



UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA
FACULTE SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALS 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 de la motivation sur la
performance des ressources humaines
au sein de l'entreprise « CEVITAL »***



Membres du jury

Réaliser par :

M^r ZERDAB Walid

Encadreur : Mme ZOUAOU Nabila

Présidente : Mme BENABDESLAM. Ch

Examinatrice : Mme AMGHAR Malika

Promotion 2023/2024

Remerciements

Je tiens à remercier avant tout le bon dieu, de m'avoir donné le courage de réaliser ce travail

J'exprime également ma gratitude à mon promoteur

Mme ZOUAOU Nabila d'avoir accepté de m'encadrer, pour son aide précieuse, et pour sa grande contribution à ce travail.

Je remercie les membres du jury d'avoir bien voulu prendre le temps d'évaluer et d'examiner mon travail.

Je remercie Mme BOUDACHE, responsable de ma formation pour son aide ainsi qu'à tous les enseignants du master MRH.

Je remercie également l'ensemble du personnel de l'entreprise CEVITAL et plus particulièrement, mon encadreur Mr MIAL et CHEKERKEUR de m'avoir accueilli et fournir les informations nécessaires pour cette recherche.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à mes chers parents, Rabah (Dieu l'accueille dans son éternel paradis et Rbiha. 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 frères et sœurs Djamel, Nadir, Farid, Malika, Nadia, Hakima, Noria, vous étiez la lumière de mes yeux. Je remercie au fond de mon cœur aussi mes cousins et mes cousines pour leurs amours et leurs générosités et tous mes oncles et mes tantes.

Sans oublier mes amis : CHEKLAT Mounir, Mohamed, imad, Babi,

Walid

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre I : La motivation de la ressource humaine	5
Introduction	5
Section 1 : Généralités sur la motivation des ressources humaines	6
Section 2 : Les différentes théories de la motivation	21
Conclusion	33
Chapitre II : La performance des ressources humaines	34
Introduction	34
Section 1 : Généralités sur la performance des ressources humaines	35
Section 2 : Le lien entre la motivation et la performance des ressources humaines	48
Conclusion	68
Chapitre III : Cas pratique: l'étude de l'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise CEVITAL	69
Introduction	69
Section 1 : la présentation de l'entreprise CEVITAL et la méthodologie de recherche ..	70
Section 2 : L'analyse et l'interprétation des résultats de l'enquête au sein de l'entreprise CEVITAL	82
Conclusion	109
Conclusion générale	110
Références bibliographiques.	
Annexes.	

Résumé.

La listes des abréviations

ERG : Existence, Relatedness, Growth

CDD : Contrat a la durée déterminée

CDI : Contrat à la durée indéterminée

DRC : Division relations commerciales

DRH : Directeur des ressources humaines

VIE: Valence, Instrumentalité, Expectation

GRH : Gestion des ressources humaines

OST : L'organisation scientifique du travail

RH : Ressources humaines

ROI: Retour sur investissement en formation

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

SGRH : Système de gestion des ressources humaines

SPA : Société par action

R&D : Recherche et développement

HSE : Hygiène, sécurité, environnement

SI : Système d'information

La liste des tableaux

Tableau 01 : Synthèse Des questions et réponses de l'entretien avec le directeur des ressources humaines.	83
Tableau 02 : la répartition de l'échantillon selon le genre.....	90
Tableau 03 : présentation des niveaux socioprofessionnelle.....	91
Tableau 04 : niveau d'instruction de l'échantillon.....	92
Tableau 05 : répartition de l'échantillon selon l'ancienneté.....	92
Tableau 06 : répartition de l'échantillon selon les facteurs de motivation.....	93
Tableau 07 : évaluation le niveau de rémunération et des avantages sociaux dans l'entreprise...94	
Tableau 08 : répartition de l'échantillon concernant la satisfaction des conditions de travail, des salariés au sein de l'entreprise CEVITAL.....	94
Tableau 09 : répartition d'échantillons concernant les promotions obtenus par les salariés au sein de l'entreprise CEVITAL.....	95
Tableau 10 : impact de la motivation au travail sur la fidélisation selon l'échantillon	96
Tableau 11 : les éléments de démotivation en cas d'absence au travail.....	96
Tableau 12 : lien perçu entre l'absentéisme et le manque de motivation au travail.....	97
Tableau 13 : intention de quitter l'entreprise au cours de 12 derniers mois.....	98
Tableau 14 : répartition de l'échantillon sur les raisons derrière l'intention de départ.....	98
Tableau 15 : facture contribuant à la performance au travail.....	99
Tableau 16 : présentation l'impact des formations professionnelles sur l'amélioration de la performance au travail.....	100
Tableau 17 : impact du suivi et de l'évaluation réguliers sur l'amélioration de la performance des employés.....	101
Tableau 18 : influences de la reconnaissance des efforts sur la performance des employés au sein de l'entreprise.	101
Tableau 19 : adéquation entre la politique de promotion et les compétences des ressources humaines dans l'entreprise.....	102
Tableau 20 : impact des conditions de travail sur la performance des employés dans l'entreprise.	103

Tableau 21 : influences des reconnaissances non financière sur la performance des employés interroger dans l’entreprise.....	103
Tableau 22 : impact de l’augmentation des salaires isolée sur la performance des employés....	104
Tableau 23 : influence des opportunités de carrière sur la performance des employés interrogées.	105
Tableau 24 : perception du turnover élevé comme indicateur de démotivation des employés.....	105
Tableau 25 : mesures proposées pour réduire l’absentéisme et le turnover au sein de l’entreprise CEVITAL.....	106
Tableau 26 : importance de la motivation au travail dans la performance de l’entreprise CEVITAL.....	107

La liste des figures

Figure N°01 : la pyramide des besoins de MASLOW.....	21
Figure N°02 : organigramme de la Direction Générale et Divisions Fonctionnelles de CEVITAL .	77
Figure N°03 : la répartition de l’échantillon selon l’âge.....	91

Introduction générale

Introduction générale

Les ressources humaines sont au cœur de la réussite d'une entreprise. Les employés, à travers leur travail et leur engagement, sont la clé de la performance. Face aux changements constants de l'environnement économique et technologique, il est primordial de développer et de valoriser leur capital humain.

