

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES, ET DES
SCIENCES DE GESTION**

Département des sciences de gestion

MEMOIRE

**De fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de
gestion**

Option : Management des Ressources Humaines

Thème

**La motivation du personnel et performance de
l'entreprise**

Cas de la « BMT spa » de Bejaia

Réalisé par :

M^{elle} : AMAOUCHE Sara

M^{elle} : HAMANE Lydia

Encadré par :

Mme : Zouaou Nabila

2021-2022



REMERCIEMENTS

Nous remercions tout d'abord le bon Dieu de nous avoir donné la force et la volonté de réaliser ce travail.

Nous tenons à adresser toute notre reconnaissance à notre encadrent Mme Zouaou pour sa disponibilité et ses conseils qui ont contribués à alimenter nos réflexions.

Nous désirons aussi remercier les enseignants de l'université de Bejaia qui nous ont fourni les outils nécessaires à la réussite de nos études supérieurs.

Nous adressons également nos sincères remerciements à tous les employés de la « BMT spa » qui ont répondu présents et qui nous ont accordé de leur temps pour nous permettre de réaliser ce travail.

Nous tenons aussi à témoigner toute notre gratitude à nos familles pour leurs encouragements et leur soutien inestimable.

DEDICACES

J'ai l'honneur de dédier ce modeste travail :

- ◆ *A l'âme de ma mère, qui m'a toujours soutenu et encouragé durant les sacrifices de ces années d'études cette mère tolérante et compatissante qui m'a élevé dans l'amour et le respect de tout le monde, qui a guidé mes pas et qui est à l'origine de toutes mes réussites. A ma mère qui m'a tout donné, je t'aimerais toujours.*
- ◆ *A mon père, pour son soutien et son affection et la confiance qu'il m'a accordé.*
- ◆ *A mes très adorables frères (karim, ryad) à qui je souhaite un parcours pleins de paix et de succès.*
- ◆ *À ma chère Flora qui a veillé chaque nuit auprès de moi lors de la réalisation de ce travail.*
- ◆ *A mes chères cousines (sara, yasmine,) à qui je souhaite une vie pleine de joie et de réussite.*
- ◆ *A ma très chère tante Nadia que j'apprécie énormément.*
- ◆ *A toutes ma familles paternelles et maternelles, tantes, oncles, cousins, cousines chacun avec son nom.*
- ◆ *A mes très chères copines dida , sara, nina qui m'ont soutenu dans les bon et les difficiles moments de ma vie*
- ◆ *A toute personne qui m'a soutenu de près ou de loin durant ce travail.*

Lydia...

DEDICACES

Je dédie ce modeste travail :

- ◆ *Mes chers parents qui m'ont soutenus tout au long de mes études et m'ont encouragés à réaliser ce travail.*
 - ◆ *A mon très cher frère Kouceila*
 - ◆ *A toute ma famille paternelle et maternelle.*
- ◆ *A mon cher ami Bilel qui m'a aidé tout au long de mon parcours universitaire.*
 - ◆ *A tous mes amies et amis chacun de son nom.*
- ◆ *A toute personne qui m'a soutenu de près ou de loin durant ce travail.*

Sara...

Liste des abréviations :

Abréviation	L'intitulé
GRH	Gestion des ressources humaines
DRH	Directeur des ressources humaines
RH	Ressources humaines
DRHM	Direction des ressources humaine et des moyens
SPA	Société par action
ISO	Organisation internationale de normalisation
DFC	Département des finances et comptabilité
Qst	question

Liste des tableaux :

N° des tableaux	Titre des tableaux	Page
01	les facteurs de satisfaction et d'hygiène selon Herzberg	24
02	les différents types de performance	40
03	les huit dimensions de la performance d'après Campbell	42
04	les différents axes de la performance globale	46
05	les indicateurs de la performance d'après Koopmans et al.	48
06	échantillon final retenu pour les cadres	69
07	échantillon final retenu pour la maîtrise	70
08	échantillon final retenu pour l'exécution	70
09	Synthèse et analyse générale des entretiens pour la catégorie cadres	105
10	Synthèse et analyse générale des entretiens pour la catégorie maîtrise.	108
11	Synthèse et analyse générale des entretiens pour la catégorie exécution	110

Liste des figures :

N° des figures	Titre des figures	Page
01	La pyramide des besoins de Maslow	21
02	La motivation selon Vroom	29
03	Le fonctionnement de la théorie V.I.E	29
04	Les risques de la démotivation des salariées pour une entreprise.	34
05	Le processus de la performance	39
06	Les composantes de la performance organisationnelles	43
07	La performance organisationnelle (ses acteurs, indicateurs et moyens)	52
08	Organigramme de BMT	62

SOMMAIRE

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction générale

Chapitre 1 : Les fondements théoriques de la motivation au travail

Introduction

Section 1 : définitions et concepts de la motivation

Section 2 : les types et moyens de motivation

Section 3 : les principales théories de la motivation au travail

Section 4 : la démotivation des salariés et ses causes

Conclusion

Chapitre 2 : Généralités sur la performance de l'entreprise

Introduction

Section 1 : notion de la performance

Section 2 : les indicateurs de la performance en entreprise

Section 3 : le lien entre la motivation du personnel et la performance de l'entreprise

Conclusion

Chapitre 3 : l'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise : cas de la société « BMT »

Introduction

Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil « BMT spa »

Section 2 : présentation de la démarche méthodologique

Section 3 : Analyse et interprétation des résultats d'entretiens sur l'impact de la motivation sur la performance.

Conclusion

Conclusion générale

Bibliographie

Table des matières

Annexes

Résumé



Introduction générale

De nos jours, les entreprises évoluent dans un environnement changeant suite au contexte économique caractérisé par la mondialisation et la libéralisation des marchés.

Pour répondre aux demandes du marché elles doivent y faire face en mettant en place un bon système de gestion des RH et assurer avant tout, la motivation de tous. Ce qui fait que la motivation des ressources humaines doit prendre une place importante dans les politiques stratégiques de l'entreprise pour faire progresser les compétences des salariés et améliorer leurs rendement.

La motivation est la résultante de processus complexes qui mettent en actions de manière inhérente les caractéristiques individuelles de chaque salarié, les conditions liées à l'environnement du travail ainsi que les interactions qui peuvent avoir lieu entre l'individu et son environnement. Les salariés ne sont donc plus de simples exécutants au sein de l'organisation mais deviennent les piliers de la productivité et détiennent un rôle primordial, c'est pour cela qu'il est nécessaire de reconnaître leurs efforts et de les récompenser selon leur niveau d'efficacité.

Plusieurs chercheurs se sont intéressés à la motivation des salariés au travail et de nombreuses études ont vu le jour à ce sujet, chaque auteur a eu sa propre perception sur la motivation, certains se sont intéressés à son contenu, d'autre à son processus, c'est alors que nous avons pu comprendre que la motivation était d'une importance considérable pour les organisations.

Afin d'assurer la motivation de ses salariés, il est nécessaire pour l'entreprise d'adopter une politique efficace en termes d'épanouissement et de réponses aux besoins de son personnel, chose qui mènera à une forte croissance de l'efficacité et de la performance car les individus ont tendance à travailler mieux et plus efficacement s'ils sont motivés. Il existe donc un lien entre motivation et augmentation de la performance. La préoccupation majeure des managers devient dès lors la mise en place de stratégies de motivation efficaces afin d'accroître la performance de l'entreprise.

Ainsi, le concept de performance peut être défini pour une entreprise, comme étant le niveau de réalisation des résultats par rapport aux efforts engagés et aux ressources consommées.

Pour évaluer la performance d'une entreprise, des mesures peuvent être faites à tous les niveaux : individuelle, économique, social mais surtout organisationnel.

Ce qui fait la différence entre l'organisation performante et l'organisation non performante, c'est l'implication et l'efficacité de ses RH dans la réalisation des tâches, leur enthousiasme et leur créativité, leurs efforts pour atteindre une performance optimale.

Cependant, établir un lien entre la motivation et la performance est indispensable pour toute fonction de la ressource humaine afin de déduire l'impact de cette motivation sur la performance individuelle et celle de l'entreprise.

Ainsi, notre travail de recherche permettra d'étudier le lien existant entre la motivation du personnel et l'atteinte de la performance, de ce fait, la problématique peut être formulée comme suit :

" Comment la motivation du personnel peut-elle représenter un véritable levier de performance pour l'organisation ? "

Pour répondre à cette problématique, nous avons élaboré ces **sous questions** :

- Quelles sont les stratégies de motivation adoptées par l'entreprise pour motiver ses salariés ? Ces derniers en sont-ils satisfaits ?
- Quel est l'impact de la motivation des salariés sur la performance de l'entreprise ?
- Quel lien peut-on établir entre les stratégies de motivation appliquées par l'entreprise et la performance de celle-ci ?

Afin de bien organiser notre travail de recherche, nous avons posé deux hypothèses qui relèvent de la motivation du personnel et de la performance organisationnelle.

Les hypothèses suivantes feront l'objet de vérification sur le terrain :

Hypothèse 1 : La motivation des salariés est un déterminant psychologique de la performance dans l'entreprise en influençant la productivité des salariés.

Hypothèse 2 : Les politiques de motivation suivies par BMT influencent positivement la performance des salariés. Ces derniers sont stimulés pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise et contribuent ainsi à sa performance.

Démarche méthodologique :

Afin de mener à bien notre travail de recherche qui vise à établir et à déterminer le lien existant entre la motivation et la performance, nous avons choisi de suivre la démarche suivante :

Enquête : à travers des entretiens avec les différentes catégories socioprofessionnelles de la société BMT (auprès des catégories cadres, maîtrise et exécution).

Objectifs de la recherche :

L'objectif principal de notre travail de recherche est de savoir si les stratégies de motivation adoptées par BMT sont satisfaisantes, et de déterminer par la suite l'impact de la motivation du personnel sur la performance de l'entreprise.

Plus précisément, il s'agit :

- D'expliquer clairement la notion de la performance dans le but de mieux comprendre les raisons réelles des comportements productifs de la ressource humaine.
- D'identifier la contribution des politiques de motivation à la performance individuelle afin d'en tirer celles qui contribuent le plus à la performance de l'entreprise.
- De déterminer les liens empirique et théorique qui existent entre la motivation et la performance et ainsi évaluer l'impact de la motivation des salariés sur la performance de l'entreprise.

Méthodologie de recherche :

Pour répondre à notre problématique de départ, confirmer ou infirmer les hypothèses, nous avons opté pour une méthodologie qui nous permettra d'établir le lien qui existe entre motivation et performance, plus précisément, l'impact de la motivation sur la performance au sein d'une organisation algérienne en l'occurrence BMT.

Cette méthodologie sera divisée en deux parties :

- ✓ **une partie théorique** : dans laquelle nous allons examiner soigneusement l'ensemble des documents disponibles susceptibles de nous aider à la réalisation notre travail (articles, ouvrages, mémoires et thèses, sites internet.)
- ✓ **une partie empirique** : dans laquelle nous allons nous fonder sur « une étude de cas », le but principal de cette recherche étant de comprendre et d'analyser l'impact de la motivation sur la performance au sein d'une organisation algérienne, nous retenons, alors, comme cas d'étude l'entreprise « BMT spa».

Le recueil d'informations pour notre étude exploratoire sera fait à travers des entretiens auxquels nous allons procéder avec des cadres et quelques membres du personnel de l'organisation (maitrise et exécution).

Cette étude empirique est qualitative.

Structure du mémoire :

Afin de parvenir à une réponse claire et méthodique à la question principale de départ (affirmer ou infirmer les hypothèses) notre travail de recherche sera structuré en trois chapitres qui seront présentés de la manière suivante :

Dans le premier chapitre, nous allons, en premier lieu, définir les concepts et notions de base de la motivation. Ensuite, nous allons aborder les différentes typologies de la motivation et les différents moyens utilisés pour motiver les salariés. Puis nous allons développer les principales théories de la motivation au travail. Enfin nous allons nous tourner vers le principe de la démotivation des salariés et de ses causes.

Dans le deuxième chapitre, nous allons nous intéressé à la notion de performance, ses types et ses indicateurs, ainsi que le lien qui existe entre la motivation des ressources humaines et la performance de l'entreprise.

Enfin, le troisième chapitre portera sur le cas pratique réalisé par une enquête sur le terrain, nous allons commencer par présenter l'organisme d'accueil « BMT spa », puis nous allons tournerons vers l'élaboration du guide d'entretien et des différentes questions qui seront posées aux membres concernés. Et pour terminer, nous allons analyser précisément et soigneusement les résultats de ces entretiens afin d'apporter une conclusion et une réponse à notre problématique.



CHAPITRE 1

Les fondements théoriques de la motivation au
travail

Introduction:

Dans un environnement à changements constants, les ressources humaines jouent un rôle primordial dans le développement des organisations et constituent la source de leur évolution dans des conditions caractérisées par l'instabilité économique et la compétitivité accrue dans les marchés mondiaux. La motivation des RH devient donc une nécessité pour les organisations qui veulent réussir.

D'après nos recherches sur ce thème, nous avons remarqué que le terme de la motivation a beaucoup été employé durant ces dernières années et ce de façons diversifiées, la motivation est souvent associée à d'autres termes et plusieurs sens lui ont été conférées, chaque auteur a eu sa propre manière de la définir mais sont tous arrivés à conclure qu'elle avait le même objectif : elle est essentielle à la réussite des entreprises. Liée à la compétence, elle permet aux individus d'être plus performants afin d'atteindre leurs objectifs.

Dans ce premier chapitre nous allons aborder les fondements théoriques de la motivation au travail, nous verrons donc les définitions de la motivation puis nous établirons les types et les méthodes de motivation, par la suite, nous présenterons les principales théories en la matière. Enfin, nous allons évoquer le principe de la démotivation des salariés, ses causes et conséquences.

Section 1 : Définitions et concepts de la motivation

Lewin est l'un des premiers auteurs qui se sont exprimé sur la motivation des salariés. Par la suite, plusieurs études ont vu le jour et divers sens ont été attribués au mot « motivation », chaque auteur l'a défini de sa propre manière. Dans cette première section nous allons voir les différentes définitions liées à la motivation.

1. Définition de la motivation :

« La Motivation vient du mot **motif**, lui-même emprunté au latin **motivus** : mobile et movere, et qui signifiait en ancien Français « qui met en mouvement » la motivation concerne donc l'approfondissement des motifs qui nous **poussent à agir** et l'étude du processus qui nous **met en mouvement** »¹, la motivation est donc considérée comme un mécanisme qui fait bouger.

Selon Robins et Judge, T. (2006 :196) : « La motivation est le résultat de l'interaction entre l'individu et une situation donné »². Elle peut être définie comme une action émise par un individu, dans le but d'atteindre son objectif.

Claude LEVY-LEBOYER, auteur de nombreux ouvrages sur la motivation des individus au travail nous propose la définition suivante : « la motivation peut être décomposé en trois étape qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donnée d'une performance :

- Le choix de l'objectif ou l'acceptation par l'individu d'un objectif qui lui est assigné ;
- La décision souvent implicite qui concerne l'intensité de l'effort que ce l'individu va consacré à atteindre cet objectif ;

¹ <https://www.gbnews.ch/motivation-dou-viens-tu/>

² J. d'amour NIZEYUMUKIZA « impact de la motivation de ressources humaines pour une meilleure performance de l'entreprise de service », université adventise d'Afrique centrale, 2009. Mémoire en ligne disponible sur : https://www.memoireenligne.com/10/12/6316/m_Impact-de-la-motivation-de-ressources-humaines-pour-une-meilleure-performance-de-lentreprise-de-s5.html

- La persévérance dans l'effort en fait et à mesure qu'il se déroule et en fonction des retours d'information sur ses résultats par rapport à l'objectif à atteindre.
 - Soutenir cet effort jusqu'à ce l'objectif soit atteint ;
 - Y conservé l'énergie nécessaire »³

Autrement dit, si l'individu est motivé, cela veut dire qu'il a essentiellement un objectif à atteindre dont l'atteinte nécessite des efforts et de la persévérance.

La motivation au travail est une composante qui repose sur la volonté de faire des efforts, d'orienter et de soutenir durablement les énergies vers la réalisation des objectifs

En résumé, la motivation est donc « le processus par lequel un individu consacre une intensité, une direction et une persistance à une tâche en vue d'atteindre un objectif; ensemble des énergies qui sous-tendent ce processus »⁴.

Section 2 : Types et moyens de motivation

Dans cette section, nous allons distinguer les différents types de motivation qui existent chez l'individu, ce sont les motivations les plus répandues dans le monde du travail, chacune d'entre elles présente ses propres caractéristiques, et chaque individu tend vers celle qui l'arrange le plus en fonction de ses objectifs.

De plus, plusieurs méthodes de motivation sont mises en place par les entreprises afin d'assurer le rendement de chaque salarié et veiller sur sa satisfaction, c'est ce que nous allons voir dans cette seconde section :

³ Patrice Roussel, « Rémunérations, Motivations et satisfaction », édition Economica, p 73.

⁴ ABELLAH SEBAR, « la motivation et la performance professionnelle », université SIDI MOHEMED BEN ABDELLAH, 2019, p 763. Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit ISSN: 2550-469X. Disponible sur : <https://www.revuecca.com/index.php/home/article/view/380>

1. Les types de motivation

On distingue plusieurs types de motivation que l'on peut trouver chez l'individu, mais il est d'abord nécessaire de distinguer les concepts de motivation intrinsèques et extrinsèques, Deci et Ryan (2002)⁵ sont les deux chercheurs qui ont commenté ce sujet et ont fini par définir ces concepts de la manière suivante :

- ❖ **La motivation intrinsèque** : c'est lorsque l'individu s'engage dans des activités ou des actions volontairement, de manière naturelle ou juste par plaisir, il trouve de l'intérêt à effectuer ces activités sans qu'elles soient nécessairement accompagnées de récompenses externes.
- ❖ **La motivation extrinsèque** : elle est plutôt liée aux récompenses que l'individu attend de ses activités, elle provient de l'extérieur et n'est pas volontaire.

A partir de ces deux concepts, nous allons ci-dessous définir quelques types de motivation qui en découlent :

1.1. La motivation professionnelle :

Comme nous le savons, le travail permet d'acquérir de nouvelles compétences et savoir-faire, et aussi, de renforcer nos talents. La motivation professionnelle consiste à partir au travail afin d'améliorer nos compétences et réussir la mission qui nous a été confiée grâce à nos connaissances et savoir-faire. Les individus deviennent motivés du fait que leur organisation les aide à être meilleurs dans ce qu'ils font et réalisent, les forme sur des compétences spécifiques et leur permet de développer de nouveaux savoir-faire.

L'individu dont la motivation est professionnelle est motivé par des défis, de nouveaux challenges, et surtout par l'acquisition de nouvelles connaissances et expériences à travers les missions et projets sur lesquels il travaille, afin que la motivation soit renouvelée, il doit être mis à sa disposition de nouveaux projets et objectifs à atteindre.

Les organisations doivent satisfaire cette faim d'apprendre par de l'évaluation, du feedback et la formation de leurs salariés dont les finalités et motivations sont essentiellement

⁵ Deci, E.L. et Ryan, R.M. (2002). Self-Determination Theory and Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 2000, 55(1), 68-78. Article en ligne disponible sur : https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf

professionnelles. Cela leur permettra d'être dans la meilleure position au sein de l'organisation, là où leurs talents et compétences pourront être le mieux utilisés. Adopter une politique de mobilité et de promotion est donc essentielle ainsi que le partage d'informations entre les différents membres de l'organisation

1.2. La motivation personnelle :

Ce type de motivation concerne ceux qui travaillent afin de s'épanouir, se réaliser, et grandir en tant que personne. Le travail leur permet de devenir le meilleur d'eux même par ce qu'il leur apporte. Cela leur permet de progresser dans leur mode de vie, leurs habitudes et dans leur rapport à eux-mêmes et aux autres, ce leur permet donc de développer des savoirs-être.

Pour eux, il est nécessaire qu'ils soient considérés, et ont besoin de sentir que c'est eux même la vraie valeur ajoutée de l'organisation dans laquelle ils travaillent. Ils aiment communiquer, échanger avec les autres et se sentir utiles et reconnus, et ce pour qui ils sont et non pas pour ce qu'ils font (motivation professionnelle). Ils sont principalement motivés par des emplois et des postes où la reconnaissance et la relation avec les autres sont mises en avant.

Néanmoins, il reste fort possible que ce type de motivation engendre de l'individualisme, voir de l'égoïsme... les individus auraient tendance à penser et agir pour eux-mêmes que pour le projet qu'ils doivent servir. Dans le but de répondre à ce type de motivation, chaque entreprise doit fournir à ses collaborateurs un champ d'action clair à travers des principes et des valeurs partagés. Ainsi l'ensemble du personnel agira et travaillera tout en connaissant ce qu'on attend réellement d'eux.

1.3. La motivation matérielle :

Le fait de travailler afin de subvenir à des besoins matériels est considéré comme source de motivation. Chaque individu travaille afin de gagner un salaire grâce au quel il vit. Ce type de motivation a depuis longtemps été le plus répandu dans le monde du travail. Il est remis en cause aujourd'hui, plus particulièrement dans les pays développés, car la majorité des travailleurs le considère comme insuffisant et ils sont à la recherche de sens, de quelque chose de nouveau de manière supplémentaire ou alternative. D'autres

considèrent la motivation matérielle comme la motivation principale au travail : gagner un salaire ou des avantages matériels.

Les individus recherchent à savoir ce que l'entreprise peut leur accorder, ce qu'ils ont à gagner en travaillant pour cette entreprise, et partent s'ils trouvent de meilleurs avantages ailleurs. Si cette motivation est ancrée chez un individu, il sera nécessaire de répondre à ses besoins matériels en le motivant grâce à des primes, augmentation de salaire... etc.

1.4. La motivation altruiste :

Avec le temps ou de manière naturelle, il existe une catégorie de personnes dont la motivation est altruiste. C'est-à-dire, leur principale motivation est le fait de répondre aux motivations des autres et les faire grandir, elles mettent donc à disposition des autres leurs compétences et savoirs-être. On retrouve ce type de motivation dans plusieurs domaines tels que les ressources humaines ou dans les postes de coordination ou de management. Ces personnes là sont motivées par ce qu'elles apportent aux autres, par la collaboration ou la mise en relation, l'échange et la création de conditions favorables.

Les managers doivent disposer de ce type de motivation car leur fonction principale est d'engager les compétences de leurs équipes au service de l'entreprise. Il est nécessaire pour eux d'assimiler la motivation de chaque employé pour les mettre à disposition du projet de l'entreprise. Dans ce cas le manager est responsable des compétences et des motivations. Cette position altruiste de service et d'écoute aide à faire progresser et avancer des projets tout en développant les autres et les faisant grandir.

2. Les moyens de motivation

Dans cette seconde partie, nous allons nous intéresser aux différentes méthodes de motivation que les entreprises peuvent mettre en place afin de motiver leur personnel :

2.1. Motiver par une bonne gestion et un management efficace :

Nous allons évoquer ci-dessous les points fondamentaux de la motivation par le management. Nous allons nous appuyer sur l'importance de la communication, la

reconnaissance, les politiques de promotion et de formations ainsi que l'évaluation comme sources de motivation du personnel :

2.1.1. La communication :

La communication interne est un élément très important dans toute entreprise, car elle est considérée comme un élément vigoureux dans la stratégie de motivation du personnel. Elle permet de partager l'information, guider le changement et écouter aux idées et réclamations du personnel. La communication interne est constituée de deux types de communications qui sont les communications ascendante et descendante.

La communication descendante, est orientée de la direction générale vers les niveaux hiérarchiques plus bas (le personnel). Ce type de communication vise à diriger, motiver et manager le personnel.

« Quel est donc le lien entre communication et motivation ? »

La communication interne est essentielle dans une entreprise car comme nous l'avons dit, elle permet de diriger et d'accompagner les salariés lorsque des changements surviennent dans l'entreprise, lorsque la nature du travail lui-même change ou lorsqu'il y'a changement au niveau des structures de l'entreprise tel un changement de services ou de direction.

La communication interne permet aussi de développer le sentiment d'appartenance chez les salariés. L'importance du sentiment d'appartenance réside dans le fait qu'elle rend le salarié fier d'appartenir à l'entreprise et lui permet de rester fidèle à celle-ci. L'objectif premier est que le salarié s'approprie l'image de l'entreprise autant que le manager. Les moyens de communication qui peuvent être utilisés sont : les rapports écrits, le tableau d'affichage, les notes de service, les lettres au personnel, l'intranet, le journal interne et le verbalisme

La communication ascendante est celle qui émane du personnel vers la direction (niveau hiérarchique supérieur). Elle permet au personnel de s'exprimer en remontant l'information, c'est ce qu'on appelle le « feed-back » qui permet à la direction de recevoir les impressions et les réclamations des salariés qu'elle prendra en considération lors de diagnostics interne ou de prises de décisions.

La communication ascendante permet d'étudier les conséquences lors de décision de changement par exemple. Les moyens mis en place pour effectuer une communication ascendante sont : les réunions, les emails, les boites à idées, les sondages internes.

2.1.2. La reconnaissance :

L'appréciation du travail d'un salarié à travers de signes de reconnaissances lui permet d'être et de rester motivé. Un salarié qui ne reçoit pas de signes de reconnaissance s'ennuie facilement de son travail et devient démotivé sans aucune envie de travailler. Il est donc nécessaire que le manager ou le cadre de l'entreprise manifeste des signes de reconnaissances envers le travail accompli par ses collaborateurs, cela peut s'exprimer à travers des remerciements, des encouragements ou des félicitations. Une étude scientifique sur la reconnaissance au travail a démontré qu'il en existe quatre dimensions principales :

- La reconnaissance de la personne : Passe par la reconnaissance de l'employé en tant qu'individu et non en tant qu'employé de l'entreprise. Cela peut se faire en connaissant par exemple le prénom du salarié ou le jour de son anniversaire ou bien par le fait de discuter amicalement avec lui et de s'échanger des banalités dans le but de lui faire sentir qu'on le considère et qu'on s'intéresse à lui.
- La reconnaissance de l'effort : Passe par la reconnaissance des efforts fournis par le salarié, des engagements ou des risques encourus pour atteindre les objectifs fixés. Cette reconnaissance peut se faire à travers des encouragements verbaux afin de l'inciter et l'encourager à poursuivre les efforts.
- La reconnaissance des résultats : Ici la reconnaissance passe par l'appréciation des résultats de travail du salarié. Celle-ci peut se faire verbalement en le félicitant pour ses résultats positifs ou encore en lui versant une prime de mérite.
- La reconnaissance des compétences : se fait en reconnaissant les prestations et les compétences du salarié. Des primes de mérite peuvent être accordées aux salariés suite à leur travail afin de les encourager à faire d'avantages d'effort et à améliorer leurs compétences. La reconnaissance des compétences se fait aussi à travers une simple

communication verbale de la part des supérieurs hiérarchiques telle qu'un encouragement.

Ce que nous pouvons retenir de cette partie, c'est que la reconnaissance est un facteur important qui suscite la motivation chez les salariés, une simple communication verbale avec eux peut leur faire sentir qu'ils sont reconnus au sein de l'organisation.

2.1.3. La promotion :

Le système de motivation interne dont la promotion est une stratégie très motivante pour le personnel de l'entreprise. Cette stratégie incite les salariés à donner le meilleur d'eux même dans l'espoir de décrocher une éventuelle promotion, car leur implication et leurs efforts au travail pourront être suivi d'une évolution de carrière au sein de l'entreprise.

La promotion d'un salarié est appliquée lorsque ce dernier atteint un certain niveau d'excellence dans son travail en plus de ses années d'expérience au sein de l'entreprise. Selon MASLOW dans sa théorie des besoins, le besoin d'accomplissement et le besoin d'estime de soi sont les plus forts dans sa pyramide des besoins, et sont considérés comme des besoins engendrant la motivation.

2.1.4. La formation :

La formation continue est considérée comme un bon moyen de motivation pour les salariés de l'entreprise, elle leur permet d'apprendre de nouvelles techniques de travail, d'actualiser leurs connaissances, perfectionner leurs acquis et évoluer dans leur carrière.

« La formation est, à priori, le facteur principal de valorisation des ressources humaines. Certains dirigeants qui la considèrent comme un investissement indispensable tant son intérêt est grand. Elle est parfois négligée par certains qui ne voient en elle qu'un coût et un supplément de charges (Plane, 2004). »⁶

La formation qu'elle soit interne ou externe, est adoptée par l'entreprise dans le but d'accompagner ses stratégies organisationnelles.

⁶ BOUDABBOUS Sami, « L'entreprise à l'heure de la formation, approche théoriques pratiques et rebelles », la revue des sciences de gestion, 2007/4 n°226-227, p 116.

Les principaux objectifs de la formation sont ⁷ :

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

2.1.5. L'évaluation :

L'évaluation consiste à apprécier les performances des salariés, c'est-à-dire évaluer leurs prestations et leurs engagements dans l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise. Elle a un impact considérable sur les prestations des salariés car elle les aide à mieux comprendre leur rôle dans l'entreprise et c'est une occasion de communication avec les supérieurs. Elle permet aussi aux dirigeants de bien définir les postes, la distribution des tâches et les responsabilités.

Lors de l'évaluation, le salarié s'exprime sur ses souhaits, ses attentes et ses suggestions mais aussi sur ce qui le perturbe ou ce qui le déstabilise durant son travail. Dans ce cas, le rôle du dirigeant sera de l'écouter, l'encourager afin de progresser dans sa carrière, et surtout prendre en considération ses réclamations afin de déceler les dysfonctionnements probables.

Un salarié qui évolue dans sa carrière peut développer des comportements qui n'ont plus rien à voir avec son poste car la lassitude et la désillusion peuvent affecter énormément sa performance. L'évaluation reste donc un élément important dans la motivation surtout lorsqu'elle est bien utilisée, évaluer les performances individuelles de chaque salarié lors de diagnostic général peut aussi jouer un rôle important dans la performance de l'entreprise.

⁷ CHARLES Lusthaus, Marie-Hélène Adrien, « Evaluation organisationnelle » édition PADIE, Canada, 2003, p 94

2.2. Motiver par la rémunération :

La rémunération qu'elle que soit sa nature permet de motiver les salariés et de stimuler leur performance, elle reste l'un des moyens les plus stratégiques et les plus efficaces de la motivation car elle incite les salariés à l'effort.

Lorsqu'une entreprise souhaite motiver d'avantage son personnel et possède les moyens de le faire, la chose la plus efficace à adopter sera d'augmenter les salaires et d'instaurer de nouvelles conditions de rémunération tels que les primes.

Un des outils les plus utilisés est l'intéressement, qui permet de mettre en place une rémunération supplémentaire collective et différée, et qui sera attribuée aux salariés en contrepartie de leur participation aux performances de la collectivité.

Afin d'assurer une rémunération motivante, l'entreprise doit adopter une politique salariale équitable et juste qui peut augmenter en fonction des performances des salariés concernés et de leur ancienneté.

Un salaire permet aux individus de satisfaire leurs besoins primaires, il leur permet donc de subvenir à leurs besoins matériels.

Il est vrai que la rémunération est importante et que la plupart des salariés et des cadres la considèrent comme premier moyen de motivation mais elle reste tout de même insuffisante car les conditions de travail jouent aussi un rôle primordial dans la motivation, la rémunération peut parfois être insuffisante mais si de bonnes conditions de travail sont mises à disposition du salarié, ce dernier peut aussi bien être motivé.

2.3. Motiver par de bonnes conditions de travail :

Nous allons évoquer ci-dessous les conditions de travail que toute entreprise doit assurer à ses salariés afin de les motiver :

2.3.1. Les conditions matérielles :

Lorsqu'une entreprise accorde de l'importance à la qualité de vie et aux conditions matériels, ses salariés deviennent plus épanouis et les tâches qui leur sont accordées deviennent plus faciles à exécuter. Le cadre de travail n'est pas à négliger, car la propreté des lieux, l'état des machines et du matériel mis à leur disposition peut jouer sur leur bien-être et par conséquent influencer leur motivation, il est donc nécessaire pour tout cadre d'entreprise de créer un environnement agréable pour le personnel, il est également nécessaire de disposer d'un système de contrôle régulier qui vérifiera l'état des lieux, des machines et des équipements car des pannes peuvent perturber le personnel et nuire à la qualité du travail.

