs d'ambiance (éclairage, bruits, couleurs....) dans leurs relations avec la productivité est le point de départ des travaux d'Elton Mayo, au Western Electric de 1932.

Le compte rendu des entretiens menés au sein des usines fait apparaître que l'explication réside dans les relations à l'intérieur de l'unité de travail. Les ouvriers sont avant tout motivés par leur appartenance à un groupe social et éprouvent des besoins de relation et de coopération. L'auteur a conclu que ce ne sont pas les facteurs matériels qui gouvernent principalement des éléments de nature psychologique à savoir :

-L'environnement social favorable bonne entente, cohésion du groupe.

-L'acceptation du travail par le groupe.

-Les bonnes relations avec l'encadrement.

- Les rémunérations non économiques : valorisation du travail, reconnaissance, satisfaction du travail bien fait.

⁶Michel Darbelet, Laurent Izard, Michel Scaramuzza, «l'essentiel sur le management », Edition, BERTI, Paris, 2006

L'une des principales conclusions des travaux de Mayo est alors que la quantité de travail accomplie par un individu n'est pas déterminée par sa capacité physique, mais par sa capacité sociale, c'est-à-dire son intégration à un groupe.

En effet, l'employé ne réagit pas en tant que membre d'un groupe. Au-delà de l'organisation formelle, il existe donc une organisation informelle qui obéit à une logique des sentiments et d'appartenance.

Conclusion

En 1959, Herzberg a distingué entre la motivation et la démotivation : il a proposé deux facteurs : facteurs de satisfactions et d'insatisfaction, les facteurs de satisfaction correspondent au bas de pyramide de *MASLOW* (salaire, sécurité de l'emploi etc....) ces derniers doivent être satisfaits afin d'éviter la démotivation des salariés, ces facteurs n'entraînent pas forcément la motivation.

La motivation s'explique par un équilibre ou plutôt un déséquilibre de force qui amène un individu à se construire des objectifs qui orientent ses actions.

Cette approche se retrouve dans les travaux de *Lévy-leboyer* qui explique qu'être motivé c'est essentiellement « avoir un objectif ; décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet ». La motivation n'est pas une caractéristique stable de l'individu ; la motivation est résultat d'une interaction entre l'individu et la situation. Cette motivation est modifiée au fur et à mesure des expériences de l'individu.

Chapitre 02 : La démotivation au travail et la performance

Introduction

La motivation au travail tient une place spéciale et importante dans notre société. Et aussi dans le discours managérial, car elle joue un rôle clé dans la réussite des organisations. Les salariés doivent mobiliser leur bonne volonté, et leur créativité. Ce qui n'est pas possible que s'ils s'investissent dans leur travail et donc s'ils se sentent motivés. Pourtant, de manière paradoxale. Jamais la motivation des salariés n'a semblé autant faire défaut. Jamais leur malaise n'a semblé fort, jamais leur engagement n'a semblé aussi problématique. Comment explique donc la démotivation ?

Ce chapitre se compose de deux sections : la première section sera consacrée à l'étude de la démotivation et on commence par les définitions et ses différentes causes et conséquences. Et pour la deuxième section, nous aborderons la performance.

Section 01 : La démotivation au travail :

La démotivation est un concept qui signifie l'absence de volonté au travail et de raison d'agir l'entreprise. On comprendra donc que lorsqu'elle devient professionnelle, cette dernière est l'un des effets négatifs et dangereuse sur les entreprises. Dans tous les côtés. Contrairement à la motivation.

Elle doit être différenciée des passages vides, qui sont généralement venus à cause de problèmes plus personnels. Elle existe deux types ou deux stades plus ou moins avancés : passagère ou durables. Dans ces situations, il faut que les dirigeants et les chefs d'entreprise interviennent pour régler ces problèmes. C'est là que le rôle du manager doit se mettre en action. Il oblige de prendre en charge la démotivation d'un salarié avant que celle-ci devienne profonde et parfois influencer sur d'autres membres de l'équipe. Plus le problème est géré tard, plus la remotivation sera difficile et parfois impossible.¹

Le manager doit faire face contre les signes de la démotivation :

- implication des salariés.
- les erreurs ou étourderies dans le travail suite à une baisse de productivité.
- des retards inhabituels, les avertissements non pris en compte.
- l'existence des sentiments de sabotage de certaines actions. Suite des comportements irascibles.
- l'absence répétée sans motif justifié, arrête maladie répétée.

¹ <http://WWW.aideochoix.com/quel-sont-les-de-la-démotivation-des-salaries-pour-une-entreprise.29.05.2018/02H32>.

1-1 Les causes de la démotivation :

La démotivation peut venir à partir des conditions ou problèmes professionnelle que personnelles.

On peut distinguer deux cas, dans le premier cas l'entreprise peut avoir possibilité d'agir pour inverse la tendance. Et dans le deuxième cas les raisons sont personnelle. il est donc difficile de mettre en place une méthode efficace. Qu'il que soit les raisons, santé dépression, des situations personnelles, le manager doit faire son possible d'être disponible tout le temps et compréhensif pour bien épauler son collaborateur. Car la démotivation d'un salarié ne peut pas être prise en charge de l'entreprise, Le manager doit faire accompagne par un coach professionnel.²

Les causes de la motivation peuvent venir à des facteurs liés à l'entreprise, on peut citer :

- D'un mauvais équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.
- d'incertitude quant son avenir.
- d'un poste susceptible de créer l'isolement.
- d'un manque de reconnaissance professionnelle.
- d'une mauvais ambiance /rivalité avec les collègues.
- d'une faible rémunération.
- d'objectifs inatteignables.
- d'aucune évolution professionnelle.
- d'un surcharge de travail.
- d'un travail pénible et/ou réplétifs
- d'un mauvais mangements.
- d'horaires de travail contraignants.

En effet, la démotivation résultats d'un problème de management dans certain cas, parce que le manager pyramidal crée chez les employés un manque d'implication dans le projet globale de entreprise. Afin résoudre ce problème, le management horizontal ou collaboratifs fait des merveilles. De permettre chaque membre d'équipe de participer activement à chaque étape de projets, la cohérence et la cohésion, et la motivation du groupe peut aider à remotiver certain employé.

² Laura MUCHA, « la motivation des salariés et la performance dans les entreprise », mémoire université de Reims , Gestion et management ,2010 ,p121.

1-2 Les conséquences de la démotivation des salariés au sien de l'entreprise :

Les conséquences de la démotivation sont nombreuses. La première à payer les frais d'un tel désengagement est bien évidemment l'entreprise. Tout d'abord, il faut savoir que la démotivation est assez contagieuse. Il suffit parfois d'un seul salarié démotivé pour impacter toute une équipe. C'est la communication et le dynamisme des membres qui en pallient, car un salarié qui n'a plus de motivation peut être désagréable, agressif, voir violent, et cela nuit à ses relations professionnelles. Plus encore, celle peut devenir un cercle vicieux qui impact directement la productivité de l'entreprise. C'est donc la productivité générale de l'entreprise qui s'en retrouve prise en otage pour ensuite donner des résultats médiocres par rapport aux services qu'elle doit fournir.

Si on devait résumer les conséquences de la démotivation d'un salarié sous l'aspect le plus négatif qu'il soit, cela correspondrait à :

1-2-1 La baisse de productivité :

Un employé qui perd sa motivation n'a plus aucun envie de continuer le travail qu'il a commencé. A la longue, ses tâches s'accumulent et peuvent altérer le fonctionnement de l'entreprise.

1-2-2 La démotivation collective :

Pour faire avancer une équipe, l'apport de tous s'avère indispensable. Un employé démotivé peut avec le temps contaminer ses collaborateurs s'il n'est pas vite pris en charge.

1-2-3 L'insatisfaction de la clientèle :

Etre une bonne entreprise, c'est aussi offrir des services de qualité à ses clients. En cas de démotivation, l'employé en charge de la clientèle peut faillir à ce devoir en ne répondant pas correctement aux attentes des clients.

1-2-4 La mauvaise ambiance au sien de l'entreprise :

Un collaborateur indisposé peut mettre en péril l'ambiance et l'équilibre de son équipe.

1-2-5 La mauvaise qualité du travail :

L'employé démotivé devient de plus en plus négligent et il fournit en permanence un travail de piètre qualité. L'entreprise est une entité, un mauvais grain peut contaminer les bons et provoquer d'importants dégâts. Il est donc primordial de contrer ce phénomène dès l'apparition des premiers signes. Vous l'aurez compris, il existe de nombreux facteurs de démotivation et les conséquences sont hélas lourdes pour l'entreprise.

Section 2 : La performance au travail

Aujourd'hui, notre ère est marquée par la mondialisation et l'hyper concurrence. C'est ainsi que la notion de performance prend tout 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. La performance « demeure un enjeu central pour la recherche en gestion Ganzente (2000). Nous verrons qu'est-ce-que la performance et les différents types de performances.

2-1 Qu'est – ce que la performance ?

Définir la performance n'est pas chose aisée car cette notion regroupe plusieurs dimensions, ainsi la littérature parle de la performance comme d'un concept « valise ».

Au niveau des fondements étymologiques, le terme « la performance » trouve son origine de l'anglais « to perform » qui se traduit par « accomplir, réaliser » et l'ancien français « performer » dérivé de « former » qui signifie « l'accomplissement, l'exécution ».

Dans le dictionnaire Larousse, le terme performance est tout d'abord utilisé dans le domaine sportif en commençant par les chevaux, la performance se rapportant alors à la manière dont le cheval s'est comporté pendant la course. Par extension, la performance fera référence aux résultats chiffrés obtenus par un athlète, une équipe sportive.

Par analogie dans le domaine de la technologie, les performances d'un appareil. Ce terme s'étendra ensuite aux autres domaines et fera référence à un exploit, une réussite remarquable d'un individu, d'une équipe ou d'une entreprise .par extension, la performance renverra à la capacité à remplir efficacement sa mission.

Le terme performance au niveau d'une entreprise exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis. Emmanuel Maire et Mathieu 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. Être performant, c'est réaliser un projet de manière telle que vous dépassiez les niveaux ou vous situiez précédemment. Dans tous les cas, il s'agit donc de poser un objectif valable et de tout faire pour l'atteindre.

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

2-2 Les différents types de performances :

Il existe trois types de performances dans une structure, ce sont la performance organisationnelle, la performance sociale et la performance économique.

2-2-1 La performance organisationnelle :

La performance organisationnelle est la capacité pour l'organisation de créer de la valeur pour les différentes parties prenantes ou partenaires, ainsi ;

- Pour les investisseurs elle doit se traduire par une augmentation de la valeur boursière.
- Pour les salariés par la qualité du climat de travail.
- Pour les consommateurs par la qualité des produits ou services offerts ;
- Pour le citoyen par les contributions de l'organisation au développement de la communauté.

Son appréciation porte donc sur des aspects variés. Elle sera donc mesurée en fonction d'indicateurs dont le choix et l'interprétation diffèrent selon les preneurs de décisions, leurs objectifs, la période prise en compte par exemple.

2-2-2 La performance sociale :

La performance sociale est définie comme la satisfaction et la qualité de vie au travail du personnel, elle peut aussi comporter une dimension externe et renvoie alors à la question de la responsabilité sociale de la structure c'est-à-dire aux effets sociaux externes de son activité.

