



جامعة بجاية  
Tasdawit n Bgayet  
Université de Béjaïa



جامعة بجاية  
Tasdawit n Bgayet  
Université de Béjaïa

UNIVERSITE

ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA

FACULTE SCIENCE ECONOMIQUE, COMMERCIAL ET DES  
SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en  
Sciences de gestion

Spécialité : Management Des Ressources Humaines

Thème :

***L'impact du système de motivation sur  
la performance des ressources  
humaines***

Organisme d'accueil

SONELGAZ - BEJAIA



***Préparé par :***

*M<sup>r</sup> MAAMRI Riad*

*M<sup>elle</sup> HAMMOUDI Hanane*

***Présidé par :***

*M. Meklat Athmane*

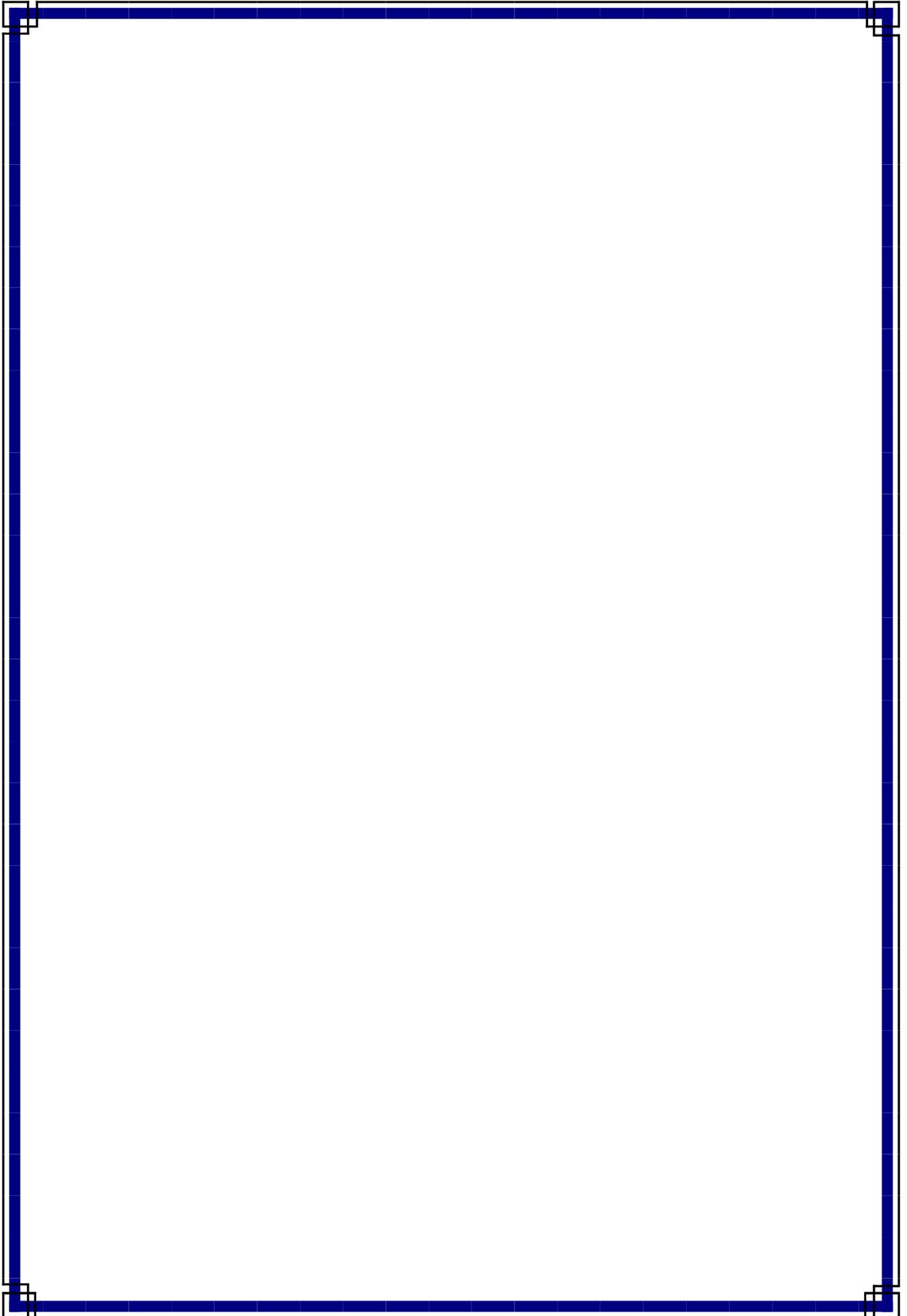
***Encadré par :***

*Dr Kennouche Samia*

***Examiné par :***

*M. Outhmani Kamel*

**Promotion 2022/2023**



# Remerciements

Nous tenons à remercier avant tout le bon dieu, de nous avoir donné le courage de réaliser ce travail

Nous exprimons également notre gratitude à notre promoteur

Dr KENNOUCHE Samia d'avoir accepté de nous encadrer, pour son aide précieuse, et pour sa grande contribution à ce travail.

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

Nous remercions Mme BOUDACHE, responsable de notre formation pour son aide ainsi qu'à tous les enseignants du master GRH.

Nous remercions également l'ensemble du personnel de l'entreprise Sonelgaz et plus particulièrement, notre encadreur Mr Ouar Rachid de nous avoir accueilli et fourni les informations nécessaires pour cette recherche.

# Dédicace

Je dédie ce modeste travail à mes chers parents, Mourad et Hassina. Je vous remercie pour votre soutien, patience et amour. Trouvez ici l'expression de ma reconnaissance et de mon grand amour, pour l'éducation que vous m'avez donné et vos encouragements pendant mon long parcours d'études et de recherche et dans toute ma vie. Un grand merci pour mes sœurs Lahna, Lamia et Sara et mes frères lamine et Mehani, vous étiez la lumière de mes yeux et mon beau- frère Abbas. Je remercie au fond de mon cœur ma grand-mère Aliouane tayakoutt pour son amour et sa générosité et tous mes oncles et mes tantes.

À mes amis : Makhlouf, Lamia, Sylia, Fouzia, Rima

À mon binôme : Maamri Riad

*Hanane*

# Dédicace

Je dédie ce modeste travail :

À mes très chers parents qui m'ont soutenu et veillé sur ma bonne éducation et ma réussite dans la vie, je leur présente ma reconnaissance

À mes chères sœurs : Aya, thiziry

À mon frère : Ameer

À mes amis : Rima, Fouzia, Islam

À ma famille et mes proches A mes amis et surtout à celle qui me porte toujours le bonheur

A ma binôme : Hammoudi Hanane

## Sommaire

<b>Introduction générale</b> .....	<b>1</b>
<b>Chapitre I : La motivation de la ressource humaine</b> .....	<b>4</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>4</b>
<b>Section 1 : La Généralités sur la fonction des ressources humaines</b> .....	<b>4</b>
<b>Section 2 : Le mécanisme de motivation</b> .....	<b>11</b>
<b>Section 3 : Les principales théories de la motivation</b> .....	<b>19</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>27</b>
<b>Chapitre II : La performance des ressources humaines</b> .....	<b>30</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>30</b>
<b>Section 1 : La généralité de performance des ressources humaines</b> .....	<b>30</b>
<b>Section 2 : La mesure et les indicateurs de la performance des ressources humaines</b> .....	<b>40</b>
<b>Section 3 : Le lien entre la motivation et la performance des ressources humaines</b> .....	<b>48</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>55</b>
<b>Chapitre III : Cas pratique : l'étude de l'impact de système de la motivation sur la performance des ressources humaines dans l'entreprise Sonelgaz</b> .....	<b>56</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>56</b>
<b>Section 1 : la présentation du l'entreprise Sonelgaz</b> .....	<b>56</b>
<b>Section 2 : La méthodologie de l'enquête</b> .....	<b>64</b>
<b>Section 3 : L'analyse et l'interprétation des résultats</b> .....	<b>68</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>88</b>
<b>Conclusion générale</b> .....	<b>89</b>
<b>Références bibliographiques.</b>	
<b>Annexes.</b>	
<b>Résumé.</b>	

## La listes des abréviations

**BSC** : Balanced score card

**CAF** : La capacite auto financement

**CDD** : Contrat a la durée déterminée

**CDI** : Contrat à la durée indéterminé

**DEET** : Division étude d'exécution travaux électricité et gaz

**DFC** : Division finance et comptabilité

**DGSI** : Division gestion des système d'informations

**DRC** : Division relations commerciales

**DRH** : Directeur de la gestion des ressources humaines

**DTE et DTG** : Divisions technique électricité et gaz

**EVA**: Economies value Added

**FW**: Frederick Winslow

**GRH** : Gestion des ressources humaines

**OST** : L'organisation scientifique du travail

**RA** : Ratio autrui

**RH** : Ressources humaines

**ROE**: Return On Equity

**ROI**: Return On Investment

**RP** : Ratio personnel

**SAG** : Service affaires générales

**SDE** : La société de distribution de l'électricité et du gaz de l'Est

**SONELGAZ** : La société nationale de l'électricité et du gaz

## La liste des tableaux

<b>Tableau 1:</b> La gestion des ressources humaines(GRH) comparé à l'administration du personnel.....	7
<b>Tableau 2:</b> La gestion des ressources humaines(GRH) comparée à la gestion du personnel.....	8
<b>Tableau 3:</b> La différence entre efficacité et efficience .....	35
<b>Tableau 4:</b> La répartition de l'échantillon selon le sexe au sein de l'entreprise .....	69
<b>Tableau 5:</b> La répartition de l'échantillon selon l'âge au sein de l'entreprise.....	70
<b>Tableau 6:</b> La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction au sein de l'entreprise.....	71
<b>Tableau 7:</b> La répartition de l'échantillon selon les facteurs les plus motivant au travail du salarié au sein de l'entreprise.....	72
<b>Tableau 8:</b> La répartition de l'échantillon selon l'attitude des salariés par rapport à la politique de la rémunération au sein de l'entreprise .....	74
<b>Tableau 9:</b> La répartition de l'échantillon selon l'attitude des salariés vis- à- vis des conditions de travail au sein de l'entreprise.....	75
<b>Tableau 10:</b> La répartition de l'échantillon selon l'attitude des salariés vis- à- vis la communication au sein de l'entreprise.....	76
<b>Tableau 11:</b> La répartition de l'échantillon selon l'attitude des salariés vis- à- vis de la promotion au sein de l'entreprise.....	77
<b>Tableau 12:</b> La répartition de l'échantillon selon l'attitude des salariés vis- à- vis de l'influence de la motivation sur la fidélisation des personne de l'entreprise.....	78
<b>Tableau 13:</b> La répartition de l'échantillon selon l'attitude des salariés vis- à- vis des éléments qui les rend de la performant au sein de l'entreprise.....	80
<b>Tableau 14:</b> La répartition de l'échantillon selon l'attitude des salariés vis- à- vis la formation au sein de l'entreprise.....	81
<b>Tableau 15:</b> La répartition de l'échantillon selon l'attitude des salariés vis- à- vis le suivi du travail au sein de l'entreprise.....	82
<b>Tableau 16:</b> La répartition de l'échantillon selon l'attitude des salariés vis avis de la reconnaissance des efforts au sein de l'entreprise.....	83
<b>Tableau 17:</b> La répartition de l'échantillon selon l'attitude des salariés vis- à- vis de la politique de motivation au sein de l'entreprise .....	85
<b>Tableau 18:</b> La répartition de l'échantillon selon l'attitude des salariés vis- à- vis de l'influence des conditions de travail sur la performance au sein de l'entreprise.....	86
<b>Tableau 19:</b> La répartition de l'échantillon selon l'attitude des salariés vis- à- vis l'augmentation de salaire au sein de l'entreprise.....	87

## La liste des figures

<b>Figure 1:</b> Les composantes de la performance .....	34
<b>Figure 2:</b> La présentation de l'organigramme d'accueil de l'entreprise SONELGAZ .....	57
<b>Figure 3:</b> L'organigramme de la société de distribution de l'électricité et du gaz de l'est direction de la distribution Bejaia .....	59
<b>Figure 4:</b> L'organigramme de la division ressources humaines .....	61
<b>Figure 5:</b> La répartition de l'échantillon selon le sexe au sein de l'entreprise .....	69
<b>Figure 6:</b> La répartition de l'échantillon selon l'âge au sein de l'entreprise. ....	70
<b>Figure 7:</b> La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction au sein de l'entreprise.....	71
<b>Figure 8:</b> La répartition de l'échantillon selon les facteurs les plus motivant au travail du salarié au sein de l'entreprise.....	73
<b>Figure 9:</b> La répartition de l'échantillon selon l'attitude des salariés par rapport à la politique de la rémunération au sein de l'entreprise.....	74
<b>Figure 10:</b> La répartition de l'échantillon selon l'attitude des salariés vis- à- vis des conditions de travail au sein de l'entreprise. ....	75
<b>Figure 11:</b> La répartition de l'échantillon selon l'attitude des salariés vis- à- vis la communication au sein de l'entreprise.....	76
<b>Figure 12:</b> La répartition de l'échantillon selon l'attitude des salariés vis- à- vis de la promotion au sein de l'entreprise.....	77
<b>Figure 13:</b> La répartition de l'échantillon selon l'attitude des salariés vis- à- vis de l'influence de la motivation sur la fidélisation des personne de l'entreprise.....	78
<b>Figure 14:</b> La répartition de l'échantillon selon l'attitude des salariés vis- à- vis des éléments qui les rend de la performant au sein de l'entreprise. ....	80
<b>Figure 15:</b> La répartition de l'échantillon selon l'attitude des salariés vis- à- vis la formation au sein de l'entreprise.....	81
<b>Figure 16:</b> La répartition de l'échantillon selon l'attitude des salariés vis- à- vis le suivi du travail au sein de l'entreprise.....	82
<b>Figure 17:</b> La répartition de l'échantillon selon l'attitude des salariés vis avis de la reconnaissance des efforts au sein de l'entreprise.....	84
<b>Figure 18:</b> La répartition de l'échantillon selon l'attitude des salariés vis- à- vis de la politique de motivation au sein de l'entreprise.....	85
<b>Figure 19:</b> La répartition de l'échantillon selon l'attitude des salariés vis- à- vis de l'influence des conditions de travail sur la performance au sein de l'entreprise. ....	86
<b>Figure 20:</b> La répartition de l'échantillon selon l'attitude des salariés vis- à- vis l'augmentation de salaire au sein de l'entreprise.....	88

# **Introduction générale**

### Introduction générale :

Parce que la réussite d'une entreprise dépend de la réussite des hommes et des femmes qui la composent, les ressources humaines sont considérées comme la source stratégique des entreprises, le facteur décisif et le moteur du développement des entreprises. Afin de répondre aux changements de l'environnement, les entreprises doivent veiller à ce que leur richesse humaine soit constamment mise à jour et améliorée. Par conséquent, les entreprises doivent constamment ajuster les compétences des employés en fonction des évolutions technologiques afin de maintenir une productivité élevée.

La gestion des ressources humaines est aujourd'hui fortement mobilisée pour accompagner les mutations de l'économie et de l'emploi. La gestion des emplois et des compétences, le recrutement et la gestion des carrières, formation et la mise en œuvre d'une politique de rémunération globale et personnalisée, la motivation, l'aménagement des temps, et conditions de travail, la gestion de la diversité, la communication et les relations sociales, sont devenus des facteurs de compétitivité des entreprises et des organisations.

La motivation est très importante dans toute entreprise. Les employés ont tendance à mieux travailler et à être plus productifs s'ils sont motivés. Par conséquent, il existe un lien entre la motivation et l'amélioration des performances. La motivation est donc cruciale dans une équipe de projet car elle oblige les membres à travailler plus dur, ce qui se traduit par un résultat final de meilleure qualité du projet. En ce sens, parce que la motivation encourage les individus à travailler en équipe pour atteindre des objectifs communs, il est dans l'intérêt du chef de projet de créer et de maintenir un environnement qui motive tous les membres de l'équipe.

Le concept de motivation prend une place très importante dans l'entreprise car il semble, à la fois, le facteur qui pourrait expliquer la réussite ou l'échec de tel ou tel mode de management dans l'entreprise, qui permettrait de conquérir un avantage concurrentiel décisif sur le marché, mais aussi la clé d'une bonne gestion des ressources humaines. La motivation, dans une organisation, est un enjeu majeur qui repose sur le principe selon lequel la réussite de l'entreprise dépend des performances collectives, elles-mêmes dépendant des performances individuelles et de l'investissement de chacun. De ce fait, nous pouvons dire 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, 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.

La performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle et stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin.<sup>1</sup>

Le concept de performance humaine est assez récent, il a connu son apparition suite aux exigences du nouveau contexte économique, en effet, la performance de la ressource humaine signifie la réussite de l'entreprise, autrement dit, elle présente une capacité à allouer ses ressources humaines d'une manière optimale et rationnelle, en ayant la bonne personne au bon poste.

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

Ce qui fait la différence entre ressource humaine performante et ressource humaine non performante, c'est l'implication et l'efficacité de ces ressources humaines 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 des ressources humaines.

C'est dans ce cadre que s'inscrit notre problématique de recherche qui a pour objet de découvrir les techniques de motivation adoptées par l'entreprise SONELGAZ.

Ainsi, nous formulons notre problématique de recherche comme suit : Quel et l'impact de système de la motivation sur la performance des ressources humaines ? Afin de répondre à cette problématique, on a élaboré des questions subsidiaires suivantes :

- Quel sont les facteurs de motivation au sein de l'entreprise ?
- Quel sont les facteurs qui influencent la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise ?
- Quel lien peut-on établir entre la motivation du personnel et la performance des ressources humaines de l'entreprise ?

Afin de structurer notre travail de recherche, nous allons aborder trois hypothèses formulées comme suite :

**Hypothèse 1 :** Les facteurs de motivations au sein de l'entreprise peuvent être scindé en plusieurs catégories on site : la rémunération, les conditions de travail, communication.

---

<sup>1</sup> CHANDLER Alfred Dupont, organisation et performance des entreprises, 1<sup>er</sup> édition, paris, 1992, p21.

**Hypothèse 2 :** La performance des ressources humaines au sein de l'entreprise peut être influencée par plusieurs facteurs tels que : la formation, le suivi de travail, la reconnaissance des efforts, etc.

**Hypothèse 3 :** La motivation est considérée comme étant un facteur dans la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise.

Afin de réaliser notre travail, nous allons structurer notre plan en trois chapitres :

Le premier chapitre traite la motivation de la ressource humaine, pour cela nous allons consacrer la première section à la gestion des ressources humaines, la deuxième section abordera des mécanismes de motivation des ressources humaines et on terminera par les théories de motivation dans la troisième section. Par la suite, le deuxième chapitre abordera la performance des ressources humaines, nous allons consacrer la première section aux généralités sur la performance des ressources humaines, la deuxième section traitera la mesure de la performance des ressources humaines et on terminera par le lien entre la motivation et la performance des ressources humaines qui fera l'objet de la troisième section. Le troisième chapitre traite l'étude de la motivation et son impact sur la ressource humaine de l'entreprise Sonelgaz. Nous allons consacrer la première section à la présentation de l'entreprise Sonelgaz, la deuxième section traitera la méthodologie de l'enquête la troisième section abordera l'analyse et l'interprétation des résultats.

# **Chapitre I : La motivation des ressources humaines**

## Introduction :

La gestion des ressources humaines est un processus administratif impliquant plusieurs actes parmi lesquels la motivation des ressources humaines qui prend une place importante de plus en plus.

La motivation des salariés est devenue une préoccupation centrale dans le management des entreprises et des organisations en générale, cela c'est par rapport à son effet et son rôle sur la compétitivité d'une entreprise. De ce fait la motivation des employés pourrait ainsi permettre à l'entreprise de développer ses performances.

Le premier chapitre traitera la motivation des ressources humaines. Dans ce présent chapitre nous allons présenter tout d'abord les différentes définitions de la motivation dans la première section, par la suite nous établirons les typologies de motivation, dans la deuxième section les facteurs et ses caractéristiques, en troisième section nous allons présentera les principales théories portant sur la motivation.

## Section 01 : La gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines s'est construite de manière empirique et progressive. Il est possible de mettre en évidence un lien étroit entre le processus de développement de la fonction humaine et les circonstances historique et économique qui ont le cadre dans lequel les administrations publiques évoluent.

Il s'agit dans cette première section de présenter la fonction gestion des ressources humaines « F.G.R.H » aussi bien du point de vue de son évolution historique que du point de vue de son contenu.

### 1 Historique et évolution de la gestion des ressources humaines :

Trois principales étapes d'évolution de gestion des ressources humaines sont distinguées :

#### 1.1 La fin du 19<sup>ème</sup> jusqu'en 1945 :

La fin du XIXe siècle à 1945 : La fonction émerge vraiment, les grands groupes, notamment auto mobiles (Renault), reprennent une place importante. Un grand nombre de salariés, la rationalisation de la production (avant le travail de Taylor à l'époque) est influencée par l'ingénieur (cf. la « Logique de l'honneur » de P. d'Iribarne)<sup>2</sup> et voit émerger les premiers éléments qui constituaient la vie du salarié, le taylorisme, la croissance de la taille de l'entreprise et l'augmentation du degré de syndicalisation, l'émergence d'un service

---

<sup>2</sup> PHILLIPE D'Iribarne « la logique d'honneur » gestion des entreprises et traditions nationales, publié aux éditions du seuil, paris,1989, p279.

# Chapitre I : La motivation des ressources humaines

du personnel, principalement chargé du recrutement et de la répartition des tâches. La fonction du personnel est née à partir du moment où le chef d'entreprise a cessé d'être responsable de la gestion de tout le personnel qui lui était affecté.

Quelques dates qui marquent l'histoire :

- Le 27 décembre 1890, le contrat de travail est né.
- Le 24 mai 1864, le droit de grève est créé.
- La création du ministère du travail en 1906 et en 1910 apparaît le code du travail.
- En 1913 l'hygiène et sécurité, et en 1919 le régime des conventions collectives voient le jour.

La marque de fabrique de cette période est l'organisation scientifique (L'OST) du travail par Frederick Winslow (FW) Taylor vers 1880 sous l'impulsion de la labour science organisation, qui comme la théorie de base de l'organisation est imposée. La pensée taylorienne peut se résumer autour de quatre grands principes :

- A. Développer une méthode scientifique : Afin de déterminer la méthode la plus efficace pour réaliser le travail. C'est-à-dire rechercher et catégoriser avec précision connaissances traditionnelles et expérientielles des travailleurs afin de formaliser pratiquer et s'organiser d'une manière contraignante pour les travailleurs en règle générale (la meilleure façon) pour l'exécution des tâches.
- B. Séparer clairement la conception de l'exécution des travaux : Exclure opérateur de n'importe quel privilège d'organisation et confirmez le rôle les avantages de tout privilège en termes d'organisation du travail et reconnaître le rôle de leadership des gestionnaires dans la définition de l'approche travail et comment le faire.
- C. Sélection des personnes : La personne la plus qualifiée pour le poste est la meilleure définir « l'homme qu'il faut pour le bon travail » et le préparer au travail plus efficacement.
- D. Contrôler les performances de l'opérateur, grâce à la prescription les opérations doivent être réalisées, strictement encadrées, et des incitations à la performance.<sup>3</sup>

## 1.2 Pendant les trente glorieuses (1945-1974) :

Les ressources humaines (RH) se caractérise par l'application systématique des principes d'organisation du travail et sa simplification, l'innovation des matériaux et des

---

<sup>3</sup>JEAN Pierre Citeau « Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques », 2ème édition, Paris 1999, P2.

# Chapitre I : La motivation des ressources humaines

produits, l'augmentation du pouvoir d'achat, l'amélioration du niveau de vie, le plein emploi du marché du travail et la pénurie de personnel qualifié.

A cette époque (1924-1934), le courant idéologique des relations interpersonnelles se développe également, mettant l'accent sur le facteur humain, prendre conscience que la motivation et la performance sont liées aux conditions de travail de l'entreprise et à la qualité des relations interpersonnelles.

Elton Mayo est le fondateur de l'école. Les études de ce dernier (1924-1939) auprès d'un groupe de chercheurs de la Western Electric Company (expériences à l'usine HAWTHORNE avec des ouvriers travaillant sur une chaîne de montage téléphonique) donneront un aperçu des relations humaines. En fait, une observation attentive a conduit à la définition du protocole expérimental de Hawthorne, après il a été conclu que :

- Les facteurs techniques et les facteurs humains sont interdépendants dans les organisations.
- Les besoins humains sont complexes.
- Les expressions de solidarité de groupe sont intégrées dans une série de réseaux informels.
- Les entreprises doivent créer une organisation du travail qui intègre ces différentes dimensions.

Ainsi l'école des relations humaines s'efforce de promouvoir l'importance de la réalité sociale dans le schéma organisationnel et tente de sortir l'individu de l'abstraction mécaniste dans laquelle le taylorisme l'avait définitivement établi. La nécessité de gérer le personnel et de promouvoir des politiques sociales va progressivement émerger et s'inscrire objectivement dans les préoccupations et les structures des organisations.<sup>4</sup>

Selon Weiss et al (1999)<sup>5</sup> les fonctions individuelles sont caractérisées par :

- ✓ Centralisation : homogénéisation de la réglementation (due à l'évolution du droit du travail), structuration des modèles de management, négociations avec les syndicats.
- ✓ Rationalisation quasi-taylorienne des fonctions à l'aide de techniques bien définies et ordonnées.
- ✓ Spécialisation fonctionnelle et recherche d'alignement avec la stratégie de l'entreprise.<sup>6</sup>

## 1.3 Depuis les années 1970 :

---

<sup>4</sup> COURS KASRI Boudache « Fondement du management des ressources humaines » 2023, L3 GRH, p2.

<sup>5</sup> DIMITRI Weiss « Ressources Humaines » aux Editions d'Organisation, 3ème édition, Paris, 1999, p56.

## Chapitre I : La motivation des ressources humaines

De façon schématique, l'évolution de la fonction ressource humaine. De traduit par le glissement de la fonction personnel qui s'apparente à une approche administrative des ressources humaines, vers la gestion de ressource humaine et le management des ressources humaines.

**Tableaux 1 :** La gestion des ressources humaines(GRH) comparé à l'administration du personnel.

<b>Gestion de la main d'œuvre</b>	<b>Administration du personnel</b>	<b>Gestion des ressources humaines (GRH)</b>
<b>Conception de la main d'œuvre</b>	Personnel substituable	Actif spécifique
<b>Mode d'action</b>	Réaction	Anticipation
<b>Statut de la main d'œuvre</b>	Variable d'ajustement	Variable stratégie
<b>Statut de responsable de la main d'œuvre</b>	Chef du personnel	Directeur des ressources humaines (DRH) du membre de direction

**Source :** Dans Loïc Cadin et al, « Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie » (2002, p.11)<sup>7</sup>

- Du point de vue de la gestion des ressources humaines, la main-d'œuvre est un atout spécifique car elle possède des compétences spécifiques et des compétences qui ne peuvent être acquises qu'au sein de l'organisation.
- La main-d'œuvre est fongible dans la gestion du personnel car elle peut être ajustée si nécessaire en la réduisant : licenciement lorsque la situation économique l'exige, et réembauche lorsque la situation l'exige. Le travail est une variable d'ajustement.
- Du point de vue de la gestion des ressources humaines, les attentes jouent un rôle très important dans l'obtention d'un avantage concurrentiel, et les facteurs clés sont les compétences individuelles et les procédures coordonnées (elles doivent être difficiles à imiter). Par conséquent, la main-d'œuvre est considérée comme une variable stratégique.
- Le statut des fonctionnaires est un indicateur qui distingue les deux visions, mais il ne faut pas le surestimer. Il est peu probable qu'un responsable du personnel qui ne siège pas au directoire ait une influence stratégique sur l'entreprise, mais il est possible d'avoir un

<sup>7</sup>LOIC Cadin et Al., « Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie », Dunod, paris, 2002, p11.

## Chapitre I : La motivation des ressources humaines

directeur des ressources humaines (DRH), membre du directoire, qui ait une influence négligeable sur les décisions stratégiques.

**Tableaux 2 :** La gestion des ressources humaines (GRH) comparée à la gestion du personnel.

<b>Approches des RH (J. Igalens 1991)</b>	<b>Gestion du personnel</b>	<b>Gestion des ressources humaines (GRH)</b>
<b>Assomption principale</b>	L'homme est un coût qu'il faut minimiser	L'homme est une ressource qu'il faut développer
<b>Formation</b>	Sert à adapter l'homme à son poste de travail	C'est un investissement
<b>Horizon de prévision</b>	Court et Moyen termes	Long terme
<b>Avantage compétitif</b>	Marché ou technologie	Qualité des ressources humaines
<b>Source de l'efficacité productive</b>	Machine et organisation	Machine, organisation et qualité des ressources humaines
<b>Source de la motivation</b>	Argent et progression de carrière	Argent, progression de carrière et nature du travail confié

**Source :** JACQUES Igalens est responsable du département G.R.H. de l'Institut d'Administration des Entreprises (I.A.E.) de Toulouse<sup>8</sup>.

### 2. Définition de la gestion des ressources humaines (GRH) :

Il existe plusieurs définitions de la gestion des ressources humaines qui diffèrent d'un auteur à un autre, nous allons en citer dans ce qui va suivre quelques-unes.

« La gestion des ressources humaines (GRH) d'une organisation se définit comme l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels<sup>9</sup> ».

<sup>8</sup> JACQUES Igalens est responsable du département G.R.H. de l'Institut d'Administration des Entreprises (I.A.E.) de Toulouse, 2008.