Pour relever ces défis, les entreprises doivent régulièrement adapter les compétences de leurs employés aux évolutions du marché et aux innovations technologiques. Cela passe non seulement par la formation et le développement des compétences, mais aussi par d'autres pratiques de gestion des ressources humaines, telles que le recrutement, la gestion des talents, et la mise en place de politiques de reconnaissance et de bien-être. En investissant dans ces domaines, les entreprises s'assurent une productivité élevée et une capacité d'adaptation accrue. Placer les ressources humaines au cœur de leur stratégie permet ainsi aux entreprises de relever les défis de leur environnement en s'appuyant sur des équipes qualifiées et engagées..

Dans cette perspective, la notion de 'ressources humaines' a évolué au fil des ans, transformant la fonction d'administration du personnel en 'gestion des ressources humaines'. Ce changement d'appellation reflète une transformation profonde à la fois de la perspective et de la pratique managériale. **Peter Drucker**, l'un des plus grands penseurs en gestion, a souligné l'importance des ressources humaines en affirmant que « les ressources humaines sont la plus importante ressource d'une entreprise, car elles sont les seules à être capables de créer de la valeur ajoutée¹ ». Cela démontre que cette nouvelle approche considère les employés non plus comme un simple coût à minimiser, comme c'était le cas dans la conception traditionnelle, mais comme une ressource essentielle à optimiser pour générer de la valeur.

¹ Peter DRUCKER " Les défis du management dans le 21e siècle" Harper Business, 1999 p.135.

La gestion des ressources humaines est aujourd'hui une valeur ajoutée essentielle pour l'organisation. Elle comprend une gamme de pratiques qui contribuent à la compétitivité des entreprises et des organisations, notamment la gestion des emplois et des compétences, le recrutement, la gestion des carrières, la formation, la mise en œuvre d'une politique de rémunération globale et personnalisée, l'aménagement des temps, les conditions de travail, la gestion de la diversité, la communication et les relations sociales. Ces pratiques contribuent à la compétitivité des entreprises en renforçant leur capacité à attirer, développer et retenir des talents.

En lien direct avec la gestion des ressources humaines, le concept de motivation prend une place primordiale 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 a une importance considérable pour les organisations.

En outre, la performance au sein d'une entreprise se décline en plusieurs formes essentielles: la performance financière, qui mesure la rentabilité et la gestion des ressources, la performance opérationnelle, qui évalue l'efficacité des processus internes ; la performance commerciale, qui examine la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs de vente et de satisfaction client, et enfin, la performance humaine, qui se concentre sur la contribution individuelle des employés au succès global de l'organisation.

En ce qui concerne la performance humaine, celle-ci est un indicateur clé qui permet d'évaluer la qualité, l'efficacité et l'efficacité du travail individuel au sein d'une entreprise. Comme le souligne **Richard L. Daft**, « la performance individuelle dans une entreprise est souvent déterminée par la capacité des employés à exceller dans leurs tâches spécifiques tout en adaptant leur approche stratégique pour répondre aux évolutions du marché. La combinaison de compétences techniques et de vision stratégique est essentielle pour garantir une performance optimale²». Cette citation illustre l'importance d'une approche équilibrée entre compétences opérationnelles et stratégiques pour améliorer la performance des employés dans un environnement en constante évolution.

D'une manière générale, la performance humaine, dans le contexte de la gestion des ressources humaines, se réfère à l'ensemble des comportements et des résultats mesurables d'un employé qui contribuent directement ou indirectement à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Elle implique

² Richards L. Daft, « La théorie et le design organisationnel », Éditions Dunod, 2017, p. 237.

non seulement l'efficacité et l'efficience des actions menées par les individus, mais aussi leur capacité à s'adapter aux exigences changeantes de leur environnement de travail.³

Ainsi, cette étude revêt une importance particulière, car elle permettra à l'entreprise **CEVITAL** non seulement d'identifier les leviers de motivation les plus efficaces pour améliorer la performance de ses ressources humaines, mais aussi de contribuer de manière significative au développement des meilleures pratiques dans le domaine de la gestion des ressources humaines en général.

Dans ce contexte, nous formulons notre problématique de recherche comme suit : **Quel est l'impact du système de motivation sur la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise « CEVITAL » ?**

Afin de répondre à cette problématique, nous avons élaboré des questions subsidiaires suivantes :

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

Pour structurer notre travail de recherche, nous avons vérifié deux hypothèses formulées comme suite :

Hypothèse 1 : La motivation est considérée comme un élément clé pour améliorer la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise **CEVITAL**.

Hypothèse 2 : La performance des ressources humaines au sein de l'entreprise **CEVITAL** peut être influencée positivement par plusieurs facteurs tels que la formation, la reconnaissance, la rémunération, les conditions de travail, le bien-être, ainsi que la pratique de l'évaluation des compétences et des performances.

La méthodologie de recherche adoptée dans cette étude repose sur deux approches complémentaires : une approche théorique et une approche empirique.

1- L'approche théorique a été choisie pour établir une base solide de connaissances en examinant les concepts, les théories et les pratiques existants dans le domaine de la motivation et de la gestion des ressources humaines. Cette étape est essentielle pour comprendre les fondements et les dynamiques qui influencent la performance des ressources humaines. Elle permet également de situer ma recherche dans le contexte académique et de tirer des enseignements des travaux antérieurs.

2- L'approche empirique, quant à elle, vise à tester et à valider les hypothèses formulées à partir de l'approche théorique. En recueillant et en analysant des données concrètes au sein de l'entreprise, cette

³ Philippe L. Boudrias, « Gestion des ressources humaines », Éditions Chenelière Éducation, 2016, Page : 112.

approche permet d'évaluer l'impact réel des pratiques de motivation sur la performance des ressources humaines dans un contexte spécifique. Ainsi, elle complète l'approche théorique en apportant une dimension pratique et en fournissant des insights directement applicables aux besoins de l'entreprise.

Ensemble, ces deux approches se complètent pour offrir une analyse à la fois rigoureuse et pragmatique, permettant de tirer des conclusions à la fois fondées sur la théorie et validées par l'expérience terrain.

Pour collecter les données nécessaires, nous avons réalisé une étude exploratoire en utilisant deux outils de collecte de données complémentaires au sein de l'entreprise **CEVITAL**.