Elle mesure le niveau d'atteinte des objectifs de l'entreprise par rapport à la motivation et l'implication des salariés. Elle est généralement utilisée dans le cadre de l'évaluation du système de gestion des ressources humaines.

2-2-3 La performance économique :

La performance économique qui peut être appréhendée par la rentabilité, c'est-à-dire un surplus économique ou marge économique obtenue par la différence entre un revenu et un coût. Les méthodes de mesure de la création de valeur qui existent dans la littérature traitent implicitement ou explicitement de la performance économique ou performance financière.

2-3 L'évolution de la performance :

2-3-1 Performance individuelle et performance collective :

Les performances individuelles, sont les capacités qui mises en œuvre pour atteindre des résultats et réaliser des objectifs. Elles dépendent l'efficacité d'une équipe et ses membres. Mais aussi de la complémentarité de compétences de l'entreprise de travail en groupe, du climat social, de la motivation collective.

La coordination du travail au sein du groupe, suppose que les rôles et les responsables de chacun soient définis et correctement attribués.

2-3-2 La performance collective

Sont les compétences individuelles actives au sien d'un groupe. Cette dernier implique la concentration d'un ensemble de performances individuelle mais ce n'est pas tout car. Il faut y ajouter aussi des compétences construites et acquises par pratique de travail en groupe. L'optimisation des compétences et gagner du temps grâce à la répartition des activités en fonction de la complémentarité de chaque individu formant le groupe.

2-4 Les critère de la performance

Les critères est une valeur définie qui sert de base a un jugement et qui permet de mesures la performance. Les critères de performance constituent des repères et permettent à un salaire ou à un groupe de travail de mener une action en vue d'atteindre un objectif.

On peut destine deux types quantitatifs et qualitatifs, il est défier en fonction des objectifs propres à chaque organisation, chaque individu. Les critères quantitatifs sont exprimer par des chiffres (ex : dans la comptabilité, le bénéfice réaliser). Et pour critère qualitatifs (ex : le climat social, l'implication des salariés dans l'entreprise).

Section03 : les théories de performance au travail

La performance est une mesure du degré de réalisation d'un objectif particulier. On peut définir la performance au travail comme une variable dépendante, c'est-à-dire comme un résultat. Le concept est parfois défini comme l'adoption d'une conduite particulière afin de remplir des conditions favorables au fonctionnement de l'organisation. Notamment en ce qui a trait au respect des conditions de travail et environnementales et des politiques et de procédures d'organisation (*boyatizs, 1982*).

Dans plusieurs cas, ont la définie directement à partir des comportements des travailleurs. Les définitions de performance est donc multiples. Mais toute cette définition regroupe certain points communs.

D'après cette étude, la performance au travail est également conçue comme un comportement permet de remplir les attentes de l'organisation. Et de respects les conditions et les réglementations ou la demande formelle du rôle (Campbell 1990),³

D'après certain auteurs, la performance au travail ce divisé en deux parties :

3-1 La performance des tâches :

Il s'agit de la performance intra rôle, car ce type de performance est celle des travailleurs dans le cadre du travail prescrit. La performance des tâches et le contenu de travail sont étroitement liée ; de même la performance des tâches est aussi liée étroitement à la capacité individuelle, et à la maîtrise des taches et aux connaissances (campell1990).

3-2 La performance contextuelle :

Cette type de performance elle réfère aux comportements des travailleurs qui vont au-delà de leur mandant et contribuent à l'efficacité organisationnelle. Il s'agit donc de comportement extra rôle, tel, que la mise en œuvre volontaire d'activités relevant des exigences informelle, de la coopération et de l'aide apportée aux auteurs, de l'approbation, du soutien et de la défense des objectifs de l'organisation dans un cadre informel. On parle donc de comportements de citoyenneté organisationnelle ou discrétionnaires (*Orgue, 1988 ; Vandenberghe et al, 2009*).

Elle est étroitement liée à l'environnement organisationnel, l'enivrement social et l'enivrement psychologique.

Est volontaire et étroitement liée à la persistance, aux traits d'aidé, à la coopération, a la motivation ou à la personnalité. Réfère à des comportements qui dépassent le rôle formel, habituellement non précisés dans le cadre des fonctions officielles du travail. Prend appui sur les compétences interpersonnelles du travailleur et sur la motivation à maintenir des bonnes relations.

³ PING WANG, « La motivation : Une source efficace pour améliorer la performance des membres d'équipes de projet », mémoire université du Québec à Rimouski, gestion de projet ,p29

3-3 Le lien entre la motivation et la performance :⁴

Selon la définition de la motivation, nous savons qu'elle constitue un moyen d'atteindre un but particulier. Elle relève notamment des besoins des individus. D'un point de vue de gestion, il s'agit donc de répondre aux besoins du personnel et de promouvoir ses efforts pour atteindre les objectifs organisationnels. La motivation a un rôle très important pour mobiliser l'enthousiasme du personnel, pour réaliser excellentement les objectifs fixés et pour améliorer continuellement la performance au travail. A l'heure actuelle, dans un environnement concurrentiel, afin de se développer, les entreprises doivent constamment améliorer leur compétitivité. La motivation du personnel devient fondamentale pour avoir accès à son plein potentiel. A cette fin, les gestionnaires sont appelés à agir sur les facteurs de motivation afin d'inciter plus de gens à travailler volontairement pour atteindre les objectifs organisationnels et améliorer considérablement les performances (Davis, 1984).

- Dans un contexte professionnel de travail, la motivation ou la démotivation des individus peuvent être perçues à travers les conséquences qu'elles engendrent sur la production ou l'organisation de l'entreprise.

⁴ PING WANG, « la motivation : une source efficace pour améliorer la performance des membres d'équipes de projet », mémoire université du Québec à Rimouski.P34.

Conclusion :

Au cours de ce chapitre, les deux variables à expliquer de la recherche ont été définies. Il s'agit de démotivation et la performance au travail.

Actuellement, la motivation au travail est l'un des facteurs clés de la réussite pour les organisations. La démotivation est un processus complexe qui fait partie de la vie de toute organisation.

Les objectifs de départ se situaient à deux niveau, Avec le premier nous cherchions à savoir quels étaient les éléments de la motivation qui pouvaient avoir un impact sur la performance au travail, alors qu'avec le second ; nous souhaitions apprécier comment cet impact pouvait éventuellement se produire sur ces variables d'attitudes et de comportement.

Chapitre 03 : Etude de cas

Introduction :

Ce troisième chapitre sera consacré à l'analyse de la motivation des employés d'une entreprise du textile située au sein de la commune de Kherrata, wilaya de Bejaia. Le chapitre est divisé en deux sections. La première section est une présentation de l'Entreprise où s'est déroulée l'enquête de terrain. Quant à la deuxième section, elle sera divisée en trois parties :

- méthodologie de l'investigation (présentation du questionnaire).
- Analyse exploratoire des données d'enquête.

Section01 : présentation de l'organisation d'accueil.

L'entreprise algérienne de textile industrielle et technique, en SENTEX l'un des plus importants pôles textile du pays, et occupe la première place en matière de production de tissus notamment le drap, s'étendent sur une superficie de 92,049m². Nous allons essayer de présenter l'entreprise SENTEX et ses différents services.

1-1- Historique de l'entreprise SENTEX :

Le groupe SENTEX spécialisé dans le secteur des textiles a été créé vers la fin de 1979 par le gouvernement algérien à travers un contrat avec le constructeur japonais MARUBENI. Il est subdivisé en plusieurs filiales dans différentes régions de territoire national, ENDITEX, SITEX, INDITEX et COTIFTEX, ce dernier est à son tour divisé en trois unités AKBOU, LAGOUAT, et KHERRATA. Dans le cadre de la reconstitution des entreprises publiques l'unité de KHERRATA est devenue autonome à partir de 01/01/1998 sous forme d'une SPA prenant le nom SENTEXE (société d'ennoblissement des textiles).

Le 01/01/2012 l'industrie textile algérienne va connaître encore d'autres structurations pour aboutir à la section création, du groupe industriel du textile avec ses 24 unités de production qui ont donné naissance à TEXLAG SPA 17 unités de production réparties à travers le territoire national <unité de couverture Bab Ezzouar, unités de cotonnades Oran unités de finissage KHERRATA-Ex SENTEX ...etc. »

1-2- Situation géographique :

L'unité de SENTEX de KHERRATA est située sur l'axe routier BEJAIA-SETIF sur la route nationale n°09 à 60KM au sud-est de la ville de KHERRATA, sa situation lui permet de s'approvisionner en eau de barrage de KHERRATA.

1-3-Missions et objectifs de SENTEX :

1-3-1 Les missions

SENTEX de KHERRATA est chargé de réaliser les activités suivantes :

- Exploitation, gestion et développement de la production de la manière de confection.
- Importation des tissus et autre que ce soit de confection.
- Formation et assistance technique.
- Exploitation de toute opération de n'importe quelle forme économique, commercial, social.
- Consiste à faire de finissage des produits de l'unité Laghouat commercialisation tissus, coton, mélange et autre textile.

1-3-2-Les objectifs :

L'objectif de l'entreprise est de satisfaction les besoins de population en produits textiles sur le territoire national, et offrir de l'emploi aux habitants de région afin de diminuer le taux de chômage au niveau de région :

- Assurer une rentabilité
- Aboutir à la satisfaction des clients.
- Atteindre un haut niveau de qualité de sa production .
- Une adaptation rapide aux changements de marché.

1-4- La présentation de différentes structures de SENTEXE

La direction générale est dirigée par un gérant qui assure et applique les décisions prise dans différentes assemblés générale des associés. Elle comprend le secrétariat, service hygiène et sécurité, cellule audit de six(6) sous directions. Elle a aussi pour mission la coordination des travaux entre les différents services et le contrôle des principales structures de la société, ainsi que le suivi des budgets et les plans de développement.

Quant au Secrétariat, i lest l'organe d'accueil, On y enregistre les courreries arrivés et sortis , et aussi la réception et l'enregistrements des appels téléphoniques.

Le Service hygiène et sécurité est au sein de l'entreprise et est constitué et deux section : **Section de prévention** : englobe les moyens humains et matériel qui surveille. Et **la Section d'intervention** : compote des agents spéciaux disposant par exemple des moyens suivants :

- Des plateaux d'incendies.
- Des portes de secours dans chaque atelier.
- Des systèmes d'alarme ...etc.

La Sous –direction de production, Son rôle est d'assurer la production des produits finis, et elle est chargé de la gestion du carnet de bord de la production. De produire de

l'équivalent en quantité demandées par le service commerciale. Le processus de la production comprend quatre (4) phases :

Le blanchiment, teinture, l'impression, le finissage.

Le service blanchiment détermine les colorants des matériaux afin d'obtenir un blanc pour préparer les tissus à la teinture et à l'impression pour les ventes propres et hydrophiles. Le service teinture est une opération qui suite l'opération de blanchiment, elle permet de colorer un tissu d'une façon homogène, elle s'obtient en fixant un colorant, une fibre d'une manière durable. Le service impression applique sur les tissus des dessins d'une ou plusieurs couleurs. Et le service finissage confère au tissu une présentation visuelle et des touches plus agréables ou des propriétés particulières selon les usages déterminés.