<sup>9</sup> SUSAN Jackson, RANDALL Schuler, SHIMON Dolan, TANIA Saba « la gestion des ressources humaines - Tendances, enjeux et pratiques actuelles », 3<sup>ème</sup> édition, Montréal, 1999, p25.

# Chapitre I : La motivation des ressources humaines

La gestion des ressources humaines est un ensemble de pratiques du management et ensemble de mesure et des activités qui consiste en l'acquisition, le développement des ressources humaines qui visent la performance.

## **Selon Marcel coté :**

« La fonction ressources humaines est cette partie de l'administration générale qui a pour rôle de penser, de planifier ; de regrouper, de coordonner, d'intégrer, de diriger, de contrôler les activités de chaque supérieure hiérarchique lorsqu'il vise à se doter d'un personnel compétent à le conserver, à l'utiliser et à le développer en vue d'atteindre les objectifs de son organisation et ceux de ses collaborateurs d'une manière efficace<sup>10</sup> ».

La gestion des ressources humaines (GRH) est un ensemble de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines pour une plus grande efficacité, en soutien de la stratégie d'une organisation et aussi une discipline des sciences sociales nécessaire pour appréhender, négocier et tenter de résoudre des problèmes liés à la régulation de travail dans l'entreprise.

## **Selon L. Cadin, F. Guérin et F. Pigeyre (2007) :**

« La gestion de ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité<sup>11</sup>».

Parmi les activités qui permettent à une organisation ou une entreprise de disposer de ressources nous pouvons identifier : le recrutement, la rémunération, l'évaluation ou appréciation, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et des carrières, la formation, la négociation avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise, la mobilité (incluant le licenciement).

## **3. Les objectifs et les missions de la gestion des ressources humaines (GRH) :**

La gestion des ressources humaines, étant un processus spécifique consistant en des activités de planification, d'organisation, d'impulsion et de contrôle visant à déterminer et atteindre les missions et les objectifs définis grâce à l'emploi de l'être humain et à la mise en œuvre d'autres ressources.

### **3.1 Les missions de la gestion des ressources humaines (GRH) :**

---

<sup>10</sup> MARCEL Cote, La Gestion Des Ressources Humaines, édition vuibert, Paris, 1986, P 31.

<sup>11</sup> LOIC Cadin, FRANCIS Guérin, FREDERIQUE Pigeyre, « Gestion des ressources humaines », édition Dunod, paris,2007, P 45.

# Chapitre I : La motivation des ressources humaines

La gestion des ressources humaines a pour missions de :

- Garantir le respect des règles légales, conventionnelles et internes.
- Gestion de l'emploi (gestion prévisionnelle de l'emploi, programme de recrutement, analyse des postes...).
- Gestion des rémunérations (grille des salaires, intéressement et participation).
- Gestion de la formation (identification des besoins de formation, réalisation du plan de formation...).
- Assurer la circulation de l'information sur l'entreprise, le personnel, l'évolution technologique... (Par le biais des réunions d'information, brochures d'accueil, audiovisuels.) Améliorer les outils et les procédures de communication interne.
- Motiver et satisfaire les salariés.
- Améliorer les conditions de travail et de vie dans l'entreprise.

## 3.2 Les objectifs de la gestion des ressources humaines (GRH) :

Les objectifs de la gestion des ressources humaines (GRH) servent à plusieurs finalités. Les activités de la gestion des ressources humaines sont organisées en conséquence. La satisfaction des besoins de l'entreprise et ceux des employés.

Selon **SEKIOU et Al**, de multiples objectifs peuvent être poursuivis par les services des ressources humaines (RH) mais cinq grands ensembles d'objectifs peuvent concourir à les englober tous<sup>12</sup> :

- **Attirer** : L'acquisition des ressources humaines est une préoccupation majeure liée à une planification adéquate de la main-d'œuvre. Il s'agit d'attirer un nombre suffisant de personnes possédant des habilités et de l'expérience.
- **Conserver** : L'élaboration de programmes de relève, le soutien de la gestion de la Carrière, les programmes qui favorisent la promotion interne sont des préoccupations tout aussi importantes que l'embauche.

---

<sup>12</sup> SEKIOU, L. Blondin, L. Fabi, B. Bayad, M. Peretti, J.M. Alis, D. et CHEVALIER, F. « gestion des ressources humaines », 2ème édition, Boeck, Bruxelles 2004, P10.

# Chapitre I : La motivation des ressources humaines

- **Développer** : A travers la formation, les entreprises essayent de conserver et d'améliorer leurs connaissances et leur savoir-faire dans le but de rester compétitives par rapport à la concurrence.
- **Motiver et satisfaire** : Ces objectifs trouvent leur source dans plusieurs domaines simultanément. En rémunération, l'accent est mis sur l'évaluation de la performance des salariés, sur l'analyse des emplois et la rémunération au mérite. Dans le domaine du climat de travail, on insiste sur la communication avec les salariés et sur des rencontres plus fréquentes entre les représentants des employés et l'employeur. En santé et sécurité au travail, on cherche toujours à réduire les accidents du travail et, par conséquent, à mettre sur pied des programmes de formation sur la sécurité au travail et la prévention.
- **Etre efficace** : Tous les objectifs précédemment cités convergent vers une plus grande Efficacité de l'organisation et des salariés. L'efficacité passe par plusieurs éléments :
  - L'acquisition et la conservation de ressource humaine qualifiées.
  - L'atteinte d'un haut niveau de performance et la fabrication de produits de qualité.
  - Le contrôle du coût du travail, du déroulement des ressources humaines et de l'absentéisme.
  - La qualité de vie au travail qui donne aux salariés l'opportunité d'obtenir de la satisfaction.
  - Le respect des lois et des règlements, rend l'emploi équitable et l'environnement de travail Secure, etc.

La gestion des ressources humaines (GRH) s'est développée de manière progressive et empirique en fonction des circonstances historiques et économiques dans lesquelles évoluent les administrations publiques. Dans cette première section, nous présentons l'évolution historique de la GRH ainsi que son contenu.

## Section2 : Le mécanisme de la motivation

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

### 1 Définition de la motivation :

Le mot « motivation » nous vient du latin motivus : motif et mover : mouvoir. La

## Chapitre I : La motivation des ressources humaines

motivation désigne donc les motifs qui nous poussent à l'action.<sup>13</sup>

La motivation concerne donc l'approfondissement des motifs qui nous poussent à agir et l'étude du processus qui nous met en mouvement, la motivation est donc considérée comme un mécanisme qui fait bouger.

« La motivation est un « des éléments décisifs à la survie des entreprises<sup>14</sup>».

La motivation est un besoin insaturé qui conduit à un comportement particulier d'un individu, et ce comportement est déterminé par la force de la motivation. La recherche de nourriture vient d'une réalité naturelle de la faim. Une fois ce besoin satisfait, ce comportement prend fin.

**Selon le dictionnaire de gestion :** « La motivation est l'état d'une personne qui choisit de faire un effort en vue d'accomplir une certaine tâche, puis choisit de fournir une certaine quantité d'efforts et, en fin, choisit de maintenir ses efforts pendant un certain temps<sup>15</sup>».

**Selon Patrice Roussel :** « La motivation peut se définir comme une force qui pousse l'individu à donner un sens à ses besoins, ses désirs, ses pulsions et qui détermine un comportement visant à réduire un état de tension et donc rétablir un équilibre à court et moyen terme<sup>16</sup>».

La motivation est considérée comme l'élément moteur d'un comportement dirigé et finalisé, les organisations qui seront vraiment performantes à l'avenir sont celles qui sauront attirer l'engagement du personnel et développement de leurs capacités.

**Selon Levy-Leboyer** « La motivation n'est pas un processus stable. Mais elle résulte d'un processus complexe qui met en jeu, de manière indissociable, les caractéristiques liées au fonctionnement individuel affectif, cognitif et social, les conditions propres à l'environnement du travail ainsi que les interactions individu-environnement<sup>17</sup>».

Dans l'ensemble, la motivation est un processus dynamique et à multiples facettes qui peut être influencé par une variété de facteurs, et la compréhension de ces facteurs est importante pour promouvoir et maintenir la motivation dans divers contextes.

---

<sup>13</sup> MIICHAEL Aguilar, « L'art de motiver », édition, Dunod, Paris, 2009, p9.

<sup>14</sup> CLAUDE LEVY Leboyer, « la motivation dans l'entreprise », 2eme édition, d'organisation, Paris, 1998, P14.

<sup>15</sup> HENRI MAHÉ de Boislandelle, « dictionnaire de gestion », édition economica, Paris, 1998, P280.

<sup>16</sup> PATRICK Roussel, « rémunération, motivation et satisfaction au travail », édition economica, Paris 1996, P74.

<sup>17</sup> CLAUDE LEVY Leboyer, « la motivation au travail : modèles et stratégies », 3eme édition, d'organisation, Paris, 1998, P354.

# Chapitre I : La motivation des ressources humaines

**Selon Dimitri WEISS :** La motivation est directement liée à l'action et à son résultat, elle peut être définie comme le degré d'engagement d'un collaborateur dans la réalisation d'un travail qui lui a été désigné par l'organisation. <sup>18</sup>

Donc on peut la définir aussi comme l'ensemble des forces qui déterminent l'action et le comportement d'un individu pour atteindre un objectif ou réaliser une activité.

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

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

Au sens large on peut définir la motivation comme suit : la motivation est un processus comportemental qui initie, guide et soutient les actions des individus afin d'atteindre des objectifs prédéfinis souvent associés à des éléments de reconnaissances.

## 2. Les caractéristiques de la motivation :

Les quatre principales caractéristiques de la motivation au travail sont :

**2.1 Le déclenchement du comportement :** C'est le passage de l'absence d'activité à l'exécution de tâches nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle, ou mentale. La motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement adapté à une situation donnée. Elle résulte d'une force interne (recherche de plaisir) ou d'une force externe (obtention d'une récompense). <sup>19</sup>

**2.2 La direction du comportement :** La motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est-à-dire vers les objectifs à atteindre. Elle est la force incitatrice qui oriente :

- L'énergie nécessaire à la réalisation des buts à atteindre.
- Les efforts pour réaliser de son mieux, selon ses capacités, le travail qui est attendu. <sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> DIMITRI Weiss, « Ressource Humaines », 2eme édition, Paris, 1999, P349.

<sup>19</sup> JACQUES Rojot et Al, comportement organisationnel (théories des organisation, motivation au travail, Engagement organisationnel), 1<sup>er</sup> édition, de Boeck, Paris, 2009, p167.

<sup>20</sup> JACQUES Rojot et Al, op.cit., p168.

# Chapitre I : La motivation des ressources humaines

**2.3 L'intensité du comportement** : La motivation incite à dépenser l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre. Elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail. Chaque emploi exige une certaine proportion de ces trois types d'effort.

**2.4 La persistance du comportement** : La motivation incite à dépenser l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectifs, à l'exécution fréquente de tâches pour atteindre un ou plusieurs buts. La persistance du comportement se manifeste par la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation.<sup>21</sup>

## 3 Les types de motivation :

Les types de motivation peuvent être classés en deux catégories principales : la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque.

### 3.1 La motivation intrinsèque :

Elle vient des travailleurs eux-mêmes. Il s'agit de sa satisfaction personnelle dans l'exercice de ses fonctions, et pas seulement des avantages matériels qu'il pourrait en retirer. Il satisfait le besoin d'épanouissement et améliore la performance au travail. Si un employé est satisfait de ce qu'il fait, cela affecte son état mental et l'exécution de ses tâches. Cette motivation est influencée par d'autres facteurs tels que le fait d'avoir les bons outils et un bon environnement de travail. Comme toujours, le maintien d'un bon environnement de travail devrait être une priorité dans la gestion des ressources humaines de toute organisation. Il existe trois formes de motivation intrinsèque :

- **La motivation intrinsèque à la connaissance** : Un employé fait son travail pour le plaisir d'apprendre des nouvelles techniques
- **La motivation intrinsèque à l'accomplissement** : L'employé fait son travail pour le plaisir de surpasser.
- **La motivation intrinsèque à la stimulation** : L'employé fait son travail pour le plaisir de ressentir des stimulations fortes au travail.

### 3.2 La motivation extrinsèque :

La motivation extrinsèque provient de l'extérieure de l'être humain. On parlera de motivation extrinsèque quand une activité est réalisée pour des raisons instrumentales, obtention de récompenses ou évitement d'une punition. Il existe quatre formes de motivation

---

<sup>21</sup> JACQUES Rojot et Al, op.cit., p168.

## Chapitre I : La motivation des ressources humaines

extrinsèque qui se distinguent par leurs degrés d'auto-détermination, allant du plus faible au plus élevé :

- **La régulation externe** : C'est la motivation extrinsèque la plus involontaire, le comportement de l'individu est uniquement d'obtenir des récompenses ou d'éviter certaines choses désagréables, comme la punition. Une source de contrôle entièrement extérieure à l'individu le pousse à l'action. Par exemple, un employé motivé par une réglementation externe se rend au travail parce qu'il veut être payé.
- **La régulation introjection** : Au deuxième niveau d'autodétermination, le comportement est motivé par des incitations et des pressions internes telles que la culpabilité, et ce conditionnement n'est que partiellement intériorisé car l'individu a honte d'agir quand il le faut ou non. Ce type est en un sens intrinsèque à l'individu, mais il est séparé de l'ego, c'est donc une motivation intrinsèque qui contrôle l'individu. Par exemple, de cette manière, le salarié est motivé à aller travailler car il se sentira coupable de ne pas y aller.
- **La régulation identification** : Au troisième niveau d'autodétermination, la régulation externe n'est plus simplement une copie, elle est reconnue comme faisant partie du comportement, qui fait partie de soi, et l'activité est réalisée parce qu'elle est considérée comme importante, parce qu'il est important pour l'individu d'avoir un sens profond, ce qui lui donne une certaine valeur. Dans ce type de motivation, le comportement est émané par choix. Par exemple, un employé ainsi motivé peut décider d'aller à l'école du soir. Dans ce cas, il fait l'activité non pas pour le plaisir mais pour en tirer quelque chose de positif.
- **La régulation intégrée** : La forme la plus autonome de motivation extrinsèque, le niveau auquel des identités disparates sont intégrées dans un ensemble cohérent, et la motivation au travail permet à l'individu de développer un sens de soi. Les individus chercheront à effectuer une gamme d'activités liées à la réalisation elle-même.

La motivation peut être intrinsèque et peut aussi être extrinsèque. Cependant au sein de chacune de ces deux motivations, il existe quatre différents types de motivation.

- **La motivation finale** : Elle se définit comme l'énergie qu'un acteur tire du résultat qu'il vise, à raison des avantages que cette finalité revêt à ses yeux. C'est l'objectif même qui intéresse l'individu et qui l'incite à agir. Pour ce dernier, seul compte le résultat.
- **La motivation instrumentale** : C'est l'art et la manière qui comptent, et le résultat est avant tout l'expression de cette perfection technique. Pour un individu dont la motivation

## Chapitre I : La motivation des ressources humaines

peut être classée dans cette catégorie, c'est son intérêt pour le savoir-faire ou la technique de production qui peut le pousser à l'action.

- **La motivation de survie** : C'est celle qui préside aux actes sans lesquels aucun autre acte ne serait envisageable ; il s'agit de survivre avant tout. A ce propos, le cas d'un individu en situation d'essai ou de stage probatoire à la fonction publique, est peut-être un exemple. Tout ce qui préoccupe cet agent, pour le moment, c'est de réussir son ou la technique de production qui peut le pousser à l'action.
- **La motivation obsessionnelle** : C'est la motivation finale endogène et radicale. C'est celle qui idéalise, conduit à tous les sacrifices et « déplacé les montagnes » le but est l'essentiel, mais devient une obsession c'est la situation où l'individu est tellement passionné pour le résultat à telle enseigne que la fin justifierait les moyens.<sup>22</sup>

Il est important de souligner que cette taxonomie ne prétend pas que les types de motivations sont la pure excitation de l'individu. En d'autres termes, tout le monde n'est pas caractérisé par une catégorie motivationnelle. Comme nous le savons tous, tout l'espace de motivation existe au sein de l'individu, de sorte que des conflits peuvent survenir au sein de l'individu ainsi qu'au sein de l'entreprise.

Cependant, selon les auteurs de cette classification motivationnelle, même si toutes les formes de motivation sont bonnes et donc les usages équilibrés, il n'en demeure pas moins que les deux formes principales restent définitives et instrumentales.

### 4 Les facteurs de la motivation :

La motivation au travail est influencée par plusieurs facteurs. Voici certains des facteurs de motivation les plus courants au travail :

**4.1 La motivation par la rémunération** : La rémunération est l'activité d'évaluation de la contribution apportée par les employés dans une entreprise afin de déterminer leur rémunération monétaire et non monétaire, directe et indirecte conformément aux lois en vigueur et à la capacité financière de l'entreprise. En effet, la rémunération affecte diverses attitudes et comportements selon le contexte ; la rémunération peut affecter, entre autres, l'attractivité (acquisition des ressources humaines souhaitées), la rétention (rétention des ressources humaines souhaitées), la performance au travail (motivation et mobilisation), la flexibilité organisationnelle et le développement des compétences.

---

<sup>22</sup>LOURA. Mucha, « La motivation des salariés et la performance de l'entreprise », mémoire professionnel, 2009/2010, p12.

# Chapitre I : La motivation des ressources humaines

La rémunération contribue à la motivation au travail de façon à :

- Fournir aux employés des salaires qui leur permettent de s'engager complètement dans le projet de l'entreprise.
- Encourager les employés à produire plus à travers des primes de rendement.
- Récompenser les compétences réelles selon le mérite et d'ancienneté (Justice organisationnelle).
- Assurer la vie professionnelle (avantages sociaux : assurance, retraite), ce qui pousse le salarié à travailler sans inquiétude à leur avenir.

**4.2 La motivation par la communication interne :** Regroupe toutes les activités visant à : créer des relations horizontales (relations entre salariés) et verticales (entre supérieurs et subordonnés) dans l'entreprise et améliorer la circulation de l'information.

Cette définition nous montre que la motivation par la communication :

- **Fait référence aux relations entre collègues :** Visant à améliorer la coopération entre les membres de l'entreprise afin de créer une bonne ambiance de travail. Par le biais du canal de communication, la collaboration au sein du groupe se développe grâce au besoin des individus d'appartenir à une unité qui partage des normes et des objectifs.
- **Relation entre patron et subalterne (communication vers le bas) :** Vise à promouvoir un sentiment d'estime entre les managers et les employés, en respectant leurs idées et en comprenant leurs sentiments qui caractérisent la relation qui se construit dans cette relation.
- **L'implication des employés dans la prise de décision :** (Communication ascendante) : Cette communication montre la confiance et le respect témoignés aux membres et le rend clair pour ceux qui se soucient de l'avenir de l'entreprise. La participation peut prendre différentes formes : commenter et discuter des suggestions, présentation détaillée des problèmes et des contraintes ou encore recherche de consensus.

**4.3 La motivation par les conditions de travail :** En termes de perte de productivité, les conditions de travail sont un facteur motivant, parfois évident lorsque les températures ambiantes sont trop élevées, le bruit, l'éclairage trop fort ou trop faible, les radiations et la pollution atmosphérique. Ce ne sont là que quelques exemples de conditions de travail qui peuvent créer du stress chez les employés.

D'autre part, la technologie de pointe a été extrêmement bénéfique pour les entreprises en général, et pour de nombreuses personnes en particulier. Par exemple, les ordinateurs ont

## Chapitre I : La motivation des ressources humaines

abaissé la barrière à l'entrée pour de nombreux emplois stressants, de la comptabilité à la programmation, les rendant facilement disponibles.

**4.4 La motivation par les incitations à la responsabilité :** Tout employé qui remplit sa responsabilité doit montrer son rôle et déterminer ses devoirs et ses relations. Afin de motiver les gens, la responsabilité doit accepter la capacité des employés en assurant l'existence des aspects suivants :

- **L'équation compétences/besoins :** Les compétences sont un ensemble de savoirs et de savoir-faire destinés à être accumulés au cours d'une carrière et permettant aux salariés d'assumer les tâches de plus en plus importantes. La compétence est la clé de la motivation lorsque l'employé a accompli avec succès ses tâches et ses objectifs.

- **Volume de tâches :** La quantité de tâches, qui n'enlève les possibilités que lorsqu'elles sont déterminées, fatigue le salarié et le rend moins rentable et donc moins motivé.

**4.5 La motivation par l'évolution de carrière professionnelle :** La carrière est considérée comme un facteur attractif pour les entreprises. À cette fin, nous voyons souvent les expressions de développement de carrière dans les offres d'emploi comme un avantage pour les nouveaux candidats. Une carrière évolutive impliquant :

- **La formation :** La formation est un processus qui permet à l'individu de trouver des solutions aux questions qu'il se pose en situation de travail et d'apporter les changements dont il a conscience. Cela lui permet de faire le travail facilement, d'augmenter la quantité d'expertise et de minimiser le stress qui peut être introduit dans le processus d'exécution. La formation renforce la confiance en l'employé et offre la possibilité d'une promotion grâce à la performance résultant des actions menées sur ses faiblesses.
- **La promotion :** La promotion est l'état d'avancement des employés dans l'entreprise en fonction de l'ancienneté et le mérite. C'est une source très importante de motivation, puisqu'elle pousse les employés à travailler de manière performante pour évoluer à l'échelle professionnel.

Donc, l'entreprise doit offrir la chance de promouvoir tous les membres, sans élimination pour les motiver d'une part et les mobiliser vers la réalisation de ses objectifs en d'autre part.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> BELGOUM Farid, BEBAYER Habib, Les sources de motivation des ressources humaines dans l'entreprise étude de cas de la CAAR., Revue d'économie et de management, p37.

# Chapitre I : La motivation des ressources humaines

La motivation des employés est importante pour plusieurs raisons. Elle permet à l'organisation d'atteindre ses objectifs stratégiques. Des employés motivés peuvent augmenter la productivité de l'entreprise en atteignant des niveaux de production plus élevés.

## Section 3 : Les théories de la motivation

À propos de la théorie de la motivation, plusieurs auteurs ont élaboré des théories selon leur point de vue, la période et le contexte où ils vivaient. Il y a des idées communes mais aussi des controverses théoriques sur ce qu'ils pensent concernant le sujet.

### 1. La théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow :

Il a fait valoir que les gens ont un ensemble extrêmement fort de besoins qui se prêtent à une structure hiérarchique. Cette hiérarchie est basée sur les hypothèses suivantes :

Chaque être humain a des besoins qui doivent être satisfaits.<sup>24</sup>

- Ces besoins priment.
- Le besoin le plus élevé ne motive que lorsque les besoins les plus bas sont satisfaits.
- Un besoin satisfait ne génère pas de motivation. Cependant, lorsqu'un besoin est satisfait, un autre surgit et remplace le précédent, de sorte que les gens s'efforcent toujours de satisfaire un besoin.

Ce modèle suppose qu'une personne a cinq types de besoins :

- A. Les besoins physiologiques :** Ce sont typiquement des besoins concrets tel que manger, se vêtir, se nourrir ...etc.
- B. Les besoins de sécurités :** Il s'agit de la protection de soi au niveau physique mais également moral
- C. Les besoin sociaux d'appartenance à un groupe :** L'individu a besoin de s'intègre dans un groupe, être reconnu et être estimé par ce groupe
- D. Les besoins d'estime, de respect et de confiance :** L'individu souhaite être reconnu en tant qu'entité propre au sein des groupes auxquelles il appartient.

---

<sup>24</sup> COURS SELIMANI Radia « comportement organisationnel »2023, M2 MRH, p2.

## Chapitre I : La motivation des ressources humaines

**E. Les besoins de développement personnel** : L'homme a besoin de s'épanouir de rechercher le meilleur en soi, alors il vise à sortir d'une condition purement matérielle pour atteindre l'épanouissement.

➤ Ce modèle ouvre la porte à des comportements qui aident à répondre à divers besoins.

Selon Maslow, l'individu dont ces besoins ne sont pas satisfaits ne s'épanouira pas en une personne saine, tant physiquement que psychologiquement. A l'inverse, les besoins d'estime et d'accomplissement personnel sont qualifiés de besoins de croissance et leur satisfaction contribue à la progression de la personne et son épanouissement en tant qu'être humain. L'avantage de ce concept est la possibilité d'offrir des services adaptés au niveau de besoins qu'a une personne spécifique à un moment précis. Cette théorie a quelques limites :

- Ce modèle fournit des informations incomplètes sur l'origine des besoins.
- Le principe du passage progressif d'un niveau à un autre est discutable. L'ordre de satisfaction n'est pas nécessairement progressif et une personne peut s'efforcer de satisfaire plusieurs besoins à la fois.
- La hiérarchie des besoins est critiquable en raison de son caractère réducteur. L'intensité des besoins varie d'une personne à l'autre. Les besoins sont répartis différemment selon les phases de la vie. Les différences culturelles jouent également un rôle dans cette hiérarchie (la logique ou l'ordre de la hiérarchie varie d'une culture à l'autre).

Cette théorie n'explique pas la démotivation puisque le niveau final est infini par définition.

### **2. La théorie de la motivation par l'accomplissement de Mc Clelland (ou théorie des besoins acquis) :**

Davis Mc Clelland a vulgarisé la recherche sur la motivation d'Atkinson et l'a adaptée au monde des affaires. Il a identifié les trois besoins ou facteurs d'impulsion fondamentaux qui suivent<sup>25</sup> :

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

---

<sup>25</sup> ORIOL Des hommes, « la motivation élément fondamental à la réussite financière de l'entreprise » édition. UE, Allemagne, 2011, p20.

## Chapitre I : La motivation des ressources humaines

---

pourraient rencontrer à la façon des surmonter et à la façon dont ils ressentiront une réussite ou un échec.

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

- Ils aiment des situations où ils peuvent prendre de responsabilités personnelles pour résoudre des problèmes.
- Ils tendent à fixer des objectifs d'accomplissement modérés et réalistes et prennent des risques calculés.
- Ils veulent avoir des appréciations concrètes sur la façon dont leur travail marche.
- **Le besoin de pouvoir** : Les individus qui passent l'essentiel de leur temps à réfléchir à l'influence et au contrôle qu'ils ont sur les autres, à la manière dont ils peuvent user de cette influence pour modifier le comportement des autres pour obtenir de l'autorité un statut afin d'avoir une place prépondérante dans les décisions ont un fort besoins de pouvoir. Ce besoin est satisfait par la manipulation et le contrôle des autres. Les individus qui éprouvent de ce besoin cherchent généralement à occuper des postes de direction dans les organisations, s'expriment bien, argumentent parfois se montrent énergiques et exigeant et sont souvent obstinés.
- **Le besoin de relations personnelles** : Beaucoup de personnes passent une bonne partie de leur temps à réfléchir sur la façon de développer des relations chaleureuses, amicales et personnelles avec les autres membres de l'organisation. Elles éprouvent un fort besoin de relations personnelles et se montrent plus sensibles aux sentiments des autres, cherchent à établir des relations amicales dans le groupe en étant affable et en soutenant des idées. Elles cherchent des emplois dont l'environnement social est agréable et suscite des interactions entre personnes.

Cette théorie est importante car elle explique que certaines récompenses ne motivent pas du tout ceux qui ne les apprécient pas.

### 3. La théorie bi-factorielle de Herzberg ou modèle des facteurs de motivation et d'hygiène de vie :

La thèse de cette théorie est que deux séries de facteurs : les facteurs de motivation et les facteurs d'hygiène, sont les causes principales de la satisfaction et de l'insatisfaction au travail.

- **Les facteurs de motivation** sont des facteurs intrinsèques, directement reliés à l'emploi et, dans une large mesure, interne à la personne. Ils sont associés aux sentiments positifs qu'éprouve l'individu envers le travail et sont liés au contenu du travail. Les principaux facteurs de motivation sont : le travail lui-même, la responsabilité, la reconnaissance des réalisations, la promotion ou l'avancement et les possibilités de croissance personnelle et l'autonomie.
- **Les facteurs d'hygiène** sont des facteurs extrinsèques, ou des facteurs externes à l'emploi. Ils sont associés aux sentiments négatifs éprouvés par une personne envers son emploi et se relient à l'environnement au sein duquel le travail est effectué. Les principaux facteurs d'hygiène sont : la politique et l'administration de l'entreprise, les rapports avec les supérieurs, les relations avec les collègues, le salaire, les conditions de travail, les avantages sociaux, le prestige et la sécurité de l'emploi.<sup>26</sup>

La théorie des deux facteurs de Herzberg est une des théories de la motivation les plus controversées, probablement parce qu'elle présente deux caractéristiques très particulières :

- Elle soutient que certains facteurs du travail sont une cause de satisfaction, alors que d'autres facteurs ne peuvent que pallier l'insatisfaction.
- Elle affirme que la satisfaction ou l'insatisfaction dans le travail n'appartiennent pas à un même continuum, incluant ainsi la motivation à une extrémité et la démotivation à l'autre. Entre les deux pôles, il existe une zone où l'employé est pour ainsi dire neutre, ni motivé ni démotivé.

Pour l'auteur, l'inverse de la satisfaction n'est pas l'insatisfaction mais un point neutre appelé absence de satisfaction (non satisfaction). Ainsi, si l'on décide que les employés passent du point de neutralité au point de satisfaction et de motivation, il faut mettre l'accent sur le contenu des tâches (l'enrichissement des tâches).

Ce modèle des facteurs de motivation et d'hygiène séduit les managers, en raison des avis

---

<sup>26</sup> Les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction des agents de maîtrise dans les entreprises tchadiennes. [www.memoireonline.com](http://www.memoireonline.com).23/03/23.10H17mn.