Premièrement, un questionnaire a été distribué à un échantillon de 24 employés, comprenant des exécutions, des agents de maîtrise et des cadres. L'objectif de ce questionnaire était de recueillir des données quantitatives sur les perceptions des employés concernant les facteurs de motivation et leur impact sur la performance. Cette approche permet de capturer une vue d'ensemble des opinions et des expériences des employés à différents niveaux hiérarchiques.

Deuxièmement, un entretien a été conduit avec le responsable du recrutement par intérêt du directeur des ressources humaines (DRH). L'objectif de cet entretien était d'obtenir des informations qualitatives approfondies sur les pratiques de gestion des ressources humaines, les leviers de motivation utilisés, et leur intégration dans les politiques RH de l'entreprise. Cet entretien a permis d'explorer les stratégies mises en œuvre et leur alignement avec les objectifs de l'entreprise, offrant ainsi une perspective détaillée et contextualisée.

Pour structurer notre travail, nous avons prévu de diviser mon étude en trois chapitres.

Dans le premier chapitre, nous avons mis l'accent sur les généralités de la motivation des ressources humaines, ainsi, la première section va traiter les fondements de la motivation, tandis que la deuxième section traitera les différentes théories de motivation.

Ensuite, le deuxième chapitre est consacré à la performance des ressources humaines, ainsi, la première section va traiter des généralités sur la performance des ressources humaines, tandis que la deuxième section traitera le lien entre la motivation et la performance des ressources humaines.

Enfin, le troisième chapitre sera consacré à l'étude du cas pratique de ma recherche, ainsi, la première section va être une présentation de l'entreprise **CEVITAL** et de la méthodologie de recherche, par la suite la deuxième section, va être consacrée à l'analyse et l'interprétation des résultats de l'enquête par questionnaire et par entretien au sein de l'entreprise **CEVITAL**.

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

Introduction:

La gestion des ressources humaines place désormais l'individu, c'est-à-dire le salarié, au cœur de ses préoccupations. La motivation de chaque employé joue un rôle crucial, non seulement pour son épanouissement personnel, mais aussi pour son engagement et sa contribution à la réussite de l'entreprise. En effet, un salarié motivé est plus enclin à fournir des efforts soutenus, à innover, et à participer activement aux objectifs de l'organisation. Cette motivation individuelle, lorsqu'elle est bien cultivée, se traduit par une amélioration notable des performances collectives et, par extension, par une compétitivité accrue de l'entreprise. Ainsi, motiver les employés devient une priorité stratégique dans le management moderne, car le bien-être et l'implication des salariés sont les piliers de la performance globale de l'organisation.

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

Section 1: Généralités sur la motivation des ressources humaines

La motivation est un processus complexe influencé par un ensemble de facteurs qui interagissent entre eux. Les organisations doivent comprendre et prendre en compte ces différents aspects pour développer des stratégies efficaces de motivation et ainsi améliorer la performance de leurs ressources humaines.

1. Définition et missions de la gestion des ressources humaines (GRH):

1.1 Définition de la gestion des ressources humaines (GRH) :

La gestion des ressources humaines (GRH) est un domaine qui a été défini de différentes manières par divers auteurs. Voici quelques-unes de ces définitions qui mettent en lumière les aspects essentiels de la (GRH).

Selon Marcel Cote : «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 efficace⁴ »

La gestion des ressources humaines (GRH) englobe un ensemble de pratiques visant à mobiliser et à développer les talents humains pour améliorer l'efficacité, tout en soutenant la stratégie de l'organisation. C'est également une discipline des sciences sociales essentielle pour comprendre, négocier et résoudre les problèmes liés à la régulation du travail au sein de l'entreprise.

«La gestion des ressources humaines (GRH) d'une organisation se caractérise par l'ensemble des activités destinées à gérer les talents et les énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs de l'organisation.⁵».

⁴ MARCEL Cote, La Gestion Des Ressources Humaines, édition vuibert, Paris, 1986, P 31.

⁵ SUSAN Jackson, RANDALL Schuler, SHIMON Dolan, TANIA Saba « la gestion des ressources humaines-Tendances, enjeux et pratiques actuelles »,3éme édition, Montréal, 1999, p25.

Chapitre I : La motivation des ressources humaines

« La gestion des ressources humaines regroupe un ensemble de pratiques managériales, de mesures et d'activités visant à acquérir et développer les ressources humaines dans le but d'améliorer la performance.⁶»

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 qualité⁷ ».

Parmi les activités essentielles permettant à une organisation de gérer ses ressources humaines, on trouve : le recrutement, la rémunération, l'évaluation des performances, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ainsi que des carrières, la formation, la négociation avec les divers acteurs de l'entreprise, et la mobilité, y compris les licenciements.

1.2 Les missions de la gestion des ressources humaines (GRH) :

La gestion des ressources humaines (GRH) a pour mission principale de gérer efficacement les talents et de soutenir le développement des employés pour atteindre les objectifs de l'organisation. Ses missions clés incluent :

- **Recrutement et Intégration** : Identifier, attirer et recruter les talents nécessaires pour répondre aux besoins de l'entreprise. Assurer une intégration efficace des nouveaux employés pour qu'ils puissent s'adapter rapidement et contribuer pleinement à l'organisation.⁸
- **Développement des Compétences** : Organiser et mettre en œuvre des programmes de formation et de développement pour améliorer les compétences des employés et les préparer à des rôles futurs. Cela comprend également la gestion des plans de carrière et des promotions.⁹
- **Gestion des Performances** : Évaluer régulièrement les performances des employés à travers des processus d'évaluation formels et informels. Mettre en place des systèmes de feedback pour aider les employés à améliorer leurs performances et atteindre leurs objectifs.¹⁰

⁶ Bernard Martory & Didier Crozet. « Gestion des ressources humaines » (8e éd.). Dunod, (2016), p. 35.

⁷ LOIC Cadin, FRANCIS Guérin, FREDERIQUE Pigeyre, « Gestion des ressources humaines », édition Dunod, paris,2007, P 45.

⁸ DesslerGary , « Gestion des Ressources Humaines », (16e édition), Pearson Education, 2020, P150

⁹ Idem, P260.

¹⁰ Idem, P305.