De nos jours, il existe des entreprises qui ont développé des services très pratiques pour faciliter la vie de leurs employés et assurer leur bien-être, afin qu'ils s'investissent plus dans leur travail et oublient les petits soucis du monde extérieur, l'entreprise peut par exemple leur assurer le transport, des crèches pour garder leurs enfants, des salles de repos et des cantines...etc. Cette mission est accordée à la DRHM car elle est responsable des ressources humaines de l'entreprise et des moyens investis afin d'assurer leurs bien-être.

2.3.2. Le climat social :

Il existe plusieurs facteurs qui peuvent avoir un impact sur le climat social d'une entreprise. Tout d'abord on trouve les facteurs externes à l'entreprise (socio-économique), en suite viennent les facteurs internes dont la satisfaction des salariés, les conflits, le stress... etc.

« Le climat social peut être identifié comme le degré de satisfaction au travail des acteurs d'une organisation »⁸.

Toute entreprise peut mesurer et analyser son climat social à travers des indicateurs spécifiques tels que l'absentéisme, les démissions, les turn-over... etc.

L'analyse du climat social sert principalement à étudier objectivement l'implication et l'engagement des salariés dans la réalisation des tâches, mais aussi mesurer leur ressenti.

Un climat social favorable suscite la motivation chez le salarié car ça lui permet de se sentir épanouis, confiant et serein avec ses collègues. Cela crée chez lui l'envie de s'investir et de se surpasser dans son travail. Il est nécessaire pour toute entreprise d'assurer un bon climat social pour son personnel.

⁸ www.mrhq.fr

La DRHM peut intervenir dans ce point là, c'est à elle de faire régner un bon climat dans le but d'atteindre le maximum de la performance des salariés.

2.3.3. L'ambiance de travail :

L'ambiance au travail influe considérablement sur la motivation des salariés.

En effet, le management par la convivialité permet de générer de bonnes relations internes, ce qui va susciter chez le salarié la motivation et ainsi garantir un bon niveau de performance pour l'entreprise.⁹

La convivialité au travail consiste à faire ressentir aux salariés qu'ils n'appartiennent pas seulement à une entreprise mais à une famille, cette convivialité peut se faire ressentir à travers différentes actions et activités proposées aux salariés, comme par l'organisation d'une réunion informelle, d'un anniversaire, d'une cérémonie ou d'une activité sportive. Le fait de proposer des initiatives qui favorisent les relations humaines dans le milieu professionnel aide à maintenir une atmosphère conviviale et chaleureuse qui aide les salariés à travailler en toute prospérité.

Section 3 : les principales théories de la motivation

Depuis les années 1930, suite aux excès du taylorisme révoqué par les ouvriers (productivité à outrance, exploitation, manque de sens) et à l'impact de la crise économique de 1929, l'école des relations humaines qui est un mouvement intellectuel, s'est interrogée sur le rôle des facteurs relationnels sur le rendement.

Nous allons voir dans cette troisième section les différentes théories de la motivation au travail et comment la fonction RH s'est petit à petit intégrée dans le management et le fonctionnement des organisations, en particulier avec les premiers travaux qui ont permis d'étudier l'impact des relations humaines sur le rendement des employés.

1. Les théories de contenu

⁹ MUCHA Laura « la motivation du personnel et la performance dans les entreprises », Université de REIMS, 2009-2010. Mémoire en ligne. p 93.

Plusieurs chercheurs se sont interrogés sur la notion de la motivation et son contenu. De quoi est faite la motivation ? Qu'est-ce qui motivent les individus ? Ce sont les principales questions qui permettront d'étudier le contenu de la motivation. Nous allons alors nous baser ici sur les principaux travaux qui composent les théories du contenu.

1.1 La théorie de la hiérarchisation des besoins de Maslow :

Considéré comme le fondateur de l'approche humaniste en psychologie, Abraham Maslow est un psychologue américain, écrivain de l'ouvrage « A Theory of Human Motivation » paru en 1943 où il expose sa théorie de la motivation en élaborant « La pyramide des besoins » à partir des différentes observations qu'il a réalisé dans les années 1940.

« Le modèle hiérarchique des besoins, dû à Abraham Maslow est sûrement le plus connu. En fait, Maslow ne s'est intéressé à la motivation au travail qu'à la fin de sa carrière, et ce sont, en réalité, des psychologues du travail qui ont appliqué ses propositions théoriques aux problèmes de la motivation dans les organisations. Le propos de Maslow était de montrer que la trame de toute vie humaine est constituée par la quête incessante de nouvelles satisfactions concernant ceux de nos besoins non exaucés. En d'autres termes, l'ensemble de nos conduites serait guidé par la satisfaction de besoins qui caractérisent tous les êtres humains et qui sont donc instinctifs, biologiques et fondamentaux. »¹⁰.

Pour ce faire, il a schématisé une pyramide constituée des cinq besoins essentiels à l'homme, il est parti du principe que pour susciter la motivation d'un individu, il est nécessaire que les besoins des rangs inférieurs soient satisfaits.

Nous allons expliquer ci-dessous ces cinq besoins :

- **Les besoins physiologiques :** les besoins physiologiques constituent les besoins primaires d'un individu, ils sont liés à sa survie. Ce sont typiquement des besoins concrets comme manger, se vêtir, se nourrir, dormir... Ces besoins sont souvent satisfaits, lorsque le degré de satisfaction est différent d'une personne à une autre, cela

¹⁰ CLAUDE LEVY-LOBOYER, « la motivation dans l'entreprise Modèles et stratégies, éditions d'Organisation, 2006. P 38.

les amène à créer une motivation pour réussir à combler cette différence. Par exemple, pour les salariés, il s'agit de posséder un salaire qui leur permettra de vivre avec ce dont ils ont besoins.

- **Les besoins de sécurité :** Une fois que les besoins physiologiques sont satisfaits, l'être humain cherche à se sentir en sécurité, ce type de besoin consiste à se protéger contre les différents dangers qui nous menacent. Il s'agit donc de la protection de soi au niveau physique mais également moral. En outre, ce besoin englobe principalement ces points : être en sécurité contre les violences et les agressions, avoir une sécurité médicale et se sentir en pleine santé, posséder un toit.

Cela consiste à offrir aux employés au milieu de travail des conditions favorables et un bon climat de travail et surtout de la sécurité et de la stabilité.

- **Les besoins sociaux d'appartenance à un groupe :** Ce besoin démontre que l'individu a besoin de socialisation, de se sentir accepté par les groupes dans lesquels il vit (famille, travail, association, ...). Il est essentiel pour lui d'entretenir des relations solides et réelles avec autrui. Il a donc besoin de s'intégrer à un groupe, être reconnu et estimé par ce dernier. Dans ce cas, il a besoin d'aimer et se sentir aimé, avoir des amis, être accepté par son entourage.

Pour que les salariés soient motivés, il est nécessaire qu'ils développent ce sentiment d'appartenance en leur offrant un milieu de travail auquel ils appartiennent, et en leur permettant de s'intégrer dans un groupe de collègues.

- **Les besoins d'estime, de respect et de confiance :** Ce besoin poursuit le besoin d'appartenance à un groupe. L'individu a besoin d'être reconnu et de se sentir important, considéré et être respecté par les autres.

Dans une entreprise, les employés doivent exercer un métier valorisant et recevoir de la reconnaissance de la part de leurs managers.¹¹

¹¹ <https://visionsstrategique.com/la-pyramide-de-maslow-pourquoi-et-comment-l-utiliser-par-mohamed-ali-bouharb/amp/8>

- **Les besoins de développement personnel** : Ce besoin se place au sommet des désirs humains, l'individu cherche à s'accomplir, à s'épanouir et recherche le meilleur de lui-même. Il convoite de dépasser les conditions matérielles pour accomplir l'épanouissement.

Pour développer ce sentiment d'accomplissement de soi, les employés doivent atteindre les objectifs fixés et gagner de l'expertise dans leurs domaines.

Maslow a schématisé sa pyramide de la manière suivante :

Figure 01 : La pyramide des besoins de Maslow



Source : <https://visionsstrategique.com/la-pyramide-de-maslow-pourquoi-et-comment-l-utiliser-par-mohamed-ali-bouharb/amp/8>

1.2. La théorie E.R.G d'Alderfer :

Alderfer est un psychologue américain qui a complété la théorie des besoins de Maslow en catégorisant la hiérarchie dans sa théorie ERG.

La théorie d'Alderfer diffère de celle de Maslow, nous allons voir ci-dessous ces principales différences :

- Les besoins ne sont pas hiérarchisés, ils progressent.
- Les besoins ne sont pas classés en cinq catégories mais sont plutôt répartis en trois éléments : les besoins d'existence (E) , les besoins de sociabilité (R) , les besoins de développement personnel (G)
- Satisfaire un besoin inférieur n'est pas nécessaire pour développer les besoins supérieurs.
- Un besoin peut dominer un autre en fonction de la personnalité, de l'âge ou de la culture de l'individu.

Les trois types de besoins développés par Alderfer sont :

- **Les besoins d'existence (E) :** ceux sont les besoins physiologiques et matériels qui correspondent aux besoins inférieurs dans la pyramide de Maslow, les besoins physiologiques (respirer, s'alimenter, dormir...) et les besoins de sécurité (sécurité physique et moral, logement, salaire..). l'individu cherche à améliorer les avantages qu'il peut s'acquitter de son milieu organisationnel.
- **Les besoins de sociabilité (R) :** Ce sont les besoins qui amènent l'individu à développer des relations avec les autres, l'individu cherche à côtoyer, faire de nouvelles amitiés et communiquer avec autrui. Ces besoins peuvent aussi se définir par une volonté de partager des sentiments et des émotions, partager des idées, des secrets, ou au contraire de la rivalité ou de la haine.

Les besoins de rapports sociaux sont des facteurs motivants, l'individu tente toujours de les satisfaire car ils lui permettent de sentir qu'il existe et qu'il est considéré.

En milieu de travail, l'individu exprime ses besoins de sociabilités par la volonté de s'intégrer dans un groupe, d'entrer en contact avec des collègues, de partager de l'amitié et de convivialité avec les membres de l'entreprise, ou de participer à des événements ou des activités... Ces besoins correspondent aux besoins supérieurs de la pyramide de Maslow, c'est-à-dire, les besoins d'appartenance et d'estime de soi.

Cela procure au salarié un sentiment d'appartenance à un groupe ou une entité, et un sentiment de confiance.

- **Les besoins de développement personnel (G) :** ces besoins sont représentés par la volonté de l'individu à satisfaire ses aspirations pour la créativité et l'innovation et de combler ses désirs de participer à des activités ou des tâches enrichissantes, et même relever des défis. Ce type de besoin est lié aux besoins d'ordre supérieur d'estime de soi et réalisation de soi tels qu'ils ont été définis par Maslow.

Donc, pour Maslow, l'accomplissement personnel, c'est lorsqu'une personne réalise son potentiel le plus inné. Chez Alderfer, le développement personnel correspond aux désirs d'interagir avec succès avec son environnement afin de l'examiner, de l'explorer, et de le maîtriser ¹².

1.3. La théorie de l'Homme social d' Elton. Mayo :

E. Mayo est un sociologue/psychologue australien qui s'est intéressé aux relations humaines dans le monde du travail. Mayo a opposé le principe taylorien qui ne se basait que sur les conditions matérielles afin d'accroître la productivité au travail, sans prendre en considération le côté humain. Pour faire son étude, il s'est incrusté dans des usines où il a ajouté des avantages pour les ouvriers/employés afin de voir leur impact sur le rendement, il a travaillé sur les salaires, les horaires, l'environnement de travail, la sécurité au travail,...etc. De ses observations, il a conclu que le milieu psychologique au travail influence fortement le comportement et le rendement des employés/ouvriers.

Il a mené sa plus grande expérience à Hawthorne en 1930, dans une usine près de Chicago qui est la "Western Electric"

Cette usine de Hawthorne était composée de différents ateliers dont la main d'œuvre était féminine, assemblaient des circuits électriques destinés à la fabrication des appareils de radio.

Afin de mener à bien son étude, il a formé un groupe d'ouvrières qu'il a placé dans un atelier à part pour leur faire un test, il a donc modifié les conditions de travail où il a apporté quelques améliorations (éclairage, allongement des horaires...) afin de voir comment celles-ci peuvent influencer le rendement des ouvrières. Il a pris comme groupe témoin un autre

¹² Pinder « la motivation au travail », gestion : Revue Internationale de Gestion, vol 1, N 1. 1984, p 54.

atelier où il n'avait pas modifié les conditions de travail.

Mayo remarqua alors que l'amélioration des conditions de travail (matérielles), faisait augmenter la productivité, mais il remarqua aussi que le fait de supprimer ces améliorations n'avait pas fait baisser la productivité.

De plus, Mayo remarqua étrangement que la productivité des ouvrières dans l'atelier témoin augmentait sans qu'il n'améliore aucune condition de travail.

Au final, cette expérience a permis à Mayo et son équipe de déduire que le travail des ouvriers s'améliore et leur rendement augmente lorsqu'on s'occupe d'eux. Effectivement, les employés de l'usine avaient durant l'expérience, développée de la sympathie et de bonnes relations avec Mayo et son équipe de recherche.

Ils sont arrivés aux conclusions suivantes :

- La communication, la cohésion, la reconnaissance et l'estime de soi sont essentiels au travail car ils influent sur la productivité des salariés plus que l'état matériel de l'environnement de travail.
- L'aspect psychologique joue un rôle important sur le rendement.
- Les facteurs sociaux influent sur la qualité du travail plus que les facteurs matériels.

1.4. Les théorie X et Y de Mc Gregor :

Douglas Mac Gregor est professeur de management américain, il a développé ses théories X et Y dans les années 1960. Utilisées dans les ressources humaines et les comportements organisationnels, ces deux théories s'opposent entre elles.

D'après la théorie X, l'individu n'aime pas travailler et fuira son travail s'il peut, il n'aime pas les tâches répétitifs, les responsabilités et cherche avant tout sa sécurité. McGregor considère que l'individu ne peut travailler suffisamment que sous contrôle ou menace. Il estime que les employés fournissent le rendement nécessaire en contre partie d'une récompense "le salaire" ou bien sous contrainte "un licenciement" par exemple.

Les managers qui adoptent cette théorie renforcent les règles de l'organisation, ce style de management est considéré comme style assez autoritaire et les salariés le supportent mal car il crée en eux une sorte de dégoût et de lassitude envers le travail.

Selon la théorie Y, l'individu travail afin de se développer, améliorer ses compétences, être satisfait et avoir une certaine responsabilité dans l'organisation. Il cherche aussi à participer à l'atteinte des objectifs de l'entreprise et à développer sa créativité.

Cette théorie affirme que pour faire travailler un individu, il n'est pas nécessaire de le contrôler ou de le punir.

L'employé peut se réaliser si on le fait participer aux objectifs de l'entreprise, si cela le rend satisfait, il sera donc beaucoup plus engagé envers l'organisation.

Par conséquent, la théorie Y reste forcément le style de management le plus apprécié par les salariés car les valeurs de l'entreprises sont fondées par des principes de confiance de délégation.

La liberté et l'autocontrôle accordées aux salariés leur permettent de s'impliquer davantage dans le travail, alors ils se surpassent, acceptent les défis, prennent des initiatives, et s'accordent des responsabilités.

Ce que nous pouvons déduire de ces deux théories X et Y, c'est que la théorie X est en quelque sorte mal appréciée par les salariés car elle ne leur accorde pas d'autonomie ni de liberté, pour eux le travail constitue un ordre exécuté, c'est un style de management autoritaire. Contrairement à la théorie X, la théorie Y est un style de management participatif, le travail est apprécié par les salariés du fait qu'il leur permet de se développer, de prendre des responsabilités et de faire part aux objectifs de l'entreprise, il donne aux salariés le sentiment d'être capables de prendre des initiatives et d'être utile et bénéfique.

1.5. La théorie bi-factorielle de H. Herzberg :

H. Herzberg est un psychologue américain qui a élaboré une théorie connue dans le monde du travail qui est : "La théorie bi-factorielle". Il a essayé de déduire de ses recherches les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction au travail.

Herzberg a donc présenté les facteurs généraux de la satisfaction et l'insatisfaction au travail, il distingue deux types de facteurs, les facteurs d'hygiène et les facteurs de motivation :

- Les facteurs motivants : « Sont les facteurs qui ne contribuent pas tellement à la satisfaction appelé des facteurs d'hygiène ou extrinsèque, sont les conditions de

travail, la rémunération, la politique et l'administration de l'organisation (par exemple les modes d'organisations du travail, de communication, de contrôle, les relations avec les supérieur hiérarchique, les relations avec les personnes (collaborateur et subordonnés) »¹³

- Les facteurs d'hygiène : ce sont des facteurs dont l'absence engendre l'insatisfaction mais dont la présence ne procure aucune satisfaction, ce sont des facteurs liés à l'environnement du travail comme : le salaire, la communication, le système d'information, l'ambiance de travail...

Néanmoins, il est nécessaire que les facteurs d'hygiène soient assurés afin que les facteurs de motivations suscitent la satisfaction au travail. Plus précisément, Herzberg nous prouve scientifiquement que pour générer la motivation d'un individu, il faut que ses besoins d'accomplissement de soi et d'estime soient satisfaits et qu'on le considère et lui assure une autonomie au travail. Les entreprises doivent donc travailler sur l'enrichissement des tâches, accorder des responsabilités aux salariés et leur assurer des avantages en termes d'évolution professionnelle.

Le tableau suivant représente les niveaux de satisfaction et d'insatisfaction personnelle selon la théorie bi-factorielle de Herzberg¹⁴ :

Tableau 01 : les facteurs de satisfaction et d'hygiène selon Herzberg

¹³ Etienne Seruqia SEMUHOZA, « théorie de la motivation au travail » édition Harmattan, Paris, 2009, p 58.

¹⁴ OURDIA Tirchi « La gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail : cas de l'entreprise privée algérienne CEVITAL ». Mémoire de Magister. Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2012.

Facteurs d'hygiène déterminant le niveau d'insatisfaction en milieu de travail	Facteurs moteurs déterminant le niveau de satisfaction en milieu de travail
<ul style="list-style-type: none"> - La politique de l'entreprise - La qualité de l'encadrement - Les conditions de travail - Le salaire - Les relations interpersonnelles - Statut professionnel - Sécurité de l'emploi 	<ul style="list-style-type: none"> - Réalisation de soi - La reconnaissance professionnelle - Travail proprement dit - Les responsabilités - Les possibilités d'avancement - L'épanouissement

Après avoir vu les théories dites du contenu, nous allons maintenant passer aux autres théories dites du processus :

2. Les théories du processus :

Contrairement à ce que nous avons vu précédemment, les théories que nous allons aborder dans cette seconde partie ne s'intéressent pas à ce qu'est la motivation ou ce dont elle est faite (les théories du contenu), mais elles s'intéressent plutôt à la manière dont elles fonctionnent, ici on ne dira pas "pourquoi" mais plutôt "comment". C'est ainsi que nous allons nous pencher sur les différents apports de la littérature à propos des théories du processus.

2.1. La théorie V.I.E de Vroom :

La théorie du système V.I.E. ou bien "la théorie des attentes" réalisé par Vroom en 1964, se base sur trois éléments essentiels dans le système de motivation : la valence, l'instrumentalité et l'expectation.

Cette théorie rend compte des interactions entre les salariés et l'organisation, elle suppose que l'individu peut être motivé par choix (on peut être motivé si on choisi de l'être tout en ayant des attentes, ou que l'entreprise choisi de motiver son personnel en leur offrant

une contre partie du travail comme des récompenses). Si l'individu aperçoit qu'il possède la chance d'atteindre ses objectifs et les récompenses qu'il attendait, il entamera donc les actions qui lui permettront d'atteindre son but, c'est ce qui le motive.

Nous allons voir ci-dessous chaque facteur motivant d'après cette théorie :

- *L'instrumentalité* : (l'utilité) C'est l'attente d'un individu que ses efforts soient récompensés, elle représente la relation entre la performance et les résultats tels que les primes, le salaire ou le sentiment d'accomplissement. Ce sont les résultats attendus de son effort.

Pour cela, il est nécessaire que l'individu arrive à apercevoir la relation entre le travail qu'il a accompli et les récompenses attendus de son travail, de plus, il faut qu'il ait la certitude que sa performance le mènera à la récompense qu'il souhaite.

Dans ce cas : Action = Récompense.

- *Le niveau d'expectation* : (le niveau d'attente) C'est ce que l'individu attend de ses efforts (ce qu'il se croie capable de faire), autrement dit, c'est le niveau de réussite que l'individu s'attribue par rapport à ses capacités et son potentiel. Dans ce cas, le salarié va évaluer ses possibilités d'aboutir au résultat souhaité compte tenu de sa capacité à effectuer le travail. Autrement dit, il procédera à une auto-évaluation, et si celle-ci est nulle, il n'y aura pas de motivation.
- *La valence* : C'est la valeur que l'on accorde à la récompense attendue. Le fait de recevoir juste des récompenses sans qu'elles ne soient réellement voulues par l'individu n'est pas suffisant pour le motiver, car il est nécessaire que ces récompenses soient souhaitées et aient de la valeur pour lui, donc si elles ne sont pas assez importantes à ses yeux et qu'il n'a pas forcément envie de les obtenir, il ne sera pas motivé.

Pour que la motivation naisse chez un individu, il est nécessaire que ces trois facteurs (instrumentalité, expectation, valence) fonctionnent ensemble, si l'un d'entre eux est nul il n'y aura pas de motivation.

Ce modèle peut être appliqué en entreprise, pour ce faire, il faut mettre en place des stratégies de motivation et accorder à chacun le travail et les récompenses qui lui conviennent.

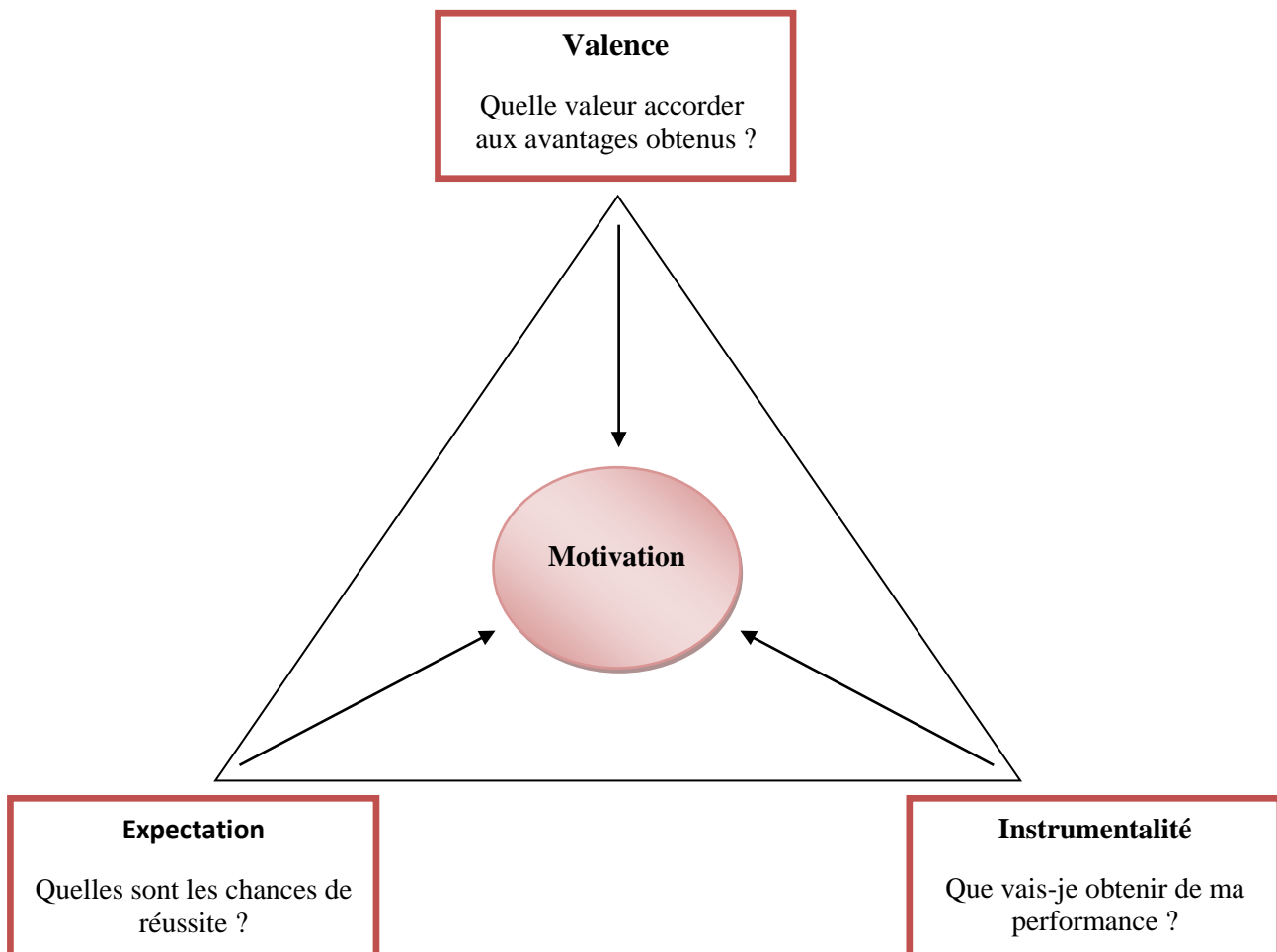
Figure 02 : La motivation selon Vroom

$$\text{Motivation} = \text{Valence} \times \text{Instrumentalité} \times \text{Expectation}$$

Source : réalisé par nos soins

La figure suivante représente le processus de fonctionnement de la théorie V.I.E

Figure 03 : Le fonctionnement de la théorie V.I.E



Source : réalisé par nos soins

2.2. La théorie de l'équité de Adams :

John Stacey Adams est le fondateur de la théorie de l'équité qu'il a publié en 1960. Elle est considérée comme l'une des théories les plus importantes de la motivation au travail.

D'après Adams l'individu est motivé lorsqu'il sait que ses efforts seront récompensés de manière juste et équitable, et que ses compétences et connaissances lui permettront de bénéficier en contre partie de salaire, primes, reconnaissance...etc.

D'ailleurs, pour estimer s'il est traité avec équité, l'individu observe son entourage, plus précisément ses collègues, il compare donc sa situation à celle de ces derniers, s'il juge qu'il y'a justice entre ses rétributions et celle de ses collègues avec un niveau contributions égales, il est donc motivé. Dans le cas contraire, si ses rétributions sont moindres que celles de ses collègues avec un niveau de contribution égale, il sera démotivé. C'est la manière par laquelle l'individu est traité qui détermine sa motivation, il est toujours à la recherche de justice.

Prenons un exemple de cas réel en entreprise : si deux salariés travaillent dans le même poste avec un même rendement au travail et même performance et que l'un d'entre eux sera à la fin du mois surpayés que l'autre, le sous-payé ne sera pas motivé afin de travailler le mois précédent et sa productivité diminuera par rapport à son collègue. Il y'a donc toujours une situation de comparaison à la recherche de justice.

2.3. La théorie de la fixation des objectifs de Locke :

La théorie de la fixation des objectifs est apparue en 1968. Edwin Locke est un psychologue américain qui a travaillé sur la motivation et a essayé de comprendre son mécanisme, il s'est donc arrivé à un résultat : afin de motiver un individu il est nécessaire de lui fixer des objectifs clairs qui représentent un véritable défi pour lui.

Il constate que lorsqu'un individu travaille afin d'atteindre un objectif, il devient motivé et améliore ses performances, surtout quand ces objectifs sont difficiles à atteindre, il travaillera donc davantage afin d'aboutir à son but et de développer ses capacités et son potentiel.

Quelques années après, en 1990, Locke et Latham ont déduit un certain nombre de conditions qui rendent un objectif motivant. Voici ces conditions :

- ↳ **La clarté des objectifs** : il est nécessaire que les objectifs soient clairs et réalisables.
- ↳ **Feedback** : c'est le retour d'informations, la communication. Le feedback doit être constant et régulier, il est très important du fait qu'il maintient la motivation et aide à renforcer la volonté et la performance des salariés.
- ↳ **Challenge** : l'individu doit voir l'objectif comme un défi qu'il doit relever ou comme une sorte de difficulté à surmonter afin qu'il développe un sentiment d'accomplissement lors de l'atteinte de cet objectif.
- ↳ **Engagement** : un individu ne fait des efforts pour atteindre un objectif que s'il est persuadé de sa pertinence. De plus, il s'engagera à atteindre l'objectif au quel il a participé à le fixer.

La théorie de Locke ne se limite pas à ce que nous venons de citer, car il a établi d'autres conditions pour que le personnel soit motivé au travail. Pour lui, les objectifs fixés doivent être SMART, c'est ce que nous allons expliquer ci-dessous :

S = Simple

M = Mesurable

A = Acceptable

R = Réalisable

T = défini dans le Temps

ce sont les conditions pour qu'un
objectif soit motivant.

Section 4 : la démotivation des salariés et ses causes

La démotivation est un phénomène que l'on rencontre souvent dans les organisations et qui influe négativement sur celles-ci, dans cette quatrième section nous allons essayer de détailler ce phénomène en commençant par définir la démotivation, puis déterminer ses causes et ses conséquences sur les salariés et sur l'organisation :

1. Définition de la démotivation :

La démotivation d'un salarié peut être définie comme l'absence ou le manque de volonté de travailler pour des raisons multiples, qui peuvent être d'ordre personnelles ou professionnelles. La démotivation des salariés peut influencer négativement sur la performance d'une organisation, car lorsqu'un salarié est démotivé, il ne s'investit plus et c'est la productivité de l'entreprise qui endure. Un salarié qui n'est pas motivé ne s'impliquera pas totalement dans le travail, ce qui cause danger pour l'entreprise. Il est possible pour les managers de détecter des signes de démotivation comme par exemple :

- ✓ Une baisse de la productivité.
- ✓ Un manque d'implication.
- ✓ Des signes de stress.
- ✓ Des absences répétées.

2. Les causes de la démotivation des salariés

Les causes de la démotivation des salariés sont multiples, voici les plus importantes :

- Une absence ou manque de reconnaissance :

Lorsqu'on ne met pas en valeur les qualités et compétences d'un salarié, ceci peut le démotiver ou le pousser à ce qu'il démissionne. Le manque ou l'absence de reconnaissance reste l'un des problèmes les plus rencontrés par les salariés. Certaines entreprises possèdent des cadres qui ne félicitent presque jamais leurs subordonnés et ne les remercient pas pour leurs efforts, d'autres qui ne leurs disent même pas bonjour, il n'y a donc aucune communication ni feed-back, chose qui se reflète négativement sur le rendement des salariés.

- Une mauvaise ambiance de travail :

Fréquemment liée à la démotivation, l'ambiance de travail est un facteur qui influence fortement la performance des salariés. Ils n'aiment pas travailler dans un milieu de stress, de mauvaise humeur ou de pression. Une mauvaise ambiance de travail peut causer plusieurs problèmes à l'entreprise telle qu'une baisse de créativité, baisse de la performance ou

augmentation du taux d'absentéisme. Des relations tendues avec les collègues de travail ou avec la hiérarchie dégradent considérablement l'ambiance et le plaisir qu'on puisse éprouver envers le travail et cela nuit aux performances des salariés et de l'entreprise.

➤ Une impossibilité d'évolution :

Lorsqu'un salarié est persuadé qu'il peut évoluer professionnellement dans sa carrière, il devient motivé afin d'atteindre cet objectif. De plus, lorsqu'il aperçoit de ses efforts et ses résultats positifs peuvent être récompensés par une éventuelle promotion, cela peut le mener à travailler de plus en plus afin de rester toujours motivé dans son travail. Dans le cas contraire, si l'évolution de carrière n'est pas prise en considération dans le milieu dans le quel il travaille, il ne sera donc pas motivé.

Des programmes de formations réguliers peuvent aussi augmenter la motivation chez le salarié du fait qu'il apprécie l'idée de se développer et perfectionner ses compétences.

➤ Un leadership faible et un management inefficace :

Un management efficace est indispensable dans toute entreprise car il joue un rôle très important dans la motivation des salariés. Un leadership autoritaire peut altérer les perspectives des salariés, car ils peuvent ressentir une certaine pression ou stress, chose qui peut facilement les démoraliser. Un leadership participatif peut être meilleur en termes de motivation, car la communication et la participation des salariés aux projets de l'entreprise crée un air de confiance et renforce la détermination et la motivation.

3. Les conséquences de la démotivation des salariés

La démotivation des salariés détériore le climat social et altère l'image de l'entreprise, elle a donc des effets négatifs. Quand un salarié est démotivé, il a du mal à comprendre ses objectifs et ne sait plus comment faire afin de les atteindre.