La sous-direction techniques 'occupe de toute la tâche technique concernant l'opération à cet effet elle élabore des rapports techniques, établit des programmes, et contrôle les qualités des produits

Pour accomplir ces tâches la sous-direction technique doit coordonner ses activités dans trois services (préparation, laboratoire, programmation, inspection de qualité).

Les tissus écrus sont contrôlés qualitativement au niveau de services d'inspection des écrus afin de distinguer les défauts de tissage et de raser et fils et duvets se trouvent sur les faces de tissus, et sur lisières.

C'est au laboratoire qu'on détermine la composition, ainsi que les propriétés physique des tissus mais aussi les différentes recettes utilisées dans la teinture.

Le service de programmation est chargé d'établir les programmations de production proprement dit, à partir des commandes des clients ou de l'unité, ensuite les remettre au laboratoire pour passer les tests nécessaires sur les couleurs et la qualité des tissus.

Le tissu une fois fini est inspecté, pour contrôler sa qualité. Ainsi sur des visiteuses, on procédera à l'inspection des défauts ceux qui sont dus à la teinture (différence de couleur dans les sens : largeur et longueur, différence de degré de blancheur, taches d'huile...), comme aussi ceux dus à l'impression (décadrage, tache....) une fois le tissu est inspecté il sera enroulé et sur chaque roulement, sera mentionné les caractéristiques suivants : longueur , largeur , nature de tissu de traitements.

La sous-direction maintenance comporte quatre services :

- service étude.
- services équipements

-service entretien et eaux.

Quant à la sous-direction des ressources humains se compose de trois services, qui travaillent en collaboration pour la gestion et de traitements de tous les affaires socioprofessionnel des employeurs .Afin d'offrir un bon climat de travail elle doit respecter les règles qui découle du contrat de travail.

-services de personnel : il se divise en trois sections

- section gestion de personnel : exemple l'établissement du pointage.

-section formation : s'occupe de la formation interne (pour le personnel désirent changer de poste) externe (concerne les stagiaires).

-section sociale : s'occuper du personnel en matière de congés, malade

-service œuvre sociale : ce service s'occupe-de l'aspect social du personnel.

En ce que concernent les prêts, les cadeaux il s'occupe aussi de la médecine au travail.

-service moyens généraux : ce service s'occupe du transport de marchandise sur tous les voies de différente assurance, et gère les femmes de ménage.

- section de paie : Elle exploite les informations communiquées par des diverses structure, reçoit les informations du personnel concerné ; les travailleurs (pointage, journal personnel, titre de congé, décision de promotion et affectation...etc.).

La sous-direction finance et comptabilité joue très important dans l'entreprise, elle participe activement à la définition des objectifs globaux et aussi enregistre quotidiennement les opérations réaliser par la société a partir des pièces justificatives prouvent des différents sous-directeurs. Elle est décomposée en deux services ; services comptabilité générale et service comptabilité analytique.

La sous-direction Apport-Commercial est considérée comme un soutien pour l'activité de l'unité, elle est chargée essentiellement des produits nécessaire pour le fonctionnement de l'unité et la commercialisation des produits finis

Services gestion de stocks contrôle les mouvements des stocks, établi le bon d'entrée lors de la réception des marchandises et de sortie pour les ventes ou les consommations, une copie de bons doit être transmis aux services comptabilité analytique. Son rôle est de gérer les stocks selon les besoins de l'unité, pour ce a l'unité dispose quatre magasins.

-Magasin des pièces détachées.

-Magasin des produits finis (commerciales).

-Magasin des produits chimique auxiliaires.

-Magasin des fournitures de bureaux.

Section02 : Motivation des salaires au sein d'une entreprise de textile ; cas complexe SENTEX de KHERATTA

Dans cette partie du mémoire, nous allons présenter le cadre méthodologique de notre investigation. Nous exposerons les moyens et les procédures suivies pour apporter des réponses à la question de recherche présentée plus haut. Nous présenterons le questionnaire utilisé pour l'enquête de terrain et la population étudiée afin de cueillir les données nécessaires à notre problématique.

2-1-Méthodologie de l'investigation présentation du Questionnaire. .

Dans le but de répondre à notre problématique, on a réalisé un questionnaire (enquête). Ce dernier est destiné aux employés de ladite entreprise. Notre enquête s'est déroulée durant le mois de juin en distribuant des questionnaires à un échantillon de 70salariés de l'entreprise. Le questionnaire Il est composé de trois parties.

La première partie intitulée« le profil de participant dans cette enquête porte des informations qui sont en relation avec les salariés .elle contient neuf(09) questions (sexe, l'âge, état matrimonial, niveau scolaire, ancienneté, l'expérience, catégorie socioprofessionnel, poste de travail et type de contrat de travail.

Pour la deuxième partie ; la motivation au travail, cette partie contient des questions destinés aux employés afin de détecter leur motivation. Les travailleurs sont motivés avec une bonne façon ? Et comment sont-ils motivés ? , après avoir répondu à sept(07) questions : la raison de travailler dans cette entreprise, la rémunération, salaire proportionnel a les efforts, l'équitable entre les travailleur, l'acceptation de travaillé dans une autre entreprise avec une augmentation de salaire mais dans climat des affaires défavorable, récompense morale, récompense finassier, le raison qui motiver plus.

Dans la troisième partie ; performance au travail, cette partie est diviser on deux (02) types de questions.

1/Indices quantitatifs de performance (les réclamations des clients, taux de productivité et de rentabilité, respecter les délais de production, trouver les réclamations pour défauts, rotation du personnel, l'importance des doléances et des réclamations)

2/Indice qualitatif de performance(leadership ,le climat de bons échanges et état d'esprit positif ,les réalisations des subordonnes (dirigeants) ,l'existence de l'innovation au sein de votre Entreprise ,concevez les programmes de personnel ,la cohésion et la cohérence au sein de l'entreprise ,est -elle ,les produits de l'Entreprise)

2-2- Analyse exploratoire des données :

Cette partie sera consacrée à la représentation et l'analyse des résultats obtenus sur le terrain, nous analyserons les résultats obtenus de l'enquête

Tableau N° 01 : Répartition de l'échantillon selon sexe

		sexe			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	masculin	48	85,7	85,7	85,7
	féminin	8	14,3	14,3	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Source : résultats de l'enquête

Selon le tableau n° 01 et l'annexe n° 02, nous révèlent que la majorité des enquêtés sont de sexe masculin avec un pourcentage de 85.7% par rapport à l'échantillon étudié, dont le pourcentage de sexe féminin est de 14.3%.

Tableau N°2 : la répartition de l'échantillon selon l'âge

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moins de 25 ans	1	1,8	1,8	1,8
	25-35ans	33	58,9	58,9	60,7
	35-45 ans	18	32,1	32,1	92,9
	plus de 45 ans	4	7,1	7,1	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Source : résultats de l'enquête

Selon le tableau n° 02 et l'annexe n° 03 , on déduit que la plupart de l'échantillon enquêté sont âgé entre 25-35 ans avec un pourcentage 58.9%, viens par la suite la catégorie ayant l'âge entre 35-45 ans avec un pourcentage 32.1%, un taux de 7.1% de l'échantillon âgé de plus de 45 ans et un taux de 1.8 % de l'échantillon âgé mois de 25 .

Tableau N°3 : la répartition de l'échantillon étudié selon la matrimonial

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
célibataire	17	30,4	30,4	30,4
marié	39	69,6	69,6	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Source : résultats de l'enquête

Selon le tableau n° 03 et l'annexe n° 04, on déduit que la plupart de l'échantillon enquêtes sont marié avec un pourcentage 69 .6% par rapport à l'échantillon étudié, dont le pourcentage des célibataire est de 30.4%.

Tableau N° 4 : la répartition de l'échantillon selon le niveau scolaire

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide primaire	1	1,8	1,8	1,8
moyen	8	14,3	14,3	16,1
secondaire	25	44,6	44,6	60,7
baccalauréat	13	23,2	23,2	83,9
maitrise	5	8,9	8,9	92,9
autres	4	7,1	7,1	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Source : résultats de l'enquête

Selon le tableau n°04 et l'annexe n°05, on remarque que la majorité des personnes interrogées ont un niveau scolaire secondaire avec un pourcentage 44.6% , suivi par la catégorie qui a un niveau baccalauréat avec un pourcentage 23.2% , puis on trouve ceux qui ont un niveau moyen avec un pourcentage de 14.3% et un niveau maîtrise avec un pourcentage 8.9% , puis on trouve ceux qui ont un autre niveaux avec un pourcentage 7.1% et enfin on trouve ceux qui ont un niveau primaire avec un pourcentage 1.8% .A partir de cela le niveau scolaire est utilisé par l'entreprise comme un critère de classification de poste pour hiérarchiser la rémunération .

Tableau N°5 : la répartition de l'échantillon selon l'expérience

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1	37	66,1	66,1	66,1
2	9	16,1	16,1	82,1
3	4	7,1	7,1	89,3
4	2	3,6	3,6	92,9
plus de 5	4	7,1	7,1	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Source : résultats de l'enquête.

Selon le tableau n°05 et l'annexe n°06, Nous constatons que la plupart des enquêtés ont une expérience d'une année avec un pourcentage de 66.1% .vient par la suite, 16.1% ont une expérience de2ans, 7.1% ont une expérience de3ans, et 3.6% ont une expérience de 4ans, dernièrement, 7.1% ont une expérience de plus de 5 ans.

Tableau N°6 : la répartition de l'échantillon selon l'ancienneté

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 2 moins	1	1,8	1,8	1,8
2ans	2	3,6	3,6	5,4
3ans	4	7,1	7,1	12,5
4ans	9	16,1	16,1	28,6
5ans	5	8,9	8,9	37,5
6ans	4	7,1	7,1	44,6
7ans	8	14,3	14,3	58,9
9ans	9	16,1	16,1	75,0
9ans et 6 moins	1	1,8	1,8	76,8
10ans	8	14,3	14,3	91,1
12ans	2	3,6	3,6	94,6
13ans	1	1,8	1,8	96,4
15ans	1	1,8	1,8	98,2
17ans	1	1,8	1,8	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Source : résultats de l'enquête

Selon le tableau n°06 et l'annexe n°07, nous constatons que 1.8% ont 2 mois d'ancienneté , 3.6% ont 2ans d'ancienneté , 7.1% ont 3ans et 6 ans d'ancienneté par la suite , 16.1% ont 4 ans d'ancienneté , 8.9 % ont 5ans d'ancienneté , 14.3% ont 7ans d'ancienneté , 16.1% ont 9ans d'ancienneté , 1.8% ont 9ans et 6 mois d'ancienneté , 14.3% ont 10 ans d'ancienneté . 1.8% ont 13 ans , 15ans et 17 ans d'ancienneté par la suite .

Tableau N° 7 : la répartition de l'échantillon selon la socioprofessionnelle

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide cadre	10	17,9	17,9	17,9
agent de maitrise	33	58,9	58,9	76,8
exécution	13	23,2	23,2	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Source : résultats de l'enquête

Selon le tableau n°07 et l'annexe n°08, Au premier lieu nous avons la catégorie des agents de maîtrise avec un pourcentage de 58.9%, vient par la suite la catégorie agents d'exécution avec un pourcentage de 23.2%. Dernièrement on a la catégorie cadre avec un pourcentage de 17.9%.