Chapitre I : La motivation des ressources humaines

- **Rémunération et Avantages** : Concevoir et gérer des politiques de rémunération compétitives et équitables. Cela inclut la définition des salaires, des primes, des bonus, et des avantages sociaux pour attirer et retenir les talents.¹¹
- **Gestion des Relations de Travail** : Maintenir des relations positives entre l'employeur et les employés, gérer les conflits, et assurer la conformité avec les réglementations du travail. Promouvoir un climat de travail respectueux et collaboratif.¹²
- **Gestion des Carrières** : Accompagner les employés dans leur développement professionnel en offrant des opportunités de mobilité interne et en planifiant les successions pour les postes clés.¹³
- **Santé et Bien-être au Travail** : Mettre en place des politiques et des programmes pour garantir la santé physique et mentale des employés. Cela peut inclure des initiatives en matière de sécurité, de prévention du stress, et de soutien au bien-être.¹⁴
- **Conformité Légale** : Veiller à ce que l'entreprise respecte les lois et réglementations du travail en vigueur, notamment en matière de contrat, de droit du travail, et de protection des données personnelles des employés.¹⁵
- **Culture et Valeurs** : Promouvoir et maintenir une culture organisationnelle qui reflète les valeurs de l'entreprise. Encourager l'engagement des employés et leur alignement avec la vision et les objectifs stratégiques de l'organisation.¹⁶

2. Historique, définition et caractéristique de la motivation :

2.1 Historique de la motivation :

Ce n'est pas facile de retracer l'histoire complète de la motivation, mais on peut l'associer à l'évolution de l'organisation du travail.

Au Moyen Âge, l'organisation du travail était liée au type de métier, reposant sur le savoir-faire artisanal qui valorisait la motivation intrinsèque.

¹¹ Dessler Gary, Op, Cit,, P375.

¹² Dessler Gary, Op, Cit, P515.

¹³ Idem, P345.

¹⁴ Idem, P470.

¹⁵ Idem, P80.

¹⁶ Idem, P40.

Chapitre I : La motivation des ressources humaines

À la fin du Moyen Âge, la création de grandes entreprises modifie l'organisation du travail, réduisant ainsi la motivation des employés. À partir de ce moment, l'art de l'organisation et du management devient essentiel.

« Au début du 20e siècle, la notion de motivation n'était pas présente dans les entreprises, qui se basaient principalement sur une définition juridique. Cette approche a ensuite été reprise par des psychologues pour expliquer les raisons justifiant l'adoption de tel ou tel comportement de la part des individus.¹⁷».

Pour comprendre le fonctionnement des entreprises, les chercheurs et managers ont commencé à se pencher sur la question de la motivation.

Vers les années 1930, ce concept devient un objet de recherche, et les études sur la motivation connaissent un véritable essor.

Au début du 20e siècle, le taylorisme et le fordisme introduisent l'organisation scientifique du travail (OST), qui conduit à une conception de la motivation axée sur les besoins de base, comme l'argent, en négligeant la motivation intrinsèque.

Après la guerre, les limites du taylorisme, ainsi que les célèbres études menées à Hawthorne sous la direction d'Elton Mayo, révèlent que la productivité des travailleurs n'est pas uniquement influencée par des facteurs physiques, mais aussi par des facteurs psychologiques et sociaux, tels que le sentiment d'appartenance et la reconnaissance. Ces découvertes conduisent les responsables des ressources humaines à adopter une nouvelle philosophie de gestion, centrée sur les relations humaines au travail.

« Le mérite de ces conceptions de la relation entre l'homme et le travail est indiscutable, elles ont eu le grand avantage de mettre en évidence l'importance du contenu du travail et son rôle comme levier de motivation individuelle, et de contribuer à détruire une représentation étroitement économique des motivations ¹⁸»

2.2 Définitions de la motivation :

Le mot « motivation » nous vient du latin *motivus* : motif et *mover* : mouvoir. La motivation se réfère aux raisons qui nous incitent à agir. Elle englobe l'exploration des motifs qui nous

¹⁷JACQUES Rojot et all, « comportement organisationnel : théories des organisations, motivation au Travail, engagement organisationnel », édition De Boeck, Belgique, 2014, p .166.

¹⁸ Claude Lévy-Lebeyer, « la motivation au travail, modèles et stratégie », 3eme édition, Dunod, (2005), p.18.

Chapitre I : La motivation des ressources humaines

poussent à entreprendre des actions et l'analyse du processus qui nous met en mouvement. En ce sens, la motivation est vue comme un mécanisme qui nous pousse à avancer.

« La motivation est un des éléments décisifs à la survie des entreprises¹⁹».

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 temps²⁰».

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 terme²¹».

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 développer 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-environnement²²».

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.

¹⁹ CLAUDE LEVY Leboyer, « la motivation dans l'entreprise », 2ème édition, d'organisation, Paris, 1998, P14.

²⁰ HENRI MAHÉ de Boislandelle, « dictionnaire de gestion », édition economica, Paris, 1998, P280.

²¹ PATRICK Roussel, « rémunération, motivation et satisfaction au travail », édition economica, Paris 1996, P74.

²² CLAUDE LEVY Leboyer, « la motivation au travail : modèles et stratégies », 3ème édition, d'organisation, Paris, 1998, P354.

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.²³ »

Donc elle peut être définie comme l'ensemble des forces qui influencent l'action et le comportement d'un individu en vue d'atteindre un objectif ou de réaliser une activité.

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.

2.3 Les caractéristiques de la motivation :

Les quatre principales caractéristiques de la motivation au travail sont :

2.3.1 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 peut provenir d'une force interne (comme la recherche de plaisir) ou d'une force externe (comme l'obtention d'une récompense.²⁴)

2.3.2 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 le travail attendu au mieux de ses capacités.²⁵

2.3.3 L'intensité du comportement :

La motivation pousse à investir l'énergie nécessaire pour atteindre les objectifs fixés. Elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux fournis dans le travail. Chaque emploi requiert une certaine proportion de ces trois types d'efforts.

²³ DIMITRI Weiss, « Ressources Humaines », 2ème édition, Paris, 1999, P349.

²⁴ JACQUES Rojot et Al, Op, Cit., p167.

²⁵ Idem, p168.