D'autres conséquences peuvent être résultats de démotivation :

- Une baisse de la productivité et de la qualité des produits.
- L'efficacité au travail devient quasi nulle.
- Les relations entre salariés et hiérarchie se dégradent.

- La démotivation peut rendre le salarié stressé, violent ou désagréable.
- Des absences répétées sont signalées au sein de l'entreprise.

Figure 04 : Les risques de la démotivation des salariées pour une entreprise.



Source : <https://www.aideochoix.com/quels-sont-les-risques-de-la-démotivation-des-salariés-pour-une-entreprise/>

Cette figure nous explique les différents risques liés à démotivation des salariés, comme nous l'avons précédemment expliqué, un salarié démotivé peut avoir un impact négatif sur plusieurs domaines de l'entreprise, en effet, cela peut créer une mauvaise ambiance, mettre en danger la situation économique de l'entreprise car un salarié démotivé est un salarié qui ne se donne pas à fond dans son travail et qui par conséquent devient moins performant, l'envie de travailler diminue en lui, si tout les salariés d'une entreprise sont démotivés, les résultats baissent, le travail devient de mauvaise qualité et c'est toute la productivité de l'entreprise qui diminue et la met en danger économiquement.

De plus, une entreprise dont la productivité et la qualité de travail sont médiocre ne satisfait pas sa clientèle et met son image de marque en danger.

Conclusion :

De nos jours, la motivation du personnel prend une grande place dans les organisations. Un personnel motivé est considéré comme un privilège pour l'entreprise, c'est un levier essentiel qui génère du rendement et de la performance. Toute entreprise doit donc accorder une grande importance aux politiques de motivations et assurer le bien-être de son personnel afin d'en tirer le maximum de productivité.

Le rôle de la DRHM (directions de ressources humaines et moyennes) consiste à mettre en place des moyens et des stratégies de motivation adéquates.

La motivation des salariés ne se limite pas qu'à la rémunération car il y'a aussi l'évaluation qui influence aussi bien le fonctionnement interne de l'organisation que son développement, et ce à travers l'appréciation des compétences et potentiels de chaque salarié et la détection de problèmes de dysfonctionnements à résoudre à travers la mise en place d'actions correctrices.

Les conditions de travail sont aussi un facteur motivationnel très important, il est nécessaire pour les responsables RH de fournir des moyens matériels et un climat de travail adéquat afin d'améliorer la productivité des salariés. De plus, un simple signe de reconnaissance ou un air de convivialité peuvent aussi contribuer à la satisfaction de ces derniers.

Les différentes théories de motivation que nous avons tiré de la littérature nous ont permis de comprendre que différents facteurs de motivation existent et peuvent susciter la satisfaction de l'individu, chaque auteur a argumenté sa propre conviction, ce qui nous amène donc à conclure que la motivation est une idée vaste qui peut être traduite de différentes manières et différentes perceptions.

Pour conclure ce premier chapitre, nous nous sommes tournés vers la démotivation des salariés que nous avons commencés par définir puis en déduire les causes et conséquences. Nous déduisons que cette dernière engendre de réels dangers pour l'entreprise si elle n'est pas prise en considération.



CHAPITRE 2

Généralités sur la performance

Introduction :

Suite aux conséquences économiques de la mondialisation, les entreprises doivent faire face à la concurrence internationale en s'adaptant au changement de l'environnement économique, chose qui les mène à améliorer leur performance au niveau économique, financier et surtout au niveau de la gestion des ressources humaines.

Pour chaque entreprise la ressource humaine est considérée comme un pilier indispensable à la réussite car c'est grâce à elle que les organisations atteignent leur objectifs, c'est pour cela qu'une grande importance est accordée à la gestion des ressources humaine.

Afin que chaque individu montre ses capacités et sa productivité, toute entreprise doit mettre en place des stratégies qui augmentent la motivation, ce qui aidera à accroître les performances. Le lien entre la motivation et la performance fait partie de la réflexion des entreprises sur la gestion des ressources humaines. Et comme nous l'avons précédemment abordé, le processus motivationnel est complexe et multifactoriel (condition de travail, rémunération, équité, évaluation,...etc).

Ce second chapitre est consacré au concept de la performance et ses différents types et le lien qu'elle entretient avec la motivation. Et il est divisé en trois section, dans la première nous allons aborder la définition des concepts de la performance afin d'éclairer les termes clés. Dans la deuxième section nous allons passer en revue les différents types de performances et leurs indicateurs. Pour terminer, nous allons aborder le lien qui existe entre la motivation et la performance.

Section 1 : Notion de la performance

Dans cette première section, nous allons nous pencher sur les définitions que différents auteurs ont attribué à la notion de performance, puis nous allons voir les différents types de performance existants :

1. Définitions de la performance :

Historiquement, le mot performance est issu de l'ancien français *parformance* employé au 18^{ème} siècle, il provient de *parformer* (accomplir, exécuter), il a été emprunté à l'anglais au 17^{ème} siècle, synonyme d'accomplissement, de réalisation, de résultat, plus particulièrement, c'est donner effet à une obligation, réaliser un objectif, exécuter les causes d'un contrat ou d'une commande. La notion de la performance s'est largement développer durant les dernières années surtout dans le domaine des affaires et de l'économie.

Plusieurs définitions lui ont donc été attribuées :

- « La performance se définit comme la réalisation d'un résultat équivalent ou supérieur à l'objectif fixé par l'organisation compte tenu des moyens mis en œuvre »¹⁵
- « La performance est l'action faite de nombreux composants, non un résultat qui apparait à un moment dans le temps »¹⁶

Selon **BOURGUIGNON**, la notion de la performance peut avoir plusieurs significations qui s'articulent autour de trois axes principales : ¹⁷

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

¹⁵ MARTINE Burnes, « science de gestion », édition Hachette, Paris, 2013, p 241.

¹⁶ A.MARION, « diagnostic de la performance de l'entreprise », édition Dunod, Paris, 2013, p 2.

¹⁷ BOURGUIGNON.A, « peut-on définir la performance ? », In DORIATH B., GOUJET C., « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3^{ème} édition DUNOD, Paris, 2007, p 168.

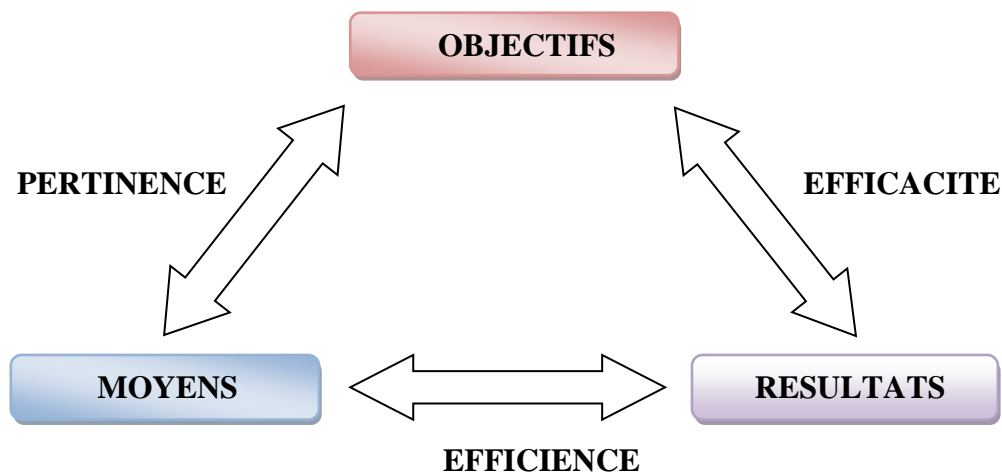
D'après **SILLAMY** (1980) « la performance est la mise en œuvre d'une aptitude et le résultat de cette action, à partir du quel on peut déduire les possibilités d'un sujet dans un domaine particulier »¹⁸

Pour **LORINO.P** « est performance dans l'entreprise tout ce qui est seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur-cout (à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le cout ou à augmenter la valeur isolément) elle est également tout ce qui est seulement ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques »¹⁹

De manière générale, la performance c'est la capacité à atteindre les buts préalablement fixés par une organisation tout en prenant en considération le jugement sur le résultat et la façon dont on a abouti à ce résultat, pour être performant il faut donc être efficace et efficient dans l'action car la performance reste liée à un contexte, de plus, celui qui est performant dans une certaine situation, ne pourra pas forcément l'être dans une autre situation.

De plus, la mesure de la performance se fait par des critères qualitatif ou quantitatif des résultats en prenant en considération l'efficacité, l'efficience et la pertinence, la figure n°5 représente le processus de la performance.

Figure 05 : Le processus de la performance



Source : réalisé par nos soins

¹⁸. J. SAULQUIN, G. SCHIER, « responsabilité sociale des entreprise et performance », complémentarité ou substituabilité, p 62. La revue des sciences de gestion, 2007/1n°223.

¹⁹ LORINO.P « méthodes et pratiques de la performance », Edition d'organisation, paris, 1998, p 18.

2. Les typologies de performance :

Dans le monde du travail, il existe plusieurs types de performances, chacune présente des caractéristiques que nous allons citer dans le tableau ci-dessous :

Tableau 02 : les différents types de performance

Type de performance	Caractéristiques
Individuelle	<ul style="list-style-type: none"> • Elle est propre à l'individu. • C'est l'action de l'individu au travail. • L'individu atteint les objectifs fixés. • Sa mesure est réalisée en fonction du niveau de compétence de l'individu.
Organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Elle représente la façon dont une organisation s'organise afin d'atteindre ses objectifs. • Elle se mesure à travers des évaluations, et recouvre trois dimensions : la motivation organisationnelle, la capacité organisationnelle, l'environnement externe.
Globale	<ul style="list-style-type: none"> • Elle englobe cinq axes principaux de performance : financier, économique, commercial, environnementale, sociale. • Elle se mesure en fonction de plusieurs indicateurs et outils.

Source : réalisé par nos soins

2.1. La performance individuelle :

La performance individuelle est celle qui est reliée à l'individu, elle est propre à lui. Elle désigne sa capacité à atteindre ses objectifs et réaliser ses attentes ou les attentes de l'entreprise dans la quelle il travaille, en d'autres termes, la performance individuelle peut être considérée comme : « une activité dans la quelle un individu est capable d'accomplir avec succès la tâche qui lui est assignée, sous réserve des contraintes normales de l'utilisation raisonnable des ressources disponibles »²⁰.

Ce que nous pouvons déduire de cette définition, c'est que la performance individuelle reste liée à l'efficacité et l'efficience qui représentent les deux critères principales de la performance.

Ainsi, elle peut être le résultat de l'effort et des compétences d'un individu compte tenu des conditions et des moyens qui sont mis à sa disposition afin qu'il réalise les résultats assignés.

L'effort représente le niveau de motivation et d'énergie déployés afin d'accomplir la tâche, les compétences désignent les capacités et les connaissances, tandis que les conditions et les moyens sont les commodités que l'entreprise offre au salarié afin qu'il atteigne son but de la meilleure manière possible.

Pour terminer, nous pouvons dire que la performance individuelle est la base de toute performance dans une entreprise car elle est génératrice d'autres performances tel que la performance organisationnelle et la performance globale... elle peut être mesurée à travers des évaluations destinées aux salariés, que ce soit en fin de mois ou en fin d'année dans le but de vérifier l'atteinte ou non des objectifs préalablement fixés.

Les éléments que nous allons citer dans le tableau suivant nous permettra de mieux comprendre la performance individuelle en fonction des dimensions comportementales de l'individu.

²⁰ AMINA SAOUSSANY « la performance individuelle au travail : ses déterminants et sa mesure », université Ibn Zohr, p 1303 Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit ISSN: 2550-469X, 2018.. Disponible sur : <https://journals.indexcopernicus.com>

Tableau 03 : les huit dimensions de la performance d'après Campbell (1990)²¹

Dimensions Comportementales	Significations
les compétences dans les tâches spécifiques à l'emploi	Niveau de compétences avec le quel un individu exécute les tâches techniques spécifiques à son emploi.
Les compétences dans les tâches non spécifiques à l'emploi	Capacité à maîtriser les tâches communes à plusieurs emplois de l'organisation. Cette aptitude relève des compétences à la polyvalence et à l'adaptabilité.
La communication écrite et orale	Capacité à communiquer clairement et efficacement oralement ou par écrit.
Les efforts au travail	Capacité à démontrer des efforts supplémentaires et à travailler efficacement dans des conditions difficiles (motivation à réaliser les tâches assignées avec énergie).
Le maintien d'une discipline personnelle	Aptitude à éviter les comportements négatifs ou contreproductif.
La facilitation de la performance de l'équipe et des collègues	Cette qualité relève de l'aptitude d'une personne à soutenir, à aider, et à développer les collègues et à concourir à l'unité de l'équipe en contribuant à son fonctionnement collectif.
La supervision	L'aptitude à influencer les personnes subordonnées par des interactions en face à face, cette compétence relève des qualités du leader exprimés par l'individu ou observés dans son art de manager une équipe.
Le management et l'administration	L'aptitude à maîtriser les tâches d'allocation des ressources, d'organisation, de contrôle de l'efficacité d'une équipe et de développement d'un service.

Source : Adaptation d'après Charles-pauvres, et al., (2007) illustré par SOUSSANY & ASBAYOU(2018), « la performance individuelle au travail : ses déterminants et sa mesure », université Ibn Zohr, p 1304. Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit ISSN: 2550-469X, 2018.

2.2. La performance organisationnelle :

La performance organisationnelle peut être défini comme la façon par la quelle une entreprise s'organise afin d'atteindre ses objectifs, elle fait partie de la performance globale de

²¹ AMINA SAOUSSANY « la performance individuelle au travail : ses déterminants et sa mesure », université Ibn Zohr, Revue en ligne, p 1304. Disponible sur : <https://journals.indexcopernicus.com>

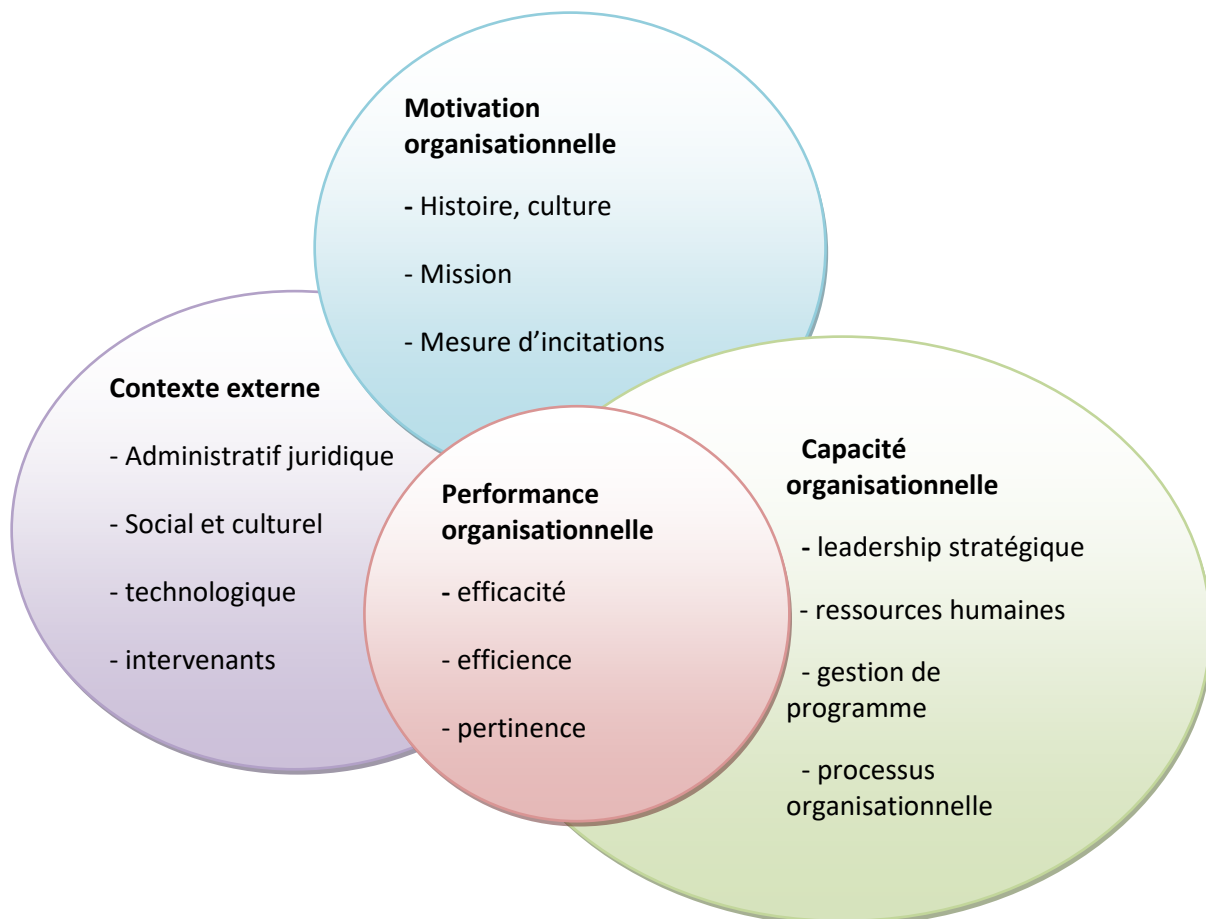
l'entreprise et se base plutôt sur l'efficacité de la structure organisationnelle que sur des résultats économiques ou sociaux.

Plusieurs facteurs peuvent aider à évaluer la performance organisationnelle dont le respect du règlement de l'entreprise, la qualité du feedback et le type de relation entre les différents acteurs. En d'autre terme, la performance organisationnelle dépend, en partie, de l'individu.

« Trois facteurs clés principaux déterminent la performance organisationnelle :

1. L'approche processus, le collaboratif ;
2. La capacité à engager des démarches d'amélioration continue ;
3. La gestion du référentiel d'organisation. »²²

Figure 06 : les composantes de la performance organisationnelle



²² <https://www.eiphedeix-international.fr/performance-organisationnelle/>

Source : CHARLES Lusthaus, MARIE –HELENE Adrien, GARY Anderson et FRED Carden, « Améliorer la performance organisationnelle, manuel d'autoévaluation », éditions CRDI, 1999, Canada, p 54. Disponible sur : <https://www.idrc.ca/fr/livres/ameliorer-la-performance-organisationnelle-manuel-dauto-evaluation>

D'après cette figure, nous pouvons constater que la performance organisationnelle est un processus et une interaction entre différentes composantes qui sont essentielles dans toute entreprise.

Pour commencer, nous avons la motivation organisationnelle qui englobe les missions à accomplir, l'histoire de l'entreprise et sa culture qui engendrent un sentiment d'appartenance chez le personnel et le motive, puis nous avons les mesures d'incitations qui aident le personnel à mener à bien ses missions.

Ensuite, on trouve la capacité organisationnelle qui représente le potentiel de l'entreprise en matière de leadership, de ressources humaines, de gestion de programme comme par exemple des programmes de formation, et le processus organisationnel qui « assure le développement d'un système organisationnelle efficace et le fait évoluer selon les enjeux stratégiques. »²³

Puis vient le contexte externe qui peut influencer en quelque sortes la performance organisationnelle, car pour être performant dans les processus organisationnelles, il est également nécessaire de jeter un coup d'œil sur l'environnement externe de l'entreprise en terme de règles administratives et juridiques, d'environnement culturel et sociale, de technologie et d'intervenants tel que les clients et les collectivités. Tout cela se fait dans le but de mettre en place les stratégies organisationnelles les plus adéquates. Pour expliquer plus précisément, nous pouvons dire que nous sommes dans un monde de plus en plus complexe où le changement est constant, nous remarquons donc que des écarts considérables peuvent être constatés entre la planification stratégique et les résultats mesurables qui s'en suivent.

En résumé, dans la stratégie, les organisations accordent beaucoup d'attention à l'environnement externe, puis elles ont raison de le faire, car bien évidemment

²³ <https://www.eiphedeix-international.fr/performance-organisationnelle/>

l'environnement externe est important mais elles négligent souvent de considérer leur capacité d'exécution, et c'est vraiment dans cette capacité d'exécution que les objectifs peuvent être réalisables, il y'a donc plusieurs leviers qui peuvent faire une réelle différence sur les résultats, mais les plus importants restent : la motivation des individus, la qualité de leadership et puissance des équipes, puis viennent la capacité de gestion et de contrôle des processus, soit l'organisation dans son entier, le premier levier sur le quel nous pouvons travailler dans une organisation c'est la ressource humaine, il faudra s'assurer d'avoir la bonne personne à la bonne place au bon moment, c'est-à-dire recruter astucieusement, former correctement et motiver efficacement. Il arrive souvent de les vieilles techniques de management ne soient plus efficaces et qu'on doit littéralement secouer la culture organisationnelle pour en faire une culture de performance.

Bâtir une culture de performance permet d'aligner la capacité d'exécution sur le plan stratégique, et on comprendra facilement que dans ce contexte la vision du leader et sa capacité de rallier ses troupes est tout à fait déterminante sur les résultats.

Et comme nous le savons, une performance quelque soit son type reste avant tout la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs en utilisant des moyens pour produire des résultats.

2.3. La performance globale :

De nos jours, le concept de la performance globale est mal appréhendé car plusieurs définitions lui ont été attribuées, nous allons donc essayer de la définir de manière générale.

La performance globale de l'entreprise peut être définie comme sa capacité à atteindre les objectifs fixés en utilisant au mieux ses ressources matérielles, financières et humaines. Toutefois, la performance globale ne se limite plus à la recherche d'une croissance économique seulement mais elle s'intéresse plutôt la quête d'une performance financière, commerciale, environnementale et sociale.

En d'autres termes, l'organisation aura comme but principale d'atteindre non seulement ses objectifs financier, économique, commercial mais aussi assurer le développement sociale de l'entreprise et la protection de l'environnement.

« Aux yeux des managers, la performance globale est un moyen d'avoir des informations précises sur tous les aspects de l'organisation, permettant ainsi d'appréhender les objectifs des parties prenantes internes et externes. Sur la base d'indicateurs financiers et extra-financiers le manager prendra les décisions les mieux adaptés aux besoins de son organisation et de son environnement. »²⁴

Le tableau n°4 récapitule les axes de cette performance globale et leurs objectifs.

Tableau 04 : les différents axes de la performance globale.

Forme de performance	Objectifs
Performance commerciale	Maximisation du profit
Performance financière	Optimisation des moyens disponibles (ou alloués) de l'organisation.
Performance économique	Dépendant de l'avantage concurrentiel de l'entreprise en termes de compétitivité-prix ou de compétitivité hors prix de son offre sur le marché.
Performance sociale	Efficacité de la politique de ressources humaines de l'organisation.
Performance environnementale	Limitation de l'impact négatif de l'organisation sur son environnement.

Source : M. OURABAH SOFIANE, « qu'est-ce que la performance globale des entreprises ? », 2021, article en ligne. Disponible sur : <https://www.google.com/amp/s/study-day.net/2021/11/01/quest-ce-que-la-performance-globale-des-entreprises/amp/>

²⁴ M. OURABAH SOFIANE, « qu'est-ce que la performance globale des entreprises ? », 2021, article en ligne, disponible sur : <https://www.google.com/amp/s/study-day.net/2021/11/01/quest-ce-que-la-performance-globale-des-entreprises/amp/>

Section 2 : Les indicateurs de la performance au sein de l'entreprise

La performance est un processus dynamique et mesurable, pour survivre, une entreprise doit suivre et mesurer concrètement la performance son personnel et sa performance elle-même. Nous allons voir dans cette seconde section les différents indicateurs de performance aux quels on se réfère dans une organisation.

1. Les indicateurs de performance :

Afin de s'assurer de l'efficacité d'une politique ou d'une stratégie mise en place par une organisation dans le but d'accroître sa performance, il est nécessaire de l'évaluer en se référant sur ce qu'on appelle " des indicateurs " de performance.

« Un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat, les indicateurs ont des multiples fonctions. »²⁵

Toute organisation détermine ses indicateurs de performance en fonction des stratégies qu'elle a mis en place. Observer régulièrement ces indicateurs permettra aux managers de vérifier l'évolution de l'activité. Nous allons ci-dessous déterminer ces différents indicateurs :

1.1. Les indicateurs de la performance individuelle :

Mesurer la performance individuelle consiste à évaluer périodiquement les compétences de chaque salarié et sa capacité à atteindre les missions assignées. Il s'agit donc d'une mesure de performance à court terme qui sera mesuré selon des critères qualitatifs et quantitatifs, les moyens les plus utilisés afin d'évaluer les performances individuelles sont :

- Les tests de connaissances professionnelles ;
- Les entretiens d'évaluation ;

²⁵ PHILIP L, « Méthode et pratique de performance », 3ème Edition d'Organisation, Paris, 2013, p 130.

- Les grilles d'évaluation ;
- Les taux de rendements individuels...

La performance individuelle n'est pas évaluer aussi facilement qu'on le croit, c'est pour cela que des indicateurs spécifiques ont été développés afin qu'elle soit mesurée d'une manière plus efficace. Le tableau suivant n°5 nous détermine les indicateurs de la performance individuelle :

Tableau 05 : les indicateurs de la performance d'après Koopmans et al. (2011)

Type de performance	Dimensions	Indicateurs
Performance individuelle	Performance dans la tâche	<ul style="list-style-type: none"> - Réalisation les tâches assignées ; - La quantité de travail ; - La qualité de travail ; - Les compétences professionnelles ; - La connaissance du travail ; - Le maintien des connaissances à jour ; - Travaille avec précision ; - Planification et organisation ; - Administration et prise les décisions, - Résolution des problèmes ; - Communication orale écrite ; - Suivi et le contrôle des ressources.
	Performance contextuelle	<ul style="list-style-type: none"> - Tâches supplémentaires ; - Efforts et initiatives ; - Enthousiasme et attention au devoir ; - Ingéniosité et persévérance ; - Motivation et dévouement ; - Proactivité et créativité ; - Coopération et aide aux autres, - Communication efficace ;

		<ul style="list-style-type: none"> - Relations interpersonnelles ; - Engagement organisationnelle.
	<p>Performance adaptative</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Générer de nouvelles idées novatrices ; - Adaptation des objectifs et les plans à la situation ; - Assimilation de nouvelles tâches et technologies ; - Flexible et ouverture aux autres ; - Compréhension d'autres groupes ou cultures ; - Faire preuve de résilience ; - Analyser rapidement.
	<p>Comportements contreproductifs</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comportement hors tâches ; - Pauses trop nombreuses ou trop longues ; - Absentéisme et retards ; - Tâches incorrectes ; - Accidents de travail ; - Insultes ou bavardages à propos des collègues ; - Combats ou disputes avec des collègues, - Mépris de la sécurité, abus de privilèges, agression, vol...

Source : Adaptation d'après Koopmans et al., (2011) , illustré par SOUSSANY & ASBAYOU(2018), « la performance individuelle au travail : ses déterminants et sa mesure », université Ibn Zohr, p 1304. Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit ISSN: 2550-469X, 2018.Disponible sur : <https://journals.indexcopernicus.com>

Dans ce tableau, on distingue trois dimensions de performance individuelle dont chacune possède ses propres indicateurs, la première dimension est la performance dans la tâche qui diffère d'un emploi à un autre et qui change du fait que les actions et les responsabilités des salariés changent en fonction de différentes missions qu'ils doivent accomplir. La deuxième dimension est la performance contextuelle qui est définie par les comportements du salarié qui jouent un rôle assez important dans l'efficacité organisationnelle d'un point de vue social, psychologique et organisationnel. La troisième dimension est représentée par la performance adaptative qui détermine la capacité des salariés à s'adapter à de nouvelles conditions de travail. La quatrième dimension représente les comportements contreproductifs qui altèrent l'état de santé social de l'entreprise et qui sont synonymes de mauvaise performance.

1.2. Les indicateurs de la performance organisationnelle :

La performance organisationnelle peut être mesurée à partir de différents indices qui peuvent être rassemblés dans un tableau de bord indiquant les tâches réalisées par rapport aux objectifs fixés sur une période donnée.

Ces indicateurs sont liés à la qualité des prestations et leur durée. Ils sont utilisés afin de mesurer la performance des ressources, des services et des processus.

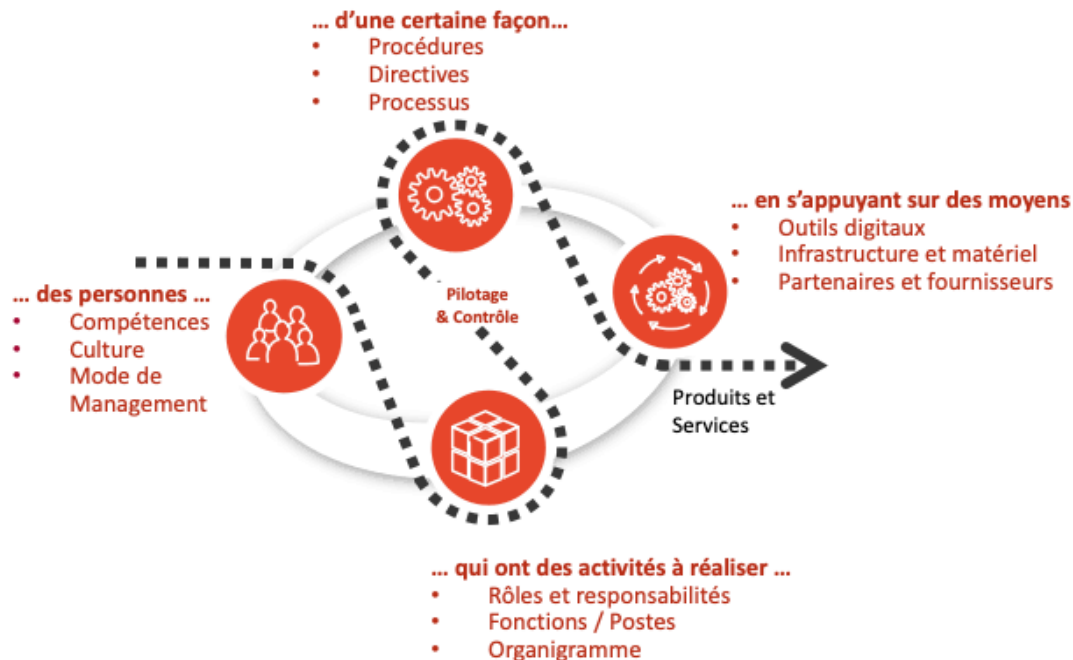
Nous allons donc essayer de repérer les différents indicateurs que l'on peut utiliser afin d'étudier ou de mesurer une performance organisationnelle, ces indicateurs déterminent l'efficacité du fonctionnement de la structure et l'organisation du travail :

- **La qualité de travail et des services** : fait partie des déterminants clés de la performance organisationnelle car elle détermine le degré d'importance accordé aux règles du métier et à l'engagement du personnel dans l'activité, une bonne qualité de travail est synonyme d'efficacité et d'efficience, autrement dit, la qualité de travail détermine d'une grande part l'organisation des démarches et des processus adoptés par l'entreprise afin d'être performante.
- **Le mode de management** : désigne les démarches de gestion adoptées par l'organisation et le style de leadership suivi (autoritaire ou participatif) qui permet à l'entreprise d'aboutir ou non aux résultats escomptés.

- **La fluidité des échanges :** c'est la capacité de l'entreprise à établir des échanges clairs en interne et externe, à faire circuler l'information entre les différentes parties prenantes et à améliorer sa communication. C'est un point très important en termes de performance car elle indique l'état de déroulement des échanges qui ont un impact considérable sur la performance organisationnelle.
- **la qualité des infrastructures et du matériel :** c'est la qualité des équipements et du matériel mis à disposition du personnel afin de réaliser les objectifs fixés tel que les appareils informatique, les logiciels, les machines...etc.
- **Le respect des délais :** si une entreprise arrive à fournir ses prestation et services à temps, ou parvient à réaliser ses objectifs au moment voulu cela veut dire qu'elle est performante. C'est un bon indicateur de performance organisationnelle car il prouve que le travail est bien organisé et que le processus de performance fonctionne de manière satisfaisante.
- **Evaluation de la satisfaction :** le degré de satisfaction que ce soit du personnel ou de la clientèle détermine l'état du travail qui a été fait au niveau organisationnelle, si le personnel est satisfait des conditions de travail, et que les clients son satisfaits de la qualité des prestations, cela veut dire qu'une bonne gestion organisationnelle est effectuée.
- **Evaluation de la motivation :** comme nous l'avons cité dans le premier chapitre, la motivation est un mécanisme qui fait bouger l'individu, c'est grâce à elle qu'il émet des efforts afin de réaliser les objectifs, la motivation est donc un indicateur important qui démontre non seulement le degré d'engagement du personnel aux objectifs de l'entreprise, mais aussi les stratégies adoptées par cette dernière afin d'assurer la motivation de son personnel en leur accordant les moyens et la conditions nécessaires afin de les satisfaire, un salarié motivé est un salarié performant qui participe donc à la performance de l'entreprise, c'est que nous allons étudier dans la troisième section de ce chapitre.
- **Respect du règlement intérieur :** le règlement intérieur détermine les règles de conduite et les règles disciplinaires à suivre à l'intérieur de l'entreprise, si ces règles sont respectées, cela veut dire que l'entreprise possède des directives strictes et contrôle son personnel afin d'assurer la performance.