## Chapitre I : La motivation des ressources humaines

directs qu'il contient sur les modalités de motivation des individus. Les dirigeants doivent structurer des emplois qui donnent la priorité aux facteurs de motivation, qui génèrent une satisfaction et une productivité au travail élevées. L'organisation doit dessiner une organisation du travail dans laquelle les postes, les positions ou les emplois sont riches en soi (dé taylorisés), mais elle doit aussi effectuer une gestion évolutive des carrières et /ou des emplois en fonction des aspirations des personnes.

En termes de critiques du modèle on peut citer :

- L'utilisation par Herzberg d'une approche axée sur la méthode, de sorte que la méthode qu'il a utilisée pour mesurer les facteurs a déterminé les résultats. En réponse aux deux questions du chercheur, les gens ont tendance à répondre de manière socialement désirable, en attribuant aux autres la bonne performance de leur travail et les causes de leur mauvaise performance.
- Les recherches destinées à vérifier des facteurs de motivation et d'hygiène de vie n'ont pas fourni de preuves manifestes pour la confirmer ou l'infirmier. En effet, les résultats sont mitigés en matière de savoir si la satisfaction et le mécontentement sont réellement deux dimensions séparées. Certains chercheurs ont trouvé des facteurs susceptibles de contribuer tant à la satisfaction qu'au mécontentement, tandis que d'autres ont découvert que les facteurs de motivation peuvent contribuer à l'insatisfaction et les facteurs d'hygiène à la satisfaction. (Ces résultats n'ont pas contredit l'idée selon laquelle la satisfaction et l'insatisfaction constituent deux continuums différents).

#### 4. La théorie des attentes de Vroom (la motivation comme processus rationnel) :

La pensée purement rationnelle et logique aide à orienter les efforts des gens vers des choix volontaires et un objectif valable. Selon cette théorie, les individus croient que leurs efforts mènent à un certain niveau de réalisation, qui est en soi la source des résultats ou des récompenses dont ils bénéficient.

Combine les efforts individuels, les résultats auxquels ils conduisent, la récompense associée à cette performance et la relation entre cette récompense et les attentes individuelles (Les gens doivent leur motivation à la croyance qu'ils peuvent s'attendre à certaines récompenses s'ils travaillent dur pour eux.) ils comptent pour eux avant qu'ils ne fassent le travail. Le modèle est basé sur quatre hypothèses concernant les causes du comportement dans les organisations :

- ✓ Le comportement est déterminé par une combinaison de forces existant chez une personne et dans son environnement.

## Chapitre I : La motivation des ressources humaines

- ✓ Les individus prennent des décisions autonomes sur leur comportement dans les organisations, même lorsque de nombreuses contraintes (règles et normes) sont imposées sur le comportement individuel (décisions d'adhésion et décisions de productivité).
- ✓ Différentes personnes ont des besoins et des objectifs différents.
- ✓ Les individus font des choix entre des alternatives en fonction de leur perception de la probabilité qu'un comportement particulier conduise au résultat souhaité.

Selon cette théorie, trois variables sont importantes dans le fonctionnement de la motivation :

- **L'attente** : C'est la conviction qu'un effort d'une certaine intensité, entraînera un rendement d'une certaine qualité. C'est une association entre l'action et ses conséquences. L'attente détermine ainsi la qualité de l'effort qu'une personne est prête à fournir. Si celle-ci ne croit pas en la relation entre l'action et la conséquence ou le résultat, la valeur de l'attente a été égale à zéro. En revanche, si elle a la certitude que son action sera suivie d'un résultat, sa valeur sera fixée à un.
- **La valence** : Elle est la préférence que manifeste un individu pour un certain résultat ou une certaine conséquence. Si la personne est indifférente à la conséquence,  $V=0$ . Si la conséquence est valorisée,  $V=1$ . Si la conséquence n'est nullement valorisée,  $V=-1$ . (C'est la préférence d'une personne pour un résultat donné de deuxième niveau) la valence ne se limite pas à l'importance de la récompense reçue, mais en représente la signification pour la personne qui en bénéficie. Un résultat est positif lorsqu'il jouit d'une préférence et négatif dans le cas inverse ou lorsqu'il faut l'éviter (0 Indifférence).
- **L'instrumentalité ou valeur instrumentale** : C'est la relation entre les deux niveaux de conséquence ci-dessus ou la désirabilité de ces conséquences. (Le rapport entre les résultats de premier niveau et les résultats de deuxième niveau, dont la notation peut aller de (-1) à (+1). La note (-1) indique que l'obtention d'un résultat de deuxième niveau.<sup>27</sup>

En rapport inverse à celle d'un résultat d'un premier niveau. Un (+1) indique que le résultat de premier niveau possède un rapport positif au résultat de second niveau.)

---

<sup>27</sup> COURS SELIMANI Radia, op.cit., p6.

## Chapitre I : La motivation des ressources humaines

Les résultats de comportements associés à la réalisation du travail proprement dit sont appelés résultats de premier niveau. (Par exemple : niveau de productivité, ampleur de l'absentéisme, qualité du travail).

Les résultats de deuxième niveau sont les conséquences (positives ou négatives) que les résultats de premier niveau risquent de produire (par exemple : augmentation de salaire, la promotion, l'acceptation par les collègues, la sécurité de l'emploi, les réprimandes et le licenciement).

Selon, Cette théorie plus un employé enregistre un score élevé aux éléments (attente, instrumentalité et valence), plus sa motivation sera forte.

Ce modèle permet de mettre en place des politiques de motivation prenant en compte à la fois les orientations de chacun (le type de récompense qui intéresse l'individu, qu'il s'agisse d'une promotion, d'une prime ou de reconnaissance) et l'analyse de l'activité à confier à chacun (le travail).

### **5. La théorie de l'équité d'Adams (la motivation par la justice dans les organisations) :**

La théorie de l'équité que propose Adams (1963) s'inspire de la théorie de Festinger sur la dissonance (1957). Pour elle, le travailleur va, en permanence comparer les différentes conditions de son emploi avec celles d'autres individus. Cette comparaison peut aboutir au constat d'une dissonance. Cette conclusion va générer une source de tension que l'individu va chercher à réduire en fonction des possibilités que lui offre la situation.

Deux expériences d'Adams & Rosenbaum (1962) permettent de mieux comprendre les différents impacts de l'équité. Dans la première étude, les auteurs ont comparé deux groupes de sujets. Des étudiants de l'université de New-York étaient engagés par le service de placement pour un travail à temps partiel dans le cadre duquel ils devaient réaliser des interviews pour une enquête démographique. Les étudiants devaient dans un premier temps remplir un questionnaire concernant leur formation et leur expérience professionnelle. Dans un deuxième temps, l'employeur déclarait à une partie des étudiants qu'ils n'avaient pas la qualification nécessaire pour conduire les interviews. Cependant, après un coup de téléphone fictif en leur présence, l'employeur se résignait à les embaucher. L'autre partie des étudiants ne passaient pas par cette phase de mise en scène. Au contraire, l'employeur leur signifiait qu'ils avaient le niveau de qualification requis pour l'emploi. L'emploi débutait par une période d'essai de 2 h 30, à l'issue de laquelle le nombre d'interviews était comptabilisé. Les résultats ont montré que le groupe dit « sous-qualifié » a réalisé significativement plus d'interviews que l'autre groupe.

## Chapitre I : La motivation des ressources humaines

Dans la deuxième expérience, le protocole était le même excepté pour le mode de rémunération. Dans les deux premiers groupes, les sujets étaient tous payés à l'heure tandis que dans les deux autres groupes, les sujets étaient payés à la pièce. Un des deux groupes de chaque mode de rémunération est « sous-qualifié » avec la même procédure expérimentale. Cette fois, les résultats ont permis de constater que lorsque le salaire était à l'heure, les sujets du groupe « sous-qualifié » produisaient plus d'interviews. Par contre, quand le salaire était à la pièce, ils avaient tendance à en faire moins. Pour la théorie de l'équité, dans le premier cas, les sujets fournissent plus d'interviews pour compenser leur sous-qualification et donc être équitablement payés par rapport aux autres individus ; par contre, dans le deuxième cas, le fait d'être moins payés est jugé plus équitable (toujours en fonction du niveau initial).<sup>28</sup>

Adams montre ainsi que l'individu mémorise un ratio correspondant à cette comparaison :

$$\text{Ratio personnel} = \frac{\text{Avantages de la personne}}{\text{Contributions de la personne}} = \frac{Ap}{Cp} \text{.}^{29}$$

- Ap = Avantages (A) retirés par la personne (p) de son emploi
- Cp = Contributions (C) données par la personne (p) à son organisation de travail.

Il utilise également un deuxième ratio, appliqué cette fois à autrui :

$$\text{Ratio autrui} = \frac{\text{Avantages d'autres personnes}}{\text{Contribution d'autres personnes}} = \frac{Aa}{Ca} \text{.}^{30}$$

- Aa = Avantages (A) retirés de leur emploi par d'autres personnes (a) prises comme point de repère
- Ca = Contribution (C) données par d'autres personnes (a) prises comme points de repère à leur organisation de travail.

L'individu va utiliser ces deux ratios dans chaque situation pour estimer l'équité ou l'iniquité de cette dernière :

- Ratio personnel = Ratio autrui alors Équité
- Ratio personnel < Ratio autrui alors iniquité négative
- Ratio personnel > Ratio autrui alors iniquité positive

Lorsque les deux ratios sont équivalents, la situation est jugée équitable et ne produit aucune motivation. Lorsque le ratio personnel est inférieur, l'iniquité va pousser par exemple l'individu

<sup>28</sup> « Les 101 théories de la motivation », [www.lesmotivations.net.23/04/23.12H23mn](http://www.lesmotivations.net.23/04/23.12H23mn).

<sup>29</sup> PATRICK Roussel. op.cit., p43.

<sup>30</sup> Ibid. 1996, p43.

## Chapitre I : La motivation des ressources humaines

---

à faire moins d'efforts s'il s'estime injustement moins rémunéré qu'autrui. À l'inverse, lorsque le ratio personnel est supérieur au ratio d'autrui, l'individu va essayer de rééquilibrer la situation en faisant moins d'effort ou en jouant sur d'autres caractéristiques de l'environnement ou de l'activité.

Les théories de la motivation qui appartiennent à la théorie du contenu s'intéressent aux besoins des individus et aux conditions qui les poussent à satisfaire ces besoins. Ces théories se concentrent donc sur le déclencheur et l'intensité de la motivation.

### **Conclusion :**

Un personnel motivé représente un atout clé pour toute entreprise. Motiver les salariés doit être un des caractéristiques majeures pour ces dernières, en améliorant les facteurs de motivation au travail pour fidéliser et attirer les personnes compétentes.

La motivation de la ressource humaine est un facteur déterminant pour augmenter la productivité du personnel. C'est un élément clés du succès de l'entreprise. Cependant, d'une manière générale, les facteurs prédéterminant dans la motivation du travail dépendent de la personne et l'orientation de cette dernière.

Les théories du contenu présentent les causes de la motivation indépendamment de la façon dont la motivation se développe. Dans le cas des théories des processus on voit une contradiction entre ces théories, il y a ceux qui disent que la motivation est générée par la satisfaction et ceux qui disent qu'elle est générée par l'insatisfaction.

La motivation c'est un élément essentiel du succès de l'entreprise. En effet, les facteurs qui déterminent la motivation au travail dépendent de l'individu et de son orientation et pour bien étudier l'effet de la motivation sur la performance des ressources humaines le deuxième chapitre analyse est ce qu'il existe le lien entre la motivation et la performance de ressources humaine.

# **Chapitre II : La performance des ressources humaines**

### Introduction :

Aujourd'hui, les entreprises sont confrontées à de nombreux défis, tels que la concurrence intensive, la mondialisation des marchés, les turbulences de l'environnement économique, auxquels leur performance est très sensible. Il paraît évident que dans les années à venir, réussiront uniquement les entreprises qui seront plus aptes à tirer profit des opportunités et à réduire les menaces auxquelles elles seront confrontées.

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

De ce fait, ce chapitre est subdivisé en trois sections, la première section est consacrée à la définition des concepts fondamentaux de la performance, la deuxième section porte sur la mesure et les indicateurs de la performance des ressources humaines et dans la troisième section, il s'agit d'identifier le lien entre la motivation des ressources humaines et la performance de l'entreprise.

### Section 1 : Généralités sur la performance

La performance peut être définie comme la mesure de l'efficacité et de l'efficience d'une organisation dans l'atteinte de ses objectifs. La performance est un enjeu majeur pour les entreprises, car elle leur permet de rester compétitives sur le marché. La gestion des ressources humaines (GRH) est un domaine clé pour améliorer la performance de l'entreprise. En effet, la mobilisation optimale des ressources humaines donne à l'entreprise une performance et un avantage concurrentiel.

#### 1 Définition de la performance :

Étymologiquement, performance vient de l'ancien français performer qui signifiait « accomplir, exécuter » au 13ème siècle, au 15ème siècle, il apparaît en anglais avec to performé dont vient le mot de performance avec une signification plus large, c'est à la fois l'accomplissement d'un processus, d'une tâche ; mais les résultats obtenus, ainsi que le succès dont on peut se prévaloir<sup>31</sup>

**Selon LORINO** « Est performant dans l'entreprise tout ce qui et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur/coût c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur <sup>32</sup>».

La performance de l'entreprise est fondée sur le couple coût-valeur, dont les deux termes sont indissociables mais fondamentalement distinct. Est performant dans l'entreprise tout ce

<sup>31</sup> Management de la performance des concepts aux outils. [www.creg.ac-versailles.fr](http://www.creg.ac-versailles.fr), 12/03/23, 20H00mn.

<sup>32</sup> LORINO Philips, « méthode et pratique de la performance » éditions d'organisations, Paris, 2003, P5.

## Chapitre II : La performances des ressources humaines

qui contribue à améliorer le couple coût/valeur. À contrario n'est pas forcément performance, ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, séparément.

« La performance n'est pas un concept qui se définit de manière absolue ou objective, elle est considérée par les auteurs comme étant un concept subjectif (Ex : La gestion de la performance chez les constructeurs automobiles peut être différente de celle d'une entreprise agroalimentaire, vu que la performance financière dans chaque marché est différente de celle des autres marchés, donc la performance est un concept subjectif) <sup>33</sup>».

Dans le domaine de la physique, la performance est considérée comme un effet utile au regard de l'objet qui est le sien, d'où la référence possible à la définition du Larousse : « Ensemble des qualités qui caractérisent les prestations (accélération, vitesse maximale, autonomie, etc.) dont un véhicule automobile, un aéronef sont capables<sup>34</sup>».

**Bessir (1999)** note que malgré une certaine confusion ou flou qui entoure la définition de la performance, il existe quatre points de convergence entre les différentes définitions<sup>35</sup>. Ces quatre points sont :

- Premièrement, le terme performance est souvent utilisé dans un contexte d'évaluation, ainsi on trouve des termes comme : évaluation de la performance, pilotage de la performance, management de la performance. La performance est donc étroitement liée à la valeur. Cette dernière est celle qui prévaut dans la définition de la performance comme résultat.

- Deuxièmement, la performance a plusieurs dimensions, dont le nombre est variable selon les auteurs.

- Troisièmement, la performance est souvent mise en relation avec la cohérence et la pertinence. Le terme cohérence, qui ne soulève pas de difficulté dans la définition, fait référence à des décisions qui sont logiques entre elles et par rapport à une échelle de préférence. Le terme pertinence, contrairement au terme cohérence n'a pas de définition précise. Alors que la pertinence se définit habituellement en relation avec un utilisateur et une intention, dans certains cas, elle est confondue avec la cohérence et dans d'autres cas, elle est assimilée à la précision ou l'exactitude. L'articulation de ces différents termes fait apparaître la performance comme le résultat d'une simple sommation de pertinence et de cohérence ou comme le produit d'une

---

<sup>33</sup> ISSOR Zineb « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », paris, 2017, p 94.

<sup>34</sup>« La notion de performance globale », Yvon Pesqueux, 5 Juillet 2005.

<sup>35</sup> Les mécanismes de contrôle de la performance globale : « le cas des Indicateurs non financiers de la RSE », Moez Essid, 6 Avril 2010.

boucle itérative entre ces deux mêmes termes. La performance, la cohérence et la pertinence sont respectivement la dimension objective, la dimension rationnelle et la dimension subjective de toute évaluation valide.

- Quatrièmement, la performance n'est pas un concept qui se définit de manière absolue ou objective, elle est considérée par les auteurs comme étant un concept subjectif.

**Selon Molho.D Poisson.D. F** « la performance peut être définie comme étant « tout ce qui, et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût, c'est-à-dire à améliorer la création nette de la valeur. Par contre, l'action qui contribue à améliorer le coût ou augmenter la valeur, isolément, n'est pas forcément une performance, sauf si, cela améliore le ratio valeur/coût ou le solde valeur-coût <sup>36</sup>».

Cette définition repose sur deux notions : La valeur et le coût.

- **La valeur** : C'est le jugement porté par la société (notamment le marché et les clients potentiels) sur l'utilité des prestations offertes par l'entreprise comme réponses à des besoins. Ce jugement se concrétise par des prix de vente, des quantités vendues, des parts du marché, des revenus, une image de qualité, une réputation.

- **Le coût** : C'est la mesure monétaire d'une consommation de ressources qui intervient généralement dans le cadre d'un processus destiné à fournir un résultat bien défini.

### 2. Les composantes de la performance :

Au sens général, la performance est la concomitance de l'efficacité et l'efficience, la pertinence et l'économie, autrement dit, une entreprise est performance si est seulement appliqué ces notions :

#### 2.1 L'efficacité :

C'est l'aptitude d'une spécifique à modifier une situation de travail dont le maintien constitue un obstacle<sup>37</sup>.

Le concept d'efficacité est expliqué par l'idée d'entreprendre et de mener une action à son terme. De ce fait, l'efficacité d'une organisation est mesurée par sa capacité à atteindre les objectifs fixés.

---

<sup>36</sup> DENIS Molho, DOMINIQUE Fernandez-Poissonla, « la performance globale de l'entreprise », édition d'organisation, paris, 2003, P29.

<sup>37</sup> GRANSTED Ingmar, « l'impasse industrielle », édition du seuil, paris, 1980, p33.

## Chapitre II : La performances des ressources humaines

**Pour VOYER** « l'efficacité peut être orientée vers l'intérieur ou l'extérieur de l'unité<sup>38</sup> ». L'efficacité interne est mesurée par les résultats obtenus comparés aux objectifs que l'on a fixés et l'efficacité externe est déterminée par les bons résultats obtenus, l'atteinte des objectifs en fonction de la cible et du client et la production des effets voulus sur les cibles, en lien avec la mission.

Nous allons présenter trois outils d'amélioration de l'efficacité<sup>39</sup> :

- ✓ **La démarche de prévention des défauts** : Vise à identifier les problèmes opérationnels qui surviennent (par exemple, les défaillances, les plaintes, les litiges, etc.), à analyser leur cause profonde et à mettre en œuvre des actions correctives pour éliminer leurs causes.
- ✓ **La mise en valeur des bonnes idées** : Mettre en valeur les bonnes idées : C'est une démarche qui consiste à noter systématiquement les idées d'amélioration développées par un professionnel ou ses collègues et à les mettre en pratique par ordre d'importance pour l'entreprise.
- ✓ **La prévention des risques** : Il s'agit d'une approche qui identifie les problèmes potentiels pouvant survenir dans l'exécution des activités et les atténue par des mesures préventives appropriées.

Ces trois outils concourent à l'amélioration continue de l'efficacité de l'entreprise quand ils sont mis en œuvre de façon systématique.

**Selon Boislandelle.H.M** l'efficacité est définie comme « comme le rapport entre le résultat atteint par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des Objectifs visés plus le système sera efficace. On s'exprimera donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système<sup>40</sup>». D'une manière plus brève, nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \text{résultat atteint} / \text{moyen mis en œuvre}^{41}.$$

### 2.2 L'efficience :

Par efficience, nous entendons la relation entre les biens ou services produits d'une part et les ressources utilisées pour les produire d'autre part. Dans une opération orientée vers la

---

<sup>38</sup> VOYER Pierre. « La performance durable », édition, Dunod, paris, 2003, p, 89.

<sup>39</sup> BAROUCH Gilles, « améliorer votre efficacité, 3 outils simple et efficaces », édition d'organisation, paris, 2010, P16.

<sup>40</sup> HENRI MAHE Boislandelle, « Gestion des ressources humaines dans la PME », édition économique, Paris, 1998, p139.

<sup>41</sup> Ibid.p139.

## Chapitre II : La performances des ressources humaines

performance, pour un ensemble de ressources employées, le rendement atteint est le maximum ou les ressources employées sont le minimum pour une qualité et une quantité de produits ou de services données, c'est-à-dire que d'efficacité correspond à la meilleure gestion possible des ressources et des compétences par rapport à sorties.

L'efficacité correspond au rapport entre les résultats obtenus et l'ensemble des moyens mis en œuvre pour les obtenir. L'efficacité est le fait de maximiser la quantité obtenue de produits ou de services, à partir d'une quantité donnée de ressource. « L'efficacité exprime le rapport entre les objectifs visés et les moyens engagés pour les atteindre<sup>42</sup>».

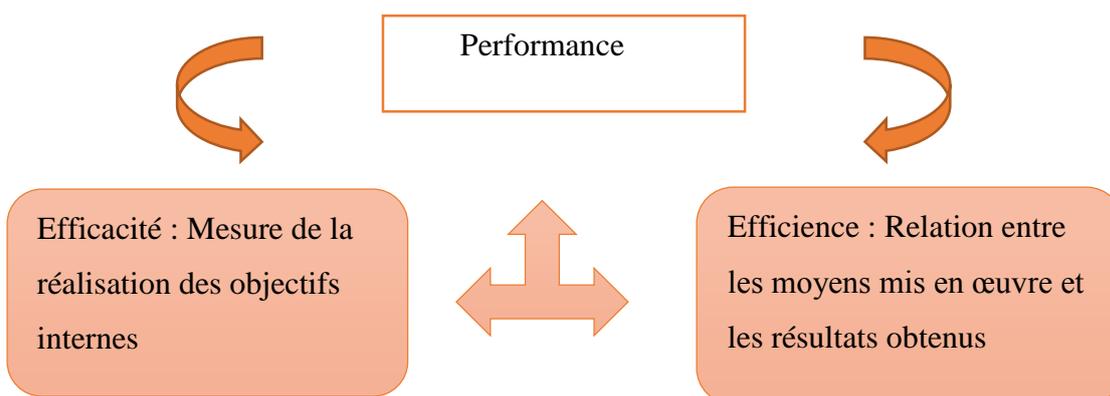
**VOYER Philippe** : souligne que l'efficacité comme « une relation générique englobant le concept de productivité et de rendement. La productivité mesure plus particulièrement le rapport entre la quantité de produits ou de services et les facteurs de productions, tandis que le rendement met en relation les résultats d'effets sur la clientèle et les moyennes mises en œuvre<sup>43</sup>».

Pour l'efficacité VOYER propose le ratio suivant :

**Efficacité = résultats atteints (outputs produits) /ressources utilisées (effort fourni)<sup>44</sup>**

Le concept de performance intègre la notion d'efficacité, c'est-à-dire l'idée que les moyens utilisés pour mener une action à son terme ont été exploités avec un souci d'économie.

**Figure n °01** : Les composantes de la performance



Source : JEAN BERNARD Ducrou, « Management des entreprises », édition, France, 2008, p39.<sup>45</sup>

<sup>42</sup> HENRI MAHE Boislandelle, opcit, p139

<sup>43</sup> VOYER Pierre. op.cit., p, 90.

<sup>44</sup> Ibid.P90.

<sup>45</sup> JEAN BERNARD Ducrou, « Management des entreprises », édition, France, 2008, p39.

## Chapitre II : La performances des ressources humaines

Pour conclure notre sous-titre on peut citer les différences entre les deux notions efficacité et l'efficience

**Tableau N°03** : La différence entre efficacité et efficience

Efficacité	Efficience
- Faire de bonnes choses	- Bien faire les choses
- Savoir quoi faire	- Savoir comment faire
- Pourquoi	- Comment
- But-objectif	- Moyen
- Contenu	- Méthode et processus
- Fond	- Forme

Source : Nadi Zambo, « évaluation de la performance », Edition gouvernement, paris,2003,page 20.<sup>46</sup>

L'efficacité et l'efficience sont deux concepts distincts mais complémentaires dans la réalisation des objectifs. L'efficacité se concentre sur la réalisation des bonnes choses en identifiant le but et le contenu de l'action, tandis que l'efficience se concentre sur la réalisation des choses de manière optimale en utilisant les bonnes méthodes, processus et ressources.

**2.3 La pertinence** : La notion de matérialité reste très subjective et difficile à mesurer. Cependant, on peut admettre que la pertinence est la cohérence des moyens et des actions utilisés pour atteindre un objectif précis. En d'autres termes, être en mesure d'atteindre efficacement et efficacement l'objectif fixé.

Selon **JEAN LOUIS LE MOIGNE** « il s'agit alors de vitrifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire<sup>47</sup> ». Pour cela, nous pouvons conclure que le concept de pertinence est fortement lié à la satisfaction vis-à-vis des résultats obtenus.

Il est donc facile de résumer dans la formule suivante :

$$\text{Pertinence} = \text{Niveau de satisfaction obtenue} / \text{Résultats obtenus}^{48}$$

**2.4 La cohérence** : Qui traduit l'harmonie des composants de base de l'organisation pour mesurer la performance organisationnelle en rapportant les objectifs aux moyens.

<sup>46</sup> NADI Zambo, « évaluation de la performance », édition gouvernement, paris,2003, page 20

<sup>47</sup> LE MOIGNE JEAN-Louis « L'évaluation des systèmes complexes, in système de mesure de performance ». Harvard, Expansion, paris, 1999, p203.

<sup>48</sup> Ibid.P203.

### 3. Les dimensions de la performance

Les dimensions de la performance sont des éléments clés qui permettent d'évaluer la réussite globale d'une entreprise. Elles englobent différents aspects stratégiques et opérationnels de l'entreprise, allant au-delà des seuls résultats financiers. Chaque dimension représente un domaine spécifique qui contribue à la performance et à la compétitivité de l'entreprise. Les cinq principales dimensions de la performance sont les suivantes :

**3.1 La performance de client** : La satisfaction du client est garante d'une certaine pérennité de l'espace industriel ou commercial de l'entreprise. Cette satisfaction nécessite une mobilisation importante de toutes les ressources de l'entreprise sur une durée plus longue.

Les entreprises ont compris que pour être compétitives, elles doivent constamment s'efforcer de gagner et de conserver des parts de marché. Ces efforts sont réalisés en anticipant les attentes des clients et en s'efforçant d'y répondre.

**3.2 La performance d'actionnaires** : L'accès au capital est devenu un enjeu stratégique pour l'entreprise en raison de plusieurs évolutions connexes, notamment l'augmentation des besoins en capital liée aux développements technologiques et plus récemment le fort rendement pour les actionnaires et l'augmentation des investisseurs institutionnels. De plus, le besoin d'expansion des entreprises les a forcés à rechercher constamment des capitaux pour soutenir la croissance économique. Selon les marchés financiers, la performance se mesurera en créant de la richesse pour les actionnaires.

**3.3 La performance du personnel** : Afin d'innover et de mieux servir ses clients, l'entreprise doit motiver ses employés de manière à ce que chaque employé se sente impliqué et responsable de l'avenir de cette entreprise. Depuis lors, la concurrence pour des savoir-faire spécifiques oblige les entreprises à retenir efficacement le capital humain. De plus, si ces derniers ont réussi à maintenir de bons résultats en matière de gestion des ressources humaines, alors ils ont compris la relation de confiance entre le salarié et l'entreprise.

**3.4 La performance des partenaires** : Aujourd'hui, les entreprises confient de plus en plus d'activités à forte valeur ajoutée au partenaire. Les activités telles que l'ingénierie et le transport ont un impact stratégique important sur la chaîne de valeur des entreprises. L'optimisation de la chaîne de valeur devient en partie dépendante de la performance du fournisseur (partenaire) concerné. Par conséquent, la relation entre l'entreprise et le fournisseur ne se limite pas à un simple contrat, mais à une relation stratégique à long terme. Par conséquent, la gestion stratégique est la poursuite d'un échange constant d'informations entre les partenaires, ce qui permet d'économiser des coûts importants, ce qui la distingue de la concurrence. Cette relation

entre les entreprises et le partenaire est une source de synergie au sein même de la chaîne de valeur ajoutée.

**3.5 La performance social** : Pour réussir, l'entreprise d'aujourd'hui doit avoir une vision stratégique partagée par tous, ses collaborateurs et ses managers. En d'autres termes, il n'est pas possible pour une entreprise de réussir en se concentrant uniquement sur l'aspect économique sans tenir compte de l'aspect social de. De plus, la mondialisation de l'information et les pressions de la société environnante ont influencé les activités des entreprises à devenir de plus en plus complexes, car pour évaluer leur environnement social, diverses variables telles que : l'environnement, les droits du travail, sont devenues partie intégrante de la vie des entreprises stratégiques. Dès lors, il ne suffit plus de minimiser les coûts sans tenir compte de la valeur du risque social que l'entreprise prend.<sup>49</sup>

#### 4. Les typologies de la performance

L'approche par les résultats est depuis quelques années plus globale que la simple appréciation de la rentabilité pour l'entreprise et pour l'actionnaire. La performance de l'entreprise dépend aussi de son intégration dans un environnement où il est important de comprendre et de maîtriser les règles du jeu.