2.3.4 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 traduit par la continuité des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation au fil du temps.²⁶

3- Les types de motivation :

Les types de motivation peuvent être divisés en deux grandes catégories : la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque. Toutefois, il existe d'autres formes de motivation que nous aborderons également.

3.1 La motivation intrinsèque :

Elle provient des individus eux-mêmes. Elle concerne leur satisfaction personnelle dans l'accomplissement de leurs tâches, au-delà des avantages matériels qu'ils peuvent en tirer. Cette motivation répond au besoin d'épanouissement et améliore la performance au travail. Lorsque les employés sont satisfaits de leur activité, cela influence positivement leur état mental et la réalisation de leurs tâches. Cette motivation est aussi modulée par d'autres facteurs, tels que la disponibilité des outils adéquats et un environnement de travail favorable. Par conséquent, garantir un bon environnement de travail doit toujours 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 se 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 :

Elle trouve son origine à l'extérieur de l'individu. On parle de motivation

²⁶ JACQUES Rojot et Al, Op, Cit, p168.

Chapitre I : La motivation des ressources humaines

extrinsèque lorsqu'une activité est accomplie pour des raisons instrumentales, telles que l'obtention de récompenses ou l'évitement de sanctions. On peut identifier quatre types de motivation extrinsèque, différenciés par leurs niveaux d'autodétermination, 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 pressions internes telles que la culpabilité. Ce type de conditionnement est seulement partiellement intériorisé, car l'individu ressent de la honte d'agir, qu'il le fasse 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 aller²⁷.
- **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.²⁸
- **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.²⁹

3.3 Les autres types de motivation :

²⁷ Deci, E. L., & Ryan, R. M, « La motivation et la personnalité : Théories de l'autodétermination ». Éditions du Seuil,(2006), pp. 108-110.

²⁸ Idem, p108-110.

²⁹ Idem, p115-117.

Chapitre I : La motivation des ressources humaines

En plus des catégories de motivation intrinsèque et extrinsèque, il existe d'autres formes de motivation qui méritent d'être mentionnées :

- **La motivation finale** : Elle se définit comme l'énergie qu'un acteur tire du résultat qu'il vise, en 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 résultat³⁰.
- **La motivation instrumentale** : La motivation instrumentale se concentre sur l'importance de la méthode et de l'exécution, où le résultat final reflète une maîtrise technique exemplaire. Une personne animée par ce type de motivation est principalement stimulée par son intérêt pour les compétences et les techniques de production, ce qui la pousse à agir.³¹
- **La motivation de survie** : est celle qui guide les actions essentielles pour garantir la continuité de la vie. Elle concerne principalement les actes nécessaires sans lesquels aucune autre action ne serait possible. Par exemple, un individu en période d'essai ou en stage probatoire dans la fonction publique peut illustrer ce type de motivation. Tout ce qui préoccupe cet agent, pour le moment, c'est de réussir son évaluation ou de maîtriser les techniques requises pour assurer sa permanence dans le poste, ce qui le pousse à fournir des efforts soutenus.³²
- **La motivation obsessionnelle** : C'est la motivation finale endogène et radicale. C'est celle qui idéalise, conduit à tous les sacrifices et « déplacer 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.³³

Il est important de noter que cette classification ne cherche pas à affirmer que les types de motivations sont exclusivement la pure excitation de l'individu. En d'autres termes, chaque personne ne se caractérise pas par une seule catégorie de motivation. Comme nous le savons, l'ensemble des motivations réside en chacun de nous, ce qui peut engendrer des conflits tant au niveau individuel qu'au sein de l'entreprise.

Toutefois, d'après les auteurs de cette classification motivationnelle, bien que toutes les formes de motivation soient valables et leur utilisation équilibrée soit bénéfique, ce sont

³⁰ Deci, E. L., & Ryan, R. M. Op, Cit, p121-122.

³¹ Idem, p122-123.

³² Idem, p242-244.

³³ Idem, p265-270.

principalement la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque qui demeurent déterminantes et instrumentales dans la performance des individus.

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 consiste à évaluer la contribution des employés au sein d'une entreprise pour déterminer leur compensation, qu'elle soit monétaire ou non, directe ou indirecte, en accord avec les lois en vigueur et la capacité financière de l'entreprise. La rémunération influence diverses attitudes et comportements selon le contexte, impactant notamment l'attractivité (recrutement des ressources humaines souhaitées), la rétention (maintien des talents), la performance au travail (motivation et engagement), la flexibilité organisationnelle et le développement des compétences.³⁴

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

- Offrir aux employés des salaires leur permettant de s'investir pleinement dans les projets de l'entreprise.
- Encourager les employés à augmenter leur productivité grâce à des primes de rendement.
- Récompenser les compétences réelles selon le mérite et l'ancienneté (justice organisationnelle.)
- Garantir une sécurité professionnelle (avantages sociaux : assurance, retraite), permettant aux salariés de travailler sans inquiétude quant à leur avenir.

4.2 La motivation par la communication interne :

Elle englobe toutes les activités visant à établir des relations horizontales (entre collègues) et verticales (entre supérieurs et subordonnés) au sein de l'entreprise, ainsi qu'à améliorer la circulation de l'information. Cette définition met en lumière que la motivation par la communication :

- Favorise les relations entre collègues : Elle vise à améliorer la coopération entre les membres de l'entreprise pour créer une ambiance de travail agréable. Grâce aux canaux de communication, la collaboration au sein du groupe se renforce, répondant ainsi au

³⁴<https://www.manager-go.com/motivation>.

besoin des individus d'appartenir à une unité partageant des normes et des objectifs communs.

- Renforce la relation entre patron et subalterne (communication descendante) : Elle cherche à promouvoir un sentiment de respect et de considération entre les managers et les employés, en prenant en compte leurs idées et en comprenant leurs sentiments, ce qui renforce la relation de confiance.
- Encourage l'implication des employés dans la prise de décision (communication ascendante) : Cette forme de communication démontre la confiance et le respect accordés aux employés, clarifiant l'importance de leur engagement pour l'avenir de l'entreprise. La participation peut se manifester par des commentaires et discussions sur les suggestions, une présentation détaillée des problèmes et des contraintes, ou encore la recherche de consensus.