La figure n°7 retrace les acteurs, les indicateurs et les moyens de la performance organisationnelle

Figure 07 : la performance organisationnelle (ses acteurs, indicateurs et moyens)



Source : <https://www.advaloris.ch/nos-services/intelligence-organisationnelle/bonnes-strategies-doptimisation-organisationnelle-entreprises>

D'après cette figure, la performance organisationnelle est un système de contrôle et de pilotage dirigé par des personnes compétentes ou par des leaders qui ont des activités à réaliser, plus précisément des rôles et des responsabilités à assurer et des missions à accomplir qui peuvent être des procédures, directives ou processus tout en s'appuyant sur des moyens tels que les outils numériques, les infrastructures et les partenaires.

1.3. Les indicateurs de la performance globale de l'entreprise :

La performance globale de l'entreprise est mesurée à travers multiples indicateurs vu qu'elle englobe plusieurs axes de performance (financière, commerciale, sociale, environnementale)

1.3.1. Les indicateurs financiers :

Ces indicateurs sont des données financières qui permettent d'évaluer la santé financière de l'entreprise :

- Taux de rentabilité : ce taux détermine la capacité d'une entreprise à aboutir à des résultats compte tenu de la totalité de ses ressources, il se calcule de la manière suivante : $\text{Résultat net} / \text{Capital propre}$
- Taux de profiabilité : ce taux correspond à la capacité d'une organisation à générer des profits en fonction du chiffre d'affaire réalisé, il se calcule de la manière suivante :
 $\text{Résultat net} / \text{Chiffre d'affaire}$

1.3.2. Les indicateurs commerciaux :

Ces indicateurs permettent d'étudier la performance commerciale d'une entreprise, soit sa capacité à générer de la rentabilité commerciale à partir de ses moyens matériels et humains :

- Part de marché : représente la position d'une entreprise sur un marché donné par rapport à ses concurrents en fonction du pourcentage de ventes.
- Chiffre d'affaire : c'est le total des services ou des ventes d'une entreprise, il se calcule de la manière suivante : $\text{prix de vente} \times \text{quantité vendue}$.
- Image de l'entreprise : (l'image de marque), c'est la perception que le public a de l'entreprise ou bien le jugement qu'un individu peut porter sur l'entreprise.
- Satisfaction et fidélité du client : c'est un indicateur qui sert à évaluer le degré de satisfaction du client afin de mettre en place des stratégies d'amélioration des services et de fidélisation, chose qui augmentera la performance commerciale de l'entreprise.

1.3.3. Les indicateurs sociaux :

Représentent les indicateurs de gestion sociale qui servent à évaluer l'efficacité de la politique de ressources humaines de l'organisation, nous allons citer ci-dessous les plus importants :

- Taux d'encadrement : c'est le nombre d'effectif cadre par rapport au nombre de l'effectif total, il se calcule de la manière suivante : $\text{Effectif cadre} / \text{Effectif total}$.
- Taux d'effectif productif : c'est le nombre d'effectif productif par rapport au nombre total d'effectif, il se calcule de la manière suivante : $\text{Effectif productif} / \text{Effectif total}$.

- Qualité de recrutement : elle permet de prévoir les potentiels d'un candidat pour un poste donné, c'est-à-dire assurer l'adéquation entre profil et exigences du poste.
- Taux de participation aux formations : représente le nombre de salariés qui participent à de formations programmées par l'entreprise. Il se calcule de la manière suivante :
$$\text{Nombre de salariés formés} / \text{effectif total}$$
- Taux de promotion : c'est le nombre de salariés promu (qui ont accédé à un poste supérieur) par rapport au nombre total de salariés.
- Taux de mobilité interne : c'est le nombre de salarié qui change de poste au sein de l'entreprise par une promotion, un transfert ou une rétrogradation. Il se calcule de la manière suivante : Nombre d'embauches en interne / Nombre de recrutement.
- Taux de turn-over : ou bien le taux de rotation du personnel, c'est le nombre de départs et d'arrivés sur une période donnée, il se calcule de la manière suivante :
$$[\text{nombre d'arrivées} + \text{nombre de départs} / 2] / \text{Effectif total}$$
- Taux de démission : c'est le nombre contrats rompus volontairement à l'initiative des salariés, il se calcule de la manière suivante : total de démission / total de départ.
- Taux d'absentéisme : considéré comme indicateur important du climat social, un taux élevé d'absentéisme est une alerte pour l'organisation qui doit au plus vite chercher les causes et essayer de les résoudre les problèmes liés, ce taux se calcule de la manière suivante : Jours d'absence / jours de travail prévus.
- Le budget RH : c'est un indicateur qui englobe toutes les dépenses liées au recrutement, salaires, formations, planification du bien-être des salariés...etc. Autrement dit, ce sont les sommes investies dans la fonction RH afin d'assurer la performance de l'entreprise.

1.3.4. Les indicateurs environnementaux :

Un indicateur de performance environnementale (IPE) est un outil qui permet à l'entreprise d'avoir des informations sur ses progrès en matière d'environnement, c'est-à-dire, mesurer l'impact de l'entreprise sur le climat et évaluer son écopformance.

Plusieurs indicateurs existent mais nous allons prendre les plus importants :

- ❖ Les indicateurs de conditions environnementales (ICE) qui déterminent les quantités de polluants émises par l'activité de l'entreprise tel que les quantités de CO2 émises durant les heures de travail ou la quantité de métaux lourds par mètres cube d'eau.
- ❖ La norme ISO 14031 encourage les entreprises à développer leur performance environnementales et à mettre en place des systèmes d'évaluation, elle conseille d'utiliser des indicateurs de performance du management environnemental, ces derniers définissent les efforts et les actions engagé par l'entreprise pour améliorer la performance environnementale, tel que les formations, l'allocation des ressources et l'efficacité de leur utilisation, la gestion des coûts environnementaux...etc.
Cette norme conseille aussi d'utiliser des indicateurs de performance opérationnelle de l'entreprise telle que les installations, exploitations, approvisionnement...etc.

La mesure de performance environnementale concerne les entreprises certifiées ISO 14001, tel que l'entreprise dans la quelle nous allons effectuer notre étude.

2. Les facteurs influencent la performance de l'entreprise :

Certains chercheurs indiquent que les qualités personnelles sont les principaux facteurs de performance au travail, alors que d'autres soutiennent que la structure organisationnelle est un des facteurs importants de performance. En outre, certains chercheurs ont suggéré l'interaction entre les caractéristiques personnelles et la structure organisationnelle pour expliquer la performance.²⁶

Sur ce point là, les avis sont multiples, pour certains, ce qui peut influencer sur la performance d'une entreprise sont les conditions, les normes, les rebondissements, les objectifs et les capacités, mais surtout les méthodes de gestion organisationnelle.

²⁶ PING WANG, « la motivation : une source efficace pour améliorer la performance des membres d'équipes de projet », Université du QUEBEC A RIMOUSKI, 2011, pdf, p 33. Mémoire en ligne disponible sur : <https://semaphore.uqar.ca/id/eprint/703/>

Pour d'autres, la performance résulte d'une interaction entre la motivation du personnel, les capacités et les facteurs environnementaux, cette interaction peut être représentée par l'équation suivante : $P = f (M, C, E)$

P = performance, M = motivation, C = capacité, E = environnement.

Donc une chose reste sûre, la performance de l'entreprise ne peut pas être déterminée par un seul facteur car divers facteurs peuvent avoir un impact sur elle.

Comme nous l'avons déjà cité dans précédemment, la motivation joue un rôle dans la performance des individus au travail et sur la performance de l'entreprise. Nous allons donc dans troisième section étudier le lien existant entre motivation et performance de l'entreprise.

Section 3 : le lien entre la motivation du personnel et la performance de l'entreprise

Dans toute organisation, les dirigeants cherchent à motiver leurs salariés et à préserver leur degré de satisfaction, mais le problème généralement rencontré est le fait que ces dirigeants là ne savent pas ce qui motive réellement leurs collaborateurs. Ce qui est important à retenir, c'est que chaque personne peut être motivée d'une manière différente à une autre, il est donc important pour chaque organisation d'évaluer les besoins des salariés afin de connaître leurs inspirations et leurs attentes par rapport au travail. Différents moyens de motivations peuvent donc être déployés afin de répondre aux besoins de chaque salarié, et de le motiver afin d'atteindre ses objectifs personnel et les objectifs fixés par l'organisation.

1. Le lien attaché aux spécificités et à la difficulté des tâches réalisées :

Le degré de motivation d'un salarié peut jouer un rôle sur sa performance et sur les performances de l'entreprise, s'il est vraiment motivé, sa créativité et sa flexibilité augmentent, il devient plus efficace donc performant. Nous devons bien comprendre ce que la

motivation représente réellement, elle est considérée comme « des forces psychologiques qui déterminent la direction de l'activité d'une personne »²⁷.

Ce que nous avons compris à travers des articles²⁸ et mémoires²⁹ que nous avons consultés, c'est qu'il existe un lien assez positif entre satisfaction et performance de l'individu, de ce fait, nous pouvons dire que la motivation et la performance sont positivement reliées, la première participe de manière assez importante dans le processus de la deuxième, et la deuxième est la conséquence de la première, donc la motivation peut être considéré comme la cause de la performance, et la performance comme l'effet de la motivation. Dès lors, le lien motivation/performance reste attaché aux spécificités et à la difficulté des tâches réalisées par les salariés.

Le rendement d'une organisation reflète les capacités et la performance de son personnel, la performance individuelle des salariés augmente proportionnellement avec leur niveau de motivation, c'est pour cela que les managers doivent travailler sur la motivation de leurs subordonnés afin d'en obtenir des performances élevées, en d'autres termes, assurer la motivation du personnel pour atteindre les objectifs fixés compte tenu de la qualité qui doit être optimale, et des consommations qui doivent être réduites.

2. le lien attaché à la satisfaction et à la compétence :

Petty (1984) est l'un des chercheurs qui ont étudié ce lien entre motivation et performance en ajoutant le facteur de satisfaction³⁰, il affirme que la relations entre ces trois éléments est circulaire, elle commence tout d'abord par une performance qui mène vers la satisfaction, d'après lui, la salarié devient satisfait lorsqu'il est performant dans un travail particulier et c'est ce qui le motive afin de doubler d'efforts et être plus performant à l'avenir.

²⁷ MARSLI Oumaima, «l'impact de la motivation du personnel sur la performance de l'entreprise », université Mohammed V Rabat, 2019-2020, p 14. Mémoire en ligne disponible sur : <https://www.academia.edu/>

²⁸ LANGE MUZALIWA. JB ;BAYUBASIRE ISHINGWA. A &BARHINJIBANWA KALEMBURE ABRAHAM.B (2021), « la motivation au travail et son impact sur la performance individuelle dans les entreprises publiques du Sud-Kivu, une étude appliqué à la DGDA », Revue Internationale du chercheur « Volume 2 : Numéro 2 » pp : 1294 - 1320

²⁹ DAVID Paradis, « performance et motivation au travail : une dynamique cyclique ? », université de Montréal, mémoire, 2012.

³⁰ Cité par MARSLI Oumaima, Op cit, p 15

D'autres part, certains perçoivent que la performance n'est pas un résultat lié à la motivation ou à la compétence, « elle résulte plutôt de la cohérence entre trois éléments en interaction qui forment un système entre eux : l'organisation, la compétence, et la motivation »³¹, elle donc considérée comme le résultat d'un système de cohérence entre les trois éléments cités et non leur produit. Pour mieux comprendre prenons les exemples suivants :

- ❖ Il existe des entreprises où le travail est répétitif, ne nécessite pas beaucoup de compétences et ne permet pas aux salariés de prendre des initiatives ou d'être autonomes, n'est donc pas vraiment motivant, et pourtant, suite au travail qui leur est imposé, les salariés de ce genre d'entreprise peuvent tout de même être performants.
- ❖ Dans le cas contraire, les entreprises qui permettent à leurs salariées d'être autonomes et prendre des initiatives, la motivation et les compétences sont nécessaires pour aboutir à la performance.

3. Le lien attaché à la détermination des objectifs :

Pour d'autres auteurs tel que Emmanuel MAIRE et Matthieu DUBOST, la performance d'une entreprise est liée à compétence et à la nature des objectifs fixés. Ces derniers doivent être clairs, pertinentes et contrôlés régulièrement.

Comme ces auteurs l'ont cité dans leur ouvrage³², la performance peut être traduite par l'équation suivante:

$$\text{Performance} = \text{compétence} \times \text{motivation} \times \text{détermination des objectifs}$$

³¹ ERIC E Delavallé, « motivation et performance : des relations moins simples qu'il ne paraît », Le blog d'Eric Delavallé, 2010. Article disponible sur : <https://www.questions-de-management.com/>

³² Emmanuel MAIRE, Matthieu DUBOST, « Les clés de la performance », Edition DEMOS, 2004, p 68.

Les perceptions restent distinctes à propos de ce sujet, nous allons donc à travers notre travail de recherche, essayer d'étudier ce lien entre motivation et performance et de déduire si la motivation du personnel mène vraiment à la performance de l'entreprise.

Conclusion :

La motivation du personnel reste un élément important dans les politiques de GRH d'une entreprise, généralement, les individus travaillent de manière plus efficace s'ils sont motivés. Il y'a donc un lien entre la motivation et la performance des individus qui mène à la performance de l'entreprise.

La performance individuelle est considérée comme la base des performances au sein d'une entreprise, car le travail est généré avant tout par les individus dont la synergie mène à une performance collective. La performance organisationnelle est la capacité d'une entreprise à s'organiser afin d'atteindre les but assignés, chose qui ne peut pas se faire sans que le collectif du travail soit performant.

De plus, si les différentes structures de l'entreprise atteignent les objectifs qui ont été fixés en début d'année, on parlera donc performance globale.

Les performances que nous avons citées peuvent être évaluées à l'aide d'indicateurs spécifiques, autrement dit, l'atteinte ou non des objectifs assignés est périodiquement mesurée par les entreprises grâce aux indicateurs, par exemple la performance individuelle peut être évaluée chaque fin d'année à l'aide de grilles d'évaluation , des taux de rendements...etc. Cette évaluation reste assez importante car l'atteinte de la performance individuelle est un bon signe qui prouve que le personnel est motivé, chose qui peut mener à l'atteinte de performance globale pour l'entreprise.

C'est ce fameux lien entre motivation et performance qui nous a poussés à réaliser ce travail de recherche, nous avons remarqué que chaque auteur possède son propre avis à propos de ce sujet, mais la plupart considèrent que la motivation reste un élément très important dans la performance d'une entreprise.

Afin de bien étudié ce lien là, le troisième chapitre sera consacré à l'étude de l'impact de la motivation du personnel sur la performance au niveau de la société « BMT ».

A decorative graphic of a scroll with a black outline and rounded corners. The scroll is partially unrolled, with the top and bottom edges curving upwards. The interior of the scroll is white, and the unrolled parts are shaded in light gray. The text is centered within the scroll.

CHAPITRE 3

L'impact de la motivation du personnel sur la performance de l'entreprise : cas de la « BMT spa »

Introduction :

La motivation est un facteur important qui aide les salariés à s'impliquer et à fournir plus d'efforts dans leur travail, il leur permet aussi d'adhérer et participer aux objectifs de l'entreprise.

Comme nous l'avons précédemment cité, il existe un lien entre la motivation et la performance mais les perceptions restent différentes à propos de ce sujet, nous allons donc étudier dans ce chapitre pratique l'impact de la motivation des salariés sur la performance de l'entreprise, nous allons prendre comme cas d'étude la société « BMT » dans la quelle nous allons voir est-ce-que la motivation constitue réellement un levier de performance pour l'entreprise. Cette étude nous permettra ainsi d'apporter une réponse à notre problématique qui est la suivante : **« Comment la motivation du personnel peut-elle représenter un véritable levier de performance pour l'entreprise ? »**

Pour cela, nous allons procéder à une analyse qualitative, un certain nombre d'entretiens sera mené auprès des différentes catégories socioprofessionnelles de la « BMT », nous analyserons les résultats des entretiens afin d'arriver à une réponse finale.

Ce chapitre sera divisé en quatre sections, dans la première, nous allons présenter l'organisme d'accueil, la seconde contiendra la démarche méthodologique et l'élaboration des entretiens, la troisième portera sur l'analyse des résultats des entretiens, et pour terminer notre étude, nous allons comparer les résultats afin d'apporter une réponse à notre problématique.

Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil « BMT spa ».

1. Présentation de l'organisme d'accueil :

BMT –SPA est la jointe venture entre L'EPB (Entreprise Portuaire de Bejaia) et la filiale Portek System and Equipement du Groupe PORTEK. LE PORTEK est un opérateur de terminaux à conteneurs présent dans plusieurs ports dans le monde.

BMT Spa est une société par actions. C'est une entreprise de présentation des services spécialisés dans le fonctionnement, l'exploitation et la gestion du terminal à conteneurs. Pour atteindre son objectif, elle s'est dotée d'un personnel compétent particulièrement formé dans les opérations de gestion du terminal Elle dispose d'équipements du terminal d'exploitation des plus perfectionnées pour les opérations de manutention et d'acconage afin d'offrir des prestations de service de qualité d'efficacité et de fiabilité des temps records et à des couts compétitifs. BMT offre ses prestations sur la base de 24h/7J.

La BMT Spa a pour principale activité la gestion et l'exploitation du Terminal à conteneurs. Sa mission est le traitement et la sécurité ainsi que l'ensemble des opérations qui sont en rapport avec la gestion du conteneur. Elle s'occupe aussi de la logistique jusqu'à la livraison. Pour réaliser ses activités, BMT est dotée d'équipements performants et de systèmes informatique pour le support de la logistique du conteneur afin d'offrir des services de qualité, efficaces et fiables pour satisfaire ces clients.

1.1. Historique de BMT

Dans le plan du développement 2004-2006, l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB) avait inscrit pour l'ordre du jour le besoin d'établir un partenariat pour la conception, le financement, l'exploitation et l'entretien d'un terminal à conteneurs au port de Bejaia.

Dès lors l'entreprise portuaire de Bejaia(EPB) s'est lancée dans la tâche d'identifier les partenariats et arrêter son choix pour le groupe PORTEK qui est spécialisé dans les domaines de la gestion des terminaux à conteneurs. Le projet a été présenté au conseil de la participation de L'Est en février 2004, le CPE à donner son accord au projet en mai 2004.

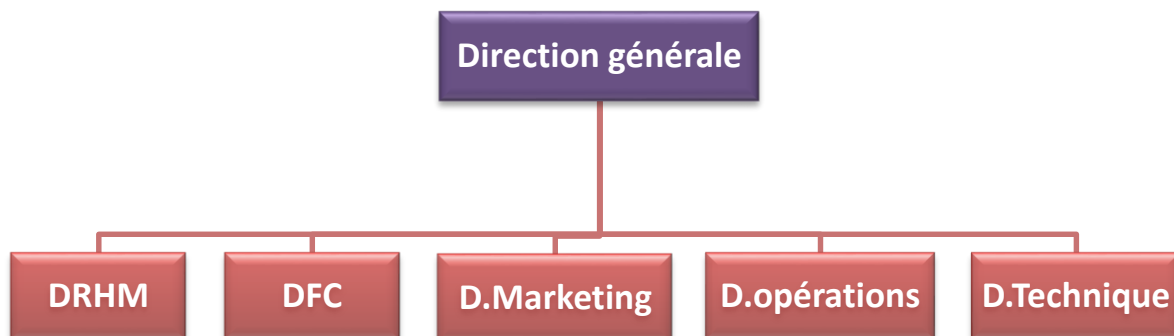
Cependant, Bejaia méditerranéen Terminal(BMT) société par actions (SPA) a été créée en Aout 2004, le 26 juin 2005 ce fut le premier jour d'exploitation du terminal. Il est inauguré le 2 juillet 2005.

1.2. Structure et Organigramme de BMT :

Toute entreprise dispose d'un organigramme bien structuré. Bejaia Méditerranéen Terminal (BMT), société par actions (SPA), Quant à elle se compose d'une direction générale qui se divise en plusieurs sous directions. Ces sous directions (Direction des Ressources Humaines et Moyens, Direction des finances et de la Comptabilité, Direction Marketing, Direction Technique, Direction des Operations) sont sous contrôle de la direction générale.

Figures 08 : Organigramme de la BMT

Organigramme de la BMT



Source réalisé par nos soins

1.2.1. La Direction Générale :

Comme dans toutes les grandes entreprises, la direction générale de la BMT (Bejaia Méditerranéen Terminal) a pour rôle de définir, de prévoir et de piloter la stratégie globale de l'entreprise. Elle s'est chargée de la supervision et de l'exécution de toutes les tâches par ses personnels. Ce dernier se caractérise par la double responsabilité à la fois stratégique et opérationnelle. Son rôle consiste à établir et à élaborer les objectifs de modernisation et du

Chapitre 3 L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise BMT

développement de l'entreprise ainsi que de définir les grandes lignes de la politique de l'entreprise. La direction générale de BMT se compose d'une cellule audit, chargée du contrôle, d'une cellule sécurité et d'un service QHSE, Chargée de la Qualité, d'Hygiène, de la Sécurité et d'Environnement.

1.2.2- La Direction des Ressources Humaines et Moyens

Directement rattachée à la direction générale, la direction de Ressources Humaines et Moyens (DRHM) a pour principale mission, d'administrer, de mobiliser, de développer et d'impliquer les ressources humaines dans l'activité de l'organisation. Cette direction, a pour rôle d'orienter et d'accompagner la stratégie économique de l'entreprise. Cette direction est chargée de la communication transversale entre les différents services et de la mise en œuvre d'un plan de développements des collaborateurs (gestion des carrières, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences GPEC) tout au long de leur séjour dans l'entreprise. Ainsi, cette direction se compose de trois (03) principaux services dont le Services Ressources Humaines, Le service Moyens Généraux Et le Services Projet et Travaux.

Le Services Ressources Humaines est divisé en cinq (05) services qui sont : les Prestations Sociales, le Personnel, la Paie, le développement de Ressources humaines et de la formation.

Dans cette dernière on s'intéresse au plan de formation annuel, dans un premier temps, les besoins en formation se font recenser dans chaque département. A travers lequel l'outil mis en place par le Service RH. Une fois l'évaluation annuelle d'appréciation a eu lieu, les intéressés seront envoyer en formation de courte durée soit interne ou externe.

La formation interne est assurée par BMT Spa, elle est principalement destinée à la maîtrise des engins (RTG, QC, Steaker, Spreader).

La formation externe est quant à elle, assurée par un organisme externe sélectionné parmi une large gamme de prestataires de formations externes.

1.2.3. La Direction des finances et de la Comptabilité

La Direction des finances et de la comptabilité est le domaine de la finance relatif aux décisions financières d'une entreprise. Elle a pour principal rôle, l'analyse maximale de la valeur de la firme pour ses actionnaires envisagée sur une longue période .En effet, l'enjeu consiste à optimiser la valeur de la séquence des profits monétaires futurs sous la contrainte

Chapitre 3 L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise BMT

de la limitation des risques courus.

Cependant, la Direction des finances et de la Comptabilité est composée de deux services : un service chargé de Finances et Budget et un service chargé de la Comptabilité.

Le service chargé de finances et Budget est une sous-direction qui régit toutes les activités permettant au décideur de savoir quelle activité est la plus rentable.

Le service chargé de la Comptabilité dont les fonctions est de faire la tenue de comptabilité.

Ce service est composé :

- D'un directeur financier
- D'un chef comptable
- De responsable de services fournisseurs, clients, comptabilité générale.
- D'un trésorier

1.2.4. La Direction Marketing

La Direction Marketing est un département qui a pour rôle, l'analyse du marché, les produits et le service demandé par les clients. Cette direction est chargée d'étudier, d'analyser et d'évaluer les offres de la concurrence et de la date de l'arrivée des nouveaux produits sur le marché. Cependant, la direction marketing se compose d'un service Marketing et d'un service commercial.

Le service marketing est chargé d'identifier le besoin chez ses clients.

Elle élabore l'offre future en termes de produits ou de services. Elle participe aux conférences où sont présents les concurrents et les clients. Et enfin étudie les différenciateurs de son offre par rapport aux offres proposées par les concurrents.

Le service commercial est chargé de générer les prises de commandes qui assureront la pérennité de l'entreprise et le maintien du plan de charge et donc du personnel. Ce service gère une situation commerciale composée des réponses à appels d'offre.

1.2.5. La Direction Technique

La direction technique est une direction qui s'occupe de la stratégie industrielle. Sa mission principale est l'étude des commandes sur un plan technique et de veiller au développement du savoir-faire technique de l'entreprise (modernité des procès ou moyens de production, plus-value et compétitivité par rapport à la concurrence). Elle se compose d'un service portique, d'un service engins, d'un service Méthodes et Qualité, et d'un service Coordination et Liaison.

1.2.6. La Direction des Opérations

La Direction des Opérations appelée aussi direction du management des activités. Elle s'occupe de la mise en place et de l'application des procédures opérationnelles tout en tenant compte des facteurs QSE (Qualité, Sécurité et Environnement). Elle se compose d'un Service Ressources, d'un Service Logistique, d'un Service Acconage et d'un Service Manutention.

Section 2 : L'accès au terrain et l'élaboration des entretiens.

Dans cette seconde section, nous allons présenter notre méthodologie de recherche, le choix du sujet, l'échantillon d'étude et l'outil de recueil d'informations que nous avons utilisé puis l'élaboration des entretiens.

1. Explication de la méthode suivie pour l'étude :

1.1. Choix du sujet :

Nous avons choisi de travailler sur ce sujet de motivation du personnel et performance de l'entreprise afin d'appréhender au mieux l'impact de la motivation du personnel sur la performance d'une entreprise, nous verrons comment la motivation est perçue par les cadres et par les salariés, quels sont les moyens et les outils de motivation utilisés, et comment peut se traduire le lien entre motivation et performance dans une organisation à but lucratif tel que la « BMT spa ».

1.2. Définition de l'objectif de la recherche :

Nous allons à travers cette enquête essayer de découvrir comment la motivation des salariés peut jouer un rôle dans la performance de l'entreprise et ainsi tester les hypothèses suivantes :

- La motivation des salariés est un déterminant psychologique de la performance de l'entreprise en influençant la productivité des salariés.
- Les politiques de motivation suivies par BMT influencent positivement la performance des salariés. Ces derniers sont stimulés pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise et contribuent ainsi à la performance.

L'objectif principal sera de répondre à notre problématique : « Comment la motivation du personnel peut-elle représenter un véritable levier de performance pour l'entreprise ? »

Pour que notre enquête sur le terrain soit riche, nous avons choisi de cibler un ensemble de salariés issus de différentes catégories socioprofessionnelles, ainsi que le directeur des ressources humaines.

Cette enquête de recherche nous permettra aussi de comprendre la manière par laquelle les facteurs motivationnels suscitent la motivation chez le salarié, et quelles sont les causes et conséquences des démotivations en milieu de travail.

1.3. Outil de recueil d'informations :

Afin de mener à bien notre enquête sur le terrain, nous avons choisi d'utiliser l'analyse qualitative en utilisant des entretiens comme moyen de collecte de données.

- **Entretien :**

C'est une méthode qualitative qui est beaucoup utilisée dans la recherche, surtout dans notre domaine de gestion, elle peut être définie comme un rapport oral entre deux personnes par le quel l'interviewé transmet des informations à l'intervieweur à propos d'un sujet donné.

- **Guide d'entretien :**

Chapitre 3 L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise BMT

C'est un doucement qui est représenté sous forme d'un ensemble de questions concernant le thème à aborder lors de l'entretien.

- **Structure du guide d'entretien :**

Afin de mener à bien nos entretiens et d'en tirer le maximum d'informations pour aboutir à une conclusion claire, nous avons élaboré deux guide d'entretiens, le premier a été adressé à la catégorie cadres, tandis que le deuxième a été adressé aux catégories de maîtrise et exécution.

Nous avons donc élaboré 16 questions pour chaque entretien, que nous allons classer en plusieurs axes.(voir l'annexe n°1)

Pour le premier guide d'entretien (catégorie cadres) :

- ✓ Le premier axe portera sur la présentation de la personne, ses responsabilités et ses perceptions à propos de la motivation.
- ✓ Le deuxième concerne les différents facteurs de motivation et l'avis du cadre sur l'influence de ces facteurs sur la motivation et la performance des salariés.
- ✓ Le troisième sera consacré à la classification de ces facteurs de motivation par ordre d'importance dans la performance, et sur ce qui motive le cadre lui même dans son travail.
- ✓ Le dernier axe sera dédié à la performance, son évaluation, le lien existant entre elle et la motivation, et sa considération ou non en tant que levier de performance de l'entreprise ainsi que les différentes explications du cadre à propos de ce sujet.

Pour le deuxième guide d'entretien (catégorie maîtrise + exécution):

- ✓ Le premier axe portera également sur la présentation de la personne, ses perceptions à propos de la motivation et ce qui la motive personnellement.
- ✓ Le deuxième concerne les différents facteurs de motivation adoptés par l'entreprise, le degré de satisfaction de la personne à propos de ces facteurs et leurs impacts sur sa motivation et performance.
- ✓ Le troisième axe sera dédié à la classification des facteurs de motivations par ordre d'importance dans la performance.

Chapitre 3 L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise BMT

- ✓ Le quatrième axe communique sur la performance, sa signification, les conditions nécessaires à son amélioration, le rôle et la contribution du salarié dans l'amélioration de celle-ci et son point de vue sur le lien entre motivation et performance.
- ✓ Dans le dernier axe, nous allons interroger le salarié sur la démotivation, ses causes et conséquences.

- **Déroulement des entretiens :**

Pour que notre enquête sur le terrain soit riche, nous avons choisi de cibler un ensemble de salariés issus de différentes catégories socioprofessionnelles. Nous avons donc procédé à des entretiens avec 35 personnes : le directeur des ressources humaines ainsi que des salariés d'autres catégories socioprofessionnelles (encadrement, maîtrise et exécution).

Nous avons donc commencé avec le Directeur des ressources humaines étant le responsable du facteur motivationnelle au sein de l'entreprise et qui a répondu clairement à nos questions.

Puis nous sommes passé aux autres cadres et salariés, ces derniers ont été favorables pour répondre à nos questions et les entretiens ce sont déroulés dans de bonnes conditions, certains y ont répondu pleinement mais d'autres y ont répondu que brièvement, ce qui fait que certaines réponses aux questions n'étaient pas assez riches en informations.

Un bon nombre d'entretiens restent tout de même très intéressent et très riche en informations, chose qui nous a permis de recueillir des informations bien détaillées à propos de notre thème de recherche.

L'idée des entretiens comme nous l'avons déjà cité est comme suit : tout d'abord, nous avons posé des questions sur la motivation elle-même, comment est-elle perçue de la part des salariés et quels sont les facteurs qui les motivent le plus dans leur travail, puis nous leur avons posé des questions à propos des différentes politiques de motivation appliqués par l'entreprise, leur degré de satisfaction et leur point de vue sur l'impact de ces politique sur leur motivation, ainsi que les causes de leur démotivation au travail (si elle existe). Enfin les questions qui restent concernent la performance, comment est-elle perçue, quel est l'impact de la motivation sur leur performance et sur la performance globale de l'entreprise.

Les guides d'entretiens seront illustrés dans les annexes.

Chapitre 3 L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise BMT

1.4. L'échantillon retenu:

Un échantillon peut être défini comme l'ensemble des individus ou organisations sur lesquels nous faisons nos recherches et enquêtes, ils peuvent être représentés en tant que population à étudier, lorsque leur nombre est trop élevé, on en tire une partie qu'on appellera échantillon.