**4.1 La performance organisationnelle** : Mesure la performance d'une entreprise en termes de qualité de production, de flexibilité, de délais, etc. Cela signifie que l'entreprise a organisé ses activités afin d'atteindre ses objectifs, ainsi que les techniques qu'elle peut mettre en œuvre. Nous mentionnons une bonne organisation du temps qui permet d'ajuster les objectifs et les délais, c'est une organisation dont le but est le développement des activités du et la génération de profits. Les services organisationnels comprennent :

✓ **La performance sociale** :

**Selon Ludruc.M**, « la performance sociale est définie dans l'entreprise comme étant le rapport entre l'effort social d'une organisation et l'attitude des salariés qu'elle emploie<sup>50</sup> ». Les questions liées aux compétences, à la capacité d'initiative, à l'autonomie, à l'adhésion des salariés, à la réalisation des objectifs, à la culture d'entreprise, constituent des éléments déterminants.

Le bilan synthétise les données clés permettant d'évaluer la performance sociale et les relations sociales de l'entreprise. Parmi les nombreux indicateurs sociaux on peut citer :

<sup>49</sup> FERNANDEZ Alain, « les nouveaux tableaux de bord des manages », édition d'organisation, paris, 2005.p39.

<sup>50</sup> LUDRUC Michel, « capital compétence dans l'entreprise », édition ESF, paris 2007, P 47.

## Chapitre II : La performances des ressources humaines

le niveau des salaires, le nombre d'accidents du travail et de maladies professionnelles.

Une meilleure performance passe par de meilleures conditions de vie et un climat stable pour les salariés de l'entreprise.

C'est pourquoi il est si important de mesurer l'efficacité sociale de l'entreprise, qui reflète le niveau de satisfaction des employés de l'entreprise et les objectifs de gestion des ressources humaines.

- ✓ **La performance sociétale** : La performance sociétale traduit l'engagement d'une entreprise dans la protection de l'environnement, l'aide humanitaire, etc. Ainsi, une entreprise qui réalise des performances sociales est une entreprise qui respecte le capital naturel en respectant les écosystèmes, quelle que soit l'activité de l'entreprise (réduction des émissions de gaz à effet de serre, maîtrise des ressources renouvelables, maîtrise de l'utilisation des ressources fossiles, etc.) et qui respecte le capital humain, comme le respect du droit du travail dans l'entreprise, droits de l'homme etc.

**4.2 La performance économique (compétitivité)** : Pour se développer, une entreprise doit être en mesure d'attirer et de fidéliser des clients en trouvant des activités qui lui permettent d'augmenter son efficacité et son efficacité, surtout dans un environnement hautement concurrentiel.

On peut donc définir la compétitivité d'une entreprise par son carré magique, à savoir : productivité, qualité, flexibilité et innovation. Il s'agit donc de la capacité de l'entreprise à réduire les coûts de fonctionnement, d'organisation, de production et de commercialisation, à améliorer l'organisation du travail et les compétences de l'entreprise, à s'adapter rapidement aux évolutions du marché et à renouveler le système de ressources en adéquation avec les attentes et les évolutions de l'environnement.

La compétitivité peut être décomposée en deux types : la compétitivité-prix et la compétitivité hors prix<sup>51</sup>.

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

---

<sup>51</sup> KENNOUCHE Samia, Évaluation multicritères de la performance des entreprises, thèse de doctorat ,2021, P28.

## Chapitre II : La performances des ressources humaines

obtenue grâce à des éléments comme la qualité des produits, l'innovation, le service, le design...etc.

**4.3 La performance concurrentielle** : La performance concurrentielle peut signifier à la fois l'utilisation des potentiels existants qui permettent de créer une position avantageuse et le développement de nouvelles formes d'avantages compétitifs en anticipant et/ou en construisant les futures règles du jeu. Ces principes positionnent et positionnent l'entreprise tant par rapport à ses concurrents que par rapport à ses clients. Celle-ci est définie par trois critères principaux, qui sont :

- **La satisfaction de client** : Représente la relation de l'entreprise avec ses clients, basée sur des enquêtes de satisfaction client.

- **l'indice de fidélité** : Exprime les capacités de l'entreprise auxquelles les clients sont sensibles. A savoir la stabilité et la fidélisation de la clientèle selon les caractéristiques des anciens clients et selon la fréquence et le type de nouveaux clients perdus.

- **La part de marché** : C'est la relation entre le chiffre d'affaires réalisé par l'entreprise et le chiffre d'affaires réalisés par les concurrents.

**4.4 La performance financière** : Cette performance est considérée comme l'unique mesure de la performance globale de l'entreprise, donc c'est la capacité d'une organisation à réaliser du profit à être rentable en faisant de la valeur ajoutée et en atteignant ses objectifs fixes à partir d'une stratégie.

**Selon P. PAUCHER** « la firme performante est celle qui investit de façon régulière, c'est-à-dire des dépenses immédiates réalisé en vue de recette futures, afin d'assurer sa survie et sa croissance. Toute fois l'auteur n'ajoute que le financement de ces dépenses immédiates ne sera possible que si la firme a réalisé précédemment un surplus monétaire ou une épargne <sup>52</sup>».

La performance est un concept complexe et multidimensionnel qui intègre différentes dimensions et indicateurs pour la définir.

---

<sup>52</sup> PAUCHER Pierre, Mesure de la performance Financière de l'entreprise. Collection de la gestion en plus : office des publications universitaire. Algerie.1993. P.20.

### Section 2 : La mesure de la performance des ressources humaines.

Pour mesurer la performance d'une entreprise, il faut s'appuyer sur des critères bien déterminés dits indicateurs qualitatifs ou quantitatifs de performance. L'efficacité de l'entreprise se mesure avec un critère qui traduit un rapport entre le résultat réalisé et l'objectif fixé.

#### 1. La mesure de la performance :

La mesure de la performance des ressources humaines (RH) consiste à évaluer l'efficacité de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise pour atteindre les objectifs globaux de l'entreprise. Elle est de plus en plus importante pour les entreprises et est utilisée pour piloter la stratégie d'entreprise.

#### 1.1 L'évolution de la mesure de la performance :

**1.1.1 Le tableau de bord :** Le tableau de bord « est un document rassemblant, de manière claire et synthétique, un ensemble d'informations organisé sur des variables choisies pour aider à décider, à coordonner et à contrôler les activités d'un service, d'une fonction, d'une équipe<sup>53</sup> ». Le tableau de bord est en général, un révélateur des points faibles et des points forts dans l'organisation.

**1.1.2 Le tableau de bord prospectif :** Le modèle BSC (Balanced Score Card). Le balanced scorecard est un instrument de contrôle stratégique développé au début des années 90 par les professeurs Robert Kaplan et David Norton de Harvard Business School sur la base d'une étude des mesures de performance utilisées par diverses multinationales<sup>54</sup>. Ils rappellent dans leur article publié dans la Harvard Business Review quelques vérités de bon sens, en particulier le fait que la performance stratégique de l'entreprise est multidimensionnelle et ne se résume pas aux seuls résultats financiers ils prônent donc le recours à un tableau de bord dit équilibré<sup>55</sup>.

Le balanced scorecard vise des mesures équilibrées pour maintenir la stratégie de l'entreprise. Le Balanced Scorecard n'est pas un simple assemblage d'indicateurs mais un ensemble structuré qui traite de la dimension globale de la performance en intégrant tous les déterminants de la performance<sup>56</sup>. Son principe repose sur quatre axes d'analyse : les clients, les finances, les processus internes, l'innovation et la croissance. Il intègre une dimension humaine à la mesure de la performance, il est spécifiquement orienté vers la gestion générale et peut être appliqué à

---

<sup>53</sup> SABINE Sépari, CLAUDE Alazard, « contrôle de gestion », édition d'organisation, paris, 2007, P634.

<sup>54</sup> CARLA Mendoza, DELMOND Marie-Hélène, « Tableaux de bord et balanced scorecard », Françoise Giraud, Hélène Loing, Guide de gestion RF, 2001, p36.

<sup>55</sup> LORINO Philips, op.cit., P159.

<sup>56</sup> ALI BELHADJ Yassine, Etude empirique sur les variables du modèle de performance Balanced Scorecard.

partir du niveau stratégique à travers le plan organisationnel.

**1.1.3 Les objectifs d'un tableau de bord** : Les objectifs d'un tableau de bord sont<sup>57</sup> :

- Obtenir rapidement les indicateurs de gestion essentiels qui intéresse le responsable concerné pour guider sa gestion et en apprécié les résultats.
- Analyser l'évolution en temps réel des indicateurs de gestion à l'aide d'écart, de ratios, de clignotants.
- Réagir efficacement dans un court délai aux évolutions environnementales et aux écarts traduisant des dysfonctionnements.
- Mesure les effets des actions correctives.
- Favoriser la communication interne transversale et par voie hiérarchique.

**1.2 Les principes de base de la mesure de la performance** : L'instauration d'un système de mesure de performance afin de responsabilité et motiver les acteurs est ambitieuse et tentante, mais doit être entourée de précaution.

- **Le principe d'exhaustivité** : Une fois qu'un indicateur de performance clé est établi, il doit se rapporter à tous les éléments vérifiables de l'entreprise. Bien entendu, si les actions restent non éclairées par les indicateurs choisis, elles seront menées par les acteurs au profit de celui mesuré.
- **Le principe de contrôlabilité** : La mesure de la performance ne doit porter que sur les éléments susceptibles d'être influencés par le manager. Il doit donc contrôler toutes les variables qui donnent naissance au couple coût-performance. Cela implique donc un transfert de compétences et un contrôle en fonction des résultats dont les objectifs ont été préalablement convenus d'un commun accord entre les parties. La démarcation des pouvoirs et des responsabilités doit être claire à la fin de pour éviter les biais dans la mesure des performances.
- **Le principe d'indépendance** : Les résultats de l'organisme responsable doivent être mesurés indépendamment de ceux des autres organismes. La performance de l'acteur doit pouvoir isoler les actions et décisions des autres membres de l'entreprise afin d'éviter le transfert des résultats d'un centre à l'autre ; à cette fin, il peut être judicieux de fixer des prix de transfert internes.

---

<sup>57</sup> BEATRICE Grandguillot, FRANCIS Grandguillot, « l'essentielle du contrôle de gestion » 10<sup>ème</sup>, France, 2018, P123.

## Chapitre II : La performances des ressources humaines

- **Le principe de dualité** : Le contrôleur de gestion peut faire cohabiter un double système de performance :
  - ✓ Un instrument officiel visant à responsabiliser l'acteur mesuré en le sensibilisant à un indicateur flatteur : votre unité est assimilée à un micro entreprise que vous dirigez, par conséquent maîtrise toutes les variables (produits et charges du centre) du fait de l'imbrication du centre dans l'entreprise.
  - ✓ Une mesure officieuse, mais d'avantage pertinent qui est basée uniquement sur les variables réellement maîtrisées par le responsable du centre.
- **Le principe de permanence des indicateurs** : Le tableau de bord doit présenter des indicateurs faisant l'objet de mesures régulières mais avec une certaine continuité permettant le suivi et l'interprétation des évolutions constatées.
- **Le principe de cohérence organisationnelle** : La mesure de la performance doit permettre une répartition des responsabilités entre les acteurs, ce qui est réalisé en fixant les périmètres d'organigrammes et de tableaux de bord.
- **Le principe de clarté et de sélection limitée d'indicateurs** : Le tableau de bord reste un outil de consultation rapide et contient donc un nombre limité d'informations dont la définition est connue et précise.

### 1.3 Les critères de la mesure de la performance :

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

Les critères peuvent être d'ordre quantitatifs ou qualitatifs. Ils sont définis en fonction des objectifs propres à chaque organisation, chaque individu.

- **Les critères quantitatifs (ils sont exprimés par un chiffre) :**

Les critères quantitatifs sont des caractéristiques ou des mesures qui sont basées sur la quantité ou le nombre.

Exemples : La comptabilité (le bénéfice réalisé), la richesse boursière (l'enrichissement des actionnaires), la valeur de l'entreprise (les ressources matérielles et immatérielles de l'entreprise), les données économiques (parts de marché, catalogue de produits).

- **Les critères qualitatifs :**

Les critères qualitatifs sont des mesures ou des caractéristiques qui sont basées sur la qualité ou la nature d'un phénomène.

Exemples : Le climat social (implication des salariés dans l'entreprise, turn-over, conflits), les produits (qualité, innovation, positionnement), l'image de l'entreprise (image de marque de l'entreprise, notoriété), la technologie (maîtrise des technologies nouvelles).

### 1.4 Les outils du contrôle de la performance :

Pour atteindre les objectifs définis, il est important de recourir à des outils de contrôle servant à apporter au besoin les mesures correctives adéquates.

Ces contrôles peuvent porter sur l'organisation, les résultats, les délais, les aspects financiers...

- **Le tableau de répartition des tâches** : Il permet de déterminer la charge de travail de chaque employé.
- **La liste de contrôle des tâches** : Elle permet de s'assurer du respect des délais.
- **Le relevé d'erreurs** : Il est utilisé pour repérer les erreurs et les recenser.
- **L'enquête** : Elle vise à rechercher des informations utiles à l'organisation.
- **Le budget** : Il permet de contrôler l'évolution des dépenses.
- **La rédaction d'un reportage (rapport) hebdomadaire** : Elle sert à informer la hiérarchie de la progression du travail.

Dans chaque organisation, les dirigeants essaient de motiver leurs employés et de les rendre heureux, mais le problème qui se pose généralement est que ces dirigeants ne savent pas vraiment ce qui motive leurs employés. Il est important de se rappeler que chaque personne peut être motivée de différentes manières, il est donc important pour toute organisation d'évaluer les besoins des employés pour comprendre leurs inspirations et leurs attentes liées au travail. Par conséquent, divers moyens de motivation peuvent être employés pour répondre aux besoins de chaque employé et les motiver à atteindre leurs objectifs personnels et ceux fixés par l'organisation.

## 2. Les indicateurs de la performance des ressources humaines

Les indicateurs de performance sont choisis par l'organisation en fonction des critères bien définis dans le cadre de sa stratégie. Leur observation régulière permet d'alerter les

dirigeants sur l'évolution de l'activité.

Les indicateurs de performance des ressources humaines permettent d'évaluer la performance de ces derniers. Il existe plusieurs types d'indicateurs qu'on peut classer comme suit :

### 2.1 Les indicateurs de la démographie :

Les indicateurs démographiques sont des mesures qui permettent d'étudier les évolutions de la population. Voici quelques-uns des principaux indicateurs démographiques :

-**Nombre d'employés** : Est un indicateur démographique qui permet de mesurer la taille de la population des entreprises.

-**Âge moyen** : Est un indicateur démographique important pour mesurer la structure de la population.

-**Ancienneté moyenne** : Les indicateurs démographiques couramment utilisés comprennent l'âge moyen, la pyramide des âge, l'indice de vieillissement de la population, l'âge moyen a l'accouchement.

-**Salaire moyen** : Est utilisé pour mesurer la structure de la population. Cependant, il peut être utilisé pour mesurer la qualité de l'emploi et la rémunération des travailleurs.

-**Ratio femme/homme** : Le ratio femme/homme est un indicateur démographique important pour mesurer la répartition des sexes dans une population donnée. Il est calculé en divisant le nombre de femmes par le nombre d'hommes.

-**Diversité (femme, minorité visible)** : La diversité de la population peut être mesurée en fonction de différents critères, tels que le sexe, l'origine ethnique ou la race. Les femmes et les minorités visibles sont deux groupes qui peuvent être considérés dans le cadre de la diversité démographique.

### 2.2 Les différents types d'indicateurs de temps de travail :

Voici différents types d'indicateurs de temps de travail<sup>58</sup> :

#### 2.2.1 Les indicateurs d'absentéisme :

- Taux d'absentéisme : Nombre total d'heures d'absence en pourcentage des heures disponibles pour travailler

---

<sup>58</sup>« Mesurer le capital humaine », mesurerlecapitalhumain.wordpress.com,05/04/23,18H30mn.

## Chapitre II : La performances des ressources humaines

---

- Jours perdus par employé : Cet indicateur mesure le nombre de jours d'absence par employé
- Bradford Factor : Il s'agit d'un indicateur relatif à la durée d'absence. Calculez les valeurs d'absence de chaque employé.

### 2.2.2 Les indicateurs d'heures supplémentaires :

- Taux d'heures supplémentaires : Détermine le pourcentage d'heures supplémentaires effectuées par rapport au temps de travail total d'une période donnée.
- Taux de fréquence du temps supplémentaire : Il s'agit du nombre total d'employés qui ont effectué des heures supplémentaires sur la base du nombre moyen d'employés dans l'entreprise.
- Coût des heures supplémentaires : Il s'agit du coût des heures supplémentaires basé sur le coût total de la main-d'œuvre de l'entreprise.

### 2.2.3 Les indicateurs de recrutement :

La fonction recrutement compte parmi les prestations de service que la fonction RH offre à ses différents clients interne (la direction générale, les autres départements fonctionnel ou opérationnels). Elle est soumise à des conditions en termes de qualité (avoir le profil demandé), délai (selon les délais fixés par le service recrutement) et le coût.

- Coût d'embauche : Mesure le montant total dépensé par l'entreprise pour l'embauche d'un nouvel employé.
- Délai d'embauche : Il s'agit du temps qu'il faut (nombre moyen de jours civils) pour pourvoir un poste.
- Indice de Qualité de l'Emploi : Cet indicateur mesure la fonction de recrutement de l'entreprise et la qualité des recrutements effectués. Il s'agit généralement d'une mesure adaptée à l'entreprise (y compris le taux de rétention des embauches, les performances d'embauche, la satisfaction des managers à l'embauche et la satisfaction à l'embauche).

### 2.2.4 Les indicateurs de mouvement (mobilité) :

- Taux de promotion : Cet indicateur nous donne le nombre d'employés qui ont été promus par rapport au nombre moyen d'employés.

## Chapitre II : La performances des ressources humaines

- Taux de mobilité interne : C'est le total des mouvements (transfert, promotion, rétrogradation) dans une organisation exprimée en pourcentage du nombre moyen d'employés.
- Indicateur de carrière : Rapport comparant la somme des promotions à la somme des réussites internes (promotions + relégations + transferts).

### 2.2.5 Les indicateurs de formation et développement :

La formation est une activité de service en interne sous la responsabilité de la fonction des ressources humaines (RH). La formation permet pour l'entreprise l'adaptation au changement, l'innovation, et le développement des compétences stratégiques. Parmi les indicateurs de formation. On peut retenir les suivant :

- Heures de formation par salarié : Cet indicateur mesure le nombre moyen d'heures de formation par salarié.
- Investissements en formation continue par salarié : Cet indicateur mesure les investissements en formation continue par salarié.

### 2.2.6 Les indicateurs de la gestion de la performance :

- Indice de performance managériale : Performance moyenne des salariés par manager, exprimée en pourcentage de la performance moyenne de l'entreprise cible
- Écart salarial entre les travailleurs les plus performants et les autres : Comparez le salaire moyen des travailleurs les plus performants avec d'autres catégories de travailleurs (haut et bas).
- Taux de rotation des employés les plus performants : Pourcentage représentant le nombre d'employés les plus performants qui quittent l'entreprise au cours d'une période donnée par rapport au nombre moyen d'employés les plus performants au cours de la même période.

### 2.2.7 Les indicateurs de développement du leadership :

- Indice de qualité du leadership : Mesure la satisfaction des employés à l'égard du leadership ou de la gestion. Basé sur un sondage de satisfaction des employés, exprimé en pourcentage.
- Indice de qualité de management : La performance moyenne des salariés affectés au manager, exprimée en pourcentage de la performance moyenne cible de l'entreprise.

## Chapitre II : La performances des ressources humaines

- Indice de qualité du leadership : Cet indicateur mesure la qualité du leadership dans les rôles respectifs à l'aide d'une combinaison d'indicateurs. Peut inclure la note de performance moyenne du responsable, le ratio employé-responsable, le pourcentage d'employés les plus performants (dans leur groupe), le taux de promotion et le taux de rétention, entre autres.

### 2.2.8 Les indicateurs de rémunération :

Concernant la rémunération le contrôle de gestion peut subdiviser en trois :

- Indicateur de politique de rémunération : Cet indicateur concerne l'appréciation de la politique des salaires et le respect de plusieurs équilibres et objectif de performance.
- Indicateur de la masse salariale : Cet indicateur vise à étudier l'évolution des salaires et ses incidences financières.
- Indicateur du système de paie : Cet indicateur s'intéresse aux aspects techniques de la gestion des salaires (système de calcul, de traitement des bulletins de salaire).

### 2.2.9 Les indicateurs de mobilisation :

- Indice de mobilisation : Cet indicateur mesure la mobilisation selon une combinaison d'indicateurs en incluant, entre autres, le pointage du sondage de mobilisation, taux de rétention, performance moyenne, taux de promotion (ou mobilité interne), taux de présence au travail et taux de référencement.
- Taux de recommandation : Cette mesure vient du marketing. Elle est adaptée aux ressource humaine (RH).

### 2.2.10 Les indicateurs financiers des ressources humaines (RH) :

Ces indicateurs permettent de porter un jugement de la valeur sur la santé financière d'une organisation, il est important d'aborder les concepts suivants :

- Chiffre d'affaires par salarié ou par salariée : Chiffre d'affaires réalisé par salarié ou équivalent temps plein.
- Bénéfice avant impôt par employé : Il s'agit du bénéfice avant impôt par employé ou équivalent temps plein.
- Rendement de l'investissement dans le capital humain : Il s'agit du rendement avant impôt de chaque dollar investi en salaires et avantages sociaux.

## Chapitre II : La performances des ressources humaines

- Valeur ajoutée du capital humain : Cet indicateur mesure la valeur ajoutée par employé. Ajuster la valeur du profit sans tenir compte des dépenses en capital humain.

La mesure de la performance a pour caractère commun de constater une performance financière passée, soit à partir d'élément comptable, soit de la valeur du marché, tel que la capacité d'autofinancement (CAF), la rentabilité des actifs et la rentabilité des fonds propres. Traditionnellement, d'après Alfred Sloan<sup>59</sup>, on mesure la performance financière à l'aide des indicateurs de return on Investment (ROI) et return on Equity (ROE). Aujourd'hui, on utilise en plus l'indicateur de l'économie value added (EVA).

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

L'indicateur de performance a pour but de mesurer la performance des activités liées à l'atteinte des objectifs que l'organisation s'est fixés à court, moyen et long terme. Il vous permet également de comparer vos pratiques et vos résultats aux pratiques de l'industrie.

Les indicateurs de la performance ont pour but de mesurer la performance des activités liées à l'atteinte des objectifs que l'organisation s'est fixés à court, moyen et à long terme.

### Section 3 : Le lien entre la motivation et la performance des humains humaines

Pour atteindre ses objectifs, toute entreprise doit obtenir un haut niveau de productivité et de qualité de travail de ses employés. Dans cette optique, il est nécessaire de réunir les bonnes compétences et d'adopter une organisation cohérente pour maintenir la motivation de tous les collaborateurs et ainsi améliorer la performance de l'ensemble de l'organisation.

Les entreprises en quête de performance font face à la concurrence internationale et s'adaptent à l'environnement économique, bien que la performance de toute entreprise dépende

---

<sup>59</sup> DENIS Molho, DOMINIQUE Fernandez-Poissonla, op.cit. P29.

de la performance de ses ressources humaines, il est important d'étudier les facteurs clés de sa motivation et leur contribution à la performance des ressources humaines.

### **1 La politique de la rémunération :**

La politique de rémunération d'une entreprise a un réel impact sur la motivation et la performance des équipes, car elle définit la rémunération de chaque salarié en fonction de leur profil. Elle ne doit donc pas être négligée sous peine de démotivation.

Selon Annick « Une politique de rémunération permet à une entreprise de mettre en avant certaines valeurs ou une stratégie particulière et de fédérer ses salariés autour de cette approche, par l'entremise d'une rémunération appropriée, en fonction des objectifs visés, la politique de rémunération va définir un système de rémunération particulier, qui peut être basé selon les cas sur le potentiel, sur la performance, sur la compétence, etc. <sup>60</sup>»

#### **1.1 L'élaboration d'une politique de rémunération**

Élaborer une politique de rémunération au sein d'une entreprise peut être judicieux et efficace dans le but d'atteindre des objectifs stratégiques. La mise en place d'une politique de rémunération découle de ces objectifs stratégiques. Malheureusement, nombreuses sont les entreprises qui, lorsqu'elles mettent en place une politique de rémunération, oublient de prendre en compte leurs objectifs stratégiques et financiers. Ne pas en tenir compte risque de précipiter votre politique de rémunération vers l'échec.

Une politique de rémunération adéquate peut donc vous permettre de :

- Fidéliser des talents au sein de votre entreprise.
- Récompenser les talents lorsqu'ils atteignent des performances fixées par l'entreprise.
- Avoir une rémunération précise et équitable entre tous les salariés.
- Motiver les talents à se dépasser pour être plus productifs et atteindre des objectifs en termes de chiffres.
- Gérer les coûts engendrés par la rémunération en fonction de la stratégie de l'entreprise.

#### **1.2 Les objectifs de la politique de la rémunération.**

Le but ultime de toute politique de rémunération est de créer un sentiment de validation et d'équité pour les employés actuels et futurs. De plus, toute politique de rémunération doit

---

<sup>60</sup> ANNICK Haegel, « Toute la fonction ressources humaines », 2<sup>ème</sup> édition, paris, 2010, p. 310.

trouver un équilibre entre la satisfaction des besoins des employés et la capacité de paiement de l'organisation.

### A. Équité

Entreprises doivent considérer 4 principes d'équité : Équité interne, externe, individuelle et collective :

- **Équité interne**

L'équité interne consiste à comparer différents emplois au sein d'une organisation. Le but de cette comparaison est de déterminer la valeur de la contribution de chaque emploi à la réalisation des objectifs organisationnels.

Le niveau de cohérence interne a des implications sur la stabilité de la main-d'œuvre, la satisfaction des employés et la productivité.

- **Équité externe**

En plus d'assurer l'alignement des positions au sein de l'organisation, le degré de compétitivité, appelé équité externe, doit également être déterminé. Les niveaux de salaire pour les emplois peuvent être définis en fonction des sentiments ou des impressions. Cependant, il est possible que le processus de détermination des salaires doive être entièrement refait, avec des conséquences plus ou moins réversibles. Imaginez simplement l'impact des niveaux élevés d'insatisfaction des employés à l'égard des salaires, ou des salaires trop élevés et difficiles à comprimer.

L'équité externe permet aux organisations de recruter et de retenir plus facilement des employés compétents et rend les gens plus satisfaits de leur rémunération.

- **Équité individuelle :**

Les politiques de rémunération tiennent compte de l'équité individuelle lorsque les salariés sont rémunérés différemment en fonction de leurs apports relatifs en termes d'ancienneté, de performance, de compétences ou d'expérience. Par exemple : les salaires comme les ingénieurs d'une même classe peuvent varier en raison de leurs compétences et de leurs expériences.

- **Équité collective :**

Les politiques de rémunération prennent en compte l'intérêt collectif lorsque la rémunération des salariés varie en fonction de leur contribution au succès de l'entreprise ou de l'une de ses unités.

### **B. La reconnaissance des prestations fournies**

Les politiques de rémunération doivent être incitatives. C'est-à-dire qu'il doit répondre aux besoins de chaque employé. Si vous prenez la pyramide de Maslow, l'indemnisation doit répondre aux besoins humains fondamentaux : besoins psychologiques et de sécurité. Une fois ces besoins fondamentaux satisfaits, la compensation doit permettre aux individus d'être reconnus en satisfaisant leurs besoins de reconnaissance et d'estime de soi.

### **2. La politique de la formation**

La politique de formation fait référence à l'ensemble des principes, des objectifs et des actions mis en place par une organisation pour développer les compétences, les connaissances et les attitudes de ses employés. Elle vise à améliorer les performances individuelles et collectives des collaborateurs, tout en répondant aux besoins et aux enjeux spécifiques de l'entreprise.

#### **2.1 : La définition de la politique de la formation**

La formation est, a priori, le facteur principal de valorisation des ressources humaines. Certains dirigeants qui la considèrent comme un investissement indispensable tant son intérêt est grand. Elle est parfois négligée par certains qui ne voient en elle qu'un coût et un supplément de charges.<sup>61</sup>

Cependant, tous les dirigeants d'entreprise et les responsables sociaux et économiques conviennent que le développement des personnes et leur adaptation aux nouvelles technologies sont devenus essentiels à la survie de leur entreprise face à une révolution technologique Scientifique, social et dans une compétition internationale.

L'une des politiques que l'organisation utilise pour développer ses ressources humaines est la formation politique. « Perfectionner les ressources humaines d'une organisation signifie améliorer les performances des employés en améliorant leurs compétences, leurs connaissances et leurs attitudes. L'organisation peut ainsi combler ou éviter les insuffisances en matière de performance tout en rendant les employés plus polyvalents et dévoués à l'organisation »<sup>62</sup>

#### **2.2 Les objectifs de la politique de la formation dans la politique de la motivation des ressources humaines.**

La politique de formation est un élément clé de la gestion des ressources humaines. Elle peut

---

<sup>61</sup> BOUDA BOUS Sami, l'entreprise à l'heure de la formation, approche théorique pratique et rebelles, la Revue des sciences de gestion p.116.

<sup>62</sup> CHARLES Lusthaus, ADRIEN Marie-Hélène, « cadre pour l'amélioration de la performance », évaluation organisationnelle, Canda, 2003, p 94.