Tableau N °8 : la répartition de l'échantillon de poste de travail

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
p!!Valid e chef de sécurité	1	1,8	1,8	1,8
agent de polyvalent	1	1,8	1,8	3,6
agent de sécurité	1	1,8	1,8	5,4
agent polyvalent	1	1,8	1,8	7,1
agent polyvalent	1	1,8	1,8	8,9
agents de sécurité	1	1,8	1,8	10,7
blanchisseur	3	5,4	5,4	16,1
chef de quart H/ S	1	1,8	1,8	17,9
chef de quart	1	1,8	1,8	19,6
chef de section	4	7,1	7,1	26,8
chef de section	1	1,8	1,8	28,6
comptabilité				
chef de section trésorerie	1	1,8	1,8	30,4
chef de service	2	3,6	3,6	33,9
chef de service de comptabilité analytique	1	1,8	1,8	35,7
chef de service de comptabilité	1	1,8	1,8	37,5
chef de service RH	1	1,8	1,8	39,3
conducteur	2	3,6	3,6	42,9
conducteur de rameur	2	3,6	3,6	46,4
conducteur machine	1	1,8	1,8	48,2
contre maitre	9	16,1	16,1	64,3
contre maitre laboratoire	1	1,8	1,8	66,1
créateur textile	1	1,8	1,8	67,9
GIGGERITS	1	1,8	1,8	69,6
juriste	1	1,8	1,8	71,4
Mécanique équipement production	1	1,8	1,8	73,2
operateur sur machine	1	1,8	1,8	75,0

Chapitre03 : Système de motivation et gains de productivité au sein de l'entreprise du textile SENTEX

opérateur sur machine	1	1,8	1,8	76,8
polyvalent	2	3,6	3,6	80,4
rameur	2	3,6	3,6	83,9
secrétaire	1	1,8	1,8	85,7
sous directeur	1	1,8	1,8	87,5
sous directeur commercial	1	1,8	1,8	89,3
sous directeur production	1	1,8	1,8	91,1
sous directeur ressources humaine	1	1,8	1,8	92,9
teinture	3	5,4	5,4	98,2
teinterez	1	1,8	1,8	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Source : résultats de l'enquête

Selon le tableau n°08 et l'annexe n°09 concernant poste de travail occupé au niveau de l'entreprise nous constatons que 16.1% occupent le poste contre maitre .vient par la suite , 7.1% occupent le poste chef de section , 5.4% occupent blanchisseur et teinture , et 3.6% occupent à la suite chef de service , conducteur et polyvalent . Dernièrement 1.8% des enquêtés occupent successivement les postes suivants :

Chef de sécurité , agent de polyvalent , agent de sécurité , chef de quart , chef de quart H/S , chef de section de comptabilité , chef de section trésorerie , chef de service de comptabilité analytique , chef de service de comptabilité , chef de service RH, conducteur machine , contre maitre laboratoire , créateur textile, juriste , mécanique équipement production , opérateur sur machine , secrétaire , sous-directeur commercial , sous-directeur production , sous-directeur ressources humaines , teinterez .

Tableau N° 9 : la répartition de l'échantillon étudié selon le contrat de travail

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	CDD	5	8,9	8,9	8,9
	CDI	26	46,4	46,4	55,4
	AUTRE	25	44,6	44,6	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Source : résultat de l'enquête

Selon le tableau n°09 et l'annexe n°10, nous constatons que la plupart des employés ont un contrat à durée indéterminée avec un pourcentage de 46.4% donc peu de mouvement, et 8.9% pour ceux qui ont un contrat déterminée. Ce qui explique que la situation des salariés avec un contrat à durée déterminée risque de perdre leur poste dès que leur contrat sera terminé, dans le cas où le salarié a prouvé ses capacités et il a développé ses compétences l'entreprise peut transférer son contrat à un contrat à durée indéterminé.

Tableau N° 10 : la répartition de l'échantillon étudié selon le raison de travaillé de cette entreprise

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	salaire	8	14,3	14,3	14,3
	la nature de travail	9	16,1	16,1	30,4
	la sécurité d'emploi	5	8,9	8,9	39,3
	l'image de l'entreprise	4	7,1	7,1	46,4
	autre	30	53,6	53,6	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Source : résultat de l'enquête

Selon le tableau n°10et l'annexe n°11, concernant le raison de travaillé dans cette entreprise on déduit que la majorité des enquêté sont influencée par d'autre raison avec un pourcentage de 53.6%. Vient par la suite, 16.1% sont influencé par la nature de travail et 14.3% par le salaire, dernièrement, 7.1% sont influencé par l'image de l'entreprise.

Tableau N° 11 : la répartition de l'échantillon étudié selon la rémunération

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide très intéressant	11	19,6	19,6	19,6
assez intéressant	10	17,9	17,9	37,5
pas intéressant	35	62,5	62,5	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Source : résultat de l'enquête

Selon le tableau n°11 et l'annexe n°12, concernant la répartition de l'échantillon étudié selon la rémunération on déduit que la plupart des enquêtés disent « pas intéressant » avec un pourcentage de 62.5%. Vient par la suite, 19.6% disent «très intéressant » .dernièrement 17.9% disent «assez intéressant ».

Tableau N° 12 : la proportionnalité de salaires et les efforts fournis

Proportionnalité de salaires avec les efforts

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui surement	4	7,1	7,1	7,1
oui probablement	7	12,5	12,5	19,6
non surement	31	55,4	55,4	75,0
non probablement	14	25,0	25,0	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Source : résultats de l'enquête

Selon le tableau n°12 et l'annexe n°13, concernant la proportionnalité de salaires avec les efforts on déduit que la plupart des enquêtée disent «non surement »avec un pourcentage de 55.4%. Vient par suite 25% disent «non probablement » et 12.5% disent «oui probablement ». Dernièrement ,7.1% disent «surement »

Tableau N° 13 : Equitabilité DE PRIME DE RENDEMENT

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	22	39,3	39,3	39,3
non	34	60,7	60,7	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Source : résultats de l'enquête

Selon le tableau n°13 et l'annexe n°14, nous constatons que la majorité des enquêtée disent «non» qu'il y'a pas d'équitabilité de prime de rendement entre les travailleurs avec un pourcentage de 60.7% de l'autre couté 39.3%disent «oui ».

Tableau N°14 : un salaire élevé mais un climat défavorable

Un salaire élevé mais un climat défavorable

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	26	46,4	46,4	46,4
non	30	53,6	53,6	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Source : résultat de l'enquête

nous constatons que 53.6% des enquêtée disent «oui » pour un salaire élevé mais un climat défavorable. De l'autre coté, 46.4% disent «non »

Tableau N° 15 : répartition de l'échantillon selon la récompense morale

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide tout à fait	5	8,9	8,9	8,9
un peut	30	53,6	53,6	62,5
pas du tout	21	37,5	37,5	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Source : résultat de l'enquête

Selon le tableau n°15 et l'annexe n°16, concernant les récompense morale on déduit que la plupart des enquêtée disent «un peu » avec un pourcentage de 53.6% .vient par la suite , 37.5% disent «pas du tout » Dernièrement 8.9%disent « tout à fait »

Tableau N° 16 : répartition de l'échantillon selon la récompense financier
Récompense financière

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide tout à fait	3	5,4	5,4	5,4
un peut	20	35,7	35,7	41,1
pas du tout	33	58,9	58,9	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Source : résultat de l'enquête

Selon le tableau n°16 et l'annexe n°17,concernant les récompense financière on déduit que la majorité des enquêtées disent «pas de tout » avec un pourcentage de 58.9%. Vient par la suite, 35.7% disent « un peu » Dernièrement ,5.4% disent «tout à fait »

Tableau N° 17 : la répartition de l'échantillon étudié selon le raison qui motive plus

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide l'assurance de garder mon emploi	26	46,4	46,4	46,4
possibilité de promotion	9	16,1	16,1	62,5
un salaire élevé	15	26,8	26,8	89,3

le respect de mon supérieur	6	10,7	10,7	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Source : résultat de l'enquête

Selon le tableau n°17 et l'annexe n°18, on déduit que le raison qui motive plus la majorité des enquêtées est l'assurance de garder son emploi avec un pourcentage de 46.4%. Vient par la suite un salaire élevé avec un pourcentage de 26.8% vient par la suite de possibilité de promotion avec un pourcentage de 16.1%. Dernièrement on a le respect de son supérieur avec un pourcentage de 10.7%.

Tableau N° 18 : la répartition de l'échantillon étudié selon les réclamations des clients

Les réclamations des clients

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide faible	13	23,2	23,2	23,2
moyen	27	48,2	48,2	71,4
important	16	28,6	28,6	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Source : résultat de l'enquête

Selon le tableau n°18 et l'annexe n°19, on remarque que les réclamations moyenne de clients est supérieur de réclamation faible et important, elle occupe de 48,2% de réclamation totale. Ce qui est important par rapporte au totale.

Et pour les réclamations importante représente 28,6% de réclamation totale ce qui est moins important, et pour les réclamations faible représente de 23,2% de réclamation totale.

Tableau N° 19 : la répartition de l'échantillon étudié selon le taux de productivité et de rentabilité

Le taux de productivité et de rentabilité

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide faible	5	8,9	8,9	8,9
moyen	40	71,4	71,4	80,4
important	11	19,6	19,6	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Source : résultat de l'enquête

Selon le tableau n°19 et l'annexe n°20, On remarque que le taux de productivité et rentabilité moyenne est la plus élevée que la productivité faible et importante, elle occupe de 71,4% de productivité totale. Ce qui est importante par rapporte au totale.

Et pour la productivité importante représente 19,6 de la productivité totale ce qui est moins important, et pour la productivité faible représente que 8,9% de la production.

Tableau N° 20 : la répartition de l'échantillon étudié selon respectez les délais de production

Respectez les délais de production

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	49	87,5	87,5	87,5
non	7	12,5	12,5	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Source : résultat de l'enquête

Selon le tableau n°20 et l'annexe n°21, concernant le respect de délai de production on déduit que la plupart des enquêtés disent «oui » avec un pourcentage de 87.5%, de l'autre coté , 42.9% disent « non» avec un pourcentage de 12.5% .

Tableau N° 21 : la répartition de l'échantillon étudié selon les réclamations pour défauts

Les réclamations pour défauts

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide faible	19	33,9	33,9	33,9
moyen	31	55,4	55,4	89,3
important	6	10,7	10,7	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Source : résultat de l'enquête

Selon le tableau n°21 et l'annexe n°22, On remarque que les réclamations pour les défauts d'après les salariés de cette entreprise sont élevée de 55,4% pour réclamation moyen plus que la réclamation faible et importante par rapporte à la réclamation totale.

La réclamation faible représente de 33,9% de réclamation totale ce qui est moins important, que les réclamations faibles qu'elle représente10, 7% de pourcentage totale.

Tableau N° 22 : la répartition de l'échantillon étudié selon de rotation du personnel

Rotation du personnel

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	28	50,0	50,0	50,0
non	28	50,0	50,0	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Source : résultat de l'enquête

Selon le tableau n°22 et l'annexe n°23, ya une différence remarquable entre les pourcentage du deux réponses, les 87,5% qui ont réponde par oui ya une rotation personnel, et ya reste 12,5% qui ont réponde par non.(ya pas une rotation personnel).

Ces résultats il a implique que dans cette entreprise ya une rotation personnel.