Pour réaliser notre enquête, nous avons mené des entretiens auprès de 35 salariés issus de différentes catégories socioprofessionnelles de la « BMT spa » (5 cadres, 15 de la maîtrise, 15 de l'exécution).

Vu que les entretiens étaient un peu longs et que la majorité des réponses étaient brèves ou neutres, nous avons donc décidé de retenir un échantillon final de 15 personnes (5 cadres, 5 maîtrises, 5 exécutants), les entretiens retenus ont été les plus riches en informations.

Ainsi, l'échantillon final retenu des trois catégories sera représenté dans les tableaux suivants :

Tableau 06 : échantillon final retenu pour les cadres :

Catégorie	Nom	Poste	Sexe	Années d'ancienneté
Cadre	Mr I	Directeur des ressources humaines	Homme	5
	Mr A.	Service d'audit interne	Homme	15
	Mr B.	Service marketing	Homme	12
	Mr C.	Service de fiscalité & comptabilité	Homme	15
	Mr D.	Service finances et budget	Homme	9

Tableau 07 : échantillon final retenu pour la maîtrise

Catégorie	Nom	Poste	Sexe	Années d'ancienneté
Maitrise	Mr A.	Service de recouvrement	Homme	14
	Mr B.	Service Commercial	Homme	10
	Mr C.	Service d'audit interne	Homme	14
	Mr D.	Service RH	Homme	12
	Mr E.	Service comptabilité	Femme	8

Tableau 08 : échantillon final retenu pour l'exécution

Nous avons utilisé une codification pour les noms de cette catégorie que nous avons classée par ordre alphabétique car les personnes interrogées ont préféré rester anonymes :

Catégorie	Nom	Sexe	Années d'anciennetés
Exécution	Mr A	Homme	7
	Mr B	Homme	11
	Mme C	Femme	5
	Mr D	Homme	4
	Mme E	Femme	9

Section 3 : Analyse et interprétation des résultats d'entretiens sur l'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise

Notre enquête par entretiens auprès des différentes catégories socioprofessionnelles de l'entreprise BMT sur le lien motivation, performance individuelle et performance de l'entreprise sera analysé dans ce qui suit. Nous allons d'abord présenter et commenter les entretiens réalisés avec les personnes interrogées (1) avant de procéder à une synthèse générale et une analyse comparée des résultats par catégorie socioprofessionnelle à la lumière de notre cadre théorique et de nos hypothèses de recherche (2)

1. Présentation et analyse des résultats des entretiens par catégorie socioprofessionnelles

A) Catégorie cadres :

1. Entretien avec le directeur des ressources humaines :

L'analyse suivante portera sur l'entretien effectué avec le Directeur des ressources humaines, nous allons donc commencer à lui poser les questions puis analyser ses réponses une par une :

1) Pouvez-vous nous parler de votre travail (tâches, responsabilités ou non, pénibilité, difficultés rencontrées) ? et combien d'années d'ancienneté avez-vous au sein de l'entreprise ?

Il nous répondit qu'il a 5 ans d'ancienneté au sein de l'entreprise, et que ses tâches et responsabilités quotidiennes se résument à :

- Répondre aux objectifs assignés par l'employeur.
- La mise en place de stratégies RH adéquates.
- S'assurer de la disponibilité des RH et des moyens nécessaires à la réalisation des objectifs de l'entreprise.
- Fixer pour chaque collaborateur des missions à réaliser.
- Veiller sur le respect du règlement (règlement intérieur, code du travail...)

- Mise en œuvre des politiques de la fonction RH (recrutement, rémunération, gestion de carrière, formation...)

« Ma mission principale est de réaliser les objectifs qui m'ont été assignés par l'employeur, je dois donc veiller à la réalisation de toutes ces tâches et responsabilités, une grande confiance nous a été confiée, nous devons donc y répondre présents à toutes les demandes issues de la hiérarchie. »

A travers ses propos, le DRH nous démontre son grand attachement vis-à-vis de l'entreprise et sa détermination à accomplir la mission qui lui a été assignée par l'organisation en veillant sur le bon fonctionnement de la politique RH de l'entreprise.

2) Que représente pour vous la motivation du personnel ? comment pouvez-vous la définir ?

- Il dit qu'elle est très importante.

« Dans notre domaine des RH, la motivation du personnel est très importante car elle est considérée comme un moyen de faire ressortir le potentiel des salariés et assurer leur implication dans le travail, c'est le moteur qui fait bouger l'individu ».

Le DRH porte un grand intérêt à la motivation du personnel, pour lui, c'est un moyen de faire bouger les salariés et de faire ressortir le meilleur d'eux mêmes.

3) Selon-vous, qu'est-ce qui motive un salarié afin d'être plus performant ?

Il répondit par :

- La rémunération, la reconnaissance des efforts, des conditions de travail favorables, l'évolution de carrière, l'esprit d'appartenance à l'entreprise.

« Lorsqu'on accorde à un salarié un salaire motivant, qu'on reconnais ses efforts établis en vu d'accomplir les tâches, et qu'on lui offre des conditions de travail favorables, ca nous permet de favoriser son sentiment d'appartenance à l'entreprise et ainsi augmenter son niveau de performance, sans oublier l'évolution de carrière qui joue aussi un rôle très important. »

Chapitre 3 L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise BMT

Il affirme que la rémunération, la reconnaissance des efforts, des conditions de travail favorables et l'évolution de carrière sont des éléments suscitant la motivation des salariés et les rendent plus performants.

4) Comment votre entreprise parvient-elle à susciter la motivation des salariés ? Quel sont les moyens les plus efficaces selon vous ?

Afin de motiver les employés, le DRH nous informe que *« un système d'évaluation individuelle et collective est mis en place afin de leur permettre d'être plus compétitifs et efficaces dans l'exécutions de leurs taches »*

Il ajouta que d'autres moyens sont utilisés afin de susciter la motivation, et il nous les a classés du plus au moins efficace, ces moyens sont :

- Salaires motivants avec des primes de rendement
- Des conditions de travail adéquates
- Un climat social favorable
- Des formations
- Prise en charge sociale et médicale
- Système de conventions
- Mutuelles
- Organisations de cérémonies et séminaires

Selon ce dernier, son entreprise assure au personnel toutes les commodités nécessaires pour leur permettre de travailler dans de bonnes conditions et d'être motivés.

5) Pensez-vous que la rémunération peut stimuler la performance individuelle (votre performance) ? Pourquoi ?

- Il nous a répondu par l'affirmative : oui, car c'est un booster de performance, plus l'individu est rémunéré, plus il est performant.

« La rémunération est l'un des premiers moyens permettant de susciter la motivation, car lorsqu'un un individu sait que son effort sera récompensé par une rémunération quelle que soit son type, cela le pousse à donner le meilleur de lui-même et devient donc performant. On peut dire que c'est un facteur psychologique du fait qu'une augmentation de salaire ou une prime peut booster la performance d'un salarié car il s'attend toujours à plus (à des augmentations) si ses performances augmentent en parallèle. »

Chapitre 3 L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise BMT

Pour lui, la rémunération est un bon stimulant de performance, le travail à travers ses récompenses (salaires et primes) permet de booster le rendement d'un salarié. La rémunération est donc un déterminant psychologique qui motive l'individu et accroît sa performance.

6) De quelle manière manifestez-vous des signes de reconnaissance envers le travail accompli ? Quel est leur impact sur la motivation des salariés ?

Il répondit par :

- Des encouragements, des remerciements, des félicitations, des primes.
- L'impact est positif : sentiment d'appartenance, fierté, considération.

« Quand je vois qu'un salarié est performant, je lui manifeste des signes de reconnaissances à travers des encouragements verbaux ou écrits, ou par de simples remerciements pour ses efforts et sa participation au rendement positif de l'entreprise. Il existe aussi chez nous un système de primes au rendement, c'est-à-dire que lorsque la performance du salarié est satisfaisante il reçoit des primes pour le féliciter. Cela développe chez lui un sentiment de fierté et d'appartenance à l'entreprise et lui permet de continuer sur la même longueur d'ondes et fournir davantage d'efforts »

Plusieurs façons de manifester des signes de reconnaissances envers les salariés sont adoptées par le DRH, il utilise des encouragements verbaux ou écrits, les remercie pour leurs efforts et leur accorde des primes de rendement en fonction de leur performance, il trouve que ces facteurs sont d'une haute importance du fait qu'ils augmentent la motivation du salarié et lui permettent d'être fier de lui-même, et de sentir qu'il appartient à l'organisation et qu'il est considéré. Tout cela l'aidera donc à se donner encore plus afin d'accomplir d'autres objectifs.

7) La communication est considérée en théorie comme un élément important dans la motivation, quel est votre point de vue ? Est-elle efficace dans le cas de votre entreprise ?

- Il trouve qu'elle est importante et efficace dans son entreprise.

Il s'exprima :

Chapitre 3 L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise BMT

« La communication est importante dans une organisation car c'est un moyen d'échange qui permet d'échanger avec les collaborateurs et de les écouter, nous en tant que cadres, notre rôle est d'écouter nos salariés afin de connaître leurs besoins et préoccupations, on leur donne donc l'occasion de s'exprimer pleinement même de manière informelle et je pense que cette chose est importante car si on met une sorte de barrière entre leader et salarié celui-ci peut devenir mal à l'aise dans son travail et se démotiver. »

Le DRH semble accorder beaucoup d'importance à la communication au sein de l'entreprise, le fait d'échanger les idées avec les salariés et de communiquer avec eux et leur permettre de s'exprimer pleinement est un facteur motivationnel important à ne pas négliger, cette communication permet au salarié de se sentir à l'aise dans son travail et de sentir qu'il appartient à l'organisation.

8) Pensez-vous que les politiques de promotion peuvent être liées à la motivation du personnel ? Pouvez-vous nous expliquer cela ?

➤ Il nous a affirmé en répondant :

« Bien évidemment que les politiques de promotions sont liées à la motivation, de base, ces politiques ont été créées afin d'encourager le personnel à être plus performant. Premièrement dans l'espoir de décrocher une éventuelle promotion afin d'évoluer dans sa carrière, car quand il sait qu'il a une chance d'être promu, il devient motivé et se donne au maximum afin d'arriver à son but. Deuxièmement, quand un salarié bénéficie d'une promotion, cela le motive également car le fait de passer à un grade supérieur et d'avoir de nouvelles responsabilités est motivant pour un individu ».

De sa réponse, nous confirmons que l'évolution de carrière (la promotion) reste un facteur motivationnel très important dans les stratégies de motivation d'une entreprise, en effet, les promotions aident les salariés encore non promus à travailler plus sérieusement afin d'arriver à leur objectif. De plus, lorsqu'un salarié est promu, de nouvelles responsabilités et tâches l'attendent, chose qui peut aussi le motiver afin d'être à la hauteur des responsabilités qui lui ont été accordées.

9) Les formations suivies par vos salariées dans le cadre de la formation continue les aident-ils à être plus motivés ? Comment ?

- Il répondit par l'affirmatif : oui et cela reste toujours motivants pour mes collaborateurs, ça les enrichie et leur permet d'avancer.

« Les formations sont un moyen de s'enrichir et approfondir nos connaissances, si on apprend quelque chose de nouveau, nous serons motivés à en apprendre davantage et à appliquer nos nouveaux acquis dans notre domaine de travail, dans notre entreprise plusieurs programmes de formations sont mis à dispositions du personnel afin de les motiver et de les faire évoluer, c'est un investissement indispensable. »

Pour le DRH, les formations continues suivies par les salariés sont un bon facteur de motivation du fait que ça leur permet d'apprendre de nouvelles choses et de se perfectionner. D'ailleurs, l'individu est toujours à la recherche de nouvelles connaissances, avoir de nouveaux acquis est motivant pour lui car cela favorise son efficacité et améliore son statut dans l'organisation.

10) Les conditions de travail au sein de votre entreprise sont elles perçues positivement par vous-même ? et par vos collègues salariés ? Quelle est leur influence sur la motivation ?

- Il répondit : *par moi-même 'oui', par mes collègues ? à vous de les interroger.*

Pour leur influence, il dit que des bonnes conditions sont mises à disposition des salariés, et que cela ne peut influencer que positivement sur leur motivation.

« Pour moi, les conditions de travail que nous avons assuré à nos salariés sont favorables, car la BMT est considérée comme l'une des entreprises qui assure les meilleures conditions de travail au niveau régional voir national, nos salariés bénéficient de beaucoup d'avantages comme je l'ai dit précédemment, donc je pense que l'influence de ces conditions ne peut être que positif sur leur motivation, bénéficier de tout ces avantages permet de vouloir faire partie de l'effectif de BMT, et d'y travailler avec toutes fierté et volonté afin de donner le meilleur de soi »

De son point de vu, le DRH affirme qu'il perçoit les conditions de travail assez favorables, (chose que nous avons aussi remarqué durant nos déplacements

à l'entreprise afin d'effectuer ces entretiens), il trouve que les conditions fournies aux employés sont l'une des meilleures sur le plan régional et le fait de travailler dans de bonnes conditions en étant respectés et valorisés ne peut qu'accroître la motivation.

11) Y'a-t-il un système de fixation des objectifs dans votre entreprise, ces objectifs sont-ils clairs et bien définis ?

- Il répondit par : oui, les objectifs à atteindre sont préalablement fixés par l'entreprise et sont bien évidemment clairs et pertinents.

« Au début de chaque année, les objectifs que chaque salarié doit atteindre lui sont bien définis et bien expliqués pour qu'il comprenne bien ce que l'on attend de lui. »

Le DRH nous confirme l'existence d'un système de fixation d'objectifs pertinent et assuré en chaque début d'année, cela permet aux salariés d'assimiler ce que l'on attend réellement d'eux d'ici la fin d'année.

La fixation d'objectifs est motivante, car le contenu du travail doit être connu par le salarié afin qu'il déploie les efforts nécessaires pour accomplir sa mission qu'il considère comme un défi à relever.

12) Vous en tant que cadre, qu'est ce qui vous motive ?

- Il répondit :
- Les défis, le fait d'atteindre les objectifs
 - Le développement et l'accomplissement de soi
 - Servir au mieux l'entreprise.

Ces propos nous laissent confirmer que le DRH est motivé par les défis et l'atteinte des objectifs de l'entreprise, et cherche à servir l'entreprise et répondre aux attentes de l'employeur. Et à se développer et accomplir ses buts.

13) Pouvez vous faire un classement des facteurs de motivation (rémunération, conditions de travail, reconnaissance, possibilité d'évolution...) par ordre d'importance dans la performance.

Il nous les classa de la manière suivante :

- La reconnaissance
- La rémunération

- L'évolution de carrière
- La formation

Ceci prouve que le DRH accorde une importance à la reconnaissance des efforts de ses salariés, ainsi qu'à la rémunération comme facteur motivationnel.

14) Y'a-t-il au niveau de votre organisation un système d'évaluation de performance individuelle ? Comment procédez-vous à ces évaluations et quels sont les actions qui en découlent par la suite ?

- Il affirme qu'il existe bien un système d'évaluation de performance individuelle, il expliqua :

« Comme je vous l'ai précédemment dit, il existe chez nous un système d'évaluation de performances individuelles par le quel chaque salarié est évalué en fin de mois et fin d'année, ces appréciations concernent plus précisément son assiduité et la qualité du travail qu'il a accompli, il est noté sur une échelle de 1 à 10 et chaque point a une prime »

Nous constatons donc que la BMT possède un système d'évaluation par le quel chaque salarié est noté sur ses prestations.

Pour les actions qui en découlent, si un salarié est performant, il est récompensé, et s'il ne l'est pas il ne bénéficiera pas de primes. De plus, ces évaluations sont des moyens de communication entre le dirigeant et son subordonné, elles permettent aux salariés de s'exprimer et de dire ce qui ne va pas, chose qui va par la suite permettre aux dirigeants de mettre en place des actions correctrices soit en termes de système de management ou en permettant aux salariés de s'améliorer à travers des formations. L'évaluation peut être donc considérée comme un suivi de carrière des salariés.

15) Selon vous quel est l'impact de la motivation sur la performance de l'individu et de l'entreprise ? Quel lien pouvez-vous donc établir entre motivation et performance. ?

Il s'exprima :

« Dans notre cas, étant une société à but lucratif qui doit générer des bénéfices », il ajouta « c'est d'ailleurs la raison d'être de la BMT spa », « et afin d'assurer l'organisation des

Chapitre 3 L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise BMT

processus et gérer nos capacités à atteindre nos objectifs, nous devons mettre en place tout un système stratégique, la motivation du personnel est l'un des volets sur lesquels nous travaillons afin de stimuler les performances de nos salariés, une fois que cette performance individuelle est atteinte, nous parlerons donc de performance de l'entreprise qui est la performance globale, elle est générée par la synergie de performances individuelles de tous les salariés. Je considère la motivation comme source de performance pour nos collaborateurs, il ya donc un lien direct entre motivation et performance », de cette explication du DRH, nous comprenons que l'entreprise est performante dans son organisation c'est-à-dire elle atteint sa performance organisationnelle. De plus, l'entreprise travaille sur la motivation de ses salariés car elle considère celle-ci comme source de performance individuelle et globale. C'est la motivation qui tend l'individu à devenir performant, et c'est cet individu qui participera par la suite à la performance globale de l'entreprise.

16) Considérez-vous donc la motivation du personnel comme levier de performance pour le salarié et pour l'entreprise ? Comment pouvez-vous expliquer cela ?

Il dit : « oui elle l'est et je lai expliqué dans ma réponse précédente ».

2. Analyse de l'entretien avec Mr A, cadre au service des finances et budget :

Monsieur A est cadre dans le service des finances et budget, il dit avoir **9 ans d'anciennetés** au sein de l'entreprise. Concernant **ses tâches et responsabilité** quotidiennes, il affirme s'occuper de la gestion des flux et des soldes, préparation du budget et prévision de trésorerie, financement d'investissement...et qu'il ne rencontre aucune **difficulté** liée au travail

Pour lui, **la motivation** est un moyen de tirer le maximum d'un salarié, il la considère comme la meilleure façon de tirer le meilleur chez un salarié.

Selon lui, ce **qui motive un salarié à être performant** c'est tout d'abord le salaire puis la reconnaissance de ses efforts, et aussi les promotions et formations, et le fait d'être respecté par la hiérarchie.

Chapitre 3 L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise BMT

D'après Mr A, **la motivation dans l'entreprise est suscitée par** un nombre d'outils comme de bonnes conditions de travail, un leadership participatif, un bon salaire et la reconnaissance des efforts, la promotion, selon lui **les plus efficaces sont** la rémunération, la promotion.

Parlant de **rémunération**, il nous confirme qu'elle peut stimuler la performance du fait qu'elle influe la motivation du salarié et l'augmente, il constate alors que la rémunération peut permettre à un individu d'être performant si cette dernière arrive à le motiver. il dit « *si la rémunération augmente le salarié devient plus motivé et donc plus performant, il arrive aussi qu'un salarié devient performant uniquement dans le but de décrocher une augmentation de salaire ou des primes* ».

En ce qui concerne **les signes de reconnaissance**, il affirme que la reconnaissance est manifestée à travers des encouragements et des récompenses tel que les primes de rendement en réponse à un niveau de rentabilité élevée afin d'encourager le salarié et le motiver , d'après lui : « *la reconnaissance est beaucoup plus traduite par l'accord de primes comme récompenses aux efforts fournies, que ce soit par des primes de rendement mensuel ou des primes par rapport à des projets réalisés pendant l'année, dans notre domaine on a des primes de bilan à la fin d'année afin d'encourager* »

En abordant le sujet de la **communication**, il dit « *sans communication l'employé ne peut pas savoir s'il est apprécié ou pas et si ses efforts sont reconnus ou non, rien que le fait d'être informé d'un projet peut nous motiver* », nous concluons donc que la clarté et la fluidité de l'information sont importantes dans la motivation, la communication permet de mieux former une équipe.

Concernant **la promotion**, il répond par « oui », les politiques de promotion peuvent être liées à la motivation du personnel, il s'exprime « *moi personnellement, avant de devenir cadre j'exécutais des tâches qui n'étaient pas censées être les miennes juste dans l'espoir d'être promu* » de cette parole nous comprenons que la promotion est un facteur qui motive l'individu et le pousse à se surpasser afin de décrocher une promotion, il cherche à prouver qu'il est capable de prendre des responsabilités et être à la hauteur, cela lui procure une sorte de valeur. Il ajoute « *lorsque vous êtes promu vous côtoyez des cadres, vous apprenez de nouvelles choses* » cela veut dire que la promotion est motivante car elle permet aussi de gagner l'opportunité d'apprendre de nouvelles choses.

Chapitre 3 L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise BMT

En abordant **les conditions de travail**, il nous admet que les conditions assurées par BMT sont meilleurs par rapport aux autres entreprises que ce soit au niveau régional ou national. De plus, toutes les commodités leur sont assurées afin de les motiver, il a également parlé du volet social dont l'importance reste non négligeable dans la motivation. Il dit « *Le fait de travailler par exemple dans des bureaux qui disposent de toute les commodités nécessaires afin d'assurer le bien être des salariés (climatiseurs, outil informatique...) est encourageant. Le volet social compte aussi car quand tu es entouré des gens biens, de personnes positives, cela t'encourage afin d'être plus performant, la positivité est motivante* ».

En termes de **formations continues**, Mr A estime que le fait de former les salariés est un point très important car elles les développent, les améliorent au niveau des connaissances et de la qualité de travail. Il dit « *quand vous travaillez dans la hiérarchie, vous penserez toujours à la manière par la quelle vous allez accéder à un rang supérieur, la formation peut vous aider à le faire* », de ses dires, nous pouvons conclure que la formation motive l'individu en lui perfectionnant ses compétences et lui permettant de monter dans la hiérarchie.

Par rapport à **la fixation d'objectifs clairs et leurs impacts sur la motivation et performance**, Il nous informe qu'à chaque début d'année, chaque service de l'entreprise se fixe des objectifs à atteindre, ces derniers doivent être communiqués à l'ensemble du personnel, ils savent ce qui les attends et ce qu'on attend d'eux, il dit « *un salarié qui connaît son objectif sera motivé pour l'atteindre contrairement à celui qui ne sait même pas quoi faire* ».

En tant que cadre, ce qui le motive, c'est de répondre aux responsabilités qui lui sont accordées, la rémunération, les formations.

Pour le **classement des facteurs de motivation**, il cite :

- la formation
- la rémunération
- les conditions du travail
- la reconnaissance.

Quant à l'existence d'un **système d'évaluation de performance individuelle**, il nous précise que la performance individuelle peut être évaluée grâce à un taux de rendement individuel qui mesure la productivité du salarié et qui désigne son niveau de performance,

Chapitre 3 L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise BMT

cela peut se faire aussi grâce à des entretiens d'évaluation. **Les actions qui en découlent** par la suite seront donc soit une récompense soit une enquête pour essayer de comprendre ce qui ne fonctionne pas en cas d'une faible performance et d'essayer de mettre en place des mesures de correction, et un suivi de carrière pour le salarié.

A propos de **l'impact de la motivation sur la performance de l'individu et de l'entreprise**, selon Mr A, « *la motivation est comme un carburant, quand le moteur tourne et que vous lui ajoutez du carburant il tourne plus* », de cette métaphore, nous pouvons déduire que la motivation est le facteur moteur de la performance de l'individu. Plus il est motivé plus sa performance augmente. Le lien entre motivation et performance est un lien de corrélation direct.

Pour finir, il conclut que la motivation est bien évidemment considérée comme **levier de performance pour l'entreprise** « *à mon avis la motivation est effectivement cernée comme levier de performance pour l'entreprise, car c'est grâce aux performances des salariés que la performance de l'entreprise se maximise* ».

3. Analyse de l'entretien avec Mr B, cadre marketing :

Monsieur B est cadre marketing au sein de BMT depuis plus de **12 ans**, d'après notre entretien avec lui, il nous a confié que **ses tâches et responsabilités principales** se résument autour de l'élaboration de la stratégie commerciale de l'entreprise, l'analyse de marché et la garantie d'une veille concurrentielle. Il dit ne rencontrer aucune **difficulté** dans son travail

Pour lui, **la motivation du personnel** est importante car c'est elle qui permet au salarié de fournir des efforts afin d'atteindre ses objectifs, il nous affirme : « *la motivation déclenche une certaine détermination chez l'individu qui le pousse à aller de l'avant vers son but* ».

Selon lui, ce **qui motive un salarié à être performant** c'est avant tout la reconnaissance puis la promotion et la réalisation de ses objectifs, il nous dit « *à mon avis, si vous voulez motiver le salarié pour qu'il soit performant, vous devez avant tout reconnaître ses efforts, puis lui accorder des promotions, de plus si l'individu travaille afin de réaliser son objectifs, c'est déjà ça la motivation* », de ces propos, nous pouvons comprendre que la reconnaissance des efforts détient une place assez importante dans la motivation si elle est

Chapitre 3 L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise BMT

suivie d'une promotion, et si l'individu travaille afin d'atteindre son objectif, cela veut dire que sa motivation est déjà suscitée.

Lorsque nous l'avons interrogé à propos de la **manière dont l'entreprise parvient à susciter la motivation des salariés**, il répond « *la motivation des salariés peut être suscitée de diverses manières à travers un ensemble de stratégies mises en place par la direction. Nous, dans notre domaine marketing il est important d'assurer au personnel tout le matériel et les moyens nécessaires pour son travail* ». Nous constatons que les moyens mis à dispositions du personnel jouent un rôle important dans la motivation, comme le fait de leur assurer un bon débit d'internet, des ordinateurs de bonnes qualités, des logiciels de dernière génération, des téléphones de services, ceci est efficace, surtout dans le domaine du marketing.

Parlant de **rémunération**, il trouve qu'elle peut vraiment stimuler la performance individuelle car c'est un facteur motivationnelle très important, d'après lui : « *il est évident que la rémunération est un facteur de performance car toute personne travaille afin d'être rémunéré* », de ses dires, nous comprenons donc que la rémunération peut être considérée comme une des premières raisons de la performance d'un individu au travail.

En ce qui concerne **les signes de reconnaissance**, Mr B nous affirme qu'ils sont manifestés à travers des encouragements ou de simples remerciements pour un défi relevé, cela ce reflète positivement sur la motivation et la performance des salariés, nous pouvons donc dire que la reconnaissance verbale est tout de même essentielle dans la motivation du salarié.

Après avoir abordé le sujet de **la communication**, il nous informe « *si vous parlez de communication interpersonnel, je pense qu'elle doit être présente dans les équipes, par exemple dans notre équipe marketing, les échanges sont quotidiens, d'ailleurs on dispose d'un espace de manipulation qui nous permet de proposer des idées et chacun communique son point de vue sur un projet ou sur une nouvelle mission à réaliser* ». De cette explication, nous pouvons voir que la communication demeure un principal facteur de motivation et doit être présente dans toute équipe de travail du fait qu'elle permet à l'individu de s'exprimer pleinement et de se sentir important et considéré.

Il nous affirme aussi que **la promotion** motive le salarié et a son poids dans les facteurs de motivation car si le salarié stagne dans un seul poste et n'évolue pas, il devient

Chapitre 3 L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise BMT

démotivé, il s'est exprimé de la manière suivante « *si je reste dans un poste pendant plusieurs années sans être promu, il est évident que je serais démotivé par la suite* ». Nous constatons donc que l'évolution et les défis sont motivants.

De manière générale, il trouve que **les conditions du travail au sein de l'entreprise** sont bonnes, du fait qu'elles sont meilleures que celles d'autres entreprises, le fait d'avoir le matériel nécessaire, un transport assuré par l'entreprise, des bureaux climatisés et confortables, une atmosphère adéquate, et des avantages sociaux influence positivement la motivation du salarié.

En termes de **formations** suivies par les salariés, il dit « *la formation permet d'acquérir du nouveau, chose qui est toujours motivante* ». Ce sont donc un bon moyen de motivation car elles permettent aux salariés de développer leurs compétences et progresser dans leurs acquis et leur carrière.

Par rapport à **la fixation des objectifs et leur pertinence**, il affirme que généralement dans l'entreprise plusieurs objectifs sont préalablement fixés et doivent être atteints, le salarié ne sera donc pas perdu et saura ce que l'on attend de lui et sera donc motivé à relever les défis et devient performant. Il expliqua « *pas forcément dans notre service, mais dans l'entreprise généralement des objectifs sont fixés et nous permettent de savoir ce que l'on doit exactement faire* ».

En tant que cadre ce qui le motive c'est tout d'abord les challenges, le fait de relever des défis. Il est aussi motivé lorsque son travail est reconnu et qu'il réussit à assurer sa mission comme par exemple prospecter des clients et développer une bonne image de marque pour l'entreprise. « *Je suis motivé si je réalise ma mission et que l'effort soit reconnu* »

En terme de **classement des facteurs de motivation**, il a mis la possibilité d'évolution en premier suivi de la reconnaissance puis la rémunération puis les conditions de travail.

Pour répondre à notre question concernant **l'existence d'un système d'évaluation de performance individuelle**, il nous affirme que vers chaque fin d'années des entretiens de carrières sont mis en place afin d'évaluer le rendement de chaque salarié et de communiquer avec lui « *avec notre système managérial anglo-saxonne qui provient de Singapour, nous appliquons des systèmes d'évaluations* », les actions qui en découlent sont des récompenses en cas de performance individuelle élevée. Et la définitions de nouveaux objectifs pour l'année qui suit.

Chapitre 3 L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise BMT

Pour terminer, parlant du **lien entre motivation et performance**, Mr B estime qu'il y'a un lien étroit entre motivation et productivité, il juge que « *si le salarié n'est pas motivé ou que les conditions de travail ne sont pas favorables, c'est directement la production de l'entreprise qui sera touchée, donc oui la motivation peut être considérée comme **levier de performance** pour le salarié et pour l'entreprise* ». De ce fait, nous comprenons que la motivation du salarié **peut impacter** non seulement sa productivité mais celle de l'entreprise également. Nous pouvons également dire que les facteurs d'hygiène évoqués par Herzberg dans sa théorie bi-factorielle sont à prendre en considération, car il est important que ces derniers (conditions de travail, salaire...) soient assurés afin que les facteurs de motivations (responsabilité, reconnaissance...) suscitent la satisfaction au travail. De plus, rappelons nous de notre équation : $P = f(M, C, E)$ qui met en interaction l'environnement de travail avec la motivation afin d'aboutir à la performance.

4. Analyse de l'entretien avec Mr C, cadre au service d'audit interne :

Monsieur C est cadre au service d'audit interne, il dit avoir **15 ans d'ancienneté** au sein de l'entreprise. Parlant de ses **taches et responsabilités** quotidiennes, il nous informe « *en tant que responsable d'audit interne, ma responsabilité principale est de contrôler la conformité de l'entreprise et vérifier le respect des normes en vigueur, concernant les taches, nous travaillons sur la rédaction de rapports d'audits périodique, nous révisons la comptabilité, et évaluons les risques au niveau de l'entreprise* ». Il dit qu'il ne rencontre aucune **difficulté** dans son travail.

Pour lui, la **motivation du personnel** c'est toute action qui peut motiver un salarié et elle est essentielle dans la stratégie RH de l'entreprise.

Selon lui, ce **qui motive un salarié à être plus performant** : « *c'est la considération, la rémunération, les récompenses et l'écoute* ». on estime que la reconnaissance est importante auprès du salaire

D'après Mr C, la **motivation est suscitée** par le fait de garantir au salarié un salaire satisfaisant, de l'aider à développer son sentiment d'appartenance à l'entreprise à travers sa valorisation et l'écoute de ses préoccupations, pour lui ce sont des éléments importants qui motive et rendent plus performant, il avoue que « *chez BMT le sentiment d'appartenance est ancré en nous, l'écoute et la considération nous motivent ainsi que les*

collaborateurs », les techniques utilisées résident dans le fait de développer ce sentiment d'appartenance à travers la considération des efforts et le respect qui permettent au salarié de donner le meilleur de lui-même.

Parlant de **rémunération**, il pense que « *la rémunération parvient parfaitement à stimuler la performance individuelle du fait que la première préoccupation du salarié c'est son salaire* », nous pouvons donc dire que la rémunération est importante dans la stimulation des performances car c'est pour elle qu'un salarié fournit ses services et ses efforts.

En ce qui concerne **les signes de reconnaissance**, Mr C affirme qu'ils sont exprimés à travers des remerciements, mais généralement cela se fait par de la considération et des primes de rendement, il s'exprima « *on reconnaît les efforts en remerciant le salarié et le considérant et attribuant des primes au rendement, l'impact de ces faits est donc sûrement motivant* », il affirme alors que l'impact de ces signes de reconnaissances est positif sur le salarié et le motive davantage afin de se surpasser.