## Chapitre II : La performances des ressources humaines

---

avoir plusieurs objectifs qui sont liés à la motivation des salariés. Voici quelques objectifs de la politique de formation qui peuvent contribuer à la motivation des ressources humaines :

- Favoriser les coopérations, créer un esprit d'entreprise, et renforcer la dimension collective des activités.
- Créer un lieu de confrontation, d'échanges, de repérage de nouvelles pratiques, de veille sur les pratiques professionnelles, les organisations du travail, les méthodes et outils de travail, etc.
- Permettre aux employés d'acquérir de nouvelles compétences, de se perfectionner dans leur métier, et d'augmenter leur employabilité.
- Offrir une forme de rétribution distincte du salaire.
- Donner l'opportunité aux employés de satisfaire leur besoin de développement personnel et d'évolution de carrière.
- Favoriser l'adaptation des salariés aux évolutions technologiques, organisationnelles et environnementales.
- Améliorer la qualité du travail et la confiance des salariés en leur travail.
- Contribuer à la performance globale de l'entreprise et à sa compétitivité.
- La politique de formation doit être élaborée en fonction de la situation de l'entreprise, de ses projets, de sa stratégie et des compétences possédées par les salariés.
- Elle doit prendre en compte les aspirations des collaborateurs et être articulée aux enjeux de l'entreprise.
- La formation doit être perçue comme une opportunité et non comme une contrainte, et doit être proposée de manière personnalisée en fonction des besoins individuels de chaque salarié.

La politique de formation doit être élaborée en fonction de la situation de l'entreprise, de ses projets, de sa stratégie et des compétences possédées par les salariés. La formation doit être perçue comme une opportunité et non comme une contrainte, et doit être proposée de manière personnalisée en fonction des besoins individuels de chaque salarié.

### 3 Les conditions de travail qui favorisent la motivation

Les conditions de travail sont un autre facteur des ressources humaines. Les collaborateurs du dirigeant bénéficient d'une grande autonomie pour organiser leur travail comme ils l'entendent, avoir des horaires de travail raisonnables et réguliers, leur permettre de maintenir un équilibre entre vie professionnelle et vie privée, et travailler dans un lieu confortable et spacieux. Les managers jouent un rôle très important dans les relations de travail.

#### 3.1 La qualité du management des ressources humaines

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

Premièrement, une définition claire des tâches et du contenu du poste : Le type de poste joue un rôle dans la motivation. Au-delà de l'objectif de l'employeur d'avoir les bonnes compétences au bon endroit, l'employeur doit s'assurer qu'il y a une adéquation entre ce que le salarié attend de son emploi et ce que l'emploi peut lui apporter. Puisque la motivation est le résultat de la satisfaction, l'importance du critère d'embauche et de son contenu doit être considérée. Une certaine source de démotivation est en effet le travail sans objectifs clairs et où le salarié ne sait pas exactement ce qu'on attend de lui.

Deuxièmement, l'enrichissement du travail : La diversité du contenu du travail, des activités et des tâches confiées aux employés est un facteur qui influe sur la motivation. Enrichir le contenu du travail et les tâches permet non seulement d'éviter l'ennui et de faire jouer pleinement les talents personnels, mais aussi de se calmer pour appréhender les tendances du secteur et devenir un levier de motivation.

Troisièmement, le bon modèle de gestion : Il n'existe pas de modèle de gestion unique qui convienne à toutes les situations. Un manager doit adapter son approche managériale au degré d'autonomie, aux compétences et motivations de l'équipe (théorie du management situationnel de Hersey et Blanchard), et à l'environnement de travail (notamment contraintes de délais). Il doit osciller entre la gestion des commandes et un contrôle plus souple selon les situations, car l'incitation est de faire évoluer les autres :

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

- Fournir des conseils aux débutants (mode tutoriel).
- Consultation des débutants devenus autonomes (mode persuasion).

## Chapitre II : La performances des ressources humaines

- Améliorer le professionnalisme du personnel expérimenté (modèle de participation)  
Déléguer à des experts indépendants (modèle de délégation).

Les managers eux-mêmes doivent s'interroger sur leur motivation et leurs leviers de motivation. Des outils existent, notamment des tests d'auto-évaluation. En effet, découvrir ses propres motivations est très important pour comprendre les motivations des autres.

Quatrièmement, La garantie d'équité de traitement dans la gestion des équipes : Les hommes et les femmes constituent le point d'ancrage incontournable pour la réussite de l'entreprise. La qualité du management des équipes devient le véritable facteur de performance. Plus la dynamique de l'équipe est équilibrée, plus celle-ci est performante et c'est aux managers que revient cette tâche. Gérer une ou plusieurs équipes peut s'avérer difficile. Il faut s'adapter aux différences individuelles tant du point de vue professionnel que personnel. Les managers doivent composer avec ces différences. C'est pourquoi il est important de bien connaître ses collaborateurs, apprendre communiquer et créer une dynamique d'équipe.<sup>63</sup>

Il est important que chacun se sente impliqué dans ce qui est réalisé et en tant qu'acteur. Les exigences des fonctions d'encadrement et de motivation exigent des chefs d'équipe, des qualités personnelles et un leadership actif, de la logique et de la technique. Le but ultime est de réussir à renforcer les capacités managériales et humaines des collaborateurs, amenant ainsi leurs collaborateurs vers leurs objectifs et les aidant à se développer.

### 3.2 La sécurité au milieu de travail

La sécurité au milieu de travail est un sujet important pour les employeurs et les employés. Voici quelques points importants relatifs à la sécurité et la santé au travail, extraits des résultats de recherche :

- Les employeurs ont l'obligation de protéger la santé et la sécurité de leurs employés au travail.
- Les employeurs doivent mettre en place des actions de prévention, d'information et de formation pour garantir la santé et la sécurité de leurs employés.
- Les employeurs et les employés peuvent régler eux-mêmes les questions liées à la santé et à la sécurité au travail pour rendre les lieux de travail plus sécuritaires.

---

<sup>63</sup> « Analyse des conditions de travail personnel » memoireonline.com. Université libre de kigali,2009, p.33,30/04/23,18H20mn

## Chapitre II : La performances des ressources humaines

---

- Les employeurs doivent évaluer les risques et mettre en place des méthodes de travail et de production garantissant un meilleur niveau de protection de la santé et sécurité.
- Les employeurs doivent mettre en place un comité d'orientation en matière de santé et de sécurité si le nombre d'employés dépasse.
- Les employeurs et les employés doivent suivre les procédures en matière de santé et de sécurité au travail et se conformer aux consignes de leur employeuse relative à la santé et à la sécurité au travail.
- Les employeurs doivent résoudre les problèmes de santé et de sécurité signalés et assurer la mise en œuvre rapide de mesures correctives et préventives avec les superviseurs et la direction.
- Les travailleurs doivent comprendre les consignes de sécurité générales au travail, savoir comment utiliser de façon sécuritaire le matériel et l'équipement du milieu de travail et être au courant des risques connus ou prévisibles que présente le lieu de travail.

La motivation des employés est un élément clé de la performance des ressources humaines, qui peut être améliorée par des pratiques de gestion efficaces pour maintenir un environnement de travail positif et productif.

### **Conclusion :**

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

Nous avons axé notre objectif sur la mesure de la performance des ressources humaines qui porte un levier important pour améliorer l'efficacité et la rentabilité de l'entreprise, ainsi que pour renforcer la motivation et la fidélisation des collaborateurs, car elle est considérée comme un enjeu majeur pour les entreprises, qui doivent mettre en place des outils fiables et pertinents systèmes d'évaluation pour assurer leur succès à long terme.

## **Chapitre III :**

**Cas pratique : l'étude de l'impact de système de la  
motivation sur la performance des ressources humaines  
dans l'entreprise Sonelgaz**

# Chapitre III : cas pratique l'étude de l'impact de système la motivation sur la performance des ressources humaines

---

## Introduction :

Dans les deux premiers chapitres, nous avons expliqué les concepts de motivation et de performance d'un point de vue théorique, nous avons présenté les différentes politiques de motivation et leur impact sur la performance des employés. Dans le troisième et dernier chapitre nous allons réaliser une étude empirique dans laquelle nous allons choisir l'entreprise SONELGAZ comme cas réel qui illustrera nos concepts théoriques par le biais d'une enquête sous forme de questionnaire.

À cette fin, nous avons divisé ce chapitre en trois sections. De ce fait, la première section est consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil, notamment son historique, sa mission, ses objectifs et son organigramme. La deuxième section est consacrée à la méthodologie du travail de terrain, et la troisième section est réservée à l'analyse des résultats.

## Section 1 : Présentation et l'organisation de la SONELGAZ

La société nationale de l'électricité et du gaz, plus connue sous le nom de SONELGAZ, est une entreprise majeure en Algérie qui opère dans les secteurs de la production, du transport et de la distribution de l'électricité, ainsi que du transport et de la distribution du gaz. Fondée en 1969, elle a été chargée par l'État algérien du monopole de la production et de la distribution de l'électricité et du gaz sur tout le territoire. Au fil des années, l'entreprise SONELGAZ a évolué pour devenir un groupe industriel composé de nombreuses filiales et sociétés, couvrant divers domaines liés à l'énergie. Dans cette section, nous explorerons plus en détail la présentation de l'entreprise SONELGAZ, ainsi que son organisation et ses filiales.

### 1 Présentation de l'entreprise SONELGAZ

La société nationale de l'électricité et du gaz (SONELGAZ), est une compagnie à caractère industriel et commercial qui exerce pour son compte les activités suivantes :

- Production, transport et distribution de l'électricité.
- Transport et distribution du gaz.

Elle a pour obligation :

- De satisfaire dans les conditions requises de qualité, de continuité de service, toute demande d'alimentation en électricité et en gaz, là où des réseaux existent ;
- D'assurer la maîtrise d'œuvre des programmes de développement de l'infrastructure électrique et gazière et en particulier des programmes d'états en matière de distribution publique de gaz ;

# Chapitre III : cas pratique l'étude de l'impact de système la motivation sur la performance des ressources humaines

- D'appliquer, à condition identique, une stricte égalité de traitement à tous les clients notamment par une tarification faisant l'objet d'un décret et un cahier des clauses générales définissant la condition de raccordement et de fourniture d'énergie.

Elle a été créée en 1969, en remplacement de l'entité précédente électricité et gaz d'algérien (EGA), on lui a donné le monopole de la production et la distribution de l'électricité et du gaz en Algérie, elle était déjà une entreprise de taille important dont le personnel est de quelque 6000 agents pour desservir 700 000 clients. En 1991 l'entreprise SONELGAZ devient établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC). Puis elle fut convertie en une société par action (SPA) en 2002 entièrement détenue par l'état, et en 2010, on parle de groupe SONELGAZ, qui aujourd'hui elle emploie plus de 90 000 agents.

## 2. L'organisation de l'entreprise SONELGAZ

SONELGAZ est aujourd'hui organisée en groupe industriel composé de Trente-neuf (39) filiales et de cinq (5) sociétés en participation exerçant des métiers de bases, travaux et périphériques présentent comme suit :

**Figure 02 :** La présentation de l'organigramme d'accueil de l'entreprise SONELGAZ



Source : Réalisé par l'entreprise Sonelgaz de Bejaia.

## **Chapitre III : cas pratique l'étude de l'impact de système la motivation sur la performance des ressources humaines**

---

Parmi les filiales importantes de l'entreprise SONALGEZ on cite :

- La société de production de l'électricité (SPE).
- Sharikat Kahraba wa Takat Moutadjadida (SKTM).
- La société de l'engineering de l'électricité et du gaz (CEEG).
- La société de gestion du réseau de transport de l'électricité (GRTE).
- La société de distribution de l'électricité et du gaz du centre (SDC).
- La société de distribution de l'électricité et du gaz d'alger (SDA).
- La société de distribution de l'électricité et du gaz de l'est (SDE).
- La Société de distribution de l'électricité et du gaz de l'ouest (SDO).

Il y a aussi « Kahrif », « Kahrakif », « Etterkib », « Inerga » et « Kanakhaz », qui sont spécialisées dans le domaine de la réalisation des infrastructures énergétiques (engineering, montage industriel, réalisation de réseaux...).

### **3. La présentation de la société de distribution de l'électricité et du gaz de l'est (SDE) et de la direction de distribution de Bejaia (DD)**

#### **3.1 La présentation de la société de distribution de l'électricité et du gaz de l'est**

La société de distribution de l'électricité et du gaz de l'est, par abréviation « SDE », filiales du groupe SONELGAZ, est une société par action (SPA), créée en 2006 avec un capital social de 24 milliards de Dinars.

Le siège de la société se situe au 2, raymonde peschard à constantine, et réunit seize (16) wilayas de l'est avec ses dix-neuf (19) directions de distribution, elle compte 95 agences commerciales, 60 districts d'électricité et 30 districts gaz.

#### **3.2 La présentation de la direction de distribution de bejaia**

La direction de distribution de bejaia alimente en énergie électrique et gazière les clients résidant sur le territoire de la wilaya, son organigramme est donné dans la figure 03.

Siège social : Cité Tobbal – Bejaia.

Nombre de communes : 56

Nombre de clients Electricité (BT/MT/HT) : 264 163 clients.

Nombre de clients Gaz (BP/MP/HP) : 77 446 clients.

Longueur du réseau Electricité : 6344 KM.

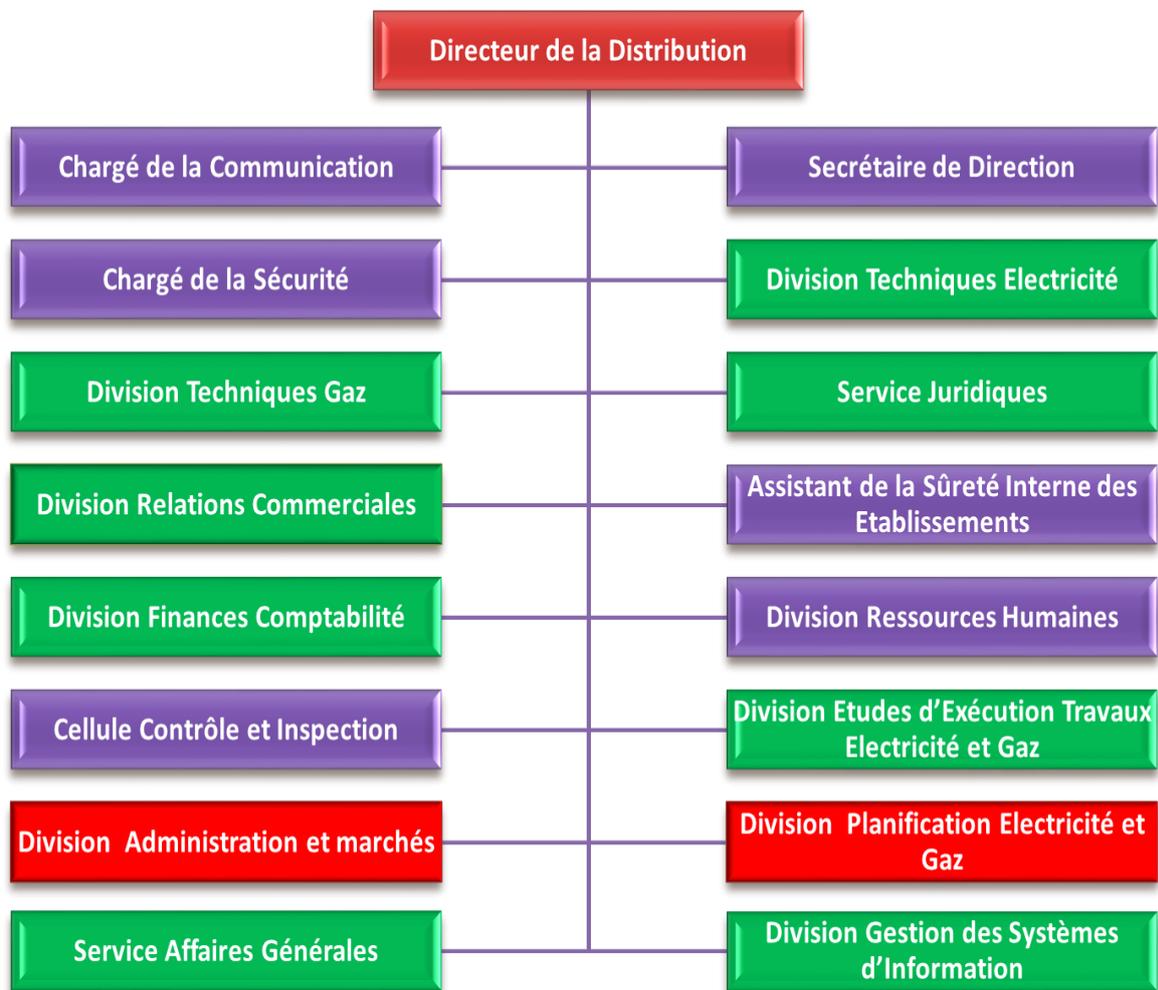
Longueur du réseau Gaz : 1705 KM.

Nombre agences commerciales : 10 Agences (Bejaia Toobal, 1<sup>er</sup> Nov, 04 Chemins, Kherrata, Sidi-Aich, Amizour, Akbou, El-Kseur, Tazmalt, Seddouk).

## Chapitre III : cas pratique l'étude de l'impact de système la motivation sur la performance des ressources humaines

Le nombre d'employés de la SDE Direction de Distribution Bejaia s'est élevé à 625 agents dont 89 de la gent féminine. Pour faire face aux programmes ambitieux, la SDE DD Bejaia procède régulièrement au recrutement de nouvelles compétences.

**Figure 03 :** L'organigramme de la société de distribution de l'électricité et du gaz de l'est direction de la distribution Bejaia



Source : Réalisé par l'entreprise Sonelgaz de Bejaia.

### 3.3 Les différentes structures de la société de distribution de l'électricité et du gaz de l'est (SDE) direction de la distribution Bejaia (DD)

La société de distribution de l'électricité et du gaz de l'est direction de la distribution Bejaia est composée de neuf (09) divisions et de deux (02) services, ajouter à cela une (01) chargée de la communication, un (01) chargé de la sécurité et un (01) assistant de la sureté interne. Les principales divisions et services sont :

## Chapitre III : cas pratique l'étude de l'impact de système la motivation sur la performance des ressources humaines

---

- **Le service affaires générales (SAG) :** Son rôle est de mettre à la disposition des différentes structures tous les moyens matériels nécessaire pour le bon fonctionnement de l'entreprise.
- **La division finance et comptabilité (DFC) :** Afin d'avoir une autonomie financière la DFC a été créé en 2006, c'est une division chargée de tous ce qui est comptabilité et finance.
- **La division gestion des systèmes d'information (DGSI) :** C'est une division qui a un rôle très important dans le bon fonctionnement de la gestion des systèmes informatique de l'entreprise.
- **La division relation commerciales (DRC) :** Chargée de tous ce qui est commerciale, elle est divisée en deux importants services : clientèle et technico commerciale, cette division est considérée comme la colonne vertébrale de la Direction de la Distribution de Bejaia.
- **La division étude d'exécution travaux électricité et gaz (DEET) :** Elle est chargée de la gestion des études sur le terrain et l'élaboration des programmes d'investissements.
- **La divisions technique électricité et gaz (DTE) et (DTG) :** Chargées de l'exploitation, entretien et le développement des réseaux de distribution de l'électricité et de gaz situés sur le territoire de la wilaya.

### 3.4 La présentation de la division ressources humaines (DRH)

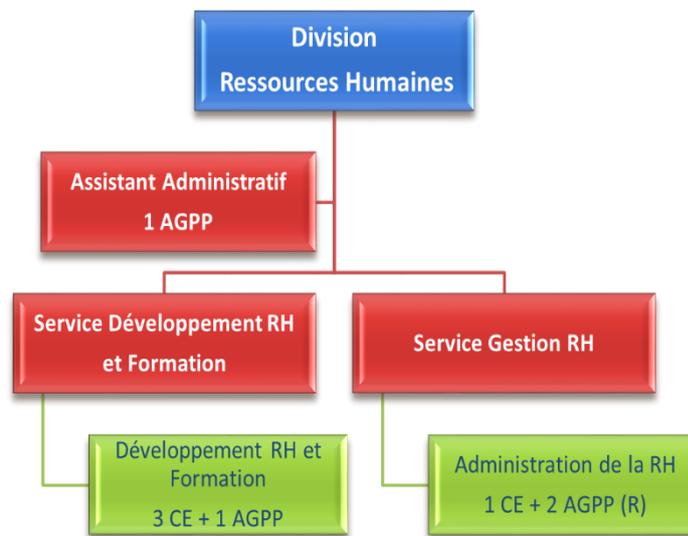
C'est une division chargée de l'organisation du personnel, parmi ses missions principales :

- Assurer la coordination des diverses activités du personnel au sein de la Direction de distribution, notamment, le recrutement, l'accueil / intégration, l'affectation, la promotion, la mutation.
- Participer à la réalisation des projets d'élément de politiques, les plans personnels et formation.
- Appliquer les politiques de gestion de la ressource humaine initiées par la direction générale.
- Fournir en collaboration avec le niveau central, les conseils et l'assistance sur les pratiques et les systèmes de gestion de la ressource humaine aux gestionnaires et personnels de la direction de distribution.

## Chapitre III : cas pratique l'étude de l'impact de système la motivation sur la performance des ressources humaines

La division ressources humaines (DRH), elle est composée d'un divisionnaire qui est chargé de gérer, orienter, contrôler, aussi de veiller au bon fonctionnement de cette division et de deux services (Formation et Gestion RH) : (Voir la figure 04).

**Figure 04 :** L'organigramme de la division ressources humaines



Source : Réalisé par l'entreprise Sonelgaz de Bejaia.

### A. service gestion ressources humaines :

- Assurer la préparation et l'exploitation de la paie aux plans des éléments variables de la restitution des documents de paie, et du traitement des réclamations.
- Veiller à l'établissement de la paie du personnel.
- Assurer la gestion administrative du personnel.
- Assurer la gestion administrative des cadres et cadres supérieurs de la Direction de distribution ;
- Assurer le suivi et la mise à jour du fichier informatisé du personnel.
- Assurer la tenue des dossiers administratifs du personnel.
- Préparer et concrétiser les éléments relatifs aux actes de carrière en conformité avec la réglementation en vigueur.
- Assurer, suivre et contrôler les conditions d'application des règles de gestion du personnel.
- Veiller à l'application uniforme de la réglementation et contrôler sa mise en œuvre.

## **Chapitre III : cas pratique l'étude de l'impact de système la motivation sur la performance des ressources humaines**

---

- Soumettre à la hiérarchie les distorsions constatées dans l'application de la réglementation.
- Assurer les relations avec le centre médecine du travail et les organismes externes.
- Etablir le budget, le contrat de gestion et le tableau de bord en matière de GRH.
- Veiller à l'établissement des statistiques du personnel de la direction de distribution et contrôler leur fiabilité.
- Elaborer le rapport de travail du service.

### **B. Service développement des ressources humaines (RH) et formation :**

- Mener et réaliser pour le compte de la direction générale des analyses et des études sur le développement de l'emploi et de la ressource humaine (RH) dans le cadre de plans à moyen et long terme.
- Assurer la tenue des statistiques du personnel, leur mise à jour et formaliser les tableaux de bord de toute la direction distribution.
- Participer à la conception des programmes d'évolutions professionnelles (élaborer les PEC, les outils d'évaluation du personnel et superviser l'opération d'évaluation...).
- Gérer les organigrammes sur la base des paramètres et ratios définis et validés par la direction générale.
- Animer la procédure de promotion / avancement afin d'aider à assurer l'uniformité du processus d'évaluation et évaluer les résultats de la campagne.
- Détecter et évaluer les besoins en formation découlant du plan de carrière de la direction distribution.
- Organiser, coordonner et animer les actions collectives de formation dans le cadre de la mise en œuvre du plan de formation de la direction générale de la société de distribution.
- Assurer le suivi et le contrôle des actions de formation confiées aux unités de base.
- Apporter aide et assistance aux unités de base pour l'organisation spécifique d'opérations de formation.
- Suivre les actions d'apprentissage.
- Assurer les relations avec la direction centrale, les centres de formation de l'IFEG et des centres de formation externes.

## **Chapitre III : cas pratique l'étude de l'impact de système la motivation sur la performance des ressources humaines**

---

### **4. Les missions et attributions de la société de distribution de l'électricité et du gaz (SDE) de l'est direction de la distribution Bejaia (DD)**

La société de distribution de l'électricité et du gaz de l'est, sous la direction de la distribution de bejaia, joue un rôle clé dans la région en assurant l'approvisionnement efficace et sécurisé en électricité et en gaz.

#### **4.1 Les missions de la société de distribution de l'électricité et du gaz de l'est (SDE), direction de distribution de bejaia (DD)**

La société de distribution de l'électricité et du gaz de l'est (SDE), la direction de distribution de bejaia, entre autres, pour missions :

- Le développement du réseau de façon à permettre le raccordement des clients et des producteurs qui le demandent.
- La commercialisation de l'électricité et de gaz.
- L'entretien et le développement des réseaux de distribution de l'électricité et du gaz.
- L'assurance d'une continuité et qualité de service au moindre coût.

#### **4.2 Attributions de la société de distribution de l'électricité et du gaz de l'est (SDE), la direction de distribution de bejaia (DD)**

La société de distribution de l'électricité et du gaz de l'est (SDE), la direction de distribution de bejaia à pour attributions les pointes suivantes :

- Participer à l'élaboration de la politique de la direction (en matière de prestations rendus aux clients, développement des ventes, recouvrement des créances, ...).
- Mettre en œuvre la politique commerciale de l'entreprise et en contrôler l'application ;
- Satisfaire aux meilleures conditions de coûts et de délais la demande de raccordement des clients MT/BT, MP/BP et leur apporte conseil et assistance.
- Assurer la gestion (conduite, exploitation, maintenance) et le développement des réseaux MT/BT et MP/BP et des installation annexes.
- Elaborer et mettre en œuvre le développement de la construction, la maintenance et l'exploitation des ouvrages.
- Etablir les programme travaux qui se rapportent à ses missions et en assurer la maitrise d'œuvre.
- Assurer la gestion et le développement des ressources humaines et des moyens matériels au fonctionnement du centre.
- Assurer la sécurité des personnes et des biens au rapport avec les activités de la distribution.

# Chapitre III : cas pratique l'étude de l'impact de système la motivation sur la performance des ressources humaines

---

- Assurer la représentation de l'entreprise SONELGAZ au niveau local.

La société de distribution de l'électricité et du gaz de l'est (SDE), la direction de distribution de bejaia filiale de la société nationale SONELGAZ, est une entreprise très importante dans la région, puisqu'elle participe au développement et à la mutation de la wilaya de bejaia, elle doit aussi répondre en permanence à la demande croissante en matière d'électricité et du gaz.

## Section 2 : La méthodologie de l'enquête de Terrain

La production des résultats d'une enquête est un processus complexe incluant de nombreuses étapes. Pour mieux expliquer les résultats de notre enquête sur l'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines d'un échantillon d'entreprise.

Cette section sera consacrée à la présentation de notre démarche méthodologique ou nous avons basée sur une enquête par sondage et un échantillon utilisant un questionnaire comme moyens de collecter des informations utiles. Cette étude va s'accrocher sur les politiques de motivation des salariés de l'entreprise et son impact sur la performance de personnel de l'entreprise Sonelgaz.

### 1 L'objectif de l'enquête

Cette enquête a pour objectif principal de connaître les facteurs de motivation suivie par l'entreprise et son impact sur la performance personnelle de l'entreprise SONELGAZ, et de vérifier si ces facteurs sont réellement présents dans le milieu du travail. Nous allons voir en ce qui concerne chaque salarié, quel sont les facteurs de motivation et les l'éléments qui les rend performant.

### 2 La démarche méthodologique

La démarche méthodologique désigne l'ensemble des étapes et des procédures suivies dans le cadre d'une recherche, d'une étude ou d'une enquête. Elle consiste en un ensemble d'étapes et de techniques utilisées pour collecter des données et analyser des informations dans le but de répondre à une problématique ou de vérifier des hypothèses.

#### 2.1 La pré-enquête

Notre démarche consiste d'abord à mener une pré-enquête qui nous a permis d'envisager les hypothèses de notre travail, mais aussi le contenu de notre questionnaire qu'on va élaborer par la suite.

Cette pré-enquête c'est déroulé par la technique d'observation : cette technique qui est l'observation nous a permis de recueillir des données importantes à notre travail de recherche,

## **Chapitre III : cas pratique l'étude de l'impact de système la motivation sur la performance des ressources humaines**

---

En effet, elle nous a permis un contact direct avec le personnel. Elle nous a permis de voir la réalité des faits au sein de l'entreprise Sonelgaz.

### **2.2. Le Questionnaire**

Est un instrument essentiel de recueil de l'information le plus courant. Il est constitué d'une liste de question de forme diverse, placé selon un ordre est une logique prédéfinie pour lequel un enquêteur souhaite l'avis, le jugement et l'évaluation d'un interviewe.

Il est très important de rédiger, un bon questionnaire car c'est à base de celui-ci que l'on tiendra par la suite les réponses données et faire sortir les résultats les plus probants.

Il s'agit donc de savoir poser les questions qu'il faut et les agencer dans le questionnaire.

Pour un bon questionnaire, il faut :

- Prévoir une phase de présentation pour informer l'enquête du but de l'étude.
- Classer les questions par thème. Pour préparer les questions, il faut suivre la méthode de l'entonnoir qui consiste à aller du général au particulier.
- Prévoir suffisamment de place pour saisir les réponses aux questions ouvertes.