4.3 La motivation par les conditions de travail :

Les conditions de travail sont déterminantes pour la productivité des employés. Traditionnellement, les aspects physiques tels que la température ambiante, le bruit, l'éclairage inapproprié, les radiations, et la pollution atmosphérique sont souvent mis en avant, car ils peuvent générer du stress et affecter négativement le bien-être des employés. Cependant, les conditions de travail ne se limitent pas à ces seuls aspects physiques.³⁵

En effet, plusieurs autres facteurs influencent la motivation des employés :

- **L'organisation du travail** : Une structure de travail claire, la répartition équilibrée des tâches et la gestion du temps jouent un rôle crucial dans la motivation des employés. Une organisation du travail bien pensée facilite l'accomplissement des tâches et réduit le stress.
- **Les opportunités de développement personnel** : Les possibilités de formation et de développement professionnel contribuent significativement à la motivation des employés. Les entreprises qui investissent dans la montée en compétences de leurs collaborateurs favorisent un environnement de travail stimulant et valorisant.
- **Le climat social et les relations interpersonnelles** : Un environnement de travail où règne une bonne entente entre collègues et où la reconnaissance et la communication sont encouragées est essentiel pour maintenir un haut niveau de motivation. Les

³⁵ <https://www.culture-rh.com/motivation-travail-performance>.

Chapitre I : La motivation des ressources humaines

relations positives au sein de l'équipe favorisent un climat de confiance et de collaboration.

- **L'équilibre travail-vie personnelle** : La possibilité de maintenir un équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle est également un facteur clé. Les politiques de flexibilité, telles que le télétravail ou les horaires flexibles, permettent aux employés de mieux gérer leurs responsabilités professionnelles et personnelles.
- **La reconnaissance et la récompense** : La reconnaissance des efforts et des réalisations des employés, qu'elle soit formelle ou informelle, est essentielle pour maintenir leur motivation. Un système de récompenses équitable et transparent valorise les contributions des employés et les incite à continuer à performer à un niveau élevé.

En intégrant ces aspects, les entreprises peuvent créer un environnement de travail qui non seulement minimise les facteurs de stress physiques mais aussi soutient et motive les employés de manière globale.

4.4 La motivation par la reconnaissance des responsabilités :

Tout employé chargé de responsabilités doit avoir une compréhension claire de son rôle, de ses devoirs et de ses relations avec les autres. Pour que cette responsabilité soit un levier de motivation efficace, il est essentiel que la gestion des responsabilités prenne en compte les éléments suivants :

- **Clarté des attentes** : Définir précisément ce qui est attendu de l'employé afin qu'il puisse se concentrer sur ses tâches et évaluer sa performance de manière objective.³⁶
- **Reconnaissance des compétences** : Valider et valoriser les capacités des employés en leur confiant des responsabilités qui correspondent à leurs compétences et à leur potentiel.
- **Autonomie dans l'exécution** : Offrir une certaine liberté dans la manière de réaliser les tâches pour permettre aux employés d'apporter leur propre style et d'initier des améliorations.
- **Soutien adéquat** : Assurer que les employés disposent des ressources nécessaires, telles que les outils et les formations, pour accomplir efficacement leurs responsabilités.

³⁶ Robbins, S. P., & Judge, T. A. « Comportement organisationnel », Pearson, 13e édition. 2008, p35-36.

- **Feedback constructif** : Fournir des retours réguliers et constructifs pour aider les employés à ajuster leurs efforts et à améliorer leur performance.

4.5 La motivation par l'évolution de carrière professionnelle :

La carrière est un atout attractif pour les entreprises. C'est pourquoi les offres d'emploi mettent souvent en avant le développement de carrière comme un avantage pour attirer de nouveaux candidats. Une carrière évolutive inclut :

- **Formation** : La formation est un processus qui permet à l'individu de trouver des solutions aux questions qu'il se pose dans son travail et d'apporter les changements nécessaires. Elle facilite l'accomplissement des tâches, augmente le niveau d'expertise et réduit le stress lié à l'exécution des tâches. La formation renforce la confiance en soi de l'employé et ouvre des possibilités de promotion grâce aux améliorations apportées dans ses domaines de faiblesse.
- **Promotion** : La promotion représente l'avancement des employés au sein de l'entreprise en fonction de leur ancienneté et de leur mérite. C'est une source majeure de motivation, car elle incite les employés à travailler efficacement pour progresser professionnellement.³⁷

L'entreprise doit donc offrir des opportunités de promotion à tous ses membres, sans discrimination, afin de les motiver et de les mobiliser vers la réalisation de ses objectifs.

5- Les objectifs et les enjeux de la motivation :

5.1 Les objectifs de la motivation :

Dans une entreprise, la motivation est essentielle, tout comme l'eau l'est pour un moulin. Un salarié motivé est quelqu'un qui aspire véritablement à exceller dans son travail, ce qui se traduit par son engagement et ses efforts, parmi les objectifs de la motivation on trouve :

- **Amélioration de la Culture Organisationnelle** : La motivation joue un rôle clé dans le développement d'une culture organisationnelle forte. Un salarié motivé contribue à renforcer les valeurs culturelles, les croyances et les objectifs partagés au sein du groupe, ce qui se reflète dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise.

³⁷ 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

- **Augmentation de la Performance :** La motivation des employés est directement liée à une performance accrue. Un salarié motivé produit un travail de meilleure qualité et fait preuve de persévérance. La satisfaction au travail, un emploi stimulant et une bonne ambiance contribuent à une performance élevée.
- **Renforcement de l'Engagement :** Une motivation élevée conduit à un engagement profond des employés, qui s'efforcent de donner le meilleur d'eux-mêmes et accomplissent leurs tâches avec enthousiasme.

5.2 Les enjeux de la motivation :

La motivation des employés est un levier stratégique essentiel pour toute organisation. Elle impacte directement plusieurs aspects clés de la performance organisationnelle.