En abordant le sujet de la **communication**, il s'est appuyé sur le fait du sentiment d'appartenance encore une fois, il trouve que la communication est un moyen qui a aidé les salariés de BMT à développer ce sentiment, la communication est donc primordiale selon lui en disant « *la communication est essentielle, c'est d'ailleurs grâce à elle que nous avons pu développer ce sentiment d'appartenance.* »

Concernant **la promotion**, il répond par l'affirmative : « oui, la promotion peut bel et bien être liée à la motivation. », il nous explique cela par le fait que le salarié aimera toujours passer à un échelon supérieur donc sera toujours motivé à le décrocher.

En abordant **les conditions de travail**, il les perçoit positivement, et pense que ses collègues salariés les perçoivent aussi positivement, il dit « *je les trouve favorables, même chose pour mes collègues je pense* », il nous confirme aussi que leur influence sur la motivation réside dans l'accroissement de celle-ci.

En termes de **formations**, il juge qu'elles aident le salarié à se motiver car elles lui donnent l'opportunité de développer ses connaissances et de devenir meilleur qu'il ne l'était.

Par rapport à **la fixation des objectifs, et leur pertinence**, il nous confie que dans le domaine de l'audit, les objectifs sont quotidiens et résident dans la vérification et l'analyse des processus, ce ne sont donc pas des objectifs réellement liés à la performance en termes de rendement mais plutôt dans le cadre d'évaluation du fonctionnement de la performance organisationnelle.

En tant que cadre ce qui le motive, c'est d'abord l'aspect financier c'est-à-dire la rémunération, puis la considération soit le fait d'être considéré et respecté en tant que personne, la récompense pour les efforts et l'estime. « *Ce qui me motive en tant que cadre c'est la rémunération, la considération, les récompense et l'estime* ».

En termes de **classement des facteurs de motivation**, il a classé la rémunération en premier, puis la reconnaissance, puis les conditions de travail, et pour terminer la possibilité d'évolution.

Par rapport à l'existence d'un **système d'évaluation de performance individuelle**, Mr C nous informe que l'entreprise possède un système d'évaluation d'atteinte des objectifs, car la BMT est certifié ISO, ce qui fait qu'à travers leur système de management intégré, chaque année toutes les structures de l'entreprise évaluent l'atteinte des objectifs fixés à travers des entretiens d'évaluations et des taux de rendement et ce sont les cadres qui évaluent leurs subordonnés. Il ajouta « *les actions qui en découlent permettent de savoir où le salarié est-il arrivé, a-t-il évolué ou non dans ses compétences, l'évaluation sert aussi à détection d'anomalies en essayant d'en trouver des solutions, puis la préparation pour l'année qui suit.* »

Parlant du **lien entre motivation et performance**, il considère la motivation comme un atout qui aide à augmenter la performance du salarié et qui par la suite, assurera la performance de l'entreprise. Il dit « *la motivation est un atout pour la performance du salarié qui est suivie de la performance de l'entreprise* », concernant **l'impact de la motivation sur la performance**, il ajoute « *comme je vous l'ai déjà dit, on a le sentiment d'appartenance à l'entreprise, on a la culture de l'entreprise, ces sentiments sont ancrés en nous, les managers se focalisent beaucoup sur ça. Par ce sentiment d'appartenance c'est tout le monde qui essaye de fournir le meilleur de soi-même pour l'entreprise, Il nous est déjà arrivé de travailler même en dehors des heures réglementaires* », à travers cette réponse, on remarque que le sentiment d'appartenance est très importants au yeux de Mr C, ce sentiment qui est un facteur de motivation permet aux salariés de donner le meilleur

Chapitre 3 L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise BMT

d'eux même, en plus de la qualité de l'encadrements, des conditions de travail et des relations interpersonnels qui simulent considérablement la motivation du salarié. Dans ce cas, on constate que le lien est positif, ce qui veut dire que lorsque le salarié est motivé, il devient plus performant et c'est la performance individuelle qui mènera à la performance globale de l'entreprise.

Pour terminer, lorsque nous l'avons interrogé à propos de la **motivation comme levier de performance** pour l'entreprise il répond « *oui, je considère la motivation comme levier de performance de l'entreprise, mais elle doit être accompagnée d'autres facteurs qui sont aussi importants, tels que des moyens, une structure et encadrement efficace* ». De ces dires, nous concluons donc que d'après Mr C la motivation peut être levier de performance pour l'entreprise à condition qu'elle soit accompagnée de moyens et d'encadrement nécessaire, nous affirmons cette conclusion à travers l'équation suivante : $P = f (M, C, E)$

P = performance, M = motivation, C = capacité, E = environnement.

5. Analyse de l'entretien avec Mr D, cadre en fiscalité & contrôle comptable

Monsieur D est cadre au service de fiscalité & contrôle comptable, il dit avoir **15 ans d'ancienneté** au sein de l'entreprise, après l'avoir interrogé sur ses **responsabilité et taches** quotidiennes, il répond « *je m'assure de la réalisation des diagnostics financiers et de la production des documents de synthèse budgétaires, de manière générale je me charge de gérer l'ensemble des missions comptables de l'entreprise* ».et il dit ne rencontrer aucune **difficulté**. Cela signifie qu'il maîtrise son travail et est donc compétents.

Pour lui, la **motivation du personnel**, c'est ce qui amène le salarié à fournir un meilleur rendement, elle a une place importante dans les stratégies d'une entreprise.

Selon lui, ce **qui motive un salarié à être performant** c'est la rémunération, il dit « *le salaire permet au salarié d'être performant* » donc la contre partie du travail rendu est toujours motivante.

D'après Mr D, la **motivation dans l'entreprise est suscitée par** des facteurs, tout d'abord, par la valeur des salaires qui est élevée, le partage d'informations, le reconnaissance des efforts, les récompenses, les moyens matériaux, et les conditions de travail, selon lui **les plus efficaces** restent la rémunération et les conditions de travail.

Chapitre 3 L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise BMT

Parlant de **rémunération**, il affirme qu'elle peut stimuler les performances individuelles surtout chez BMT en disant que « *chez nous, il y'a des conventions réglementaires, ce qui fait qu'au fil du temps, le salaire augmente de manière réglementaire sans compter la convention collective qui assure des augmentations annuellement. Il existe aussi d'autres réglementations telles que la négociation de branche qui s'applique au niveau de tout les ports d'Algérie, chose qui est très motivante* ». Son point de vue reste alors dans le fait que la rémunération augmente la motivation surtout au niveau de la BMT qui assure des salaires très motivants.

En ce qui concerne **les signes de reconnaissance**, il admet qu'ils sont exprimés sous forme d'encouragements et primes. Et que cela impacte positivement la motivation des salariés et leur procurent un sentiment de fierté et de valorisation. Il dit « *on les remercie et encourage, afin de leur permettre de se sentir importants et fiers de leur travail* ».

En abordant le sujet de la **communication**, il avoue qu'elle est automatiquement importante dans la motivation, d'après lui : « *la communication représente le niveau de partage d'informations, c'est le fait de s'impliquer dans les choses, pour moi communiquer c'est du respect, de se faire informer par rapport à la hiérarchie, et de ne pas divulgué ou de cacher une information, chose qui est considérée comme manque de respect et peut causer des problèmes et des frustrations*», de ces propos, nous pouvons donc dire que la communication est un moyen de respecter les collègues et de se faire respecter, de partager des informations essentielles, et de garder un air convivial entre collègues, c'est donc motivant.

Concernant **la promotion**, Mr D confirme que les politiques de promotions sont officiellement liées à la motivation du salarié, car la contre partie d'une promotion est une augmentation de salaire, chose qui est bien évidemment motivante.

En abordant **les conditions de travail**, il estime qu'elles sont favorables et qu'elles sont perçues positivement par lui-même et par ses collègues, du moins il arrive des moments où ils subissent certaines pressions mais dans l'ensemble elles sont perçus comme favorables et leur impact est positif sur la motivation.

En termes de **formations continues**, il affirme qu'elles sont très motivantes du fait qu'elles permettent à l'individu d'apprendre et de se développer, il ajoute « *ce sont des connaissances en plus et des actualisations, dans notre domaine de fiscalité chaque année la*

Chapitre 3 L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise BMT

loi change donc nous sommes dans l'obligation de participer à des formations et séminaires ».

Par rapport à **la fixation d'objectifs clairs et leurs impact sur la motivation et performance**, nous avons constatés que Mr D participe à cette fixation d'objectifs, de plus, il considère les objectifs fixés comme clairs et pertinents, et c'est ce qui permet à chaque membre de l'organisation de connaître les challenges qu'il doit relever, il avoue que ce critère est essentiel à la motivation.

En tant que cadre, ce qui le motive c'est la rémunération et la reconnaissance puis l'atteinte des objectifs assignés, il dit « *si je suis rémunéré comme je le mérite et que je suis considéré aux yeux de la hiérarchie et de mes collaborateurs pour les efforts accomplis, et que je travaille pour atteindre mes objectifs, je suis motivé* ».

Pour le **classement des facteurs de motivation**, Mr D a commencé par la rémunération, puis la promotion, puis la reconnaissance, et terminé par les conditions de travail.

Par rapport à l'existence d'un **système d'évaluation de performance individuelle**, il ne nous a pas apporté beaucoup d'informations, il a juste dit que vers chaque fin d'année et mois, des entretiens d'évaluations sont faits et que chaque cadre évalue ses subordonnés.³³

A propos de **l'impact de la motivation sur la performance de l'individu**, il juge que la motivation peut avoir un impact positif sur la performance de l'individu seulement car son avis reste neutre par rapport à la performance de l'entreprise. Mais vis-à-vis du **lien entre motivation et performance**, il avoue ne pas vraiment décerner ce lien là surtout dans son domaine de comptabilité et fiscalité. Il reste donc sans avis.

Pour terminer, lorsque nous l'avons interrogé à propos de la **motivation comme levier de performance** il avoue que son avis reste également sans avis. Cela signifie qu'il n'a pas de perception à ce sujet.

B) Catégorie maîtrise :

³³ Un exemplaire d'entretien annuel d'évaluation au sein de la BMT sera joint dans l'annexe n° 4.

1. Analyse de l'entretien avec Mr A, travaillant au niveau du service de recouvrement :

Mr A est chargé de recouvrement, il dit avoir **14ans d'ancienneté** au sein de l'entreprise, ses **taches et ses responsabilités** s'articulent autour de l'identification des clients de l'entreprise qui n'ont pas respecté les délais de paiement, les **difficultés** qu'il rencontre de temps à autre c'est l'incapacité des clients à régler leur factures, chose qui freine en quelque peu son travail d'un moment à un autre.

La motivation selon lui, peut être définie comme « *des actes qui permettent de satisfaire le salarié et l'encourager à travailler* ». A travers cette définition nous déduisons que ce salarié perçoit la motivation comme les actions entreprises par les organisations dans le but de satisfaire leurs salariés.

Il nous confie que **ce qui le motive afin d'être plus performant dans votre travail** c'est l'amour qu'il porte à son poste lorsqu'il exerce son métier, et les défis qu'il doit relever en rapport avec son métier, il dit « *quand je fini mon travail en fin de journée, je suis épanoui et sûr que j'ai donné le meilleur de moi-même* », ce salarié admire son travail et les taches qu'il exécute convenablement.

Il admet être satisfait de la **rémunération**, et elle peut **influer sa motivation** par le biais de primes et récompenses qu'il peut recevoir en contre partie de ses efforts, de plus, il dit que plus la rémunération augmente, plus l'individu se motive, il nous a parlé également de primes comme moyen de rémunération qui peut le motiver.

Il affirme que **la communication peut jouer un rôle important dans la motivation**, car la fluidité de l'information en milieu de travail assure l'entente entre les salariés et aide à la compréhension des problèmes qui peuvent surgir. Il dit « *l'information doit circuler entre les salariés* » afin de comprendre les objectifs que l'entreprise leur a assigné et pour mieux adhérer aux valeurs de l'entreprise.

A propos **des conditions de travail** il dit qu'il est **satisfait** et que cela se répercute positivement sur sa motivation, il affirme « *dans mon domaine certaines conditions doivent-nous être mises à disposition tel que les moyens de transport et de communication à l'étranger, choses qui sont assurées par notre entreprise et qui nous motive* ». Cela prouve donc que la BMT assure à ses salariés des conditions de travail favorables.

Chapitre 3 L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise BMT

Mr A affirme qu'il reçoit **des récompenses sur ses prestations** sous forme de félicitation et de primes de rendement individuel, et que ce volet reste important car la rémunération est motivante. Il nous explique « *quand le salarié met tous ses efforts sur le terrain afin de réussir sa mission, il est nécessaire d'apprécier son rendement et de le féliciter* »

En abordant le sujet **des possibilités d'évolution**, il confirme que c'est un point essentiel dans la motivation, il appui sa réponse en disant « *si vous êtes promu cela veut dire que vous avez fait votre travail et que vous avez été choisi parmi beaucoup d'autres pour passer à une étape supérieure* », de ce sens nous pouvons comprendre que la promotion est un facteur motivationnel à plusieurs axes qui comprends le sentiment d'accomplissent et d'estime de soi.

Mr A nous confirme qu'il a suivi **des formations** afin d'améliorer ses compétences, et qu'à chaque fois qu'il soit formé, il augmente en potentiel et devient plus motivé qu'avant et plus performant.

En parlant **des objectifs assignés** dans le cadre de son poste, il nous répond « *oui ils sont préalablement fixés par l'entreprise* » donc l'employeur leur assigne dès le début d'année ce qu'il attend d'eux. Chaque salarié est informé des taches qu'il a à réaliser, les buts sont donc clairs. Le salarié ne se perd pas dans son travail et devient motivé afin d'atteindre son but.

Par rapport à **l'évaluation de la réalisation des objectifs tracés**, il déclare qu'un moyen est mis en place afin de mesurer le rendement de chaque salarié durant les fins de mois, c'est le taux de rendement individuel. Il dit « *notre travail est évalué à chaque fin de mois et est noté en fonction des missions accomplies* ».

Selon lui, le **classement des facteurs de motivation** va dans ce sens :

- La rémunération
- Les possibilités d'évolution
- La reconnaissance
- Les conditions de travail.

Mr A estime que tous les facteurs sont importants, mais la chose qui demeure essentielle dans un travail est la capacité d'évolution puis la reconnaissance de ses capacités.

Chapitre 3 L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise BMT

De plus, il nous explique que le fait **d'être performant** c'est aboutir aux résultats attendus, et cela par le biais **d'un ensemble de conditions que l'entreprise doit réunir** qui sont :

- les conditions matérielles nécessaires (bureaux confortables, matériels informatiques, véhicule de service...)
- Un climat social adéquat (convivialité, communication, respect...)
- Un système de management participatif comme par exemple organiser des briefings chaque dimanche.

Il dit que les facteurs qui vient de citer le motivent afin qu'il soit performant dans son travail.

En lui posant la question sur **sa responsabilité dans la performance** de l'entreprise il répond « *en quelque sorte oui, je ne peux pas dire que je suis seul responsable mais je participe plutôt à la performance* », il nous affirme qu'il donne le meilleur de lui-même afin de contribuer à l'amélioration de la performance. Pour lui, **l'intérêt de le faire**, c'est tout d'abord pour pouvoir se développer et se réaliser en tant qu'individu, puis faire accroître la performance de l'entreprise.

A propos **de l'impact de la motivation sur la performance de l'individu et de l'entreprise** il affirme que cette première peut influencer positivement ou négativement la performance, il ajoute « *tout dépend du niveau de satisfaction et de motivation du salarié* ». Il y'a donc **un lien** entre motivation et performance.

Il considère également la motivation comme **levier de performance de l'entreprise**, car d'après lui, la motivation génère la force d'action chez l'individu et que c'est grâce aux performances de l'individu que l'entreprise dans son entier devient performante, il explique « *oui je considère la motivation comme levier de performance pour l'entreprise car si les salariés ne sont pas motivés, ils ne seront pas performants* » mais il ajouta aussi « *lorsqu'il y'a un manque de capacités ou de conditions de travail, ils ne pourront pas être performants même s'ils sont motivés, et la performance de l'entreprise née d'un ensemble des performances individuelles* ». Nous constatons donc qu'un salarié peut être motivé pour travailler, mais si les conditions et les moyens ne sont pas présents il ne pourra pas être performant. Et que la performance globale résulte d'un ensemble de performances individuelles.

Chapitre 3 L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise BMT

Pour en finir, Mr A nous déclare que « oui » il lui est rarement arrivé d'**être démotivé**, les causes sont :

- Les questionnaires auxquels il doit répondre s'il commet une erreur.
- Des remarques négatives
- Parfois, des manques de reconnaissance

Les conséquences de cette démotivation sont :

- Baisse de productivité
- Une certaine lassitude envers le travail.

2. Analyse de l'entretien avec Mr B, travaillant au niveau du service commercial :

Mr B est commercial, il dit avoir **10 ans d'ancienneté** au sein de l'entreprise, ses **taches et ses responsabilités** se résument autour de la vente des services de l'entreprise et de la gestion du portefeuille clients. Il admet ne rencontrer aucune **difficulté**.

Pour lui, **la motivation** du personnel c'est ce qui permet aux salariés de s'impliquer à 100% dans l'exécution des tâches.

Mr B considère que ce **qui le motive le plus afin d'être plus performant** dans son travail c'est avant tout la reconnaissance, il dit « *la reconnaissance est très importante elle donne aux salariés le sentiment d'exister dans l'entreprise, elle peut même influencer sur la qualité du travail si elle n'est pas exprimée* ». Nous pouvons donc dire que la reconnaissance joue un rôle primordial dans la motivation du fait qu'elle leur permet de se sentir importants aux yeux de leur hiérarchie. Il ajoute ensuite la promotion et la rémunération comme facteurs qui poussent à la performance.

Parlant de **rémunération**, il admet qu'il en est satisfait, et que **son influence** sur la motivation réside dans le fait que cette dernière augmente avec l'augmentation de cette première.

Selon lui, la **communication** est importante dans le processus motivationnel, il dit « *la communication c'est le partage d'informations, elle est importante car si vous travaillez avec une équipe et qu'il n'y a pas d'échanges, ça ne marchera pas* », cela veut dire que la

Chapitre 3 L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise BMT

communication développe la synergie de groupe, lorsque les relations sont bonnes, et que les informations sont claires, le salarié est motivé.

Il affirme qu'il est satisfait **des conditions de travail** et que leur impact est positif sur sa motivation car elles lui permettent de travailler aisément.

A propos des **récompenses et signes de reconnaissance**, il déclare qu'il reçoit des encouragements verbaux ou par email, et des primes de rendement, cela se répercute positivement sur sa motivation car il se sent valorisé.

Quant aux **possibilités d'évolutions**, il affirme que celles-ci sont motivantes dans le sens où elles permettent d'avoir de nouvelles tâches à réaliser, des nouveaux objectifs à atteindre et des défis à surmonter.

Mr B, confirme avoir suivi des programmes de **formations continues** qui sont **motivants** pour lui, car ils lui permettent de rafraichir la mémoire par rapport à ses acquis et de lui apprendre de nouvelles pratiques, il dit « *la formation est une mise à jour et moyen d'apprendre* ».

Par rapport à la **fixation d'objectifs** dans le cadre de travail, il admet qu'ils sont définis à l'avance « *moi en tant que commercial je possède un programme par lequel je dois travailler et suivre afin d'accomplir mes missions* », ce sont donc des objectifs clairs et bien définis. Et il dit que « oui » la fixation d'objectifs est motivante.

En abordant le sujet de **l'évaluation par rapport à la réalisation des objectifs tracés**, il s'exprime en disant « *oui, dans notre domaine nous sommes évalué vers chaque fin du mois par rapport au rendement sur lequel nous sommes notés* », selon lui, cela permet d'être plus compétitif et efficace dans son activité.

Lorsque nous lui avons demandé **de classer les facteurs de motivations par ordre d'importance dans la performance**, il a procédé à ce classement :

- la reconnaissance
- la promotion
- La rémunération
- Les conditions de travail

Chapitre 3 L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise BMT

De plus, il nous explique que **“être performant”** veut dire avoir les capacités et la volonté de progression. **Les conditions que l'entreprise doit réunir** pour améliorer la performance individuelle selon lui sont :

- des moyens matériels (internet, PC, confort)
- un environnement serein (absence de conflits, des échanges fluides, organisation de brainstormings)
- des primes variables

Quant à sa réponse concernant sa **responsabilité dans la performance de l'entreprise**, elle est comme suit *« oui je peux dire que j'ai une part de responsabilité dans la performance de l'entreprise comme tout salarié, mais je ne suis pas premier responsable, ceci affirme qu'il en est pas réellement responsable mais il participe à cette performance. Il dit qu'il agit quotidiennement en réalisant au mieux ses tâches afin d'améliorer la performance de l'entreprise. Il le fait dans l'intérêt de l'organisation, afin d'assurer le niveau de performance élevé. Cet agent a donc une motivation altruiste, chose que nous avons vue dans notre théorie.*

En nous répondant sur la question de **l'impact de la motivation sur la performance**, il avoue que la motivation améliore la performance que ce soit au niveau individuel ou global. **Il a traduit ce lien** en disant *« le lien est satisfaisant, car si la motivation du salarié s'accroît, j'estime qu'il y'aura une bonne performance de l'entreprise »*

Mr B considère la motivation comme **réel levier de performance** pour l'entreprise car il la perçoit comme un facteur qui peut faire accroître la performance d'une entreprise.

Il a passé la question concernant **la démotivation**.

3. Analyse des entretiens avec Mr C, Mr D, Mme E :

Nous avons décidé de regrouper les résultats d'entretiens de ces trois personnes dans un seul axe car toutes leurs réponses ont été identiques, la seule distinction qu'on peut constater est au niveau des réponses aux trois premières questions :

- Mr C travaille au service d'audit interne, il dit qu'il a **14ans d'ancienneté** au sein de l'entreprise, **ses taches et responsabilités** consistent à vérifier les comptes de l'entreprise, la

Chapitre 3 L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise BMT

réglementation et la définition d'un plan d'audit. Il dit ne pas rencontrer de **difficultés** au travail.

- Mr D travaille au service RH, il dit qu'il a **12ans d'ancienneté** au sein de l'entreprise, **ses taches et responsabilités** se résument à l'élaboration de fiche de paie et à la participation aux missions des ressources humaines, il ne rencontre aucune **difficulté** dans son travail.

- Mme E travaille au service comptabilité, elle dit qu'elle a **8ans d'ancienneté** au sein de l'entreprise, **ses taches et ses responsabilités** quotidiennes sont : la préparation des déclarations fiscales et sociales et l'enregistrement quotidien des opérations comptables. Ne rencontre également pas de difficultés au travail.

En leur demandant ce qu'est **la motivation**, ils répondent :

- Mr C : c'est une force qui pousse l'individu au travail.
- Mr D : c'est un état d'esprit qui nous permet de se dépasser.
- Mme E : c'est ce qui nous donne l'envie de travailler dur afin d'atteindre notre objectif

Tandis que leur réponse par rapport de **ce qui les motive afin d'être plus performants**, ils disent :

Mr C : relever les défis.

Mr D : la reconnaissance des efforts

Mme E : la rémunération

Nous constatons que chaque salarié est motivé de manière différente ce qui veut dire chacun à sa propre vision sur la performance individuelle.

Par rapport à leur satisfaction de la **rémunération**, ils disent qu'ils en sont tous les trois satisfaits, et à propos de l'influence de cette première sur la motivation ils disent « *si la rémunération augmente, la motivation augmente en parallèle* ». Chose qui prouve que la rémunération est un facteur motivationnel important.

Abordant le sujet de la **communication**, ils affirment que cette dernière joue un rôle dans la motivation, et disent tout les trois que la communication aide à s'échanger les idées et à appartenir un groupe, et c'est ça qui les motive.

Chapitre 3 L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise BMT

Les trois sont d'accord pour dire qu'ils sont satisfaits des **conditions de travail** et que celles-ci ont un impact positif sur la motivation du fait qu'elles leur permettent d'être épanouis et à l'aise dans leur travail.

En ce qui concerne **l'évolution de carrière**, ils estiment qu'elle est très **motivante** car elle leur permet d'accéder à un échelon supérieur et être plus valorisés, comme elle développe en eux le sentiment d'accomplissement.

Ils nous confirment avoir suivi des **formations continues** et que celles-ci sont très motivantes pour eux car elles permettent d'apprendre de nouvelles choses et devenir plus performants. Ils disent « *la formation c'est des connaissances en plus* »

A propos de la clarté des **objectifs assignés**, ils disent que « oui » ils sont clairs et pertinents, et que cela est **motivant** pour eux car ils savent ce qu'ils doivent faire et comment relever des défis.

Parlant des **évaluations du degré de réalisations des objectifs** tracés, ils affirment que l'entreprise y procède chaque mois et chaque fin d'année, et que cela est certainement **motivant** pour eux car ils savent que leur prestations seront jugées donc ils doivent être performants, de plus, ces évaluations leur permettent d'estimer leur niveau en termes de maîtrise du poste, et de gérer leur carrière.

En leur demandant de **faire un classement des facteurs** de motivations par ordre d'importance dans la performance, le classement était similaire :

- rémunération
- possibilité d'évolution
- reconnaissance
- conditions de travail

Pour eux, **être performant** signifie « arriver à réaliser les objectifs tracés », et les conditions à réunir par l'entreprise afin de leur permettre d'améliorer leur performance individuelle sont :

- les moyens matériels nécessaires au travail
- un salaire idéal et des primes

Chapitre 3 L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise BMT

- un climat social serein.

Concernant leur **responsabilité sur la performance** de l'entreprise, ils admettent qu'ils participent plutôt à la performance de l'entreprise mais ne sont pas les principaux responsables, ils ont donc une petite part de responsabilité car la performance de l'entreprise est la responsabilité de la totalité des salariés. Ils disent qu'ils **agissent** quotidiennement en se donnant à fond afin de contribuer à l'amélioration de la performance, et **l'intérêt** qu'ils ont à le faire c'est pour l'image de l'entreprise. Nous pouvons donc voir que ces salariés accordent une importance à l'image de l'entreprise et sa performance.

En les interrogeant sur **l'impact de la motivation sur la performance** individuelle et globale, ils sont tous les trois d'accords pour dire que « *plus l'individu est motivé, plus sa performance augmente et aide la performance de l'entreprise à augmenter elle aussi* », **le lien entre motivation et performance** est donc perçu positivement par ces salariés.

Ils considèrent que la motivation est bel et bien **un levier de performance pour l'entreprise**, car c'est elle qui suscite la détermination et la volonté chez le salarié afin d'être performant dans son travail, et que la performance individuelle mène à la performance globale.

Ils disent qu'il leur est déjà arrivé d'être démotivé dans leur travail et **les causes** sont :

- un manque de reconnaissance pour le travail accompli
- des malentendus ou petits conflits.

Et **les conséquences** sont :

- absence de volonté au travail
- mauvaise qualité de travail.

C) Catégorie exécution :

Afin d'établir cette analyse, nous avons réparti les résultats en deux axes, le premier axe portera sur les résultats d'entretiens des trois premiers salariés (A et B et C) à cause de la similarité des réponses de ces trois agents, tandis que le deuxième axe contiendra les résultats d'entretien des agents (D et E) pour la même raison que la précédente :

1. Analyse des résultats de l'entretien avec Mr A, Mr B et Mme C :

Voulant préserver leur anonymat, ces trois personnes nous ont demandé de ne pas divulgué leur nom ni leur fonction.

Donc pour répondre à la première question, nous pouvons juste dire que :

- Mr A à 7 ans d'ancienneté dans l'entreprise
- Mr B en à 11,
- Mme C en à 5.

Parlant de **la motivation** au travail, ils disent que « c'est un sentiment qui nous pousse à être plus performant au travail », nous remarquons de cette définition que les agents trouvent que la motivation est liée à leur performance.

Ce qui les motive **afin d'être plus performant** c'est :

- La rémunération
- Les conditions de travail favorables
- Les possibilités d'évolution.

Ces agents considèrent la rémunération comme première source de motivation et performance suivi des conditions de travail et des possibilités d'évolution, nous comprenons que l'aspect financier est le premier facteur motivationnel chez une grande majorité des salariés.

Ils affirment qu'ils sont satisfaits de **la rémunération** en ajoutant que celle-ci **influence** leur motivation en augmentant, c'est-à-dire la motivation augmente avec l'augmentation du salaire ou en recevant des primes.

Parlant de **la communication**, ces agents trouvent qu'elle est importante dans la motivation du fait qu'elle leur permet de s'exprimer et d'échanger avec leurs collègues et supérieurs hiérarchiques. Nous remarquons que la convivialité et les bonnes relations prennent une place importante chez ces agents.

Ces agents semblent être satisfaits des **conditions de travail**, ils disent « *le nécessaire est mis à notre disposition afin de travailler convenablement* », et leurs impact sur la motivation est donc positif, cela leur permet de fournir des efforts dans l'exécution des tâches.

Chapitre 3 L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise BMT

En leur posant la question sur **les récompenses et les signes de reconnaissance** par rapport au travail accompli, ils disent recevoir de temps en temps des encouragements verbaux et des primes au rendement, ils estiment les récompenses très motivantes.

Pour cette catégorie, les récompenses sont considérées comme un des premiers facteurs motivationnels.

En ce qui concerne **les possibilités d'évolution de carrière**, ces agents estiment qu'elles sont très motivantes, car selon eux « promotion = augmentation de salaire », nous remarquons encore une fois l'aspect financier est essentiel à ces agents.

Ils nous confirment avoir suivi les programmes de **formations continues**, et que ce point est **motivant** car ils aiment apprendre, de plus, une formation améliore leur capacités donc peut leur permettre d'être promu.

Parlant de la **clarté des objectifs assignés**, les agents nous disent « *les taches que nous devons réaliser et les objectifs que nous devons atteindre vers chaque fin d'année ont été clairs depuis notre premier jour de travail* ». De ces dires, nous pouvons déduire que l'entreprise fixe des objectifs clairs et pertinents à tous ses collaborateurs afin de leur éclaircir les taches à accomplir, chose que ces agents trouvent motivante.

A propos de **l'évaluation des objectifs assignés**, ils disent que leur rendement est effectivement évalué par l'entreprise et **les conséquences** qui en découlent c'est une notation sur le rendement et une prime en cas d'efficacité, en plus du suivi de carrière et échanges avec le manager.

Quand nous leurs avons demandé de **classer les facteurs de motivations** par ordre d'importance dans la performance, ils l'ont fait de la manière suivante :

- Rémunération
- Promotion
- Conditions de travail

De ce classement, nous pouvons confirmer que la chose la plus motivante pour ces trois agents est la rémunération.

Chapitre 3 L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise BMT

Etre performant pour eux signifie « être efficace dans le travail », la performance pour ces salariés est donc lié à l'efficacité du travail. Pour eux il est nécessaire de réunir **les conditions** suivantes pour améliorer leur performance :

- Un bon salaire
- Un bon matériel de travail
- Du transport

Par rapport à leur **responsabilité dans la performance** de l'entreprise, les réponses ont été similaires aux réponses précédemment citées sur ce sujet, ils supposent donc ne pas être complètement responsables de la performance de l'entreprise mais ont tout de même une petite part de responsabilité dans celle-ci. Ils disent agir en essayant de perfectionner leurs tâches afin de **contribuer à améliorer la performance** de l'entreprise et le font dans **l'intérêt** de leurs avantages personnels (être promus) puis dans l'intérêt de l'entreprise toute entière.

Après les avoir interrogé sur leur point de vue par rapport à **l'impact de la motivation** sur la performance individuelle et globale, ils disent que la motivation est un facteur encourageant qui permet d'augmenter leur performance, son impact est donc « positif », et que leur performance individuelle contribue à atteindre la performance globale.

Pour terminer, ils nous ont avoué d'avoir déjà été **démotivé** dans leur travail et les causes sont :

- Des malentendus entre collègues
- Faible possibilité d'évolution
- Absence de reconnaissances dans certaines situations

Les **conséquences** sont :

- Perte de volonté
- Rendement faible

2. Analyse de l'entretien avec Mr D et Mme E :

Chapitre 3 L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise BMT

Voulant préserver leur anonymat, ces deux personnes nous ont demandé de ne pas divulgué leur nom ni leur fonction.