Dans cette étude, nous avons opté pour la réalisation de notre enquête de terrain par un questionnaire, destiné aux différents services des entreprises enquêtées au niveau de la wilaya de bejaia (service production, ressource humaine, commercial, contrôle de gestion, etc.). Le questionnaire est élaboré à partir d'une méthodologie claire, où nous avons pu fixer nos objectifs de recherche, matérialisés par les différents axes du questionnaire et ayant un lien direct avec nos hypothèses de travail.

### **2.3 L'objectif des questionnaires.**

Le questionnaire est un ensemble de questions qui ont pour finalité de remplir deux fonctions : celle de traduire l'objectif de notre recherche et d'inciter les personnes interrogées durant l'enquête à fournir des informations correctes.

Pour pouvoir répondre à notre problématique et pour suivre le même ordre d'idées développé dans le cadre théorique, nous avons organisé notre questionnaire en quatre axes de recherche afin de pouvoir vérifier la validité de nos hypothèses.

### **2.4 La technique du questionnaire**

Le questionnaire rédigé est composé de quatre axes (voir l'annexe) :

- Le premier axe porte des informations générales concernant chaque salarié comme le genre, la tranche d'âge, la catégorie socioprofessionnelle, niveaux d'instruction.

## Chapitre III : cas pratique l'étude de l'impact de système la motivation sur la performance des ressources humaines

---

- Le deuxième axe porte sur la motivation pour cela, nous avons posé un nombre de question tel que :
  - ✓ Que ce qui vous motive pour être plus efficace dans votre travail ?
  - ✓ Comment trouvez-vous la rémunération au sein de votre entreprise ?
  - ✓ Comment trouvez-vous les conditions de travail aux seins de votre entreprise ?
- Le troisième axe porte sur la performance dans cet axe, nous avons intéresse aux questions tel que :
  - ✓ Quel sont les éléments qui vous rend performant dans votre travail ?
  - ✓ Est-ce que la formation augmente votre performance au travail ?
  - ✓ Est que vous considérez la compétence comme un élément de performance ?
- Le quatrième axe porte sur la relation entre la motivation et la performance pour cela, nous avons posé un nombre de question tel que :
  - ✓ Diriez-vous que la politique de motivation influence-t-elle la performance a sien de votre Entreprise ?
  - ✓ Est-ce qu'une augmentation de salaire vous permet d'être plus performant ?

### 2.5 La conception des questionnaires.

La rédaction d'un questionnaire débute par l'élaboration de la liste des informations à rechercher qui devient par la suite une série de questions. Cette étape préalable limite le risque d'oubli de certaines questions importantes.

La rédaction du questionnaire est basée sur le type de question à poser. On construit le formulaire de question à l'aide de questions ouvertes et fermées basées sur l'analyse conceptuelle. Chaque question correspond à un concept ou à une variable de l'hypothèse.

De ce fait, l'art du chercheur tient dans la capacité de formuler adéquatement les questions.

Dans la formulation du questionnaire on trouve beaucoup plus les questions fermées<sup>64</sup>. Cela n'exclut pas la possibilité de trouver des questions ouvertes.

**Les questions fermées :** Notre questionnaire est composé essentiellement des questions fermées : on distingue deux sortes de questions fermées :

---

<sup>64</sup>Maurice Angers, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, édition casbah université, 1996, Algérie, P12.

## Chapitre III : cas pratique l'étude de l'impact de système la motivation sur la performance des ressources humaines

---

- La question dichotomique : dans ce cas l'enquêté est amené à choisir entre deux réponses, le choix d'une réponse exclut l'autre.
- La question à choix multiples : Dans laquelle on offre un éventail de réponses plausibles à l'enquêté. Dans ce type de question on distingue aussi deux sortes de questions à choix multiples.
- La question à choix multiples et à une seule réponse permise.
- La question à choix multiples à plusieurs réponses permises, dans lesquelles on indique entre parenthèses (vous pouvez cocher plus d'une réponse).

Ce genre de questions qui demande à l'enquêter d'évaluer chacun des items d'une série et de les classer les uns par rapport aux autres

**Les questions ouvertes :** dans ce type de questions on laisse toute latitude à l'enquêté à la formulation de sa réponse. Un questionnaire doit ne contenir que peu de question ouverte vue leurs caractères difficiles de quantifier par la suite.

Dans notre questionnaire on trouve :

- Questions ouvertes à réponse courte limitées par le nombre de ligne fournie.
- Questions ouvertes à réponse élaborée.

Ces questions ont pour objectif de guider le répondeur dans sa réponse.

### 3 L'échantillon d'étude

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

Omar AKTOUF nous définit L'échantillon : « comme étant une petite quantité d'un produit destinée à en faire connaître les qualités ou à les apprécier ou encore une portion représentative d'un ensemble, un spécimen<sup>65</sup> ».

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

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

---

<sup>65</sup> AKTOUF Omar, Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, Edition les Presses de l'université de Québec, Québec, 2006, P73.

## Chapitre III : cas pratique l'étude de l'impact de système la motivation sur la performance des ressources humaines

L'effectif de l'entreprise Sonelgaz de Bejaia est de 170 salariés qui représente notre population d'étude, En raison du manque de temps, nous avons décidé de distribuer 35 questionnaires, nous avons récupéré 20 exemplaires, nous sommes donc appuyés sur ce nombre étudier notre problématique de recherche.

### 4 La technique d'échantillonnage

L'échantillon est un ensemble d'individus tirés d'une population initiale.

Afin de répondre à notre enquête de terrain :

- Nous avons pris un échantillon de 35salariés pour avoir des réponses qui nous permet de répondre à notre problématique de recherche.
- Nous avons distribué ce questionnaire de 16 questions pour chacun de ces salaries, afin de nous répondre librement, est d'obtenir des réponses s'insère est fiable pour notre travail de recherche.

La population d'étude est représentée par 170 employés, l'échantillon de notre étude et de 35 employés. Ce qui nous donnée un taux de représentative de notre échantillon de :  $\frac{35}{170} \times 100 = 11.76\%$ .

Les difficultés de terrain :

- Retard de réponses à notre questionnaire.
- Nous avons distribué 30 questionnaires, nous avons récupéré 20 exemplaires.
- La courte durée de notre stage.

La méthodologie adoptée pour mener l'enquête de terrain sur l'impact du la motivation sur la performance des ressources humaines dans l'entreprise SONELGAZ. La préparation du questionnaire, la sélection de l'échantillon et les différentes étapes de collecte de données ont été décrites pour assurer la validité et la pertinence des résultats obtenus.

### Section 3 : Analyse et interprétation des résultats

Pour mieux appréhender le sujet, on a choisi de faire une étude quantitative pour répondre à notre problématique « l'impact de système de la motivation sur la performance des ressources humaines (RH).

Pour mener à bien notre recherche on s'est appuyé sur un outil de collecte de données : l'enquête par questionnaire. Le questionnaire a été distribué pour les salariés de différentes catégories socioprofessionnelles.

Cette section sera consacrée à la représentation et l'analyse des résultats obtenus sur le terrain.

# Chapitre III : cas pratique l'étude de l'impact de système la motivation sur la performance des ressources humaines

## 1. Axe01 : Données personnelles.

Les caractéristiques de l'échantillon de notre enquête sont récoltées à travers la fiche signalétique. Il s'agit de recueillir des informations d'ordre général afin d'avoir une idée précise sur la population qui compose notre échantillon. À savoir le sexe, l'âge, niveau d'instruction.

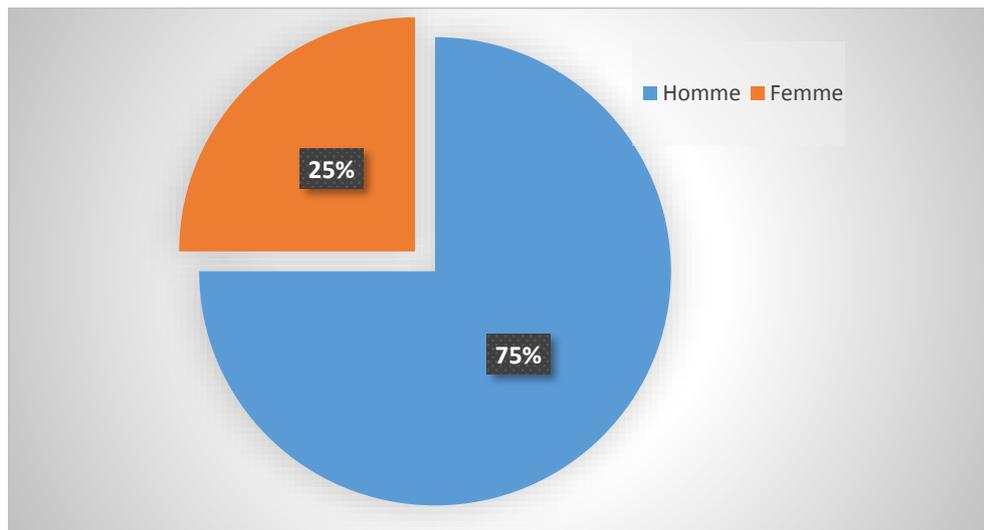
### 1.1 : La répartition de l'échantillon selon le sexe au sein de l'entreprise :

**Tableau 04** : La répartition de l'échantillon selon le sexe au sein de l'entreprise.

Élément	N° effectif	Pourcentage
Homme	15	75%
Femme	5	25%
Total	20	100%

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

**Figure N°5** : La répartition de l'échantillon selon le sexe au sein de l'entreprise



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

**Commentaire** : Le tableau n°04 et la figure n°05 ci-dessus montrent la répartition des résultats de l'enquête selon le sexe, pour les salariés concernés par l'étude. En effet, nous constatons que la tranche prédominante des salariés est celle des hommes avec un pourcentage de 75%, tandis que les femmes représentent 25% de l'ensemble de l'échantillon étudié.

D'après les données recueillies lors de l'enquête et présentées dans le graphique ci-dessus, on constate qu'en raison de la nature du secteur d'activité. Les hommes sont plus nombreux que les femmes dans les entreprises nécessitant une main-d'œuvre manuelle.

## Chapitre III : cas pratique l'étude de l'impact de système la motivation sur la performance des ressources humaines

Cela s'explique aussi par les contraintes familiales auxquelles sont confrontées les femmes : éducation des enfants, tâches des serviteurs qui décourageaient les femmes de postuler à des postes de responsabilité.

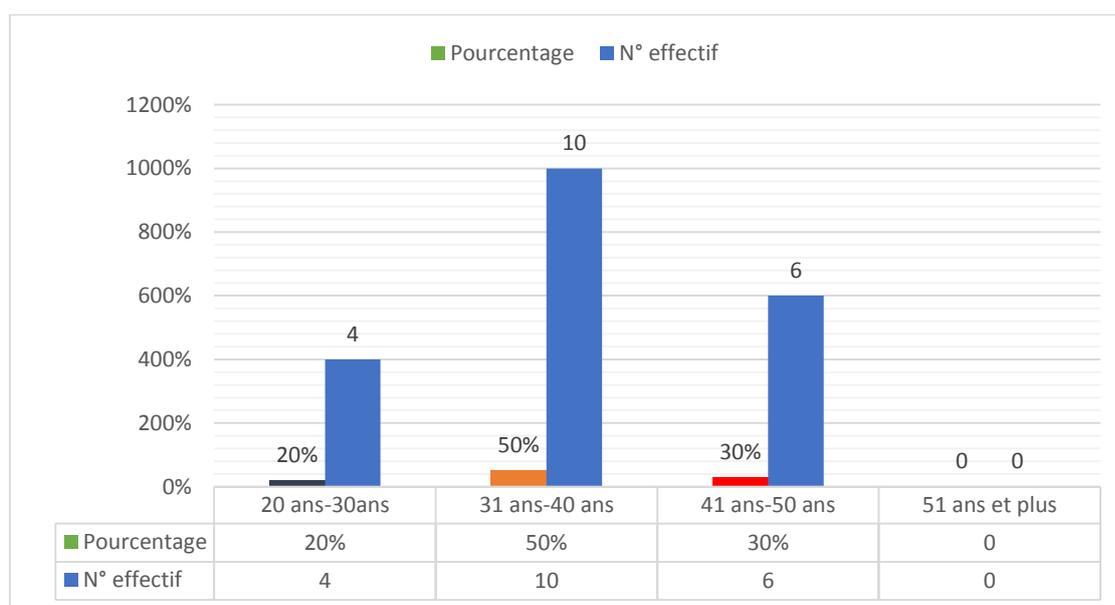
### 1.2 : La répartition de l'échantillon selon l'âge au sein de l'entreprise

**Tableau 05** : La répartition de l'échantillon selon l'âge au sein de l'entreprise.

Élément	N° effectif	Pourcentage
20 ans-30ans	4	20%
31 ans-40 ans	10	50%
41 ans-50 ans	6	30%
51 ans et plus	00	00
Total	20	100%

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

**Figure N°6** : La répartition de l'échantillon selon l'âge au sein de l'entreprise.



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

**Commentaire** : D'après le tableau n°05 et la figure n°06, on constate que la majorité des salariés enquêtés ont entre 31 et 40 ans, soit 50%, ce qui signifie que les échantillons étudiés se situent essentiellement dans la tranche d'âge inférieure à 40 ans.

Sur la base de notre analyse, nous concluons que la main-d'œuvre de l'entreprise Sonelgaz est majoritairement jeune. Cela s'explique par la politique de recrutement de l'entreprise Sonelgaz

## Chapitre III : cas pratique l'étude de l'impact de système la motivation sur la performance des ressources humaines

qui privilégie l'embauche de diplômés jeunes pour acquérir de nouvelles connaissances et gérer leur carrière.

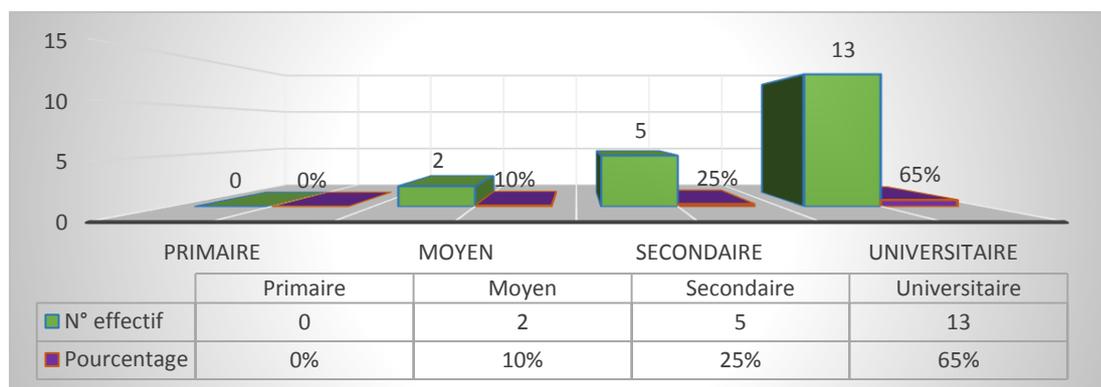
### 1.3 : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction au sein de l'entreprise

**Tableau 06** : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction au sein de l'entreprise.

Élément	N° effectif	Pourcentage
Primaire	00	00%
Moyen	2	10%
Secondaire	5	25%
Universitaire	13	65%
Total	20	100%

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

**Figure N°07** : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction au sein de l'entreprise.



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

**Commentaire** : D'après le tableau n°06 et la figure n°07, on constate que le niveau le plus dominant chez les salariés au sein de l'entreprise Sonelgaz est le niveau universitaire avec un pourcentage de 65%.

De là on remarque que la majorité des salariés concerné par l'enquête ont un niveau universitaire, qui est compatible avec les compétences et les qualifications nécessaires pour que chacun maîtrise ses tâches, et on peut expliquer cela par la nécessité d'avoir des personnes qui occupent des postes de travail qui nécessite un niveau d'instruction très élevé et la politique de l'entreprise Sonelgaz qui cherche toujours à recruter les compétences.

## Chapitre III : cas pratique l'étude de l'impact de système la motivation sur la performance des ressources humaines

Les données de l'enquête montrent une prédominance des hommes dans les postes nécessitant une main-d'œuvre manuelle, une majorité de salariés âgés de moins de 40 ans et une forte proportion de salariés ayant un niveau d'instruction universitaire. Ces résultats reflètent la politique de recrutement de Sonelgaz, qui vise à attirer des profils qualifiés et compétents, tout en tenant compte des contraintes socio-culturelles et des stéréotypes de genre qui peuvent influencer la répartition des sexes au sein de l'entreprise.

### 2. Axe n°02 : La motivation

La motivation des employés est très importante pour toute entreprise et aussi pour ces travailleurs pour être performante. Dans cette partie, on va étudier la motivation au sein de l'entreprise Sonelgaz. Notre enquête vise ainsi à vérifier les facteurs de motivation, la rémunération, les conditions du travail, la promotion, communication.

#### 2.1 La répartition de l'échantillon selon les facteurs les plus motivant au travail du salarié au sein de l'entreprise

**Question 04 : quels sont les facteurs qui vous rend plus motivants dans votre travail ?**

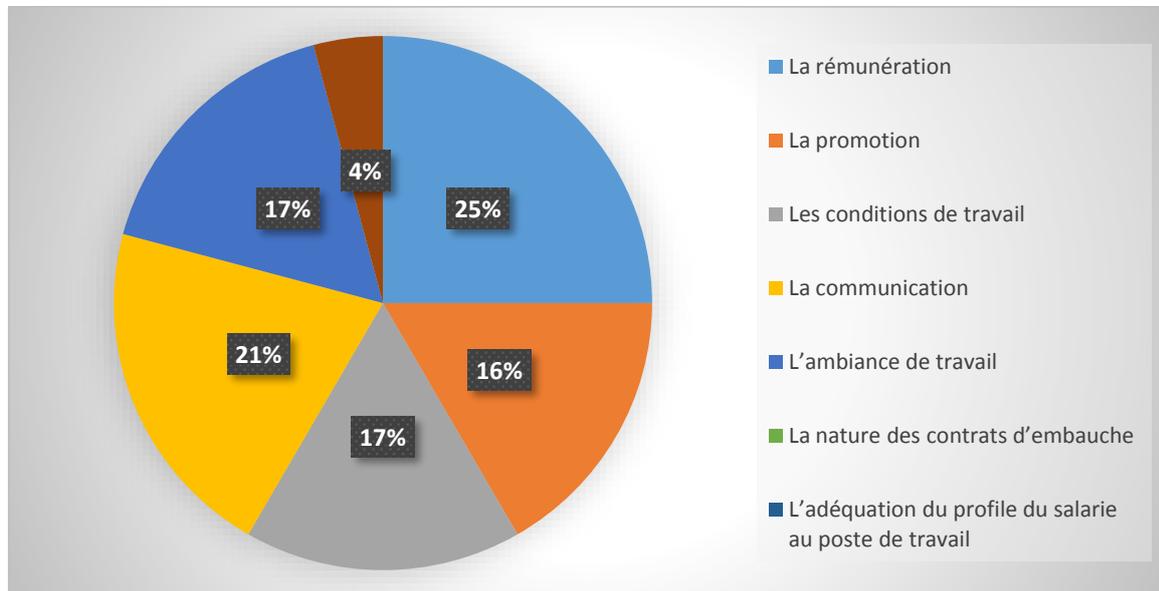
**Tableau 07 :** La répartition de l'échantillon selon les facteurs les plus motivant au travail du salarié au sein de l'entreprise.

Éléments	N° effectif	Pourcentage
La rémunération	12	25%
La promotion	8	16.67%
Les conditions de travail	8	16.67%
La communication	10	20.83%
L'ambiance de travail	8	16.67%
La nature des contrats d'embauche	00	00%
L'adéquation du profile du salarie au poste de travail	00	00%
Autres	2	4.17%
Total	48	100%

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

## Chapitre III : cas pratique l'étude de l'impact de système la motivation sur la performance des ressources humaines

**Figure N°08 :** La répartition de l'échantillon selon les facteurs les plus motivant au travail du salarié au sein de l'entreprise



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

**Commentaire :** D'après le tableau n°07 et la figure n°08, on constate que la plupart des travailleurs considèrent la rémunération comme un moyen qui les encouragent à être plus motivés avec un pourcentage de 25 % du totale des travailleurs enquêtés. Cependant, la nature des contrats d'embauche et l'adéquation du profil du salarié au poste de travail ne sont pas considérés comme étant des facteurs motivant pour notre échantillon d'étude. Cela peut être expliqué par le fait que la majorité des travailleurs de l'entreprise Sonelgaz ont été recrutés par des contrats à durée indéterminée (CDI) ce qui augmente leur implication dans le travail et de plus la politique de recrutement de l'entreprise Sonelgaz veille à l'adéquation du profil du salarié au poste de travail.

## Chapitre III : cas pratique l'étude de l'impact de système la motivation sur la performance des ressources humaines

### 2.2 : La répartition de l'échantillon selon l'attitude des salariés vis-à-vis de la qualité de la rémunération au sein de l'entreprise.

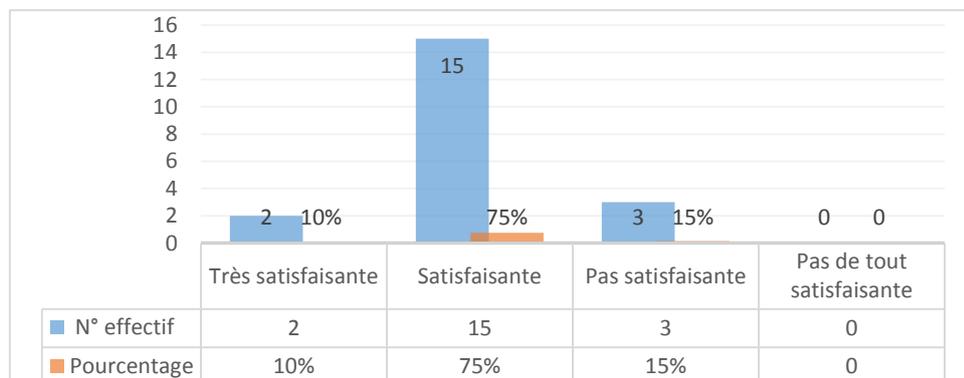
**Question 05 : Comment trouvez-vous la rémunération au sein de votre entreprise ?**

**Tableau 08 :** La répartition de l'échantillon selon l'attitude des salariés par rapport à la politique de la rémunération au sein de l'entreprise.

Élément	N° effectif	Pourcentage
Très satisfaisante	2	10%
Satisfaisante	15	75%
Pas satisfaisante	3	15%
Pas de tout satisfaisante	00	00
Total	20	100%

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

**Figure N°09 :** La répartition de l'échantillon selon l'attitude des salariés par rapport à la politique de la rémunération au sein de l'entreprise.



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

**Commentaire :** D'après le tableau n°08 et la figure n°09 on constate que la rémunération dans cette entreprise est satisfaisante avec un pourcentage de 75%, 15% disent que la rémunération est insatisfaisante. Ceci se justifie par le fait que la grille salariale de l'entreprise Sonelgaz est plus compétitive par rapport à d'autres entreprises. C'est à dire la politique de la rémunération au sein de l'entreprise Sonelgaz est bonne. Ce qui peut être contribué positivement à l'augmentation de la motivation des salariés.

## Chapitre III : cas pratique l'étude de l'impact de système la motivation sur la performance des ressources humaines

**2.3 : La répartition de l'échantillon selon l'attitude des salariés vis- à- vis des conditions de travail au sein de l'entreprise.**

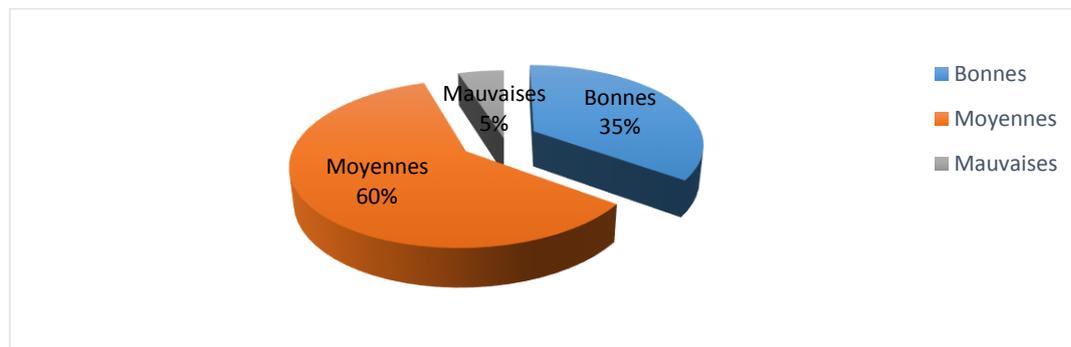
**Question 06 : Comment trouvez-vous les conditions de travail aux seins de votre entreprise ?**

**Tableau 9 :** La répartition de l'échantillon selon l'attitude des salariés vis- à- vis des conditions de travail au sein de l'entreprise.

Élément	N° effectif	Pourcentage
Bonnes	7	35%
Moyennes	12	60%
Mauvaises	1	5%
Total	20	100%

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

**Figure N°10 :** La répartition de l'échantillon selon l'attitude des salariés vis- à- vis des conditions de travail au sein de l'entreprise.



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

**Commentaire :** D'après le tableau n°09 et la figure n°10 on constate que plus de 95% des salariés de notre échantillon jugent que les conditions de travail au sein de l'entreprise Sonelgaz est au de sous de la moyenne. On déduit que Sonelgaz respecte les normes de travail et cherche à assurer un environnement confortable pour ses salariés, et la disponibilité des équipements pour l'accomplissement du travail, ainsi que les conditions sociales qui regroupent les facteurs dépendant des conditions générales du travail et de l'emploi. Les conditions du travail au sein de l'entreprise Sonelgaz 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

## Chapitre III : cas pratique l'étude de l'impact de système la motivation sur la performance des ressources humaines

bureaux climatisés et confortables, une atmosphère adéquate, et des avantages sociaux influence positivement la motivation du salarié.

### 2.4 : La répartition de l'échantillon selon l'attitude des salariés vis- à- vis la communication au sein de l'entreprise.

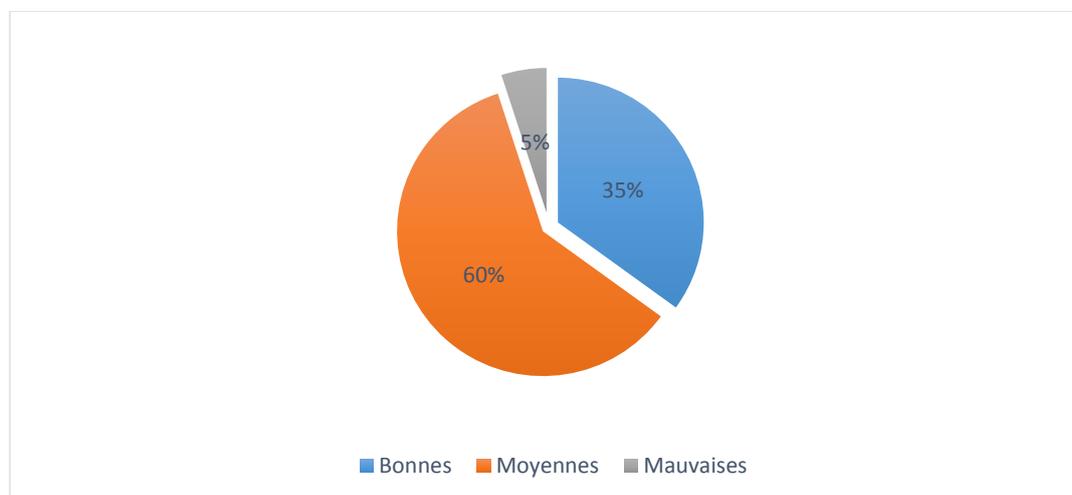
**Question 07 : Comment trouvez-vous la communication au sein de votre entreprise ?**

**Tableau 10 :** La répartition de l'échantillon selon l'attitude des salariés vis- à- vis la communication au sein de l'entreprise.

Elément	N° effectif	Pourcentage
Bonnes	7	35%
Moyennes	12	60%
Mauvaises	1	5%
Total	20	100%

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

**Figure N°11 :** La répartition de l'échantillon selon l'attitude des salariés vis- à- vis la communication au sein de l'entreprise.



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

**Commentaire :** D'après le tableau n°10 et la figure n°11 on constate que 60% des salariés de notre échantillon jugent que la communication au sein de l'entreprise Sonelgaz est moyennes, 35% les trouvent bonnes, et 5% des salariés les trouvent mauvaises. Nous pouvons dire que la communication demeure un principal facteur de motivation et doit être présente dans toute

## Chapitre III : cas pratique l'étude de l'impact de système la motivation sur la performance des ressources humaines

équipe de travail du fait qu'elle permet à l'individu de s'exprimer pleinement et de se sentir important et considéré.

De plus, l'entreprise Sonelgaz utilise la communication pour améliorer la coopération entre les membres de l'entreprise afin de créer une bonne ambiance de travail et aussi de développer le sentiment d'appartenance chez les salariés.

### 2.5 : La répartition de l'échantillon selon l'attitude des salariés vis- à- vis de la promotion au sein de l'entreprise.