Tableau N° 23 : la répartition de l'échantillon étudié selon l'importance des doléances et des réclamations

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide faible	13	23,2	23,2	23,2
moyen	31	55,4	55,4	78,6
important	12	21,4	21,4	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Source : résultat de l'enquête

Selon le tableau n°23 et l'annexe n°24, concernant l'importance des doléances et des réclamations on déduit que la majorité des enquêtés disent «moyen » avec un pourcentage 55.4%. Vient par la suite, 23.2% disent «faible ». Dernièrement ,21.4% disent «importants ».

Tableau N° 24 : la répartition de l'échantillon étudié selon leadership, le climat de bons échanges et l'état esprit positif

Leadership le climat de bons échanges et état esprit positif

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide mauvais	17	30,4	30,4	30,4

moyen	29	51,8	51,8	82,1
bon	10	17,9	17,9	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Source : résultat de l'enquête

Selon le tableau n°24 et l'annexe n°25, concernant leadership, le climat de bons échanges et l'états esprit positif nous constatons que la plupart des enquêtés disent «moyen »avec un pourcentage de 51.8% . vient par la suite , 30.4% disent «mauvais ». Dernièrement, 17.9% disent «non »

Tableau N° 25 : la répartition de l'échantillon étudié selon leadership, le climat de bons échanges et l'état esprit positif

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide mauvais	16	28,6	28,6	28,6
moyens	31	55,4	55,4	83,9
bons	9	16,1	16,1	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Source : résultat de l'enquête

Selon le tableau n°25 et l'annexe n°26, concernant leadership, le climat de bons échanges et états esprit positif nous constatons que la plupart des enquêtés disent «moyens » avec un pourcentage de 55.4% .vient par la suite, 30.4% disent «mauvais ». Dernièrement,16.1% disent «bons »

Tableau N° 26 : la répartition de l'échantillon étudié selon les réalisations des subordonnes

Les réalisations des subordonnes

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide mauvaises	13	23,2	23,2	23,2
moyennes	35	62,5	62,5	85,7
bonnes	7	12,5	12,5	98,2
excellentes	1	1,8	1,8	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Source : résultat de l'enquête

Selon le tableau n°26 et l'annexe n°27, concernant les réalisations des subordonnés on déduit que la majorité disent « moyennes » avec un pourcentage de 62.5% .vient par la suite, 23.2% disent «mauvais » et 12.5% disent «bonnes ». Dernièrement, 1.8% disent « excellentes».

Tableau N° 27 : la répartition de l'échantillon étudié selon l'existence de l'innovation

Existence de l'innovation

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	17	30,4	30,4	30,4
non	39	69,6	69,6	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Source : résultat de l'enquête

Selon le tableau n°27 et l'annexe n°28, nous constatons que 69.6% des enquêtés disent «non » qu'il n'existe pas de l'innovation au niveau de l'entreprise. De l'autre coté, 30.4% disent «oui ».

Tableau N° 28 : la répartition de l'échantillon étudié selon les programmes de développement personnel

Les programmes de développement personnel

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	24	42,9	42,9	42,9
non	32	57,1	57,1	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Source : résultat de l'enquête

Selon le tableau n°28 et l'annexe n°29, concernant les programmes de développement personnel on déduit que la plupart des enquêtés disent « non » avec un pourcentage de 57.1% .De l'autre coté , 42.9% disent «oui »

Tableau N° 29 : la répartition de l'échantillon étudié selon la cohésion et la cohérence

La cohésion et la cohérence

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	inexistante	5	8,9	8,9	8,9
	faible	36	64,3	64,3	73,2
	importante	15	26,8	26,8	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Source : résultat de l'enquête

Selon le tableau n°29 et l'annexe n°30, concernant la cohésion et la cohérence on déduit que la majorité des enquêtés disent «faible » avec un pourcentage de 64.3%. Vient par la suite, 26.8% disent «importante ». dernièrement disent « inexistante » avec un pourcentage 8.9% .

Tableau N° 30 : la répartition de l'échantillon étudié selon les produits de l'entreprise

Les produits de l'entreprise

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	d'une qualité acceptable	16	28,6	29,1	29,1
	de moyenne	16	28,6	29,1	58,2
	de très bonne qualité	23	41,1	41,8	100,0
	Total	55	98,2	100,0	
Manquante	Système manquant	1	1,8		
Total		56	100,0		

Source : résultat de l'enquête

Chapitre03 : Système de motivation et gains de productivité au sein de l'entreprise du textile SENTEX

Selon le tableau n°30 et l'annexe n°31, nous constatons que 41.1% des enquêtés disent que les produits de l'entreprise sont de très bonne qualité. Ensuite 28.6% disent que les produits sont d'une qualité acceptable et moyenne par la suite. Enfin, 1.8% c'est de système manquant

Conclusion

L'analyse exploratoire des données de l'enquête révèle que la principale motivation des employés de l'entreprise SENTEX est le salaire. Or, ce dernier est considéré comme insuffisant par rapport aux efforts fournis au sein de cette entreprise. Par ailleurs, les salariés estiment avoir un emploi stable les motivent d'avantage au sein de cette entreprise ce qui a engendré une productivité importante mais de qualité moyenne, vu le nombre important des produits défectueux et de doléance des clients par rapport à la qualité moyenne du produit.

Conclusion générale

Conclusion générale :

La mesure de l'efficacité de motivation au travail sur la performance des entreprises a donné lieu à notre problématique de recherche.

Les résultats de l'étude indique, en effet, que l'utilisation appropriées de motivation peut améliorer la performance. Il est généralement admis que lorsque le niveau de motivation est plus élevé, meilleure est de performance. Cet argument est juste en un sens, mais pas absolu.

Les niveaux élevés et faibles de motivation peuvent affecter négativement la performance au travail, seule la motivation modérée et réaliste peut mobiliser l'enthousiasme du personnel au travail pour l'amélioration des performances, la motivation est un des nombreux facteurs importants influençant la performance. La motivation affecte la performance au travail, et à son tour, la performance au travail affecte également la motivation.

Sous certaines conditions la motivation et la performance se renforçant mutuellement. Généralement la motivation est une facture humaine préalable à l'augmentation des performances.

Notre étude a tenté de relever l'incidence que peut avoir spécifiquement la motivation des travailleurs sur la performance des entreprises.

La motivation ou la démotivation des salariés peut affectée la performance à travers des conséquences positives ou négatives sur la production, et sur l'entreprise en générale.

D'après les résultats, de l'enquête réalisée ou niveau de l'entreprise de SENTEXE sur la motivation, qui est destinée aux salariés de ladite entreprise. On a retenu que le salaire est insuffisant par rapport aux efforts fournis. Et que les employés estiment avoir un emploi stable. Ceci est un élément déclencheur de motivation au sein de cette entreprise.

D'après les interrogés, la production de l'entreprise est de qualité moyenne, et la productivité est importante. Vu le nombre important des produits défectueux et de doléance des clients par rapport à la qualité moyenne du produit. Cet état de fait implique que les salariés ne sont pas motivés de bonne façon dans cette entreprise. Pour finir, il faut dire que la motivation d'un salarié est une facteur clé de succès d'une entreprise.

Bibliographie

Les ouvrages :

-L.Shimon ; Dolane et all, « psychologique de travail et comportement organisationnels », édition Gaetan Morin, paris 1996.

-LEVY-LEBOYER Claude, « la motivation dans l'entreprise, MODEL ET STRATEGIE »Paris2003.

-Patrice ROUSSEL, « rémunération, motivation et satisfaction au travail. », Ed ECONOMICA, 1996.

Mémoires :

- Laura MUCHA, « la motivation des salariés et la performance dans les entreprise. », Mémoire université de Reims, Gestion et management,2010.

- PING WANG, « la motivation : une source efficace pour améliorerla performance des membres d'équie de projet ». mémoire université du Québec à Rimouski, gestion de projet..

- MESSOUDI K (2020), « impacte de la gestion descarières sur la motivation des salariés au travail. », université de BEJAIA, option management des ressources humains.

- Roussel P, (1996), «rémunération, motivation et satisfaction au travail» Ed, économies.

- Levy.C. (1998) « la motivation des entreprise »Ed d'organisation, 1998, p10.

- Michel Darbelet,lourant lzard, Michel scaramuzaa, « l'essentiel sur le management »,Edition BERTI PARIS ,2010.

- FELKAI FERHAT, MESSAOUDI KOUCEILA. « Impacte de la gestion des carrières sur la motivation des salariés au travail. », mémoire université ABDERHMANE MIRA DE BEJAIA, option management des ressources Humaines.2020.

Webographie :

-[http:// WWW.aideochoix.com/quel-sont les Conséquences de la démotivation-des-salariés-pour-une-entreprise.29.05.2018/02H32](http://WWW.aideochoix.com/quel-sont-les-Conséquences-de-la-démotivation-des-salariés-pour-une-entreprise.29.05.2018/02H32).

-[https://WWW.Mémoire on ligne.COM](https://WWW.Mémoire-on-ligne.COM)

-démotivation au boulot .net.

-[https://tsm-alumni-frs MRH](https://tsm-alumni-frs-MRH).

Annexes

ANNEXE 01 : Questionnaire

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de Master II, en sciences économiques, option : Economie Quantitative ; portant sur la thématique suivante : « *Système de motivation et gains de productivité au sein d'une entreprise de textile : Cas de complexe de Kherrata* », nous réalisons une enquête au sein de votre entreprise, auprès de vos salariés, dans l'objectif de répondre à notre problématique. Cette dernière vise à déterminer la relation entre le système de motivation et gain en termes de productivité.

Afin de nous aider à comprendre l'impact de la motivation sur la productivité, nous vous demandons de bien vouloir répondre au questionnaire que vous trouverez ci-joint.

Ce questionnaire comporte trois (3) parties: 1) le profil du participant, 2) la motivation et 3) la performance.

Répondez sans hésitation et sincèrement aux questions, car votre opinion est importante pour notre recherche. Nous garantissons la pleine confidentialité et seuls les chercheurs auront accès à vos réponses.

Merci de bien vouloir compléter ce questionnaire 2

- o La nature du travail ;
- o La sécurité d'emplois ;
- o L'image d'entreprise ;
- o Autre.

2. Que pensez-vous de la rémunération ?

- Très intéressent ;
- Assez intéressent ;
- Pas intéressent.

3. Pensez-vous que votre salaire est proportionnel à vos efforts ?

- Oui surement ;
- Oui probablement ;
- Non surement ;
- Non probablement.

4. la prime de rendement, est-elle équitable entre les travailleurs ?

- Oui
- Non

5. Acceptez-vous de travaillé dans une autre entreprise avec une augmentation de salaire mais dans un climat de travail défavorable ?

- Oui
- Non

6. Vous êtes suffisamment récompensés dans votre travail ?

Récompense morale Récompense financière

- Tout à fait
- Un peut
- Pas du tout
- Tout à fait
- Un peu
- Pas du tout

7. Qui est ce qui vous motive le plus ?

- L'assurance de garder mon emploi ;
- Possibilité de promotion ;
- Un salaire élevé ;
- Le respect de mon supérieur.

Partie 03 : La performance au travail

A. Indices quantitatifs de performance :

1. Comment vous trouvez les réclamations des clients ?

- Faible ;
- Moyen ;
- Important.