Les enjeux de la motivation se manifestent dans les domaines suivants :

- **Productivité et Performance :** La motivation influence la productivité des employés et, par conséquent, la performance globale de l'organisation. Les travailleurs motivés tendent à fournir un meilleur rendement et à atteindre les objectifs plus efficacement.³⁸
- **Satisfaction et Bien-être au Travail :** Un haut niveau de motivation est souvent associé à une plus grande satisfaction au travail, ce qui contribue au bien-être des employés et réduit le stress lié au travail.
- **Rétention des Talents :** La motivation joue un rôle crucial dans la rétention des employés. Des niveaux élevés de motivation réduisent les taux de turnover et augmentent la fidélité des employés envers l'organisation.³⁹
- **Innovation et Créativité :** Les employés motivés sont plus susceptibles de contribuer de manière innovante et créative, ce qui peut conduire à des améliorations et à des innovations au sein de l'organisation.
- **Engagement et Collaboration :** Une motivation élevée favorise un engagement plus profond et une meilleure collaboration entre les membres de l'équipe, ce qui peut améliorer la cohésion et l'efficacité du groupe.⁴⁰

³⁸ Deci, E. L., & Ryan, R. M. Op, Cit p108-110

³⁹ LOURA Mucha, « La motivation des salariés et la performance de l'entreprise. Mémoire de Master, Université de Lille 2, p. 12.

⁴⁰ LOURA Mucha, Op, Cit, p12.

Section 2: Les différents théories de la motivation

De nombreuses théories ont été développées pour mieux comprendre la motivation au travail, permettant ainsi d'identifier les facteurs qui la stimulent et les mécanismes qui la soutiennent.

Ces théories se divisent principalement en deux catégories : les théories de **contenu**, qui se concentrent sur les besoins des individus, et les théories de **processus**, qui s'intéressent aux dynamiques motivationnelles.

1. Les théories de contenu

Les théories de contenu se focalisent, comme leur nom le suggère, sur les éléments constitutifs de la motivation et sur les divers facteurs qui poussent un individu à adopter un certain comportement au travail.

L'objectif de ces théories est de comprendre les besoins des individus. Les théories les plus influentes dans ce domaine sont:

1.1 La théorie des besoins de MASLOW

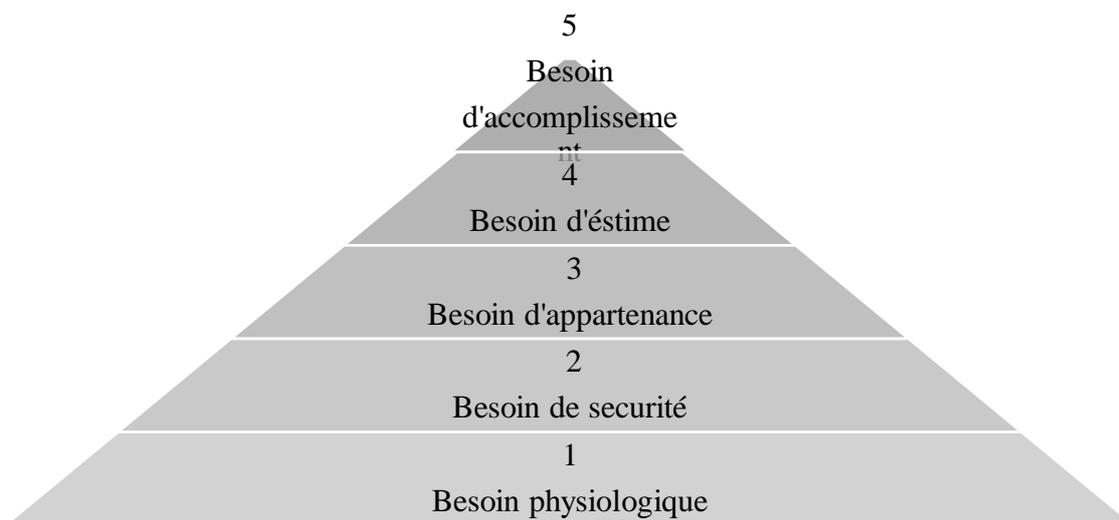
1.1.1 Présentation de la théorie :

Chapitre I : La motivation des ressources humaines

A. MASLOW (1940) a élaboré la théorie de la hiérarchie des besoins à partir de ses observations cliniques. Il a constaté que les individus classent leurs besoins et cherchent à les satisfaire selon un ordre de priorité croissante, allant des besoins primaires aux besoins de niveau supérieur.

MASLOW distingue cinq types de besoins que nous allons définir ci-dessous :

Figure n°01 : la pyramide des besoins de MASLOW



Source : MAUGERI Salvatore, « Théories de la motivation au travail », édition Dunod, 2005, P54.

- **Besoins physiologiques**

Ce sont les besoins fondamentaux liés à la survie, tels que se nourrir, disposer d'un pouvoir d'achat suffisant et avoir un abri. Ces besoins vitaux sont essentiels à la vie et sont universels, que la personne soit employée ou non.

- **Les besoins de sécurité**

Ce type de besoin concerne la protection contre divers dangers potentiels. Il inclut la sécurité physique et morale. Dans le contexte du travail, « cela se traduit par la sécurité de l'emploi et les avantages associés. Au sein de l'organisation, ce besoin se manifeste par la recherche et le respect des normes et règles. L'adhésion à un syndicat, les cotisations aux plans de retraite et la souscription à des régimes d'assurance sont des moyens de satisfaire ce besoin »⁴¹.

- **Les besoins d'appartenance**

⁴¹ Etienne Seruqia SEMUHOZA, « théorie de la motivation au travail » édition Harmattan, Paris, 2009, p 44

Chapitre I : La motivation des ressources humaines

Ce besoin concerne la dimension sociale de l'individu, qui souhaite être accepté par les groupes auxquels il appartient (famille, travail, associations, etc.). Pour satisfaire ce besoin, il est essentiel de favoriser la cohésion de groupe, d'adopter un style de management participatif et de renforcer le rôle des associations professionnelles.

- **Besoin d'estime**

Ce besoin fait référence au désir de progresser, de se développer personnellement et de s'épanouir. Il inclut la reconnaissance et l'appréciation des accomplissements personnels, ainsi que la création de défis stimulants au travail.

- **Besoin de réalisation ou le besoin d'accomplissement**

Ce besoin situé au sommet de la hiérarchie, ces besoins concernent le désir de maximiser son potentiel. Les individus cherchent à s'épanouir, à se réaliser personnellement, et à atteindre leur meilleur niveau.