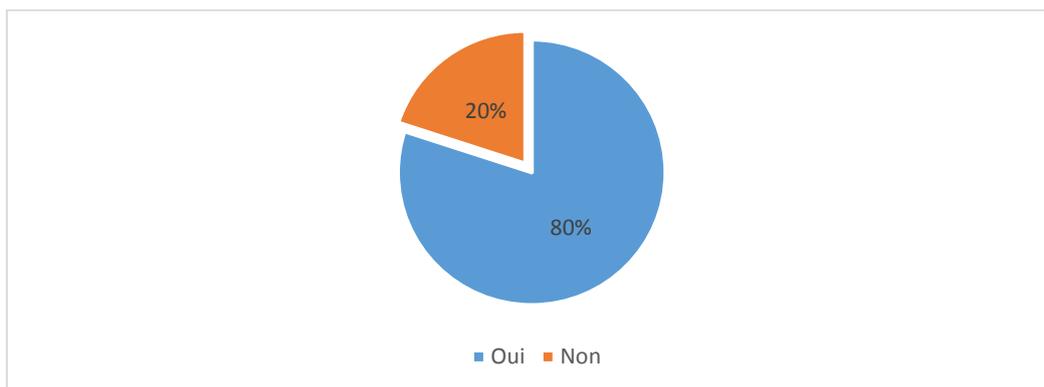
**Question 08 : Est-ce que la promotion est considérée comme une source de la motivation pour vous ?**

**Tableau 11 :** La répartition de l'échantillon selon l'attitude des salariés vis- à- vis de la promotion au sein de l'entreprise.

Élément	N° effectif	Pourcentage
Oui	16	80%
Non	4	20%
Total	20	100%

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

**Figure N°12 :** La répartition de l'échantillon selon l'attitude des salariés vis- à- vis de la promotion au sein de l'entreprise.



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

**Commentaire :** D'après le tableau n°11 et la figure n°12 on constate que 80% des travailleurs considèrent que la promotion est une source de motivation pour eux. Cependant l'entreprise Sonelgaz doit offrir la chance de promouvoir pour tous les travailleurs, sans élimination pour les motiver d'une part et les mobiliser vers la réalisation de ses objectifs en d'autre part. la

## Chapitre III : cas pratique l'étude de l'impact de système la motivation sur la performance des ressources humaines

promotion peut bel et bien être liée à la motivation. Cela peut être expliqué par le fait que le salarié aimera toujours passer à un échelon supérieur donc sera toujours motivé à le décrocher.

**2.6 : La répartition de l'échantillon selon l'attitude des salariés vis-à-vis de l'influence de la motivation sur la fidélisation des personnes de l'entreprise.**

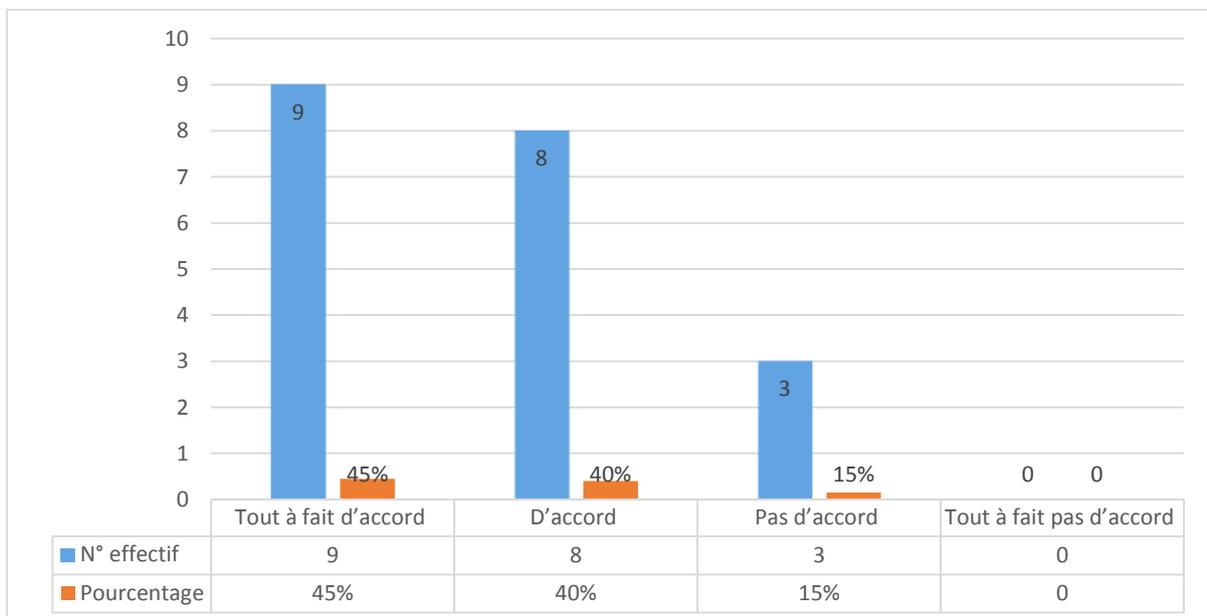
**Question 09 : Est-ce que la motivation au travail est un moyen pour fidéliser le personnel ?**

**Tableau 12 :** La répartition de l'échantillon selon l'attitude des salariés vis-à-vis de l'influence de la motivation sur la fidélisation des personnes de l'entreprise.

Élément	N° effectif	Pourcentage
Tout à fait d'accord	9	45%
D'accord	8	40%
Pas d'accord	3	15%
Tout à fait pas d'accord	00	00
Total	20	100%

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

**Figure N°13 :** La répartition de l'échantillon selon l'attitude des salariés vis-à-vis de l'influence de la motivation sur la fidélisation des personnes de l'entreprise.



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

**Commentaire :** D'après le tableau n°12 et la figure n°13, on constate que le pourcentage d'employés qui s'accordent à dire que la motivation est un moyen de la fidélisation des employés

## **Chapitre III : cas pratique l'étude de l'impact de système la motivation sur la performance des ressources humaines**

---

est important il est de l'ordre de 85 %. À partir des données recueillies, nous concluons que la fidélisation des salariés est importante car elle permet de réduire les coûts liés au recrutement et à la formation de nouveaux salariés. En effet, la prise de poste d'un salarié peut être très coûteux pour l'entreprise. À noter également que des employés fidèles peuvent contribuer à renforcer la culture d'entreprise, à améliorer la qualité du travail et à stimuler la productivité. La stratégie incitative employée par la société Sonelgaz est un bon moyen de fidéliser les ressources humaines.

L'enquête nous montre que la rémunération, la promotion, les conditions de travail et la communication sont les principaux facteurs de la motivation au sein de l'entreprise Sonelgaz. Ces éléments contribuent à la satisfaction des employés et à leur fidélisation, ce qui est bénéfique pour l'entreprise. Cependant, il est important de continuer à évaluer et à améliorer ces facteurs pour maintenir la motivation et la satisfaction des salariés à long terme.

### **3. Axe 3 : La performance (l'avis des travailleurs sur les éléments qui le rend performant.**

La performance de la ressource humaine est la résultante de la bonne gestion de ressource humaine, notamment, l'efficacité du système de motivation du personnel et une bonne politique de formation, respect et la reconnaissance au sein de l'entreprise Sonelgaz.

## Chapitre III : cas pratique l'étude de l'impact de système la motivation sur la performance des ressources humaines

**3.1 : La répartition de l'échantillon selon l'attitude des salariés vis-à-vis des éléments qui les rend de la performant au sein de l'entreprise.**

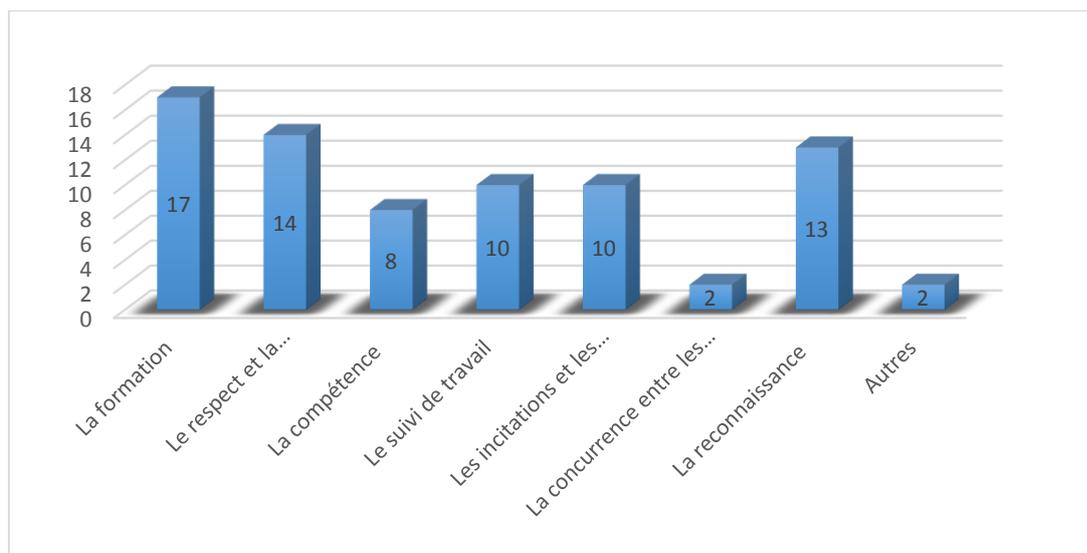
**Question 10 : Quel sont les éléments qui vous rend performant dans votre travail ?**

**Tableau 13 :** La répartition de l'échantillon selon l'attitude des salariés vis-à-vis des éléments qui les rend de la performant au sein de l'entreprise.

L'élément	N° d'effectif	Le pourcentage
La formation	17	22.37%
Le respect	14	18.42%
La compétence	8	10.53%
Le suivi de travail	10	13.16%
Les incitations et les récompenses.	10	13.16%
La concurrence entre les salariés sur les postes clés dans l'entreprise	2	2.63%
La reconnaissance	13	17.10%
Autres	2	2.63%
Total	76	100%

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

**Figure N°14 :** La répartition de l'échantillon selon l'attitude des salariés vis-à-vis des éléments qui les rend de la performant au sein de l'entreprise.



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

## Chapitre III : cas pratique l'étude de l'impact de système la motivation sur la performance des ressources humaines

**Commentaire :** Selon le tableau n°13 et la figure n°14, on constate que la plupart des travailleurs considèrent la formation et la reconnaissance des efforts comme un élément qui les rend plus efficaces au travail avec 30 % du total des travailleurs interrogés. Cependant, la concurrence entre les employés pour les postes clés n'est pas une composante de la performance pour notre échantillon d'étude. Cela peut s'expliquer par la politique de l'entreprise Sonelgaz, qui procède à l'organisation d'un concours interne pour les postes de responsabilité, favorise l'efficacité, la formation et la reconnaissance des efforts, ce qui contribue à améliorer la performance au travail.

### 3.2 : La répartition de l'échantillon selon l'attitude des salariés vis-à-vis la formation au sein de l'entreprise.

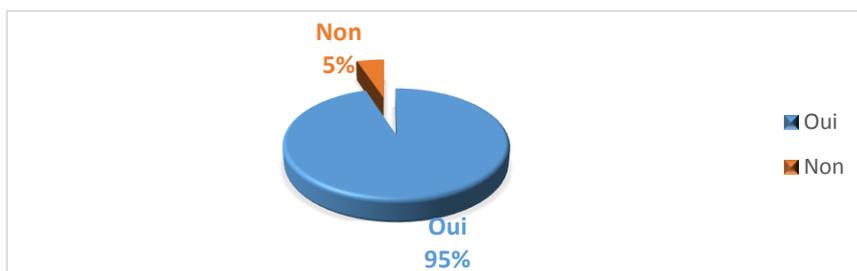
#### Question 11 : Est-ce que la formation augmente votre performance au travail ?

**Tableau 14 :** La répartition de l'échantillon selon l'attitude des salariés vis-à-vis la formation au sein de l'entreprise.

Élément	N° effectif	Pourcentage
Oui	19	95%
Non	1	5%
Total	20	100%

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

**Figure N°15 :** La répartition de l'échantillon selon l'attitude des salariés vis-à-vis la formation au sein de l'entreprise.



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

**Commentaire :** Le tableau n°14 et la figure n°15 montrent que la grande partie de salariés convaincus de l'importance de la formation, elle constitue plus de 50% des salariés enquêtés. En effet, ces salariés considèrent que la formation contribue à la performance de la ressource humaine, tandis que la minorité n'est pas d'accord avec ce constat, cette dernière ne dépasse pas

## Chapitre III : cas pratique l'étude de l'impact de système la motivation sur la performance des ressources humaines

5% de l'ensemble des salariés concernés par l'étude. Ce qui vous amène à dire que la formation est assez primordiale dans la gestion de la ressource humaine au niveau de l'entreprise Sonelgaz, la formation permet au salarié de développer sa carrière professionnelle, sur le long terme grâce à ces cursus, il pourra en effet améliorer ses capacités, s'adapter au changement et éventuellement obtenir une promotion. Le renforcement de ses compétences sera par ailleurs favorable à sa mobilité d'un point de vue stratégique.

### 3.3 : La répartition de l'échantillon selon l'attitude des salariés vis- à- vis le suivi du travail au sein de l'entreprise.

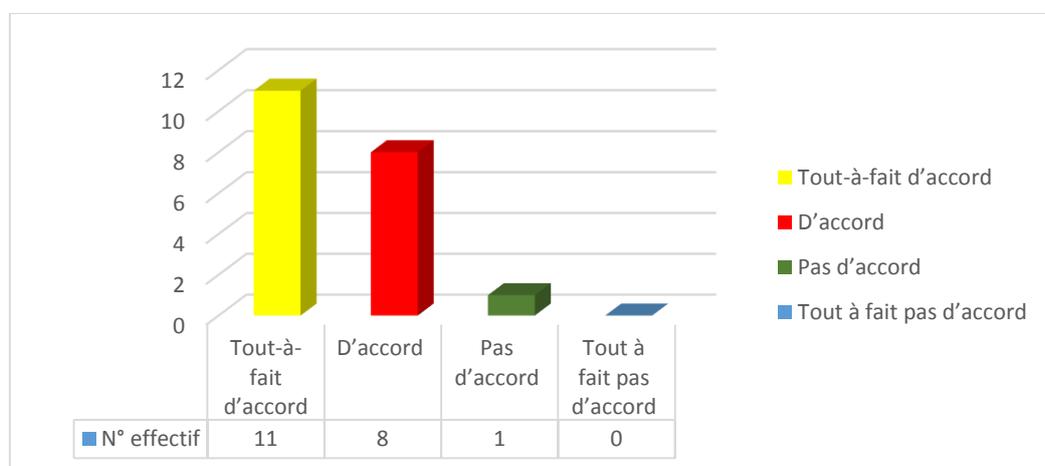
**Question 12 : Est-ce que le suivi du travail au sein de votre entreprise vous permet d'améliorer votre performance au travail ?**

**Tableau 15 :** La répartition de l'échantillon selon l'attitude des salariés vis- à- vis le suivi du travail au sein de l'entreprise.

Élément	N° effectif	Pourcentage
Tout-à-fait d'accord	11	55%
D'accord	8	40%
Pas d'accord	1	5%
Tout à fait pas d'accord	00	00%
Total	20	100%

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

**Figure N°16 :** La répartition de l'échantillon selon l'attitude des salariés vis- à- vis le suivi du travail au sein de l'entreprise.



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

## Chapitre III : cas pratique l'étude de l'impact de système la motivation sur la performance des ressources humaines

**Commentaire :** Le tableau n°15 et la figure n° 16 montrant que la majorité des salariés considèrent que le suivi du travail peut jouer un rôle important dans l'amélioration de la performance au travail de l'entreprise en permettant à l'équipe d'utiliser au mieux les ressources dont elle dispose et de s'assurer que les membres respectent le plan de travail. La gestion de la performance des employés peut également améliorer la performance en donnant à chaque employé la possibilité d'améliorer ses compétences et de travailler aux côtés d'autres travailleurs performants. Pour améliorer l'efficacité au travail, il est important de gérer les priorités, d'adopter une attitude positive, de communiquer efficacement, de gérer le stress et de se former de manière continue.

Nous avons conclu que le suivi du travail et la gestion de la performance sont des outils puissants qui permettent aux salariés d'améliorer leurs compétences, de collaborer avec d'autres travailleurs performants et de stimuler leur développement professionnel. En intégrant ces pratiques dans leur culture d'entreprise, les organisations peuvent favoriser une performance accrue et une dynamique positive au sein de leurs équipes.

### 3.4 : La répartition de l'échantillon selon l'attitude des salariés vis avis de la reconnaissance des efforts au sein de l'entreprise

**Question 13 : Est-ce que la reconnaissance des efforts déployés au sein de votre entreprise vous permet d'être plus performance ?**

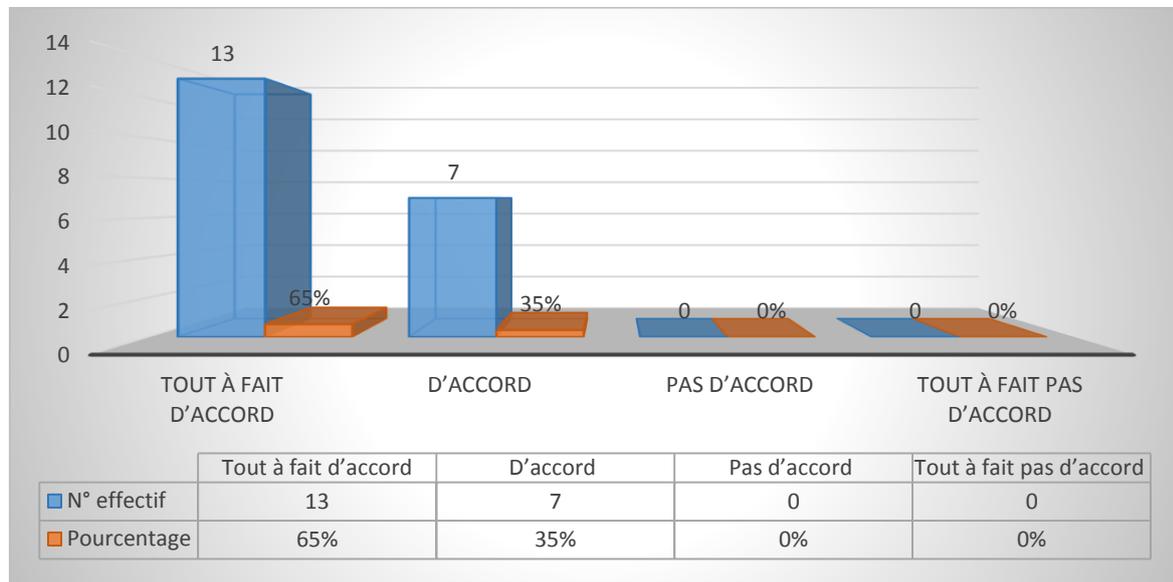
**Tableau 16 :** La répartition de l'échantillon selon l'attitude des salariés vis avis de la reconnaissance des efforts au sein de l'entreprise.

Élément	N° effectif	Pourcentage
Tout à fait d'accord	13	65%
D'accord	7	35%
Pas d'accord	00	00%
Tout à fait pas d'accord	00	00%
Total	20	100%

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

## Chapitre III : cas pratique l'étude de l'impact de système la motivation sur la performance des ressources humaines

**Figure N°17** : La répartition de l'échantillon selon l'attitude des salariés vis avis de la reconnaissance des efforts au sein de l'entreprise



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

**Commentaire** : D'après le tableau n°16 et la figure n°17, on constate que le pourcentage d'employés qui s'accordent à dire que la reconnaissance des efforts déployés vous permet d'être plus performant est important il s'élève à 65 %. À partir des données recueillies, nous avons constaté que la reconnaissance peut être un outil puissant pour améliorer la performance des employés en encourageant un travail de qualité, en augmentant la satisfaction et l'engagement des salariés, et en renforçant la culture d'entreprise.

Cette analyse souligne l'importance de la formation, du suivi du travail et de la reconnaissance des efforts pour améliorer la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise Sonelgaz. Ces éléments contribuent à développer les compétences des salariés, à favoriser leur engagement et leur satisfaction, et à renforcer la culture d'entreprise. Une gestion efficace de ces facteurs peut conduire à des résultats positifs en termes de productivité, de rétention des talents et de satisfaction client.

#### 4. Axe 4 : La relation entre la performance et la motivation

La motivation des salariés est un facteur clé de la performance d'une entreprise. Lorsque les salariés sont motivés, ils ont tendance à être plus productifs, plus créatifs et plus impliqués dans leur travail.

## Chapitre III : cas pratique l'étude de l'impact de système la motivation sur la performance des ressources humaines

4.1 : La répartition de l'échantillon selon l'attitude des salariés vis- à- vis de la politique de motivation au sein de l'entreprise.

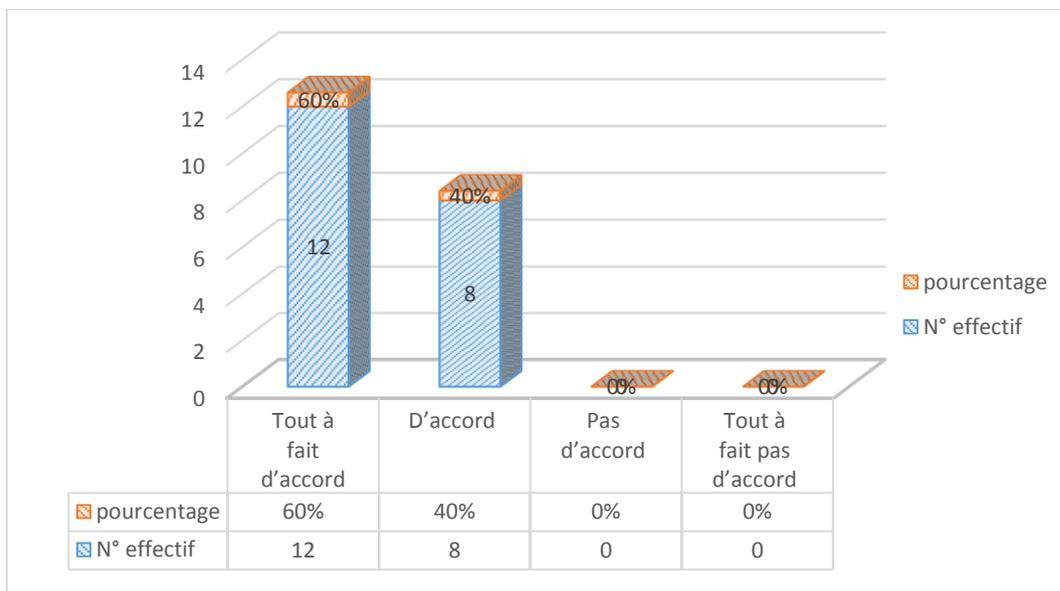
Question 14 : Diriez-vous que la politique de motivation influence-t-elle la performance au sein de votre entreprise ?

Tableau 17 : La répartition de l'échantillon selon l'attitude des salariés vis- à- vis de la politique de motivation au sein de l'entreprise.

L'élément	N° d'effectif	Le Pourcentage
Tout à fait d'accord	12	60%
D'accord	8	40%
Pas d'accord	00	00%
Tout à fait pas d'accord	00	00%
Total	20	100%

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

Figure N°18 : La répartition de l'échantillon selon l'attitude des salariés vis- à- vis de la politique de motivation au sein de l'entreprise.



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

Commentaire : D'après le tableau n°17 et la figure n°18 on constate que la totalité d'employés s'accordent à dire que la compétence est considérée comme étant un élément de la performance avec un pourcentage qui s'élèvent à 100%.

## Chapitre III : cas pratique l'étude de l'impact de système la motivation sur la performance des ressources humaines

La motivation des salariés est un facteur clé de la performance d'une entreprise Sonelgaz. Lorsque les salariés sont motivés, ils ont tendance à être plus productifs, plus créatifs et plus impliqués dans leur travail. Cela peut se traduire par une meilleure qualité de travail.

La compétence est un élément clé de la performance individuel et collective au sein de l'entreprise Sonelgaz. La gestion des compétences est un outil opérationnel de ressources humaines qui vise à optimiser les performances et la compétitivité de l'entreprise Sonelgaz.

### 4.2 : La répartition de l'échantillon selon l'attitude des salariés vis- à- vis de l'influence des conditions de travail sur la performance au sein de l'entreprise.

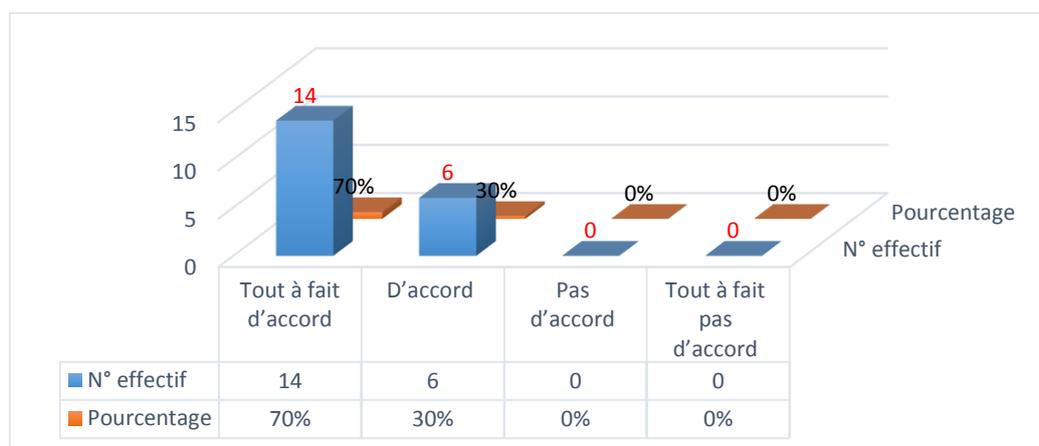
**Question 15 : Est-ce que les conditions de travail vous aident à être plus performant ?**

**Tableau 18 :** La répartition de l'échantillon selon l'attitude des salariés vis- à- vis de l'influence des conditions de travail sur la performance au sein de l'entreprise.

Elément	N° effectif	Pourcentage
Tout à fait d'accord	14	70%
D'accord	6	30%
Pas d'accord	00	00%
Tout à fait pas d'accord	00	00%
Total	20	100%

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

**Figure N°19 :** La répartition de l'échantillon selon l'attitude des salariés vis- à- vis de l'influence des conditions de travail sur la performance au sein de l'entreprise.



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

## Chapitre III : cas pratique l'étude de l'impact de système la motivation sur la performance des ressources humaines

**Commentaire :** D'après Le tableau n° 18 et la figure n° 19 font ressortir le constat suivant : l'entreprise Sonelgaz stimule ses salariés en améliorant les conditions de travail (la majorité des salariés sont satisfaits à l'égard des conditions de travail, cela apparait à travers les salariés qui considèrent que les conditions de travail sont facteur de motivation qui contribue à leurs performances, cette part de salariés est à hauteur de plus de 61% de l'ensemble des salariés enquêtés. Les conditions de travail peuvent avoir un impact sur la motivation et la performance des salariés. Les employeurs doivent prendre en compte les risques physiques et psychosociaux pour assurer la sécurité des salariés et leur permettre de travailler dans de bonnes conditions. Les salariés doivent également avoir un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle pour être motivés et performants. C'est-à-dire que les conditions de travail aide les salariés à être plus performants.

### 4.3 : La répartition de l'échantillon selon l'attitude des salariés vis- à- vis l'augmentation de salaire au sein de l'entreprise.

**Question 16 : Est-ce qu'une augmentation de salaire vous permet d'être plus performant ?**

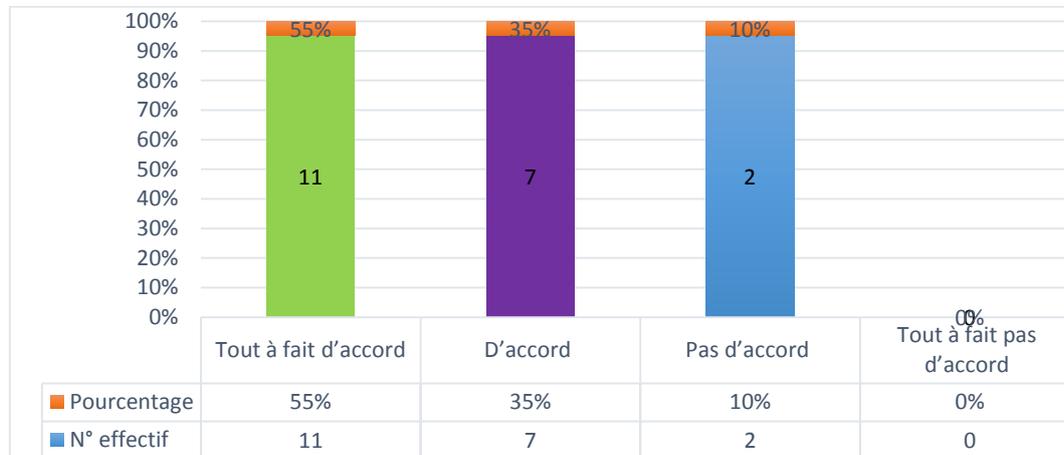
**Tableau 19 :** La répartition de l'échantillon selon l'attitude des salariés vis- à- vis l'augmentation de salaire au sein de l'entreprise.

L'élément	N° d'effectif	Le Pourcentage
Tout à fait d'accord	11	55%
D'accord	7	35%
Pas d'accord	2	10%
Tout à fait pas d'accord	00	00%
Total	20	100%

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

## Chapitre III : cas pratique l'étude de l'impact de système la motivation sur la performance des ressources humaines

**Figure N°20** : La répartition de l'échantillon selon l'attitude des salariés vis- à- vis l'augmentation de salaire au sein de l'entreprise.