Mr D a plus de **13 ans** ancienneté dans l'entreprise, il dit qu'il ne rencontre aucune **difficulté** dans son travail.

Mme E a **9 ans** d'ancienneté dans l'entreprise, elle dit rencontrer rarement certaines **difficultés** telles que de la pression ou des taches un peu difficiles.

Pour eux **la motivation** c'est « *un élément qui aide le salarié à travailler plus efficacement.* » Donc la motivation est liée à l'efficacité du travail du salarié.

Ils admettent que **ce qui les motive à être plus performant** c'est : « la rémunération et les possibilités d'évolution », encore une fois, nous pouvons remarquer que la rémunération et promotion sont des facteurs qui poussent les salariés de cette catégorie à améliorer leur rendement et être plus performants.

Ils disent être satisfaits de la **rémunération** mais « peuvent gagner mieux », **l'influence** de la rémunération sur leur motivation c'est à travers sa valeur : plus elle augmente plus elle devient motivante.

Parlant de **communication**, ils affirment qu'elle joue un rôle dans la motivation mais ne nous ont pas expliqué leur affirmation.

En ce qui concerne **les conditions de travail** ils se disent **satisfaits** dans l'ensemble, et que cela reste tout de même motivant pour eux, car le fait de travailler dans de bonnes conditions les **influence** psychologiquement et permet de susciter leur motivation.

Ils nous affirment qu'ils reçoivent **des récompenses et des signes de reconnaissance** sous formes de primes en fonction de leur rendement, et que ce volet est très motivant pour eux, la rémunération reste un facteur assez fort pour cette catégorie.

Par rapport **aux possibilités d'évolution**, ils admettent que la promotion est très importante à leurs yeux et très motivante car elle leur permet de sauter à un stade supérieur et à accroître leurs salaires.

A propos **des formations continues**, ils affirment en avoir suivi et trouvent cet aspect motivant car le fait d'apprendre leur permet d'améliorer leurs prestations et de décrocher peut être une promotion.

Chapitre 3 L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise BMT

Concernant **l'évaluation du degré de réalisations des objectifs tracés**, ils nous informent qu'ils savent juste que leur rendement est évalué en fin du mois et est noté en fonction de leurs prestations durant ce dernier. Ils n'ont rien ajouté

En leur demandant de nous faire un **classement des facteurs de motivations** par ordre d'importance dans la performance, ils citent :

- La rémunération
- La promotion
- La reconnaissance
- Les conditions de travail

On remarque encore que pour cette catégorie, la rémunération et la promotion sont leurs principaux facteurs de motivation.

Selon eux, **être performant** signifie « réaliser la tâche avec succès », les conditions à réunir par l'entreprise afin de leur permettre d'améliorer leurs performances individuelles sont :

- un salaire motivant
- des moyens matériels (bureau, climatiseur, transport,)
- des récompenses au rendement

Afin de susciter la motivation de ces salariés, il est nécessaire de leur assurer un bon salaire et le matériel nécessaire pour faciliter leur travail ainsi que des récompenses pour leurs efforts.

Mr D et Mme E nous ont informés qu'ils ne se sentent pas **responsables de la performance** de leur entreprise, ils disent que cette responsabilité est plutôt accordée à la hiérarchie.

Ils pensent que la motivation peut avoir **un impact sur la performance** de l'individu et de l'entreprise, ils disent « *c'est possible qu'il y est réellement un lien car quand nous sommes motivés, notre performance s'améliore, chose même qui peut arriver pour l'entreprise* », « *cet impact est donc positif* ». De ce propos, nous constatons donc que la motivation est attachée à la performance. En leur demandant d'établir **le lien entre motivation et performance** ils disent que ce lien existe et la preuve c'est eux même, car quand ils sont motivés, ils sont performants.

Chapitre 3 L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise BMT

Pour terminer, ils nous ont confirmé qu'il leur est déjà arrivé d'être **démotivé** mais très rarement, les causes sont :

- manque de reconnaissance parfois
- des malentendus

et les **conséquences** sont :

- démoralisation
- faible rendement
- lassitude envers le travail

Ces deux agents semblent avoir déjà été démotivés pour des causes de manque de reconnaissance ou de malentendus avec leurs collègues et les supérieurs hiérarchiques, chose qui a mal influencé sur leur moral et leur rendement à un moment donné.

2. Synthèse et discussion des résultats et leur comparaison selon les catégories socioprofessionnelle :

2.1. Pour la catégorie cadres :

Tableau 09 : Synthèse et analyse générale des entretiens avec la catégorie cadres

Qst	Synthèse et analyse générale
01	Les cadres interviewés sont tous d'une ancienneté assez considérée au sein de l'entreprise et chacun d'entre eux possède des tâches et responsabilités différentes. Ils admettent tous ne rencontrer aucune difficulté dans leur travail.
02	Chaque cadre a défini la motivation de sa propre manière mais à travers un sens commun, et ont tous été d'accord sur le fait qu'elle est importante dans le cadre stratégique de l'entreprise car elle permet au salarié de faire sortir le meilleur de lui-même.
03	Sur ce qui motive un salarié à être plus performant, la majorité des cadres ont cité la rémunération en premier, la reconnaissance puis l'évolution de carrière.
04	A propos de la manière par laquelle l'entreprise parvient à susciter la motivation, ils ont cité différentes manières mais les plus efficaces restent une bonne rémunération et des conditions de travail adéquates.
05	Tous les cadres ont confirmé que la rémunération stimule la performance des salariés car elle est considérée comme premier facteur motivationnel.

Chapitre 3 L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise BMT

06	Tous les cadres admettent exprimer les signe de reconnaissances à travers des encouragements ou remerciements et à travers des primes de rendement et que leur impact est positif sur la motivation de leurs collaborateurs.
07	Ils affirment à l'unanimité que la communication est importante dans la motivation et qu'elle est très efficace dans le cadre de leur entreprise.
08	Ils trouvent tous que la promotion est liée à la motivation. La majorité des cadres expliquent ce fait par la volonté du salarié à accéder à un grade hiérarchique supérieur, chose qui le pousse à travailler davantage afin d'être promu.
09	Tous les cadres perçoivent les conditions de travail au sein de BMT positivement et pensent de même pour leurs collègues salariés et ils admettent que leur influence sur la motivation réside dans l'accroissement de celle-ci.
10	Ils affirment tous que la formation continue aide à motiver les salariés. Du fait que les formations développent les compétences et peuvent permettre aux salariés de progresser dans leurs carrières professionnelles.
11	La totalité des cadres nous confirment la présence d'un système de fixation des objectifs et que ces derniers sont bien évidemment clairs et pertinents. Ils disent que cela impacte positivement la motivation du salarié du fait qu'il sait ce qu'on attend de lui et que ceci constitue une sorte de défi pour lui. Et joue également un rôle dans le cadre de l'évaluation de la performance organisationnelle.
12	Ce qui motive la majorité de ces cadres c'est tout d'abord le challenge d'atteindre les objectifs puis l'aspect financier (la rémunération).
13	En termes de classement des facteurs de motivation par ordre d'importance dans la performance, chaque cadre a procédé à sa propre classification. Ce qui fait que l'ordre est différent d'un cadre à un autre, la rémunération est classées première par 3 cadres sur les 5 interrogés, alors qu'il n'ya pas eu de référence à l'équité de la rémunération, on peut juste citer qu'il existe une partie fixe du salaire et une partie variable qui change en fonction du rendement de chaque salarié, les conditions de travail sont citées dans tous les cas amis classée dernières ou avant dernières et ils procèdent toujours à leur comparaison avec celles des autres entreprises.
14	Tous les cadres affirment la présence d'un système d'évaluation de performance individuel, ces cadres procèdent à l'évaluation de leurs subordonnés à travers des notations sur leur taux de rendement et à travers des entretiens d'évaluation qui se tiennent en chaque fin d'année, les actions qui en découlent sont des récompenses ou la détection d'éventuels problèmes de dysfonctionnement à corriger par différentes actions, en plus de la gestion de carrière des salariés.

Chapitre 3 L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise BMT

15	A part Mr D qui est resté neutre à propos de ce sujet, tous les autres cadres ont conclu que la motivation impacte la performance individuelle et la performance globale de l'entreprise, ils estiment qu'il existe un lien de corrélation direct entre motivation et performance avec la présence de moyens nécessaires et d'encadrement efficace.
16	Concernant la perception de la motivation en tant que levier de performance pour l'entreprise. A part Mr D qui est également resté neutre à propos de ce sujet, tous les cadres perçoivent la motivation comme levier de performance pour l'entreprise, un d'entre eux a ajouté que cette motivation doit être accompagnée de moyens et d'encadrement nécessaire afin que la performance bat son plein.

Source : Résultats de l'enquête, 2022 ;

Commentaire :

Nous pouvons constater que les cadres interviewés de cette entreprise sont des cadres qualifiés et compétents du fait que la plupart d'entre eux disent rencontrer aucune difficulté dans leur travail, chose qui prouve qu'ils maîtrisent bien leur travail et sont performants, la compétence est aussi un ingrédient qui joue un rôle à côté de la motivation. De plus, ils affirment l'existence d'un système de fixation d'objectifs pertinent et clairs qui est clairement motivant et aide à atteindre la performance attendu, nous confirmons dans ce cas l'équation de la performance proposée par **EMANUEL MARIE** et **Matthieu DUBOST** :

Performance = compétence × motivation × détermination des objectifs

A travers leur propos, ils démontrent également l'importance qu'ils accordent à la motivation du personnel au sein de l'organisation et affirment que cette dernière offre à ses salariés toutes les commodités afin d'être motivés et performants dans leur travail, nous comprenons donc que l'entreprise répond aux besoins physiologique et de sécurité des salariés, chose qui est motivante d'après **A. Maslow** dans sa théorie des besoins. Ainsi, nous confirmons notre **hypothèse 1** qui suppose que : la motivation des salariés est un déterminant psychologique de la performance dans l'entreprise en influençant la productivité des salariés.

Ils affirment aussi que la communication, la reconnaissance et l'estime de soi sont essentiels au travail car ils influent sur la productivité des salariés plus que l'état matériel de l'environnement de travail, cette perception a été confirmé par **E.Mayo** dans sa théorie de l'homme social.

Les systèmes d'évaluation adoptés par BMT permettent non seulement de récompenser la performance du salarié mais aussi de gérer sa carrière et de le placer dans le poste adéquat en fonction de ses compétences, cela permet également aux cadres d'apporter

Chapitre 3 L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise BMT

des solutions en cas de problème de non performance à travers des actions correctrices tel que les formations, changement de système de management...etc.

Les cadres de BMT nous ont donc convaincu par leurs propos que la motivation du personnel constitue un véritable levier de performance pour cette entreprise tout en accompagnant cette motivation par les moyens et compétences nécessaires à la réalisation des objectifs, la performance selon eux est donc une interaction qui peut être traduite par l'équation suivante : $P = f (M, C, E)$

P = performance, M = motivation, C = capacité, E = environnement.

2.2. Pour la catégorie maîtrise :

Tableau 10 : Synthèse et analyse générale des entretiens avec la catégorie maîtrise :

Qst	Synthèse et analyse générale
01	Les salariés interviewés sont d'une ancienneté assez considérable au sein de l'entreprise, la plupart d'entre eux dépasse les 10 ans. Chacun d'entre eux possède des tâches et responsabilités différentes en fonction de leurs postes. La majorité admet ne rencontrer aucune difficulté au travail, chose qui prouve qu'ils sont qualifiés et maîtrisent leurs tâches.
02	Selon eux, la motivation est essentielle dans toute entreprise, et chacun la définit de sa propre manière en gardant toujours le même sens.
03	A propos de ce qui les motive afin d'être plus performants, la majorité ont cité: la défis à relever, la rémunération, la reconnaissance.
04	Concernant leur niveau de satisfaction de la rémunération, ils avouent en être tous satisfaits et qu'elle influence leur motivation par une corrélation directe, c'est-à-dire que lorsque la première augmente cette dernière augmente aussi.
05	Quant à la communication, ils admettent tous qu'elle joue un rôle important dans la motivation car elle permet d'échanger les idées, garantir une fluidité de l'information et développer le sentiment d'appartenance à un groupe.
06	Ces salariés garantissent qu'ils sont tous satisfaits des conditions de travail assurées par l'entreprise, et que leurs impact reste positif sur leur motivations car toutes les nécessités sont mises à leur disposition afin qu'ils travaillent convenablement.

Chapitre 3 L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise BMT

07	ils disent recevoir tous des signes de reconnaissance et des récompenses sur leurs prestations sous formes d'encouragement, des remerciements ou primes de rendements, ceci a une influence très positive sur leur motivation car ça leur permet de se sentir valorisé et de se donner encore plus dans l'exécution des tâches.
08	Les possibilités d'évolutions de carrière au sein de l'entreprise sont motivantes pour tous les salariés interviewés, du fait qu'elles leurs donnent l'opportunité de développer un sentiment d'accomplissement et de se sentir valorisés.
09	Tous les interviewés affirment avoir suivi des formations continues qui ont été motivantes pour eux car elles les ont aidé à se rafraichir la mémoire et à perfectionner leurs acquis.
10	Les objectifs assignés à ces salariés dans le cadre de leur poste sont très clairs et pertinents, ils admettent qu'on leur cite et apprend préalablement les tâches à réaliser, et sont donc motivés à les réaliser et les voit comme des challenges à relever.
11	La totalité des salariés nous ont informés que des évaluations du degré de réalisations des objectifs tracés sont mises en place par l'entreprise à travers des mesures de rendement individuel et des entretiens annuels d'évaluation, chose qui les motive afin d'être efficaces au travail.
12	Pour le classement de facteurs de motivation par ordre d'importance dans la performance, chaque salarié a procédé à sa propre classification, mais remarque que la rémunération a été classée en premier suivie des possibilités d'évolution et de reconnaissance.
13	Concernant leur responsabilité dans la performance de l'entreprise, tous les salariés admettent avoir une part de responsabilité dans la performance de l'entreprise vu qu'ils participent à celle-ci mais ils ne considèrent pas en être les principaux responsables de la performance globale car ils admettent que c'est la responsabilité de tout le monde au sein de l'entreprise. Les conditions qu'ils voient nécessaires de réunir par l'entreprise afin d'améliorer leurs performances individuelle sont pour une grande majorité des salariés : un salaire motivant, les moyens matériels nécessaires, un climat social adéquat. Et le font pour l'intérêt de l'entreprise.
14	La totalité des salariés de maîtrise disent que la motivation a un impact positif sur la performance et que le lien est également un lien de corrélation.
15	Ils affirment également tous percevoir la motivation comme levier de performance pour l'entreprise.
16	Ils disent qu'il leur est rarement arrivé d'être démotivé et les causes sont par exemple : des faibles chances d'évolution ou manque de reconnaissance, les conséquences sont : perte de volonté et faible productivité.

Source : Résultats de l'enquête, 2022 ;

Chapitre 3 L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise BMT

Commentaire :

Dans cette catégorie de maîtrise, tous les salariés perçoivent la motivation comme élément important dans une organisation. La plupart d'entre eux nous ont montré leur attachement à leur travail et affirment ne rencontrer aucun problème vis-à-vis de celui-ci, ce sont des salariés qui apprécient les défis qui sont vraiment motivants pour eux, de plus la fixation des objectifs les motive également et améliore leurs performances, selon la théorie de **Locke** les individus sont motivés par l'atteinte des objectifs et des challenges.

Concernant leurs évolutions au sein de l'entreprise, ils estiment qu'elles leur donnent l'opportunité de développer un sentiment d'accomplissement et de se sentir estimés, comme **Maslow** l'a cité dans sa théorie de hiérarchisation des besoins, le besoin d'accomplissement et d'estime de soi sont très motivants..

Ils affirment être tous satisfaits des conditions de travail et des stratégies motivationnelles adoptées par leur employeur. L'échantillon étudié de cette catégorie juge à l'unanimité que la motivation impacte leur performance, ils ne se considèrent pas comme principales responsables de la performance mais perçoivent plutôt que c'est la responsabilité de l'ensemble des salariés et nous remarquons que certains d'entre eux développent une motivation altruiste vu qu'ils admettent être performants pour servir l'entreprise.

Nous pouvons donc conclure que la performance de l'entreprise est la résultante de l'ensemble des performances individuelles. Chose qui les amène à dire que la motivation est un réel levier de performance pour cette entreprise.

2.3. Pour la catégorie exécution :

Tableau 11 : Synthèse et analyse générale des entretiens avec la catégorie maîtrise :

Qst	Synthèse et analyse générale
01	Voulant préserver leur anonymat, nous ne pouvons pas divulguer la fonction des salariés d'exécutions interviewés, nous pouvons juste dire qu'ils sont d'une ancienneté moyenne dans l'entreprise.
02	Les façons par lesquelles ils nous ont défini la motivation montre qu'ils lui ont accordé le même sens: « sentiment qui pousse au travail et rend le salarié plus efficace. »

Chapitre 3 L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise BMT

03	Ce qui les motive afin d'être plus performant c'est : la rémunération, les conditions de travail favorables et les possibilités d'évolution.
04	Ils estiment tous être satisfaits de la rémunération mais quelques uns disent qu'ils peuvent gagner mieux au sein de cette entreprise, l'influence de la rémunération : elle augmente leur motivation avec son augmentation.
05	La majorité affirme que la communication peut jouer un rôle dans la motivation en disant que les échanges et convivialité en milieu de travail les aide à être motivés.
06	Ils disent tous être satisfaits des conditions de travail et que leur impact est très positif sur leur motivation car ces conditions favorables leur permettent d'être à l'aise et plus efficaces dans l'exécution de leurs tâches.
07	Parlant des récompenses et signes de connaissances, tous les salariés disent qu'ils leurs sont exprimés à travers des encouragements ou des primes, ils estiment que ce volet est très motivant car il les amène à fournir davantage d'efforts et de sentir qu'ils ont de la valeur.
08	A propos de l'évolution de carrière, tous les salariés la trouvent motivante car selon eux, c'est un moyen d'augmentation de salaires et de valorisation de soi.
09	Ils disent tous avoir suivi des formations continues et que ceci a été motivant pour eux car ça leur a appris du nouveau et leur a permis de devenir plus performants.
10	Par rapport à la clarté des objectifs, ils estiment qu'ils sont clairs et bien défini, une grande majorité dit que c'est motivant, tandis qu'une minorité n'arrive pas à cerner le lien avec la motivation.
11	Les salariés interviewés de l'exécution nous ont tous dit qu'il existe au sein de l'entreprise un système d'évaluation, les conséquences sont des récompenses à la performance ou des sanctions de point en cas d'indiscipline. Des formations peuvent également être faites pour améliorer leurs compétences. Et considèrent que ces évaluations sont une occasion d'échanges avec les managers.
12	Le classement des facteurs de motivation pour cette catégorie était comme suit : rémunération, promotion, condition de travail, reconnaissance.
13	Les conditions qui leur permettent de devenir plus performant se résument autour de : une rémunération motivante, des conditions de travail adéquates et des avantages sociaux, comme nous l'avons déjà dit l'aspect financier est un volet important dans la motivation de cette catégorie suivi par les conditions de travail.
14	Dans cette catégorie, la moitié des salariés se sentent pas complètement responsables de la performance de l'entreprise mais plutôt contribuant à celle-ci. L'autre moitié se dit non responsable de la performance de l'entreprise. Car ils trouvent que c'est la responsabilité des supérieurs hiérarchiques.

Chapitre 3 L'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise BMT

15	Selon eux l'impact de la motivation sur la performance c'est d'accroître cette dernière, ils disent qu'il peut donc exister un lien entre motivation et performance mais ils n'ont pas pu nous le traduire.
16	La plupart des salariés disent avoir déjà été démotivé dans leur travail et les causes les plus fortes sont : un manque de reconnaissance ou des malentendus, cela veut dire que il y'a eu un manque de communication entre les agents à un moment donné. Les principales conséquences sont : une faible productivité et mauvaise qualité de travail.

Source : Résultats de l'enquête, 2022 ;

Commentaire :

A travers cette catégorie d'exécution, on remarque que les agents ont la même perception sur la motivation, et ce qui les motive le plus c'est l'aspect financier (salaire, primes).

L'évolution de carrière par la quelle ils attendent une augmentation de salaire et travaillent plus efficacement afin de la décrocher les rend performants en plus de la rémunération, car selon eux, c'est le déclencheur principal de la motivation et de la performance chez l'individu, nous confirmons dans ce cas la théorie de **Vroom** qui juge que les attentes des individus et la valeur de ces attentes sont des éléments motivants.

Ils se voient satisfaits des conditions de travail qui leurs sont mises à disposition. Ils ne se sentent pas totalement responsables de la performance de l'entreprise mais ils estiment que la motivation impacte positivement la performance individuelle et globale. Il leur arrive rarement d'être démotivé pour des raisons non matérielles, mais dans l'ensemble ils sont satisfaits de leur entreprise.

Conclusion :

Pour commencer, nous ne pouvons pas faire de réel lien entre les définitions de la motivation dites par les cadres et celles proposées par les salariés des autres catégories. Ne serait-ce que plusieurs définitions ont été similaires, nous avons remarqué que les dires qui se sont répétés à plusieurs reprises tournent autour de : « la motivation est ce qui pousse à être plus performant ou bien un sentiment qui aide à travailler plus efficacement. »

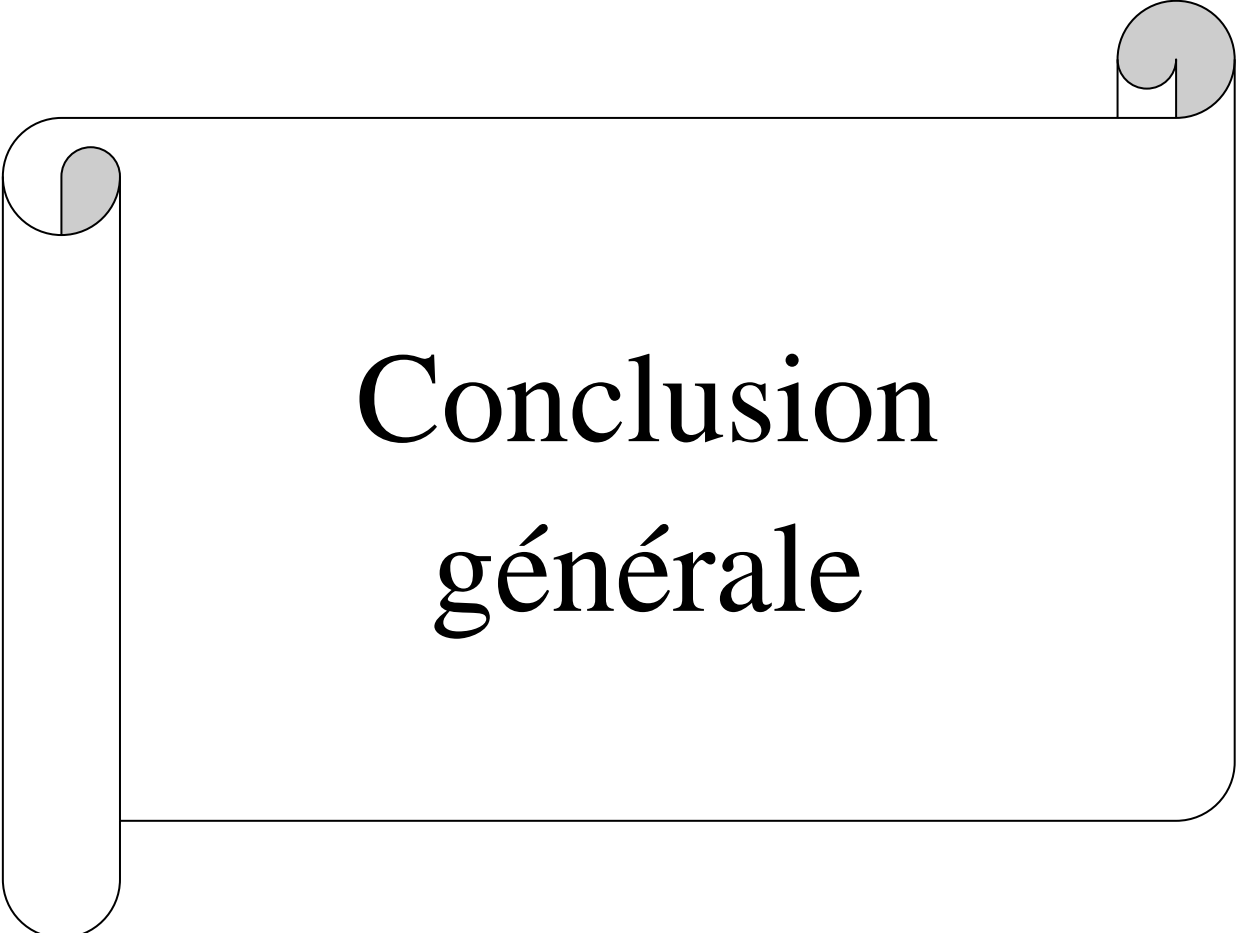
Nous pouvons tout de même dire que les résultats de ces entretiens ont été similaires entre les trois catégories, pour eux, les conditions de travail et les facteurs motivationnels engagés (rémunération, promotion, reconnaissance) par l'entreprise sont satisfaisants et motivants, chose qui se reflète positivement sur la performance des salariés. Ces derniers prouvent clairement leur attachement et leur appartenance à l'entreprise.

Être performant selon les cadres et les salariés consiste à donner le meilleur de soi-même et atteindre un objectif fixé. Ils nous affirment aussi l'existence d'un système de fixation d'objectifs et de leur évaluation à travers des taux de rendement et des entretiens annuels d'évaluation.³⁴

Les cadres se sont exprimés à propos de ce qui les motive, et la majorité ont cité les défis en premier lieu, selon la théorie de **Herzberg** les facteurs directement liés au travail tel que les responsabilités, les défis, l'autonomie et d'évolution de carrière, sont des facteurs motivants procurant la satisfaction. Quant aux salariés ils ont commencé par la rémunération puis la promotion, ils réfèrent à la théorie de **Maslow** hiérarchisant les besoins afin de susciter la motivation.

Entre les cadres /maîtrise/exécution, les trois jugent l'existence d'un lien entre motivation et performance, les cadres ont dit que c'est un lien de corrélation direct, même perception pour les autres catégories, ils disent que « la performance augmente avec l'augmentation de la motivation » hormis certains membres de l'exécution qui ne sont pas arrivés à cerner ce lien. De plus, la majorité des interviewés affirment participer à la performance de l'entreprise, nous pouvons dans ce cas dire que la performance de l'entreprise est une résultante d'un ensemble de performances individuelles.

³⁴ Un exemplaire d'entretien annuel d'évaluation au sein de la BMT est joint dans l'annexe n°4



Conclusion générale

La motivation des RH est un volet indispensable à la réussite de toute entreprise. Afin de mettre en place une stratégie de motivation adéquate, les managers doivent d'abord connaître ce qui motive leurs salariés, chaque individu est motivé par ses propres envies et inspirations mais n'empêche qu'une stratégie motivationnelle qui arrange l'ensemble des salariés peut être efficace et donner ses fruits. Dans ce cas, les managers pourront mobiliser les RH nécessaires à la mission assignée et guider de manière plus efficace leurs énergies. Lorsque l'entreprise met en place des stratégies motivationnelles, leur efficacité dépend fortement des caractéristiques de chaque individu comme la personnalité et la culture

Les managers ne peuvent pas adopter les stratégies en fonction des exigences de chaque salarié, néanmoins un ensemble de moyens de motivation peut être efficace pour satisfaire les besoins, ces moyens sont : la rémunération, les formations, les conditions du travail, l'évaluation...etc.

Plusieurs théoriciens ont évoqué le sujet de la motivation dans leurs recherches, chacun a eu sa propre perception sur la manière dont la motivation peut être suscitée chez un individu, certains se sont focaliser sur le contenu de la motivation c'est-à-dire de quoi est-elle faite et qu'est-ce qui motive les individus. D'autres se sont intéressés à son processus, autrement dit, la manière dont elle fonctionne, dans ce cas ces chercheurs ne diront pas "pourquoi" mais plutôt "comment". De manière générale, la motivation pousse les individus à agir et à réagir afin de produire des résultats et de récolter les fruits des efforts fournis et d'éviter les sanctions dans le cadre des missions confiées. Donc, la motivation est susceptibles d'influer les performances des individus au travail, et à travers elles, celle de l'entreprise dans son ensemble.

Par performance, il faut comprendre de manière générale une action qui mène à la réalisation d'un objectif donné. Dans notre étude, nous nous sommes tournés vers la performance de l'individu et celle de l'entreprise, ces dernières sont la résultante de l'interaction entre motivation, moyens et compétences voir même l'environnement de travail. Ce sont ces deux notions de motivation et de performance qui ont fait l'objet des deux premiers chapitres théoriques de notre travail avant de les étudier empiriquement dans le troisième chapitre au sein de l'entreprise enquêtée en examinant l'impact des facteurs

motivationnels (rémunération , conditions de travail,...) d'abord sur la performance individuelle puis sur celle de l'entreprise. Pour cela une enquête par entretiens a été menée auprès d'un échantillon de salariés des différentes catégories socioprofessionnelles.

L'étude de l'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise au niveau de l'organisation BMT a permis d'arriver aux résultats suivants :

Tout d'abord, la majorité du personnel travaillant au sein de BMT dépasse les 5 ans d'ancienneté, les cadres sont hautement qualifiés présentant des perspectives prometteuses en termes de performance et de compétences et développant un fort sentiment d'appartenance à l'entreprise, ce qui est un avantage pour l'organisation du fait que ça lui permet d'atteindre ses objectifs économiques.

Les membres des trois catégories socioprofessionnelles interviewés estiment être satisfaits des conditions du travail assurées par BMT, chose qui accroît leur motivation pour le travail.

En ce qui concerne la politique de rémunération, il s'avère que l'ensemble des employés sont satisfaits, d'ailleurs il existe chez BMT des récompenses sous forme de primes de rendement individuelles, en plus de la partie fixe du salaire, des primes variables sont versées en fonction des performances atteintes par les salariés, cette politique de rémunération reste très motivante du fait qu'elle pousse le salarié à donner le meilleur de lui-même afin d'être performant et de faire accroître cette prime de rendement.

Parlant de la politique de formation continue, les membres interviewés sont persuadés de son importance, ils la considèrent comme moyen d'approfondissement de connaissances et de développement de soi, elle leur permet d'être plus performants et efficaces dans leur travail. En effet, ils admettent tous avoir suivi des formations qui leur ont permis de répondre aux besoins de l'organisation en termes de performance.

Ces derniers nous ont également confirmé l'importance de l'évaluation en la considérant comme facteur motivationnel important, du fait qu'elle leur permet de travailler plus efficacement s'ils savent qu'ils seront évalués sur leurs prestations, de plus, elle permet aux cadres de récompenser leur subordonnés ou de déceler les dysfonctionnements en cas de non performance et de les corriger, cela favorise donc le dialogue pour trouver des pistes d'amélioration du travail qui seront bénéfiques pour le salarié et pour l'entreprise. Pour

d'autres cadres cela leur permet d'orienter le salarié vers le poste le plus adéquat et ainsi suivre sa carrière.

Par ailleurs, l'évolution de carrière (politiques de promotion) semble très motivante pour la totalité du personnel vu qu'elle permet d'accéder à un rang hiérarchique supérieur, il devient donc plus motivé à atteindre cet objectif de promotion, il travaille plus efficacement et devient donc plus performant.

Concernant la communication, l'ensemble du personnel de « BMT » a jugé de son importance, pour eux, c'est un moyen de partage d'informations qui permet à l'individu de s'exprimer pleinement et de se sentir important et considéré. Ils se sont également appuyés sur le fait que la communication développe le sentiment d'appartenance à l'entreprise, et les motive ainsi.