2. Comment vous trouvez votre taux de productivité et de rentabilité ?

- Faible ;
- Moyen ;
- Important ;

3. Est-ce que vous respectez les délais de production ?

- Oui
- Non

4. Comment vous trouvez les réclamations pour défauts ?

- Faible
- Moyen
- Important

5. Y a-t-il une rotation du personnel ?

Oui

Non

6. Comment vous trouvez l'importance des doléances et des réclamations ?

Faible

Moyen

Important

B. Indices qualitatifs de performances

7. Leadership, le climat de bons échanges et l'état d'esprit positif, est-il :

Mauvais

Moyen

Bon

Excellent

8. Comment vous trouvez le leadership et le climat de bons échanges et état d'esprit positif ?

Mauvais

Moyens

Bons

Excellents

9. Les réalisations des subordonnes (dirigeants) sont :

Mauvaises

Moyennes

Bonnes

Excellentes

10. l'existence de l'innovation au sein de votre entreprise :

Oui

Non

11. Est- ce que vous concevez les programmes de développement personnel ?

Oui

Non

12. la cohésion et la cohérence au sein de l'entreprise, est-elle :

Inexistante ;

Faible ;

Importante.

13. les produits de l'entreprise sont:

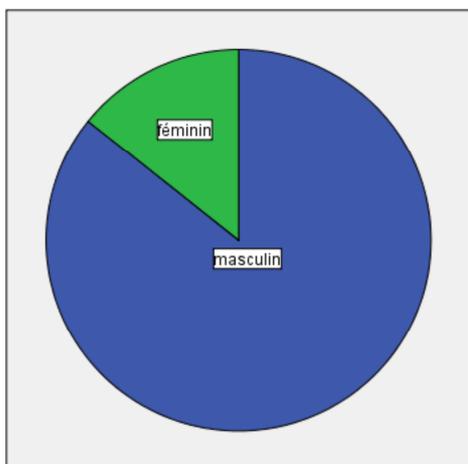
D'une qualité Acceptable ;

De moyenne ;

De très bonne qualité.

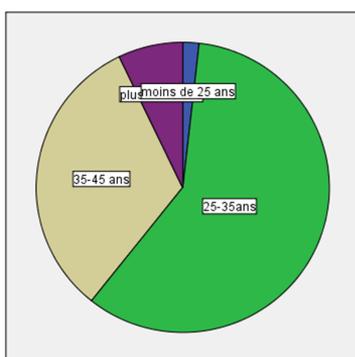
Merci d'avoir pris le temps de répondre à ce questionnaire! C'est au moyen de votre contribution personnelle que nos objectifs de recherche peuvent être atteints avec succès.

ANNEXE 02 : la représentation graphique de l'échantillon étudié selon le sexe



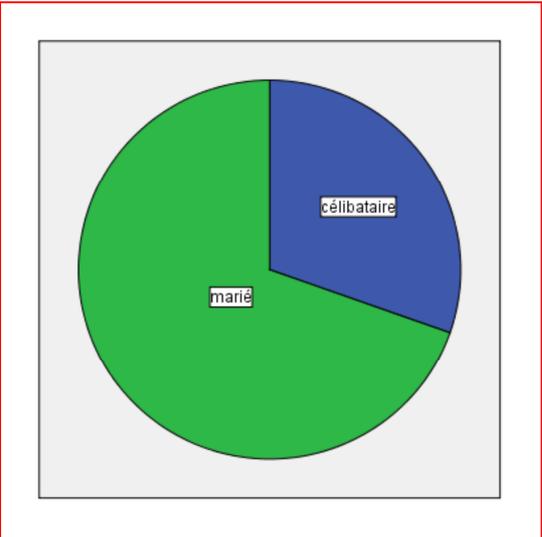
Source : résultats de l'enquête

ANNEXE 03 : la représentation graphique l'échantillon selon l'âge



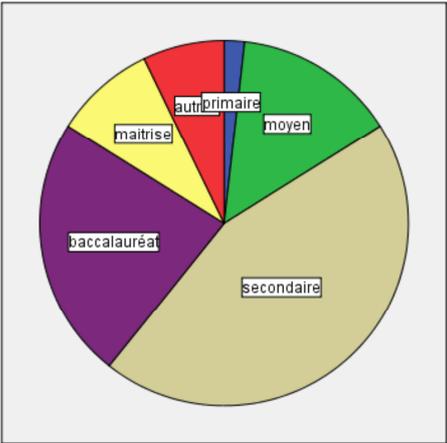
Source : résultats de l'enquête

ANNEXE 04 : la représentation graphique de l'échantillon selon la matrimonial



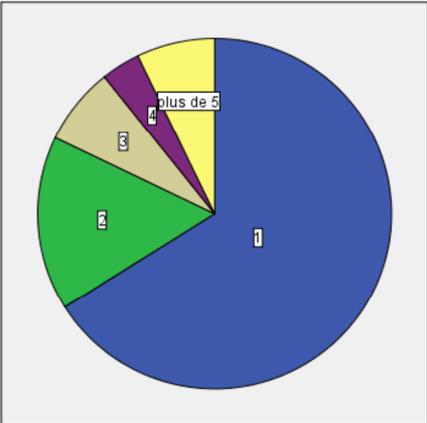
Source : résultats de l'enquête

ANNEXE 05 : : la représentation graphique de l'échantillon selon le niveaux scolaire



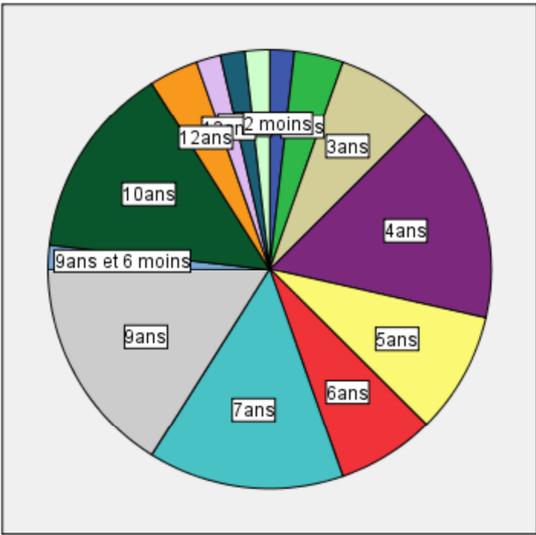
Source : résultats de l'enquête

ANNEXE 06 : la représentation de l'échantillon selon l'expérience



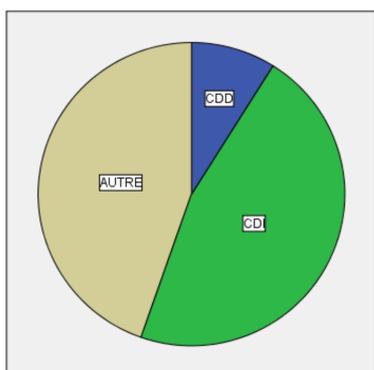
Source : résultats de l'enquête

ANNEXE 07 : la représentation graphique de l'échantillon selon l'ancienneté



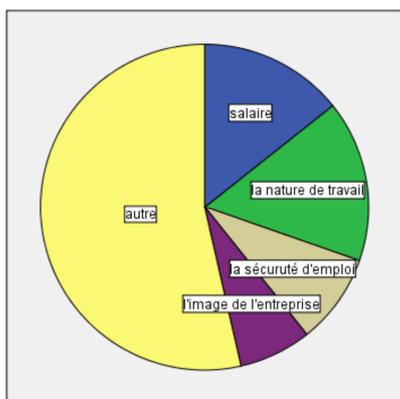
Source : résultats de l'enquête

ANNEXE 10 : la représentation graphique de l'échantillon selon le type de contrat



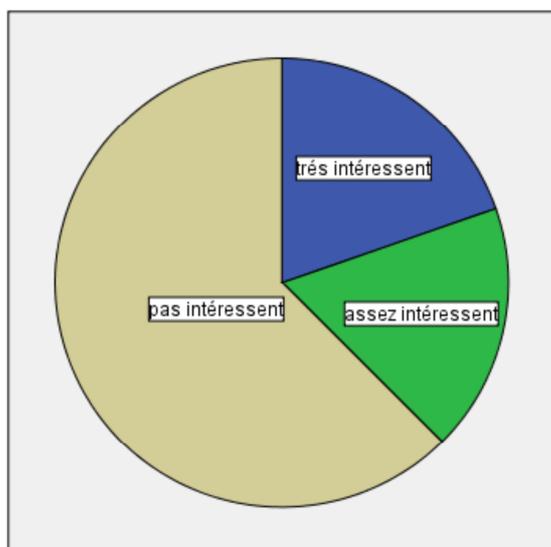
Source : résultats de l'enquête

ANNEXE 11 : la représentation graphique de raison de travaillé de cette entreprise



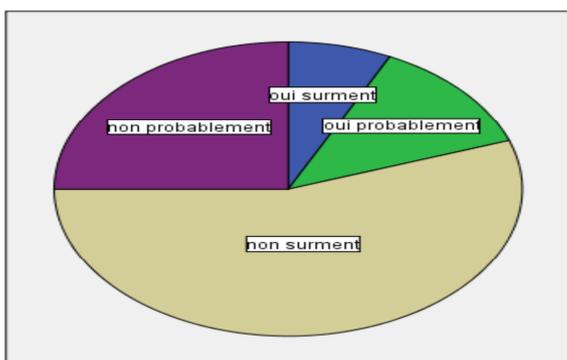
Source : résultats de l'enquête

ANNEXE 12 : la représentation graphique de la rémunération



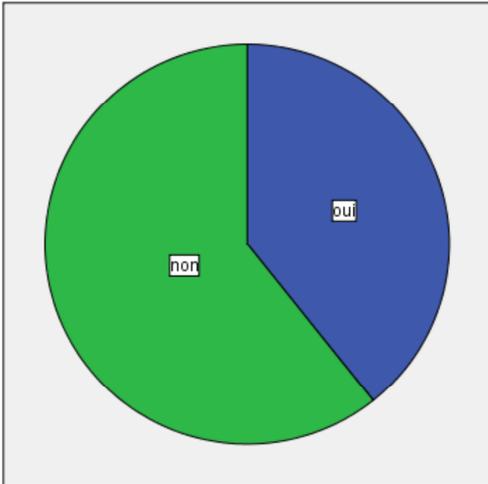
Source : résultats de l'enquête

ANNEXE 13 : la représentation graphique de la proportionnalité de salaires et les efforts fournis



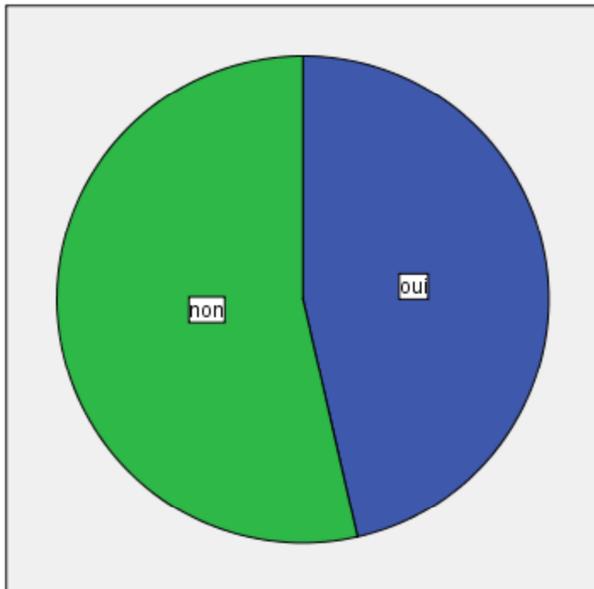
Source : résultats de l'enquête

ANNEXE 14 : la représentation graphique de l'équité de prime de rendement entre les travailleurs