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

**Commentaire** : d'après le tableau n°20 et la figure n°18 on constate que les salariés qui ont considéré que le salaire leur permet d'être plus performants au travail représente la tranche la plus élevée avec un pourcentage de 55% de l'ensemble des travailleurs enquêtés, Donc on peut conclure qu'il est important de réviser la politique de la rémunération de l'entreprise Sonelgaz et de l'adapter aux attentes des salariés. Car un salarié qui est motivé dans son travail donne un meilleur rendement et il contribue à la performance de l'entreprise.

Une augmentation de salaire peut être utilisée pour le récompenser et l'encourager à continuer à bien travailler. Les entreprises peuvent également décider d'augmenter les salaires pour retenir leurs employés ou pour attirer de nouveaux talents.

La performance des salariés au sein de l'entreprise Sonelgaz est influencée par différents facteurs tels que la formation, la reconnaissance des efforts, le suivi du travail, les conditions de travail et l'augmentation de salaire. Il est essentiel pour l'entreprise de prendre en compte ces éléments et de mettre en place des politiques et des pratiques qui favorisent la motivation et la performance des salariés. Cela peut contribuer à l'amélioration de la productivité, de la qualité du travail et des résultats globaux de l'entreprise.

### Conclusion

L'étude de la motivation du personnel est l'un des piliers de la gestion de la ressource humaine. En effet, lorsque les salariés sont motivés, ils deviennent performants et travaillent davantage et donnent de leurs mieux pour l'entreprise dans laquelle sont embauchés.

En outre, il n'existe pas une liste de motivations de salariés exhaustive, de par son caractère

## **Chapitre III : cas pratique l'étude de l'impact de système la motivation sur la performance des ressources humaines**

---

humain, c'est-à-dire propre pour chaque personne, la motivation est un phénomène complexe qui suscite beaucoup d'études, étant donné que chaque employé est motivé différemment qu'un autre.

L'enquête menée auprès de l'entreprise Sonelgaz nous a permis d'obtenir les résultats suivants :

- La majorité de personnel de l'entreprise ont un diplôme universitaire.
- La politique de la rémunération est vraiment efficace, en effet, les salariés sont satisfaits de leurs salaires.
- 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 compétence et de performance.

En fin, d'après les résultats obtenus, la motivation est considérée comme levier de performance pour l'entreprise car si les salariés ne sont pas motivés, ils ne seront pas performants mais lorsqu'il y a l'absence de capacités ou de conditions de travail, ils ne pourront pas être performant même s'ils sont motivés.

# **Conclusion générale**

### Conclusion générale

La motivation des ressources humaines est un aspect crucial de la gestion du personnel dans une organisation. Elle se réfère aux techniques, stratégies et pratiques mises en place pour encourager les employés à donner le meilleur d'eux-mêmes, pour atteindre les objectifs de l'entreprise et à s'engager dans leur travail. La motivation des ressources humaines peut être réalisée par plusieurs facteurs, tels que la rémunération, la reconnaissance, les conditions de travail.

La performance des ressources humaines fait référence à l'efficacité et à l'efficience avec lesquelles une organisation gère, développe et utilise ses employés pour atteindre ses objectifs stratégiques. Cela contribue à créer un avantage concurrentiel durable et à favoriser la croissance et le succès à long terme de l'organisation.

La motivation des ressources humaines est étroitement liée à leur performance. Lorsque les employés sont motivés, ils sont plus enclins à donner le meilleur d'eux-mêmes, à être engagés dans leur travail et à atteindre des niveaux de performance élevés.

La présente étude porte sur la thématique de l'impact de système de la motivation sur la performance des ressources humaines (RH), nous avons essayé de clarifier au mieux tout d'abord par une revue de littérature formulée autour de notre problématique les notions clés de notre travail. Ensuite, d'approcher au mieux la réalité du terrain en nous rapprochons du groupe Sonelgaz spécifiquement à travers un questionnaire adressé aux employés.

L'objectif de cette recherche consistait à mettre en avant et lier les pratiques de la politique de motivation mise en place par l'entreprise Sonelgaz à la performance des ressources humaines (RH).

Le sujet de ce mémoire de recherche porte sur le système de la motivation de l'entreprise Sonelgaz comme moyen d'améliorer la performance des ressources humaines. Afin de mener à bien ce travail, il est important de faire le point sur les éléments qui composent son contenu. De ce fait, nous avons expliqué dans le premier chapitre et deuxième chapitre les différents objectifs clés de la motivation et de la performance des ressources humaines pour créer un environnement de travail propice à l'engagement et à la réalisation des objectifs organisationnels en favorisant la motivation des employés. Cela se traduit par une performance accrue, une plus grande satisfaction des employés et une meilleure réussite globale de l'organisation. Pour le troisième chapitre, nous avons évalué l'impact du système de motivation sur la performance des ressources humaines.

L'étude de l'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines (RH) au sein de l'entreprise Sonelgaz a permis d'aboutir aux résultats suivants :

La majorité des travailleurs enquêtée dans l'entreprise Sonelgaz est jeune, présentant des perspectives prometteuses en termes de performance et de compétences, étant donné qu'ils ont reçu une formation universitaire.

- La politique de rémunération : est un facteur de motivation au travail au sein de l'entreprise Sonelgaz. En effet, les salariés sont satisfaits du système de motivation appliqué au sein d'entreprise Sonelgaz.
- Les conditions de travail : l'ensemble des travailleurs a jugé être satisfaits, 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.
- La communication : l'ensemble des travailleurs 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 Sonelgaz, et les motive ainsi.
- La politique 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.
- La politique de formation : Les employés sont satisfaits du système de formation appliqué au sein de l'entreprise Sonelgaz parce que l'entreprise organise la formation pour développer et améliorer leur potentiel et être plus efficace. La politique de formation de l'entreprise Sonelgaz démontre clairement son engagement envers le perfectionnement du personnel et le perfectionnement professionnel. En offrant une formation de qualité adaptée aux besoins individuels, l'entreprise Sonelgaz contribue à améliorer les compétences de son personnel, à le motiver et à le préparer aux défis futurs.
- Les salariés estiment la reconnaissance qui leur est exprimée comme facteur de performance très important qui développe en eux un sentiment de fierté et d'encouragement.

À partir des données récoltées dans notre stage pratique dans l'entreprise Sonelgaz et après qu'on a récolté et interprété les résultats de notre questionnaire, nous pouvons à présent vérifier nos hypothèses de recherche :

**Hypothèse 01** : La rémunération est considérée comme étant le facteur le plus motivant chez les employés de l'entreprise Sonelgaz quelle que soit le niveau d'instruction (universitaire ou secondaire). Ça veut dire que plus le salaire est satisfaisant, plus les salariés seront motivés davantage, peu importe leur poste au sein de l'entreprise.

**Hypothèses 02** : À partir des données recueillies, on peut conclure que la formation c'est un facteur de la performance important et efficace mais il n'est pas le seul pour mobiliser l'individu au travail. Il existe encore d'autres éléments qui influencent la performance du personnel mais qui sont mis de côté par la direction à savoir le suivi de travail, le respect, les reconnaissances des efforts.

**Hypothèse 03** : La motivation du personnel entraîne une augmentation de la productivité individuelle. Lorsque les employés sont motivés, ils sont plus susceptibles de s'investir davantage dans leur travail, de fournir des efforts supplémentaires et de rechercher des moyens d'améliorer leur performance. Cela peut se traduire par une productivité accrue, ce qui contribue à la performance globale des ressources humaines de l'entreprise.

Au cours de la période de formation que nous avons menée au niveau de l'entreprise Sonelgaz, il est à noter que nous avons rencontré des difficultés et quelques petits imprévus liés à la courte durée de la formation et son retard de démarrage de 15 jours, et le souci du questionnaire qu'on a pas pu récupérer dans les temps et au complet ce qui nous a retarder d'autant plus, par ailleurs l'indisponibilité des responsables pour nous s'accompagner durant ce travail, je cite aussi la confidentialité sur les données.

Dans ce contexte, et après les résultats obtenus à partir de l'enquête, on peut dire que la performance des ressources humaines est le résultat d'une bonne gestion des ressources humaines et, en particulier, de l'efficacité du système de motivation du facteur humain. La motivation est d'une grande importance dans l'efficacité des employés dans l'exécution des tâches ce qui augmente la performance de l'entreprise.

# **Références Bibliographiques**

## Les ouvrages :

- AKTOUF Omar, Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, Edition les Presses de l'université de Québec, Québec, 2006.
- ANNICK Haegel, « Toute la fonction ressources humaines », 2ème édition, paris, 2010.
- BAROUCH Gilles, « améliorer votre efficacité, 3 outils simple et efficaces », édition d'organisation, paris, 2010.
- BEATRICE Grandguillot, FRANCIS Grandguillot, « l'essentielle du contrôle de gestion » 10ème, France, 2018.
- CARLA Mendoza, DELMOND Marie-Hélène, « Tableaux de bord et balanced scorecard », Françoise Giraud, Hélène Loing, Guide de gestion RF, 2001.
- CHANDLER Alfred Dupont, organisation et performance des entreprises, 1er édition, paris, 1992.
- CHARLES Lusthaus, ADRIEN Marie-Hélène, « cadre pour l'amélioration de la performance », évaluation organisationnelle, Canda, 2003.
- CLAUDE LEVY Leboyer, « la motivation au travail » : modèles et stratégies », 3ème édition, d'organisation, Paris, 1998.
- CLAUDE LEVY Leboyer, « la motivation dans l'entreprise », 2ème édition, d'organisation, Paris, 1998.
- DENIS Molho, DOMINIQUE Fernandez-Poissonla, « la performance globale de l'entreprise », édition d'organisation, paris, 2003.
- DIMITRI Weiss « Ressources Humaines » aux Editions d'Organisation, 3ème édition, paris, 2005.
- DIMITRI Weiss, « Ressource Humaines », 2ème édition, Paris, 1999.
- FERNANDEZ Alain, « les nouveaux tableaux de bord des manages », édition d'organisation, paris, 2005.
- GRANSTED Ingmar, « l'impasse industrielle », édition du seuil, paris, 1980.
- HENRI MAHE Boislandelle, « Gestion des ressources humaines dans la PME », édition économique, Paris, 1998.
- HENRI MAHÉ de Boislandelle, « dictionnaire de gestion », édition économique, Paris, 1998.
- JACQUES Rojot et Al, comportement organisationnel « théories des organisation, motivation au travail, Engagement organisationnel », 1er édition, de Boeck, Paris, 2009.
- JEAN BERNARD Ducrou, « Management des entreprises », édition, France, 2008.

- JEAN Pierre Citeau « Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques », 2ème édition, Paris 1999.
- LE MOIGNE JEAN-Louis « L'évaluation des systèmes complexes, in système de mesure de performance ». Harvard, Expansion, paris, 1999.
- LOIC Cadin et Al., « Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie », Dunod, paris, 2002.
- LOIC Cadin, FRANCIS Guérin, FREDERIQUE Pigeyre, « Gestion des ressources humaines », édition Dunod, paris, 2007.
- LORINO Philips, « méthode et pratique de la performance » éditions d'organisations, Paris, 2003.
- LUDRUC Michel, « capital compétence dans l'entreprise », édition ESF, paris 2007.
- MARCEL Cote, La Gestion Des Ressources Humaines, édition VUIBERT, Paris, 1986
- Maurice Angers, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, édition casbah université, 1996, Algérie.
- MIICHAEL Aguilar, « L'art de motiver », édition, Dunod, Paris, 2009.
- Nadi Zambo, « évaluation de la performance », édition gouvernement, paris,2003.
- PATRICE Roussel, « rémunération, motivation et satisfaction au travail », édition economica, Paris 1996.
- PAUCHER Pierre, Mesure de la performance Financière de l'entreprise. Collection de la gestion en plus : office des publications universitaire. Algerie.1993.
- PHILLIPE D'Iribarne « la logique d'honneur » gestion des entreprises et traditions nationales, publié aux éditions du seuil, paris,1989.
- SABINE Sépari, CLAUDE Alazard, « contrôle de gestion », édition d'organisation, paris, 2007.
- SEKIOU, L. Blondin, L. Fabi, B. Bayad, M. Peretti, J.M. Alis, D. et CHEVALIER, F. « gestion des ressources humaines »,2ème édition, Boeck, Bruxelles 2004.
- SUSAN Jackson, RANDALL Schuler, SHIMON Dolan, TANIA Saba « la gestion des ressources humaines-Tendances, enjeux et pratiques actuelles »,3ème édition, Montréal, 1999.
- ORIOL Des hommes, « la motivation élément fondamental à la réussite financière de l'entreprise » édition. UE, allemagne, 2011.
- VOYER Pierre. « La performance durable », édition, Dunod, paris, 2003.

**Les cours :**

- COURS SELIMANI Radia « comportement organisationnel »2023, M2 MRH.
- COURS KASRI Boudache « Fondement du management des ressources humaines »2023, L3 GRH.

**Les thèses et les mémoires :**

- « La notion de performance globale », Yvon Pesqueux, 5 Juillet 2005.
- BOUDA BOUS Sami, l'entreprise à l'heure de la formation, approche théorique pratique et rebelles, la Revue des sciences de gestion p.116.
- J. MAJORO, « l'influence de la motivation des employés sur la productivité et la performance des entreprises privées au Rwanda », mémoire, université paris 13, 2008.
- JACQUES Igalens est responsable du département G.R.H. de l'Institut d'Administration des Entreprises (I.A.E.) de Toulouse,2008.
- KENNOUCHE Samia, Évaluation multicritères de la performance des entreprises,2021, 28.
- LOURA Mucha, « La motivation des salariés et la performance de l'entreprise », mémoire professionnel,2009/2010.

**Les sites :**

- « Analyse des conditions de travail personnel » memoireonline.com. Université libre de Kigali,2009, p.33.30/04/23,18H20mn.
- « Les 101 théories de la motivation », www.lesmotivations.net.23/04/23.12H23mn.
- « Mesurer le capital humaine », mesurerlecapitalhumain.wordpress.com, 05/04/23,18H30mn.
- Impact de la motivation de ressources humaines pour une meilleure performance de l'entreprise. www.memoireonline.com,23/05/23.14H30mn.
- Les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction des agents de maîtrise dans les entreprises tchadiennes.www.memoireonline.com.23/03/23.10H17mn.
- Management de la performance des concepts aux outils. www.creg.acversailles.fr,12/03/23,20H00mn.

**Les articles :**

- BELGOUM Farid, BEBAYER Habib, « Les sources de motivation des ressources humaines dans l'entreprise étude de cas de la CAAR », Revue d'économie et de management.

- ISSOR Zineb « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », paris, 2017.

# Annexes

**UNIVERSITE ABDERRAHMANNE MIRA FACULTE  
DES SCIENCE ECONOMIQUE, COMMERCIAL ET DES SCIENCES DE GESTION.**

---

**DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION.**

**OPTION : MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMANES.**

**Mémoire de fin de cycle**

**En vue l'obtention du diplôme de master II en science de gestion. Option :**

**Management des ressources humaines.**

**Thème :**

**L'impact du système de motivation sur la performance des ressources humaines.**

**Réalisé par : Hammoudi Hanane**

**Maamri Riad**

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de cycle master 02 en gestion, option : management des ressources humaines. Ayant pour thème : L'impact du système de motivation sur la performance des ressources humaines.

On vous sera reconnaissant de bien vouloir répondre aux questions (gestionnaire) avec toute sincérité et pour vous rassurer, les informations données seront utilisées dans un travail purement scientifique et académique.

On vous remercie d'avance pour votre collaboration et votre disponibilité.

**Encadré par : Kennouche Samia.**

## Un Questionnaire adressé aux salariés

### AXE 1 : Données personnelles.

1- sexe :

- Homme
- Femme

2- Age :

- De [20 ans – 30 ans]
- De [31 ans – 40 ans]
- De [41 ans – 50 ans]
- De [51 ans et plus]

3- Niveaux d'instruction :

- Primaire
- Moyen
- Secondaire
- Universitaire

### Les données professionnelles.

#### AXE 2 : La motivation.

4 : Quelles sont les facteurs qui vous rend plus motivants dans votre travail ?

- La rémunération
- Les conditions de travail
- La communication
- La promotion
- L'ambiance de travail
- La nature des contrats d'embauche
- L'adéquation du profil du salarié au poste de travail
- Autres

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

- Très satisfaisante
- Satisfaisante
- Pas Satisfaisante
- Pas de tout satisfaisante

6 : Comment trouvez-vous les conditions de travail aux seins de votre entreprise ?

- Bonnes
- Moyennes
- Mauvaises

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

- Bonnes
- Moyennes
- Mauvaises

8 : Est-ce que la promotion est considéré comme une source de la motivation pour vous ?

- Oui
- Non

9 : Est-ce ce que la motivation au travail est un moyen pour fidéliser le personnel ?

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Pas d'accord
- Tout à fait pas d'accord

**AXE3 : La performance.** (L'avis des travailleurs sur les éléments qui le rend performante)

10 : Quel sont les éléments qui vous rend performant dans votre travail ?

- La formation
- Le respect et la reconnaissance
- La compétence
- Le suivi de travail
- Les incitations et les récompenses
- La concurrence entre les salariés sur les postes clés dans l'entreprise

- La reconnaissance des efforts
- Autres

11 : Est-ce que la formation augmente votre performance au travail ?

- Oui
- Non

12 : Est-ce que le suivi du travail au sein de votre entreprise vous permet d'améliorer la performance ?

- Tout à fait d'accord.
- D'accord
- Pas d'accord
- Tout à fait pas d'accord

13 : Est-ce que la reconnaissance des efforts déployés au sein de votre entreprise vous permet d'être plus performant ?

- Tout à fait d'accord.
- D'accord
- Pas d'accord
- Tout à fait pas d'accord

#### **AXE 4 : La relation entre la motivation et la performance**

14 : Diriez-vous que la politique de motivation influence-t-elle la performance au sein de votre Entreprise ?

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Pas d'accord
- Tout à fait pas d'accord

15 : Est-ce que les conditions de travail vous aident à être plus performant ?

- Tout à fait d'accord.
- D'accord
- Pas d'accord
- Tout à fait pas d'accord

16 : Est-ce qu'une augmentation de salaire vous permet d'être plus performant ?

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

# **Table des matières**

## Table des matières

Introduction générale.....	1
Chapitre I : La motivation des ressource humaines .....	3
Introduction .....	4
Section 01 : La gestion des ressources humaines.....	4
1 Historique et évolution de la gestion des ressources humaines .....	4
1.1 La Fin 19 <sup>ème</sup> jusqu'en 1945 .....	4
1.2 Pendant les trente glorieuses (1945-1974) .....	5
1.3 Depuis les années 1970 .....	6
2 Définition de la gestion des ressources humaines (GRH).....	8
2.1 Définition de la GRH selon Marcel coté.....	9
2.2 Définition de la GRH selon L. Cadin, F. Guérin et F. Pigeyre .....	9
3 Les objectifs et les missions de la gestion des ressources humaines (GRH) .....	9
3.1 Missions de la gestion des ressources humaines (GRH).....	9
3.2 Les objectifs de la gestion des ressources humaines (GRH).....	10
Section2 : Le mécanisme de la motivation.....	11
1 Définition de la motivation .....	11
1.1 Définition de la motivation selon le dictionnaire de gestion.....	12
1.2 Définition de la motivation selon Patrice Roussel .....	12
1.3 Définition de la motivation selon Levy-Leboyer .....	12
1.4 Définition de la motivation selon Dimitri WEISS .....	12
1.5 Définition de la motivation selon Levy –le Boyer .....	13
2 Les caractéristiques de la motivation : .....	13
2.1 Le déclenchement du comportement.....	13
2.2 La direction du comportement .....	13
2.3 L'intensité du comportement .....	13
2.4 La persistance du comportement.....	13

3 Les types de motivation.....	14
3.1 La motivation intrinsèque.....	14
3.1.1 La motivation intrinsèque à la connaissance.....	14
3.1.2 La motivation intrinsèque à accomplissement.....	14
3.1.3 La motivation intrinsèque à la stimulation.....	14
3.2 La motivation extrinsèque.....	14
A. La régulation externe.....	14
B. La régulation introjection.....	15
C. La régulation identification.....	15
D. La régulation intégrée.....	15
3.3 La motivation finale.....	15
3.4 La motivation instrumentale.....	15
3.5 La motivation de survie.....	15
3.6 La motivation obsessionnelle.....	16
4 Les facteurs de la motivation :.....	16
4.1 La motivation par la rémunération.....	16
4.2 La motivation par la communication interne.....	17
A. Fait référence aux relations entre collègues.....	17
B. Relation entre patron et subalterne (communication vers le bas).....	17
C. L'implication des employés dans la prise de décision.....	17
4.3 La motivation par les conditions de travail.....	17
4.4 La motivation par les incitations à la responsabilité.....	17
A. L'équation compétences/besoins.....	18
B. Volume de tâches.....	18
4.5 La Motivation par l'évolution de carrière professionnelle.....	18
A. La formation.....	18
B. La promotion.....	18

Section 3 : Les théories de la motivation .....	19
1 La théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow .....	19
A. Les besoins physiologiques .....	19
B. Les besoins de sécurités .....	19
C. Les besoin sociaux d'appartenance à un groupe.....	19
D. Les besoins d'estime, de respect et de confiance.....	19
E. Les besoins de développement personnel .....	19
2 La théorie de la motivation par l'accomplissement de Mc Clelland (ou théorie des besoins acquis) .....	20
A. Le besion d'accomplissement .....	20
B. Le besion de pouvoir.....	21
C. Le besion de relation perssonnelles .....	21
3 La théorie bi-factorielle de Herzberg ou modèle des facteurs de motivation et d'hygiène de vie .....	21
A. Les facteurs de motivation.....	21
B. Les facteurs d'hygiène.....	22
4 La théorie des attentes de Vroom (la motivation comme processus rationnel) .....	23
A. L'attente .....	24
B. La valence.....	24
C. L'instrumentalité ou valeur instrumentale .....	24
5 La théorie de l'équité d'Adams (la motivation par la justice dans les organisations).....	25
Conclusion .....	27
Chapitre II : La performance des ressources humaines.....	29
Introduction.....	30
Section 1 : Généralités sur la performance.....	30
1 Définition de la performance .....	30
2.1 Définition de la performance selon LORINO.....	30
2.2 Définition de la performance selon Bessir.....	31

2.3 Définition de la performance Selon Molho.D Poisson.D. F.....	32
2 Les composantes de la performance.....	32
2.1 L'efficacité.....	32
A. La démarche de prévention des défauts.....	33
B. La mise en valeur des bonnes idées.....	33
C. La prévention des risques.....	33
2.2 L'efficience.....	33
2.3 Pertinence.....	35
2.4 La cohérence.....	35
3 Les dimensions de la performance.....	36
3.1 La performance de client.....	36
3.2 Performance d'actionnaires.....	36
3.3 La performance personnel.....	36
3.4 Performance des partenaires.....	36
3.5 Performance social.....	37
4 Les typologies de la performance.....	37
4.1 La performance organisationnelle.....	37
A La performance sociale.....	37
B La performance sociétale.....	38
4.2 La performance économique (compétitivité).....	38
A La compétitivité-prix.....	38
B La compétitivité hors-prix.....	38
4.3 La performance concurrentielle.....	39
4.4 La performance financière.....	39
Section 2 : La mesure et les indicateurs de la performance des ressources humaines.....	40
1 La mesure de la performance.....	40
1.1 l'évolution de la mesure de la performance.....	40

1.1.1 Le tableau de bord.....	40
1.1.2 Le tableau de bord prospectif.....	40
1.1.3 Les objectifs d'un tableau de bord.....	41
1.2 Les principes de base de la mesure de la performance.....	41
A. Principe d'exhaustivité.....	41
B .Principe de contrôlabilité.....	41
C. Principe d'indépendance.....	41
D. Principe de dualité.....	42
E. Principe de permanence des indicateurs.....	42
F. Principe de cohérence organisationnelle.....	42
G. Principe de clarté et de sélection limitée d'indicateurs.....	42
1.3 Les critères de la performance.....	42
A Les critères quantitatifs (ils sont exprimés par un chiffre).....	42
B Les critères qualitatifs.....	43
1.4 Les outils de la controle de la performance.....	43
2 Les indicateurs de la performance des ressources humaines.....	43
2.1 Les indicateur de la démographie.....	44
2.2 Les différents types d'indicateurs de temps de travail .....	44
2.2.1 Les indicateur d'absentéisme .....	44
2.2.2 Les indicateur d heures supplémentaires .....	45
2.2.3 Les indicateurs de recrutement.....	45
2.2.4 Les indicateurs de mouvement (mobilité).....	45
2.2.5 Les indicateurs de formation et développement.....	46
2.2.6 Les indicateurs de gestion de la performance.....	46
2.2.7 Les indicateurs de développement du leadership.....	46
2.2.8 Les indicateurs de rémunération.....	47
2.2.9 Les indicateurs de mobilisation.....	47

2.2.10 Les indicateurs financiers des ressources humaines.....	47
Section 3 : Le lien entre la motivation et la performance des humains humaines.....	48
1 La politique de la rémunération.....	49
1.1 L'élaboration d'une politique de rémunération .....	49
1.2 Les objectifs de la politique de la rémunération.....	49
2 la politique de la formation .....	51
2.2 La définition de la politique de la formation.....	51
2.2 Les objectifs de la politique de la formation dans la politique de la formation dans la politique de la motivation des ressources humaines.....	51
3 Les conditions de travail qui favorisent la motivation.....	53
3.1 La qualité du management des ressources humaines.....	53
3.2 la sécurité au milieu de travail.....	54
Conclusion de chapitre.....	55
Chapitre III : Cas pratique : L'étude de l'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines dans l'entreprise sonelgaz.....	55
Introduction.....	56
Section 01 : Présentation et organisation de la SONELGAZ.....	56
1 Présentation de l'entreprise SONELGAZ.....	56
2 L'organisation de l'entreprise SONELGAZ..... ;;	57
3 La présentation de la société de distribution de l'électricité et du gaz de l'est (SDE) et de la direction de distribution de bejaia.....	58
3.1 Présentation de la société de distribution de l'électricité et du gaz de l'est (SDE).....	58
3.2 Présentation de la direction de distribution de bejaia.....	58
3.3 Les différentes structures de la société de distribution de l'électricité et du gaz de l'est (SDE) et de la direction de distribution de bejaia.....	59
3.4 La présentation de la Division Ressources Humaines (DRH).....	60
4 Les missions et attributions de la société de distribution de l'électricité et du gaz de l'est (SDE) et de la direction de distribution de bejaia .....	62

Section 2 : La méthodologie de l'enquête de Terrain.....	63
1 L'objectif de l'enquete.....	64
2 La démarche methodologique.....	64
2.1 La pré-enquête.....	64
2.2 Le Questionnaire.....	64
2.3 L'objectif des questionnaires.....	65
2.4 La technique du questionnaire.....	65
2.5 La conception des questionnaires.....	66
3 L'échantillon d'étude.....	67
4 La technique d'échantillonnage.....	67
Section 3 : Analyse et interprétation des résultats.....	68
1 Données personnelles.....	68
2 La motivation.....	71
3 la performance.....	78
4 La relation entre la performance et la motivation.....	83
Conclusion.....	87
Conclusion générale.....	89
Bibliographie	
Annexes	
Table de matières	
Résume	

**Résumé :**

Notre travail consiste à démontrer que la motivation des salariés constitue un véritable levier de performance des ressources humaines. En effet, une personne devient motivée pour atteindre ses objectifs personnels, ainsi que les objectifs organisationnels.

Dans ce présent travail, la question autour de laquelle s'articule la problématique est la suivante : quel est l'impact de système de la motivation sur la performance de la ressource humaine ? les travaux entrepris dans ce mémoire on permet de conclure que la motivation joue un rôle essentiel dans la performance des ressources humaines au sein d'une entreprise. Lorsque les employés sont motivés, ils sont plus enclins à donner le meilleur d'eux-mêmes, à s'engager pleinement dans leur travail et à atteindre des niveaux de performance élevés.

La motivation des collaborateurs est alimentée par divers facteurs, tels que la rémunération, la reconnaissance, les conditions de travail et les opportunités de développement personnel. Il est important de souligner que la motivation ne se limite pas à la satisfaction financière, mais repose également sur des aspects psychologiques et sociaux. Lorsque les employés sont motivés, ils deviennent plus créatifs, productifs et engagés, ce qui se traduit par une performance accrue pour l'entreprise. Par conséquent, les entreprises doivent mettre en place des stratégies et des pratiques de gestion des ressources humaines visant à favoriser la motivation des employés. Investir dans la motivation des collaborateurs est un moyen efficace d'améliorer la performance globale de l'entreprise et de créer un avantage concurrentiel durable.

**Mots clés :** la motivation, la performance, la rémunération, les conditions de travail.

**Abstract:**

Our job is to demonstrate that employee motivation is a real lever for human resources performance. A person becomes motivated to achieve personal goals, as well as organizational goals.

In this work, the question around which the problem is articulated is the following: what is the system impact of motivation on the performance of human resources? the work undertaken in this paper allows us to conclude that motivation plays an essential role in the performance of human resources within a company. When employees are motivated, they are more likely to perform at their best, be fully engaged in their work and achieve high levels of performance.

Employees are motivated by a variety of factors, such as remuneration, recognition, working conditions and opportunities for personal development. It is important to note that motivation is not limited to financial satisfaction, but is also based on psychological and social aspects. When employees are motivated, they become more creative, productive and engaged, resulting in increased performance for the company. As a result, companies need to put in place human resource management strategies and practices to encourage employee motivation. Investing in employee motivation is an effective way to improve the overall performance of the company and create a lasting competitive advantage.

**Keywords:** motivation, performance, remuneration, working conditions.