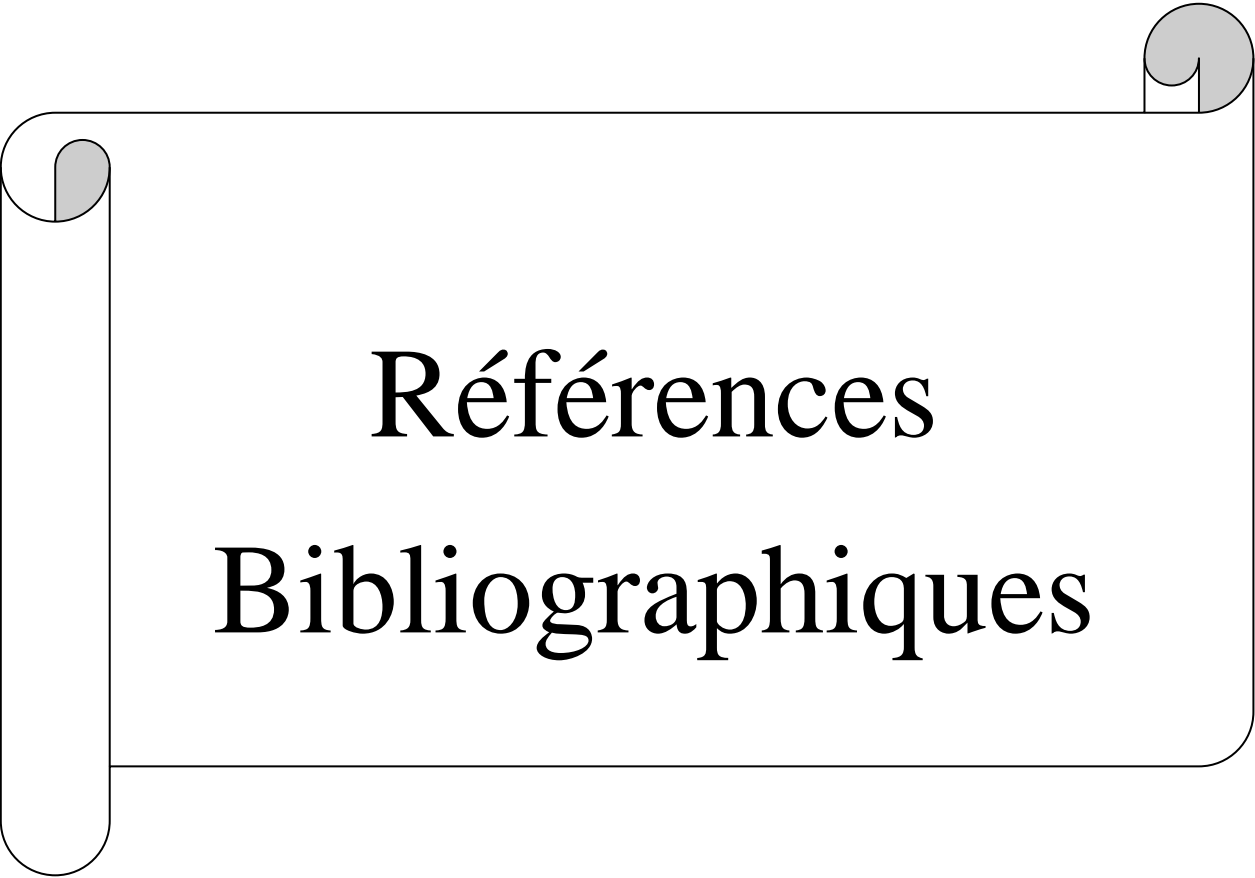
Les salariés estiment les signes de reconnaissance qui leurs sont exprimés comme facteur motivationnel très important qui développe en eux un sentiment de fierté et d'encouragement.

Un autre point très important, la clarté des objectifs fixés, les salariés admettent que ce volet est très important et motivant car selon eux, lorsqu'on les informe préalablement des tâches à réaliser, ils les perçoivent comme des défis à relever et sont donc motivés et déterminés à les réaliser.

L'ensemble de ces résultats viennent confirmer nos deux hypothèses, la première qui dit que la motivation des salariés est un déterminant psychologique de la performance dans l'entreprise en influençant la productivité des salariés. Et la deuxième qui affirme que les politiques de motivation suivies par BMT influencent positivement la performance des salariés, ces derniers sont stimulés pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise et contribuent ainsi à la performance.

Enfin, le lien existant entre motivation et performance a été traduit par la majorité des membres de l'enquête comme un lien de corrélation direct, selon eux, l'augmentation de la motivation fait augmenter la performance de l'individu, l'impact de la première sur la dernière est donc positif.

Dans cet ordre d'idées, et suite aux résultats obtenus de l'enquête, nous pouvons dire que la motivation constitue un réel levier de performance pour l'entreprise, et ce en accompagnant cette motivation par des moyens nécessaires et un encadrement efficace. La performance globale de l'entreprise est la résultante de l'ensemble des performances individuelles des salariés et d'une bonne gestion de ressources humaines.



Références Bibliographiques

Ouvrages

- A.MARION, « diagnostic de la performance de l'entreprise », édition Dunod, Paris, 2013.
- BOURGUIGNON.A, « peut-on définir la performance ? », In DORIATH B., GOUJET C., « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3^{ème} édition DUNOD, Paris, 2007.
- CHARLES Lusthaus, Marie-Hélène Adrien, « Evaluation organisationnelle » édition PADIE, Canada, 2003.
- CHARLES Lusthaus, MARIE –HELENE Adrien, GARY Anderson et FRED Carden, « Améliorer la performance organisationnelle, manuel d'autoévaluation », éditions CRDI, Canada, 1999.
- CLAUDE LEVY-LOBOYER, « la motivation dans l'entreprise Modèles et stratégies » éditions d'Organisation, 2006.
- Emmanuel MAIRE, Matthieu DUBOST, « Les clés de la performance », Edition DEMOS, 2004
- Etienne Seruqia SEMUHOZA, « théorie de la motivation au travail » édition Harmattan, Paris, 2009.
- LORINO.P « méthodes et pratiques de la performance », Edition d'organisation, paris, 1998.
- MARTINE Burnes, « science de gestion », édition Hachette, Paris, 2013.
- PATRICE Roussel, « Rémunérations, Motivations et satisfaction », édition Economica.

- PHILIP L, « Méthode et pratique de performance », 3^{ème} Edition d'Organisation, Paris, 2013.

Mémoires

- DAVID Paradis, « performance et motivation au travail : une dynamique cyclique ? », université de Montréal, mémoire, 2012
- J. d'amour NIZEYUMUKIZA « impact de la motivation de ressources humaines pour une meilleure performance de l'entreprise de service », université adventiste d'Afrique centrale, 2009.
- MARSLI Oumaima, «l'impact de la motivation du personnel sur la performance de l'entreprise », université Mohammed V Rabat, 2019-2020.
- MUCHA Laura « la motivation du personnel et la performance dans les entreprises », Université de REIMS, 2009-2010
- OURDIA Tirchi « La gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail : cas de l'entreprise privée algérienne CEVITAL ». Mémoire de Magister. Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2012.
- PING Wang, « la motivation : une source efficace pour améliorer la performance des membres d'équipes de projet », Université du QUEBEC A RIMOUSKI, 2011.

Reuves

- AMINA SAOUSSANY « la performance individuelle au travail : ses déterminants et sa mesure », université Ibn Zohr. Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit ISSN: 2550-469X, 2018.
- ABELLAH SEBAR, « la motivation et la performance professionnelle », université SIDI MOHEMED BEN ABDELLAH, 2019, p 763. Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit ISSN: 2550-469X
- BOUDABBOUS Sami, « L'entreprise à l'heure de la formation, approche théoriques pratiques et rebelles », la revue des sciences de gestion, 2007/4 n°226-227
- J. SAULQUIN, G. SCHIER, « responsabilité sociale des entreprise et performance », complémentarité ou substituabilité, p 62. La revue des sciences de gestion, 2007/1n°223.
- Pinder « la motivation au travail », gestion : Revue Internationale de Gestion, vol 1, N 1. 1984.
- LANGE MUZALIWA. JB ;BAYUBASIRE ISHINGWA. A &BARHINJIBANWA KALEMBURE ABRAHAM.B (2021), « la motivation au travail et son impact sur la performance individuelle dans les entreprises publiques du Sud-Kivu, une étude appliqué à la DGDA », Revue Internationale du chercheur « Volume 2 : Numéro 2 » pp : 1294 - 1320

Articles

- ERIC E Delavallé, « motivation et performance : des relations moins simples qu'il ne paraît », Le blog d'Eric Delavallé, 2010.
- M. OURABAH SOFIANE, « qu'est-ce que la performance globale des entreprises ? », 2021.
- Deci, E.L. et Ryan, R.M. (2002). Self-Determination Theory and Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. American Psychologist, 2000, 55(1), 68-78

Sites internet

- <https://www.gbnews.ch/motivation-dou-viens-tu/>
- www.mrhq.fr
- <https://visionsstrategie.com/la-pyramide-de-maslow-pourquoi-et-comment-l-utiliser-par-mohamed-ali-bouharb/amp/8>
- <https://www.aideochoix.com/quels-sont-les-risques-de-la-demotivation-des-salaries-pour-une-entreprise/>
- <https://www.eiphedeix-international.fr/performance-organisationnelle/>
- <https://www.advaloris.ch/nos-services/intelligence-organisationnelle/bonnes-strategies-do-optimisation-organisationnelle-entreprises>
- https://www.memoireenligne.com/10/12/6316/m_Impact-de-la-motivation-de-ressources-humaines-pour-une-meilleure-performance-de-lentreprise-de-s5.html
- <https://www.revuecca.com/index.php/home/article/view/380>
- https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf
- <https://journals.indexcopernicus.com>
- <https://www.idrc.ca/fr/livres/ameliorer-la-performance-organisationnelle-manuel-dauto-evaluation>
- <https://www.google.com/amp/s/study-day.net/2021/11/01/quest-ce-que-la-perfomance-globale-des-entreprises/amp/>

Tables des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Sommaire

Introduction général.....1

Chapitre 1 : Les fondements théoriques de la motivation au travail

Introduction..... 6

Section 1 : concepts et définitions de la motivation.....7

1. Définition de la motivation.....7

Section 2 : Types et moyens de motivation.....8

1. Les types de motivation.....9

1.1. La motivation professionnelle.....9

1.2. La motivation personnelle.....10

1.3. La motivation matérielle.....10

1.4. La motivation altruiste.....11

2. Les moyens de motivation.....11

2.1. Motiver par une bonne gestion et un management efficace.....11.

2.1.1. La communication.....12

2.1.2. La reconnaissance.....13

2.1.3. La promotion.....14

2.1.4. La formation.....14

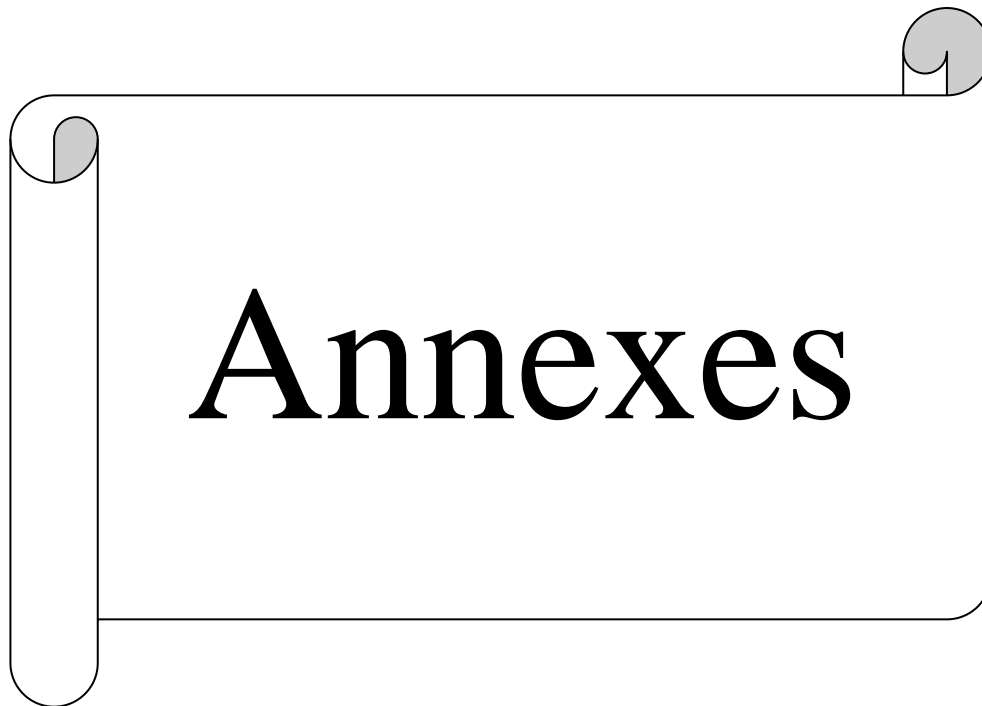
2.1.5. L'évaluation.....	15
2.2. Motiver par la rémunération.....	16
2.3. Motiver par de bonnes conditions de travail.....	16
2.3.1. Les conditions matérielles.....	16
2.3.2. Le climat social.....	17
2.3.3. L'ambiance de travail.....	18
Section 3 : les principales théories de la motivation.....	18
1. Les théories de contenu.....	19
1.1 La théorie de la hiérarchisation des besoins de Maslow.....	19
1.2.La théorie E.R.G d'Alderfer.....	22
1.3. La théorie de l'Homme social d' Elton. Mayo.....	23
1.4. Les théorie X et Y de Mc Gregor.....	24
1.5. La théorie bi-factorielle de H. Herzberg.....	25
2. Les théories du processus.....	27
2.1. La théorie V.I.E de Vroom.....	27
2.2. La théorie de l'équité de Adams.....	30
2.3. La théorie de la fixation des objectifs de Locke.....	30
Section 4 : la démotivation des salariés et ses causes.....	31
1. Définition de la démotivation.....	32
2. Les causes de la démotivation des salariés.....	32
3. Les conséquences de la démotivation des salariés.....	33
Conclusion.....	36
Chapitre 2 : Généralités sur la performance de l'entreprise	
Introduction.....	37
Section 1 : Notion de la performance.....	38
1. Définition de la performance.....	38

2. Les typologies de performance.....	40
2.1. La performance individuelle.....	41
2.2. La performance organisationnelle.....	42
2.3 La performance globale.....	45
Section 2 : Les indicateurs de la performance au sein de l'entreprise.....	47
1. Les indicateurs de performance.....	47
1.1. Les indicateurs de la performance individuelle.....	47
1.2. Les indicateurs de la performance organisationnelle.....	50
1.3. Les indicateurs de la performance globale de l'entreprise.....	52
1.3.1. Les indicateurs financiers.....	52
1.3.2. Les indicateurs commerciaux.....	53
1.3.3. Les indicateurs sociaux.....	53
1.3.4. Les indicateurs environnementaux.....	54
2. Les facteurs influencent la performance de l'entreprise.....	55
Section 3 : le lien entre la motivation du personnel et la performance de l'entreprise.....	56
1. Le lien attaché aux spécificités et à la difficulté des taches réalisées.....	56
2. Le lien attaché à la satisfaction et à la compétence.....	57
3. Le lien attaché à la détermination des objectifs.....	58
Conclusion.....	59
Chapitre 3 : L'impact de la motivation du personnel sur la performance de l'entreprise : cas de la « BMT spa »	

Introduction	61
Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil « BMT spa »	61
1- Présentation de l'organisme d'accueil.....	62
1.1- Historique de BMT.....	62
1.2. Structure et Organigramme de BMT.....	63
1.2.1 La direction générale.....	63
1.2.2. La Direction des Ressources Humaines et Moyens.....	64
1.2.3. La Direction des finances et de la Comptabilité.....	64
1.2.4. La Direction Marketing.....	65
1.2.5. La Direction Technique.....	66
1.2.6. La Direction des Opérations.....	66
Section 2 : L'accès au terrain et l'élaboration des entretiens	66
1. Explication de la méthode suivi pour l'étude.....	66
1.1. Choix du sujet.....	66
1.2. Définition de l'objectif de la recherche.....	67
1.3. Outil de recueil d'informations.....	67
1.4. L'échantillon retenu.....	69
Section 3 : Analyse et interprétation des résultats d'entretiens sur l'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise	72
1. Analyse et interprétation des résultats d'entretiens sur l'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise par catégorie socioprofessionnelles.....	72
A) Catégorie cadres.....	72
1. Entretien avec le directeur des ressources humaines.....	72

2. Analyse de l'entretien avec Mr A, cadre au service des finances et budget.....	80
3. Analyse de l'entretien avec Mr B, cadre marketing	83
4. Analyse de l'entretien avec Mr C, cadre au service d'audit interne.....	86
5. Analyse de l'entretien avec Mr D, cadre en fiscalité & contrôle comptable.....	89
B) Catégorie maitrise.....	91
1. Analyse de l'entretien avec Mr A du service de recouvrement.....	91
2. Analyse de l'entretien avec Mr B du service commercial.....	95
3. Analyse des entretiens avec Mr C, Mr D, Mme E.....	97
C) Catégorie exécution.....	100
1. Analyse des résultats de l'entretien avec Mr A, Mr B et Mme C.....	100
2. Analyse de l'entretien avec Mr D et Mme E.....	103
2. Synthèse et discussion des résultats et leur comparaison selon les catégories socioprofessionnelle.....	106
2.1. Pour la catégorie cadres.....	106
2.2. Pour la catégorie maitrise.....	109
2.3. Pour la catégorie exécution.....	111
Conclusion.....	114
Conclusion générale.....	115

=



Annexes

Liste des annexes :

Annexe 1 : les guides d'entretiens

Annexe 2 : organigramme général de la BMT

Annexe 3 : table d'effectifs de la BMT

Annexe 4 : exemplaire d'entretien annuel d'évaluation au sein de la BMT

Annexe 1 :

Les guides d'entretiens

Guide d'entretien de la catégorie cadres

- 1) Combien d'années d'ancienneté avez-vous au sein de cette entreprise ? Pouvez-vous nous parler de votre travail (tâches, responsabilités ou non, pénibilité, difficultés rencontrées, ...) ?
- 2) Que représente pour vous la motivation du personnel ? Comment pouvez-vous la définir ?
- 3) Selon-vous, qu'est-ce qui motive un salarié afin d'être plus performant ?
- 4) Comment votre entreprise parvient-elle à susciter la motivation des salariés ? Quelles sont les techniques et quelles sont les plus efficaces d'après vous ?
- 5) Pensez-vous que la rémunération peut stimuler la performance individuelle (votre performance) ? Pourquoi ?
- 6) De quelle manière manifestez-vous des signes de reconnaissance envers le travail accompli ? Quel est leur impact sur la motivation des salariés ?
- 7) La communication est considérée en théorie comme un élément important dans la motivation, quel est votre point de vue ? Est-elle efficace dans le cas de votre entreprise ?
- 8) Pensez-vous que les politiques de promotion peuvent être liées à la motivation du personnel ? Pouvez-vous nous expliquer cela ?
- 9) les conditions de travail au sein de votre entreprise sont-elles perçues positivement par vous-même ? et par vos collègues salariés ? Quelle est leur influence sur la motivation ?
- 10) Les formations suivies par vos salariées dans le cadre de la formation continue les aident-ils à être plus motivés ? Comment ?
- 11) Y'a-t-il un système de fixation des objectifs dans votre entreprise, ces objectifs sont-ils clairs et bien définis ? Quel est leur impact sur la motivation et la performance ?
- 12) Vous en tant que cadre, qu'est-ce qui vous motive ?
- 13) Pouvez-vous faire un classement des facteurs de motivation (rémunération, conditions de travail, reconnaissance, possibilité d'évolution...) par ordre d'importance dans la performance.
- 14) Y'a-t-il au niveau de votre organisation un système d'évaluation de performance individuelle ? Comment procédez-vous à ces évaluations et quels sont les actions qui ont découlé par la suite ?

- 15)** Selon vous quel est l'impact de la motivation sur la performance de l'individu et de l'entreprise ? quel lien pouvez-vous donc établir entre motivation et performance ?
- 16)** Considérez-vous la motivation du personnel comme levier de performance pour le salarié et pour l'entreprise ? expliquez

Guide d'entretien de la catégorie (maitrise+exécution)

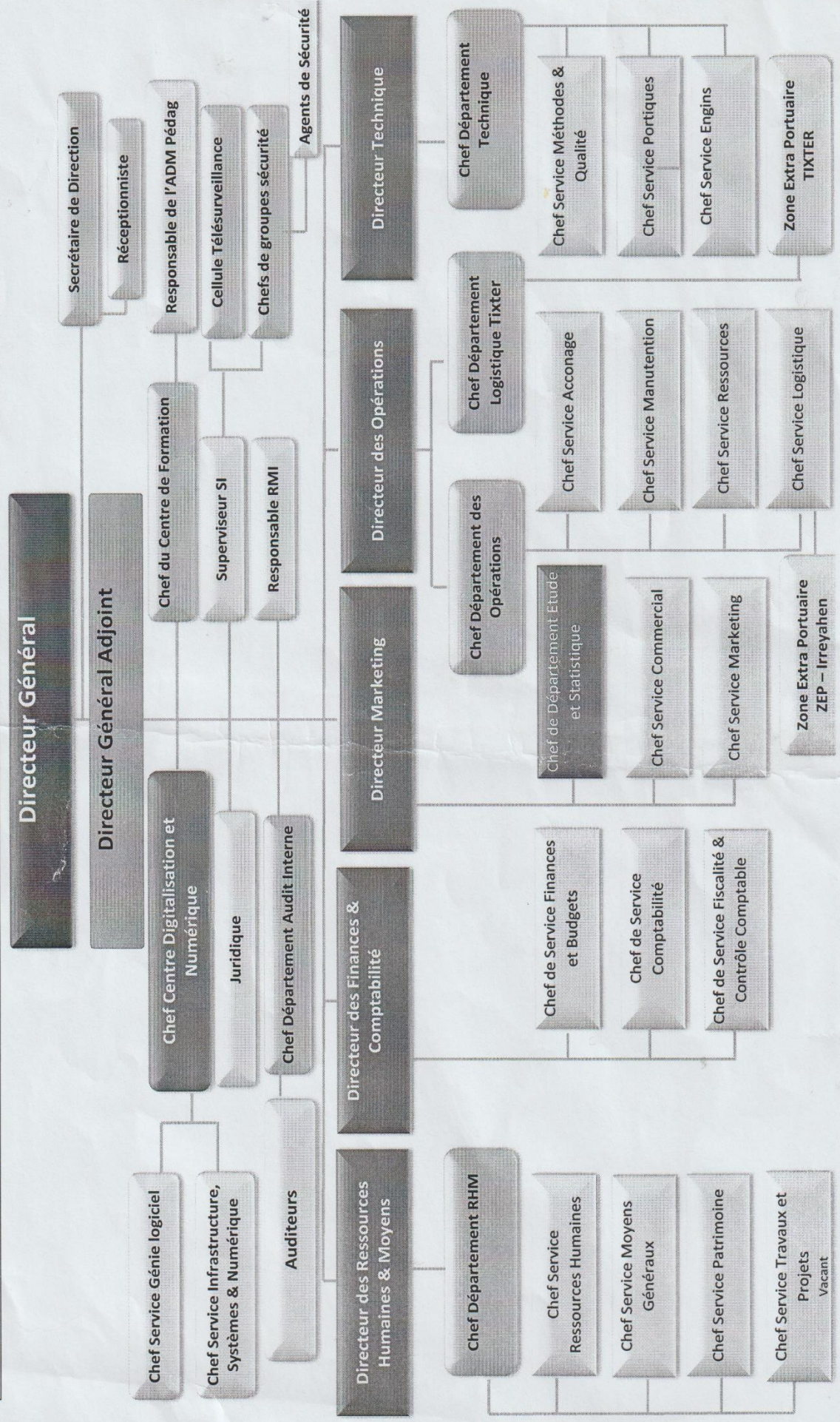
- 1) Pouvez-vous nous parler de votre travail (taches, responsabilité ou non, pénibilité, difficultés rencontrés...) ? combien d'années d'ancienneté avez-vous au sein de cette entreprise ?
- 2) Comment pouvez-vous définir la motivation ?
- 3) Qu'est-ce qui vous motive afin d'être plus performant dans votre travail ?
- 4) Etes-vous satisfait de la rémunération ? Comment peut-elle influencer sur votre motivation ?
- 5) Pensez-vous que la communication peut jouer un rôle dans la motivation ? pourquoi ?
- 6) Etes-vous satisfait des conditions de travail ? pouvez-vous nous décrire leur impact sur votre motivation ?
- 7) Recevez-vous des récompenses sur vos prestations et votre assiduité au travail ? (signes de reconnaissance), quel est leur influence sur votre motivation ?
- 8) Pensez-vous que les possibilités d'évolutions de carrière au sein de l'entreprise (promotions) peuvent vous motiver ? Pourquoi ?
- 9) Avez-vous suivi des formations afin d'améliorer vos compétences ? Cela est-il motivant pour vous ? pourquoi ?
- 10) Les objectifs qu'on vous assigne dans le cadre de votre poste sont ils clairs, pertinents ? Ceci est-il motivant pour vous ?
- 11) L'entreprise fait-elle des évaluations du degré de réalisations des objectifs tracés ? quelles sont les conséquences
- 12) Pouvez-vous faire un classement des facteurs de motivations (rémunération, conditions de travail, reconnaissance, possibilité d'évolution...) par ordre d'importance dans la performance.
- 13) Que signifie être performant pour vous ? Quelles sont les conditions à réunir par votre entreprise afin de vous permettre d'améliorer votre performance individuelle ?
- 14) Vous sentez-vous responsable de la performance de votre entreprise ? Comment agissez vous au quotidien pour contribuer à améliorer cette performance de l'entreprise ? Quel intérêt avez-vous à le faire ?

- 15)** Selon vous quel est l'impact de la motivation sur la performance de l'individu et de l'entreprise ? Quel lien pouvez-vous donc établir entre motivation et performance ? La considérez-vous t-elle comme levier de performance pour l'entreprise.
- 16)** Vous est-il déjà arrivé d'être démotivé dans votre travail ? Quels sont les causes et les conséquences ?

Annexe 2 :

Organigramme général de la BMT

**Document
 Organigramme Général**



Annexe 3 :

Table d'effectifs de la BMT

Situation des Effectifs au 31/05/2022

Relation de travail	CADRE			MAITRISE			EXECUTION		
	M	F	T	M	F	T	M	F	T
Contrat à Durée Indéterminée "CDI"	28	5	33	94	7	101	450	20	470
Contrat à Durée Déterminée "CDD"	6	0	6	0	0	0	40	2	42
Totaux	34	5	39	94	7	101	490	22	512
Contrat à Durée Indéterminée "CDI"	604						92,64		
Contrat à Durée Déterminée "CDD"	48						7,36		
Totaux	652						100		

Annexe 4 :

Exemplaire d'entretien annuel d'évaluation
au sein de la BMT

Entretien Annuel d'appréciation

Document de synthèse

Date de l'entretien :

Date du dernier entretien :

Manager :

Nom & Prénom :

Fonction :

Collaborateur :

Nom & Prénom :

Fonction :

Direction:

Service :

Date Recrutement :

Date prise fonction actuelle :



Bejaia Mediterranean Terminal

Aptitudes Techniques

Maitrise du Poste	NA	Insuffisant	Correct	Bien	Excellent
➤ Maitrise des connaissances théoriques :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Maitrise des éléments Techniques :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Suivi des évolutions techniques :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Commentaires : Le collaborateur possède des aptitudes techniques qui lui permettent d'assurer ses fonctions

Compétences

Qualités Personnelles	NA	Insuffisant	Correct	Bien	Excellent
➤ Expression Ecrite:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Expression Orale:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Capacité à convaincre:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Capacité à travailler en Equipe:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
➤ Capacité d'analyse et de synthèse:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Commentaires : Le collaborateur en vue de ses qualités personnelles très acceptables peut fortement mener ses tâches et activités

Dynamisme

Apport au Développement	NA	Insuffisant	Correct	Bien	Excellent
➤ Disponibilité:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Apport d'idées:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Rapidité Traitement des projets:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Implication:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Commentaires : Impliqué, disponible et prend ses responsabilités en assumant ses tâches

Rigueur

Organiser et Programmer	NA	Insuffisant	Correct	Bien	Excellent
➤ Respect du planning:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Qualité du travail rendu:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Transmission de l'information:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Commentaires : Elément rigoureux, il est demandé au collaborateur d'inculquer cette rigueur aux éléments.

Relationnel

Relationnel Interne	NA	Insuffisant	Correct	Bien	Excellent
➤ Disponibilité vis-à-vis des autres:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Réceptivité aux demandes, sollicitations:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Compréhension / appréhension des enjeux globaux de la société, de son mode de fonctionnement :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Commentaires : Conscient et appliqué, le collaborateur se met au devant au service de la société ✕

Représentation

Relationnel Externe	NA	Insuffisant	Correct	Bien	Excellent
➤ Qualité d'écoute:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Qualité du discours:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Qualité de la représentation:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Commentaires : RAS. ✕

Attitude

Attitude Générale	NA	Insuffisant	Correct	Bien	Excellent
➤ Rigueur/ Discrétion:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Implication:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Réaction constructive aux critiques:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Adaptabilité:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Ponctualité, Disponibilité:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Esprit d'équipe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Commentaires : les attitudes générales du collaborateur font que ce dernier puisse aisément exercer ses tâches en toute assurance ✕

Tâches assignées

➤ Exécution des tâches assignées:	Facile	Normal	Difficile	Très difficile
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Commentaires : les tâches exécutées varient du normal au difficile, toute fois, les solutions sont recherchées et mises en place pour faire face. ✕

OBJECTIFS DE L'ANNEE ECOULEE :

- L'objectif N°01 :
-
- L'objectif N°02 :
-
- L'objectif N°03 :
-
- L'objectif N°04 :
-
- L'objectif N°05 :
-
- L'objectif N°06 :
-

ATTEINTE DES OBJECTIFS :

-
-
-

FORMATION(S) SUIVIE(S) DURANT L'ANNEE ECOULEE :

-
-

BILAN DES FORMATIONS :

OBJECTIFS DE L'ANNEE A VENIR :

- L'objectif N°01 :
- L'objectif N°02 :
- L'objectif N°03

FORMATION(S) PROFESSIONNELLE(S) PROPOSEES(S)

-

ORIENTATION SOUHAITEE

Évalué : Attentes en matière d'évolution de carrière :

Avez-vous déjà assuré l'intérim de vos supérieurs hiérarchiques ?

Avez-vous rencontré des difficultés lors de la période d'intérim ?

Commentaires de l'évaluateur :

COMMENTAIRES DU COLLABORATEUR :

COMMENTAIRES DU MANAGER :

Signature du collaborateur

Signature du manager



Résumé

Résumé :

Dans un environnement économique à changements constants, les entreprises doivent faire face à la concurrence en étant résistantes mais surtout performantes. La motivation du personnel est dès lors considérée comme moteur de la performance au sein des entreprises, c'est pour cela que les managers doivent mettre en place des stratégies motivationnelles adéquates afin de susciter la motivation de chacun. Dans ce cas, plusieurs techniques et moyens peuvent être adoptés afin de satisfaire et de stimuler les performances individuelles et celle de l'entreprise. Cette dernière est considérée comme le résultat d'un ensemble de performances individuelles, elles-mêmes influencées par des éléments variés parmi lesquels peut figurer la motivation des salariés.

C'est dans ce cadre et dans l'objectif d'essayer de comprendre le lien existant entre motivation et performance (individuelle et organisationnelles) ainsi que l'impact de cette première sur cette dernière, que nous avons mené une enquête par entretiens au sein de BMT auprès d'un échantillon de différentes catégories socioprofessionnelles pour étudier comment la motivation du personnel peut constituer un véritable levier de performance pour l'entreprise.

Les résultats auxquels nous sommes arrivés ont montrés dans le cas de cette entreprise que la motivation des salariés est un déterminant psychologique de la performance influençant la productivité des salariés et que les politiques de motivation suivies par BMT influencent positivement la performance des salariés, ces derniers sont stimulés pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise et contribuent ainsi à sa performance

Mots clés : motivation du personnel, performance individuelle, performance de l'entreprise.

Summary

In an economic environment of constant change, companies must face up to competition by being resilient but above all efficient. Staff motivation is therefore considered to drive performance within companies, which is why managers must put in place adequate motivational strategies in order to stimulate everyone's motivation. In this case, several techniques and means can be adopted in order to satisfy and stimulate individual performance and that of the company. The latter is considered to be the result of a set of individual performances, themselves influenced by various elements. which may include employee motivation.

It is within this framework and with the objective of trying to understand the existing link between motivation and performance (individual and organizational) as well as the impact of the former on the latter, that we conducted a survey by interviews within BMT with a sample of different socio-professional categories to study how staff motivation can be a real performance lever for the company.

The results to which we arrived showed in the case of this company that the motivation of the employees is a psychological determinant of the performance influencing the productivity of the employees and that the policies of motivation followed by BMT positively influence the performance of the employees, the latter are stimulated to achieve the objectives set by the company and thus contribute to its performance

Keywords: staff motivation, individual performance, company performance.