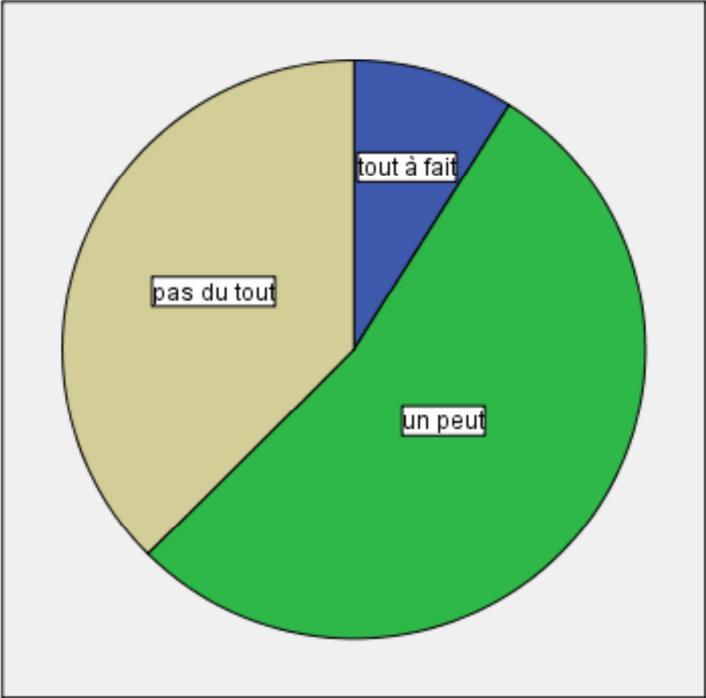
Source : résultats de l'enquête

ANNEXE 15 : la représentation graphique de salaire élevé mais un climat défavorable



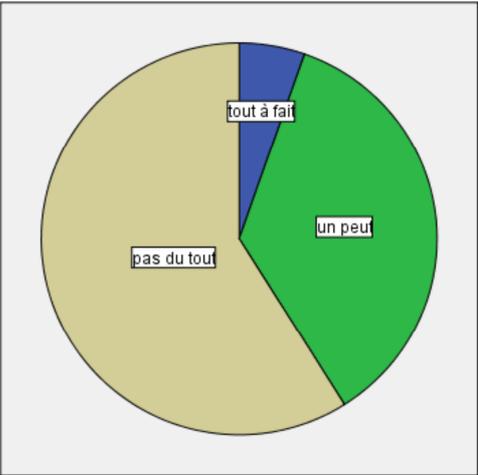
Source : résultats de l'enquête

ANNEXE 16 : la représentation graphique de la récompense morale



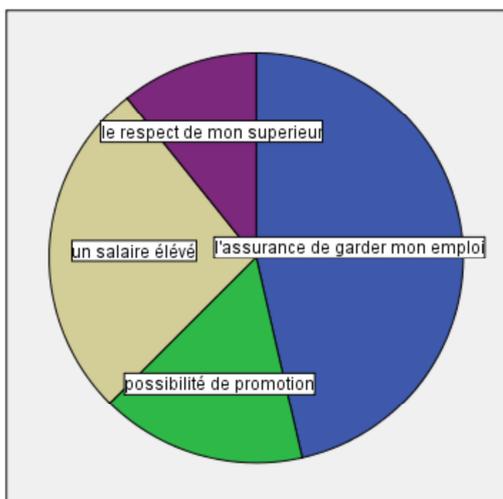
Source : résultats de l'enquête

ANNEXE 17 :la représentation graphique de la récompense financière



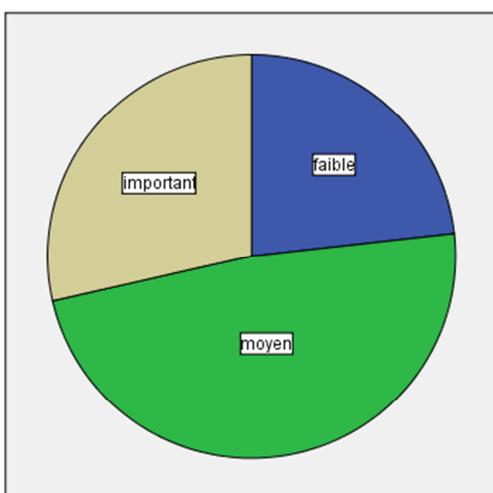
Source : résultats de l'enquête

ANNEXE 18 : la représentation graphique de raison qui motive plus



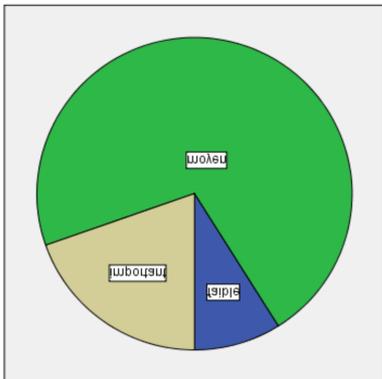
Source : résultats de l'enquête

ANNEXE 19 : la représentation graphique de l'échantillon selon les réclamations des clients



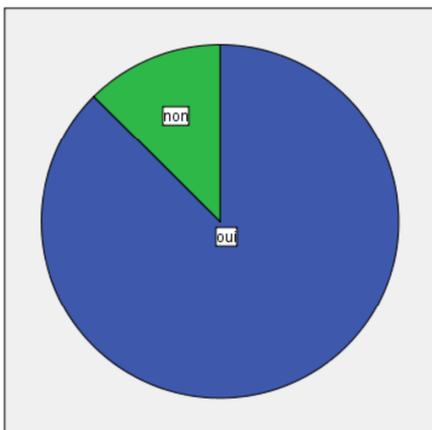
Source : résultats de l'enquête

ANNEXE 20 : la représentation graphique de l'échantillon selon le taux de productivité et de rentabilité



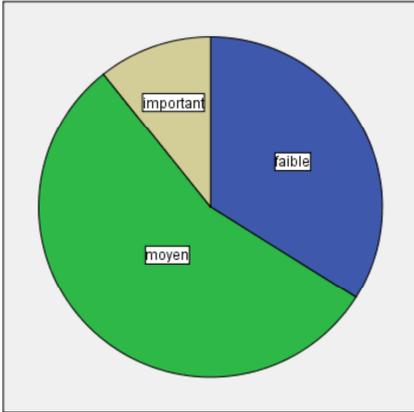
Source : résultats de l'enquête

ANNEXE 21 : la représentation graphique de l'échantillon selon respectez les délais de production



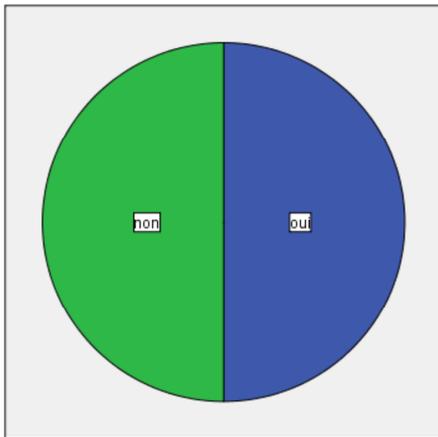
Source : résultats de l'enquête

ANNEXE 22 : : la représentation graphique de l'échantillon selon les réclamations pour défauts



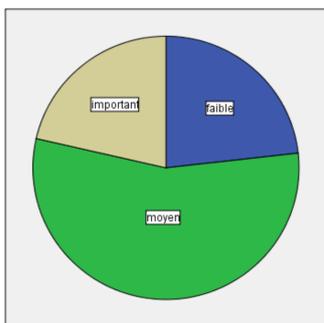
Source : résultats de l'enquête

ANNEXE 23 : la représentation graphique de l'échantillon selon la rotation du personnel



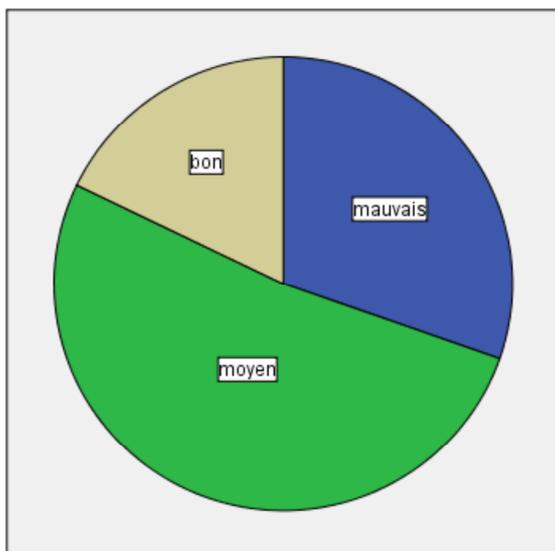
Source : résultat de l'enquête

ANNEXE 24 : la représentation graphique de l'échantillon selon l'importance des doléances et des réclamations



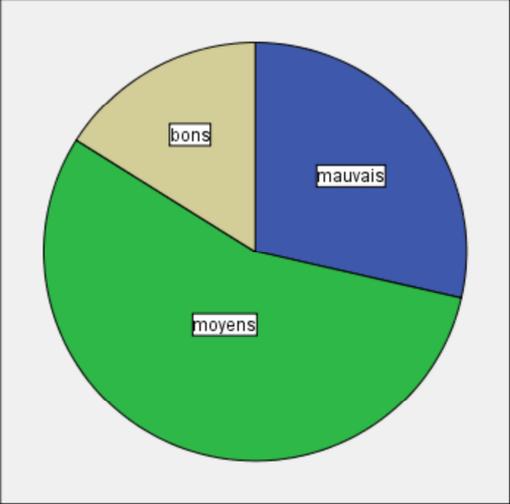
Source : résultat de l'enquête

ANNEXE 25 : la représentation graphique de l'échantillon selon leadership, le climat de bons échanges et l'état esprit positif



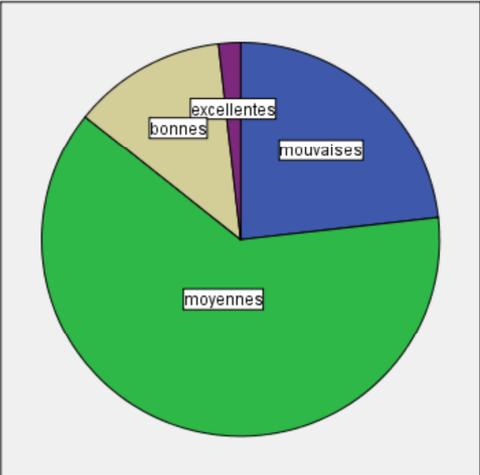
Source : résultat de l'enquête

ANNEXE 26 : la représentation graphique de l'échantillon selon leadership, le climat de bons échanges et l'état esprit positif



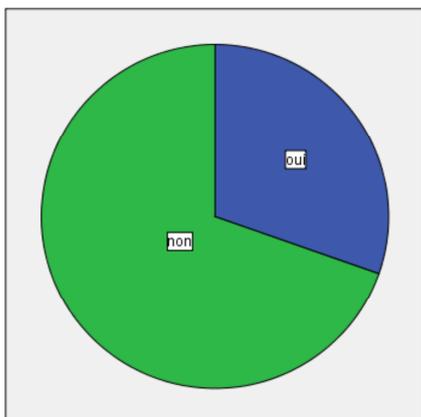
Source : résultat de l'enquête

ANNEXE 27 : la représentation graphique de l'échantillon selon les réalisations des subordonnes



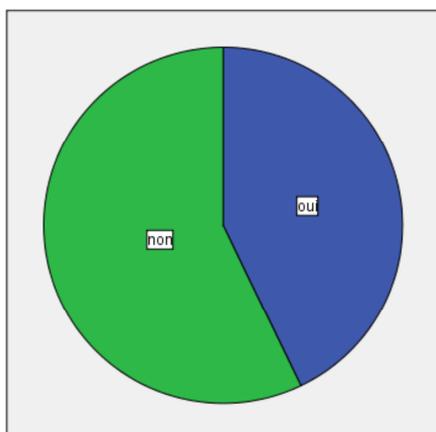
Source : résultat de l'enquête

ANNEXE 28 : la représentation graphique de l'échantillon selon l'existence de l'innovation



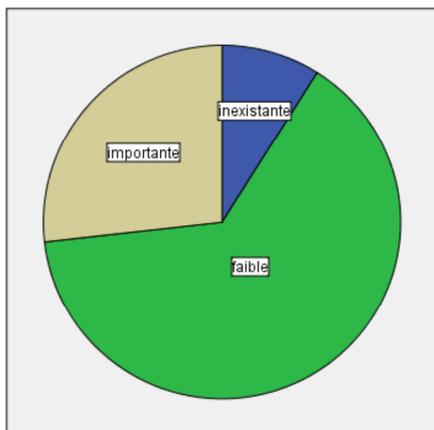
Source : résultat de l'enquête

ANNEXE 29 : la représentation graphique de l'échantillon selon les programmes de développement personnel



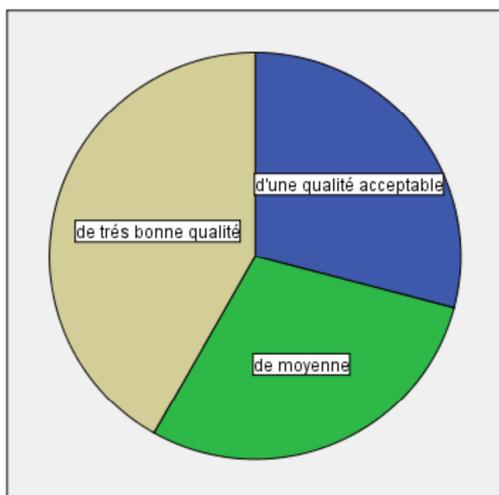
Source : résultat de l'enquête

ANNEXE 30 : la représentation graphique de l'échantillon selon la cohésion et la cohérence



Source : résultat de l'enquête

ANNEXE 31 : la représentation graphique de l'échantillon selon les produits de l'entreprise



Source : résultat de l'enquête

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 01 : la répartition de l'échantillon selon le sexe

Tableau 02 : la répartition de l'échantillon selon l'âge

Tableau 03 : la répartition de l'échantillon étudié selon la matrimoniale

Tableau 04 : la répartition de l'échantillon étudié selon le niveau scolaire

Tableau 05 : la répartition de l'échantillon selon l'expérience

Tableau 06 : la répartition de l'échantillon selon l'ancienneté

Tableau 07 : la répartition de l'échantillon selon la socioprofessionnelle

Tableau 08 : la répartition de l'échantillon de poste de travail

Tableau 09 : la répartition de l'échantillon étudié selon le contrat de travail

Tableau 10 : la répartition de l'échantillon étudié selon le raison de travaillé de cette entreprise

Tableau 11 : la répartition de l'échantillon étudié selon la rémunération

Tableau 12 : la proportionnalité de salaires et les efforts fournis

Tableau 13 : Equitabilité de prime de rendement entre les travailleurs

Tableau 14 : un salaire élevé mais un climat défavorable

Tableau 15 : la répartition de l'échantillon selon la récompense morale

Tableau 16 : la répartition de l'échantillon selon la récompense financier

Tableau 17 : la répartition de l'échantillon étudié selon le raison qui motive

Tableau 18 : la répartition de l'échantillon étudié selon les réclamations des clients

Tableau 19 : la répartition de l'échantillon étudié selon le taux de productivité et de rentabilité

Tableau 20 : la répartition de l'échantillon étudié selon respectez les délais de production

Tableau 21: la répartition de l'échantillon étudié selon les réclamations pour défauts

Tableau 22 : la répartition de l'échantillon étudié selon de rotation du personnel

Tableau 23 : la répartition de l'échantillon étudié selon l'importance des doléances et des réclamations

Tableau 24 : la répartition de l'échantillon étudié selon leadership, le climat de bons échanges et l'état d'esprit positif

Tableau 25 : la répartition de l'échantillon étudié selon leadership, le climat de bons échanges et l'état d'esprit positif

Tableau 26 : la répartition de l'échantillon étudié selon les réalisations des subordonnes

Tableau 27 : la répartition de l'échantillon étudié selon l'existence de l'innovation

Tableau 28 : la répartition de l'échantillon étudié selon les programmes de développement personnel

Tableau 29 : la répartition de l'échantillon étudié selon la cohésion et la cohérence

Tableau 30 : la répartition de l'échantillon étudié selon les produits de l'entreprise

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Introduction générale.....01

Chapitre01 : les théories de motivation au travail.

Introduction du chapitre :

Section01 : les mécanismes de la motivation.

1-1- Les sources de la motivation.

1-1-1- La fixation et la communication des objectifs.

1-1-2- La reconnaissance au travail.

1-1-3- La satisfaction au travail.

1-1-4- L'implication au travail.

Section02 : les théories de la motivation.

2-1 Les théories des besoins-mobiles- valeur.

2-1-1 La théorie des besoins de MASLOW.

2-1-2 La théorie ERD d'ALDERFER.

2-1-3 La théorie des besoins manifestes de Murray.

2-1-4 La théorie bi-factorielle de Herzberg.

2-1-5 La théorie de l'équité de J.S. Adams .

2-2 Les théories du choix cognitif.

2-2-1 L'approche cognitive-interactionnelle classique.

2-2-2 L'approche cognitive-intermittente.

2-3 L'approche des dynamiques d'actions.

2-4 Les théories l'autorégulation-métacognition.

2-5 La théorie de la fixation des objectifs

2-6 Les théories de l'autodétermination.

Section03 : motivation au travail.

3-1- les travaux Frederick W.Taylor.

3-1-1 La division verticale du travail.

3-1-2 La division horizontale du travail.

3-1-3 Les salaires au rendement.

3-2- Les travaux d'Elton Mayo.

Conclusion du chapitre.

Chapitre 02 : la démotivation et les théories de la performance au travail.

Section01 : La démotivation au travail.

1-1 Les causes de la démotivation.

1-2 Les conséquences de la démotivation des salariés au sein de l'entreprise.

1-2-1 La baisse de productivité

1-2-2 La démotivation collective.

1-2-3 L'insatisfaction de la clientèle.

1-2-4 La mauvaise ambiance au sein de l'entreprise.

1-2-5 La mauvaise qualité du travail.

Section02 : La performance au travail.

2-1 Qu'est – ce que la performance.

2-2 Les différents types de performance.

2-2-1 La performance organisationnelle.

2-2-2 La performance sociale.

2-2-3 La performance économique.

2-3 L'évolution de la performance.

2-3-1 Performance individuelle et performance collective.

2-3-2 La performance collective.

2-4 Les critères de la performance.

Section03 : les théories de la performance au travail.

3-1 La performance des tâches .

3-2 La performance contextuelle.

3-3 Le lien entre la motivation et la performance.

Conclusion au chapitre.

Chapitre03 : Système de motivation et gains de productivité au sein de l'entreprise du textile SENTEX.

Introduction du chapitre

Section01 : présentation de l'organisation d'accueil.

1-1- Historique de l'entreprise SENTEX.

1-2- Situation géographique.

1-3- Missions et objectifs de SENTEX.

1-3-1- Les missions.

1-3-2- Les objectifs.

1-4- La présentation de différentes structures de SENTEXE

Section02. : Motivation des salariés au sien d'une entreprise de textile :
cas complexe SENTEXE de KHERATTA.

2-1 Méthodologie de l'investigation présentation du questionnaire.

2-2 Analyse exploratoire des donnés.

Conclusion du chapitre.

2 Résumé

Dans le but de mieux comprendre le fonctionnement des entreprises et des organisations en termes de la motivation et son effet sur la performance en gain de productivité des travailleurs, nous avons tenté de répondre à la problématique à travers une enquête sur les salariés de l'entreprise SENITEX. Après avoir effectué une analyse exploratoire des données recueillies, nous avons abouti au résultat selon lequel la principale motivation des employés de l'entreprise SENITEX est le salaire. Or, ce dernier est considéré comme insuffisant par rapport aux efforts fournis au sein de cette entreprise. Par ailleurs, les salariés estiment avoir un emploi stable les motivent d'avantage au sein de cette entreprise ce qui a engendré une productivité importante mais de qualité moyenne, vu le nombre important des produits défectueux et de doléance des clients par rapport à la qualité moyenne du produit

Mots clés : La motivation des employés, la performance, gain de productivité et analyse exploratoire unidimensionnelle.

Abstract

In order to better understand the functioning of companies and organizations in terms of motivation and its effect on the performance of workers productivity gain, we tried to answer the problem through a survey of the company's employees. SONETEX. After carrying out an exploratory analysis of the collected data, we came to the result that the main motivation of the employees of the company SENITEX is the salary.

However, the latter is considered insufficient in relation to the efforts made within this company. In addition employees believe that they have a stable job motivates them more within this company which has generated significant productivity but of average quality, given the large number of defective products and customer complaints compared to the average quality. Of the product. Keywords: employee motivation, performance, productivity gain and one-dimensional exploratory analysis.

Keywords: Employee motivation, performance, productivity gain and one-dimensional exploratory analysis.

ملخص

من أجل فهم أفضل لعمل الشركات والمؤسسات من حيث التحفيز وتأثيره على أداء مكاسب إنتاجية العمال، حاولنا الإجابة على المشكلة من خلال مسح لموظفي الشركة. بعد إجراء تحليل استكشافي للبيانات التي تم جمعها، توصلنا إلى نتيجة مفادها أن الدافع الرئيسي لموظفي الشركة هو الراتب. ومع ذلك، يعتبر هذا الأخير غير كاف فيما يتعلق بالجهود المبذولة داخل هذه الشركة. بالإضافة إلى ذلك، يعتقد الموظفون أن لديهم وظيفة مستقرة تحفزهم أكثر داخل هذه الشركة التي أنتجت إنتاجية كبيرة ولكن بجودة متوسطة، نظرًا للعدد الكبير من المنتجات المعيبة وشكاوى العملاء مقارنة بمتوسط جودة المنتج.

الكلمات المفتاحية: تحفيز الموظف، والأداء، ومكاسب الإنتاجية، والتحليل الاستكشافي أحادي البعد.