La structure pyramidale de Maslow soutient l'idée que chaque besoin motive l'individu jusqu'à ce qu'il soit satisfait, laissant alors place au besoin suivant, progressant ainsi vers le sommet de la pyramide.

1.1.2 Critiques de la théorie de Maslow :

Bien que la théorie de la hiérarchie des besoins d'Abraham Maslow soit largement reconnue et influente dans le domaine de la motivation, elle n'échappe pas à certaines critiques. Ces critiques mettent en lumière les limitations et les points faibles de ce modèle.

- **Hiérarchie Rigide**

Maslow propose un ordre fixe des besoins, mais des études montrent que les individus peuvent chercher à satisfaire des besoins plus élevés même si les besoins de base ne sont pas complètement satisfaits.

- **Manque de Validation Empirique**

La théorie manque de preuves concrètes. Les recherches indiquent que les besoins ne se manifestent pas toujours dans l'ordre proposé et peuvent être satisfaits simultanément.

- **Différences Culturelles**

La théorie est critiquée pour son biais culturel, reflétant principalement les valeurs occidentales. Dans d'autres cultures, les besoins peuvent être prioritaires de manière différente.

- **Simplification Excessive**

La théorie simplifie excessivement la complexité des motivations humaines, en les réduisant à cinq catégories principales, ce qui ne reflète pas toujours la réalité.

- **Manque de Considération pour les Besoins Spirituels et Altruistes**

La version originale de la pyramide ne prend pas en compte les motivations spirituelles ou altruistes, qui peuvent être importantes pour certains individus.

- **Application dans le Monde du Travail**

La théorie peut ne pas s'adapter parfaitement aux contextes organisationnels variés, négligeant des facteurs spécifiques comme la culture d'entreprise et la dynamique d'équipe.

La théorie de Maslow a indéniablement contribué à la compréhension de la motivation humaine, mais ces critiques mettent en évidence ses limites. Pour une compréhension plus complète des motivations au travail et dans la vie quotidienne, il est essentiel de compléter la théorie de Maslow avec d'autres approches qui prennent en compte la complexité des besoins humains et des contextes culturels et organisationnels variés.

1.2 La Théorie des Besoins d'Alderfer (Théorie ERG)

La **Théorie ERG** développée par Clayton Alderfer propose une révision de la hiérarchie des besoins de Maslow en regroupant les besoins humains en trois catégories principales :

- **Besoins d'Existence (Existence Needs)** : Ces besoins couvrent les aspects physiologiques et de sécurité, similaires aux besoins de base dans la hiérarchie de Maslow. Ils incluent la survie physique et les conditions matérielles nécessaires à une vie stable et sécurisée.⁴²
- **Besoins de Relation (Relatedness Needs)** : Ces besoins concernent les relations sociales et les interactions avec les autres. Ils reflètent le désir de maintenir des relations interpersonnelles satisfaisantes et de recevoir reconnaissance et soutien social.⁴³
- **Besoins de Croissance (Growth Needs)** : Ceux-ci correspondent aux besoins d'estime et d'accomplissement personnel. Ils englobent le désir de développement personnel, de réalisation de soi et de maximisation de son potentiel.⁴⁴

Alderfer introduit le concept de **frustration-régression**, indiquant que lorsqu'un individu rencontre des obstacles dans la satisfaction de ses besoins de niveau supérieur, il peut revenir à la satisfaction de besoins de niveau inférieur pour compenser cette frustration. Cette approche permet de mieux comprendre la flexibilité et les dynamiques complexes des besoins humains.

1.3 La Théorie des Besoins Acquis de McClelland

⁴² Alderfer, Clayton Paul, « Existence, Relations, et Croissance : Les Besoins Humains dans les Contextes Organisationnels », Paris, Éditions d'Organisation, 1972, P 21-50.

⁴³ Alderfer, Clayton Paul Op, Cit, P 51-80.

⁴⁴ Idem, P 81-110.

Chapitre I : La motivation des ressources humaines

La **Théorie des Besoins Acquis** formulée par David McClelland se concentre sur trois besoins principaux, qui sont acquis à travers l'expérience :

- **Besoins d'Accomplissement (Need for Achievement - nAch)** : Ce besoin se traduit par la recherche de défis et la volonté de réussir des tâches difficiles. Les individus avec un fort besoin d'accomplissement sont motivés par des objectifs personnels élevés et par la reconnaissance de leurs réussites.⁴⁵
- **Besoins de Pouvoir (Need for Power - nPow)** : Les individus avec un fort besoin de pouvoir cherchent à influencer, contrôler et diriger les autres. Ce besoin peut se manifester dans des rôles de leadership ou de gestion, où ils peuvent exercer leur autorité et impact.⁴⁶
- **Besoins d'Affiliation (Need for Affiliation - nAff)** : Ce besoin concerne le désir de maintenir des relations sociales positives et d'être accepté par les groupes. Les personnes avec un fort besoin d'affiliation cherchent à établir et entretenir des liens amicaux et des relations harmonieuses avec les autres.⁴⁷

McClelland soutient que ces besoins sont acquis et varient en fonction des expériences individuelles et des contextes culturels. Cette théorie met l'accent sur l'importance des besoins acquis dans la compréhension des motivations et des comportements des individus dans un environnement de travail.

1.4 La théorie bi factorielle d'Herzberg

« F. Herzberg est un psychologue américain célèbre pour ses travaux sur l'enrichissement des tâches au travail. F. Herzberg a tenté de repérer les éléments de satisfaction et d'insatisfaction au travail »⁴⁸.

À travers ses études dans le domaine industriel, il a identifié les éléments qui contribuent à la satisfaction et à l'insatisfaction au travail. Herzberg a ainsi mis en lumière deux catégories distinctes de facteurs : ceux qui génèrent de la satisfaction et ceux qui provoquent de l'insatisfaction.

1.4.1 facteurs d'insatisfaction au travail

Ces facteurs également appelés facteurs d'hygiène ou extrinsèques, ne contribuent pas fortement à la satisfaction mais concernent les conditions de travail, la rémunération, ainsi que

⁴⁵ McClelland, David Clarence, « La Société de Réalisation », Paris, Éditions du Seuil, 1961, P 30-60.

⁴⁶ Idem, P 61-90.

⁴⁷ Idem, P 91-120.

⁴⁸ SEMUHOZA Etienne Seruqia, op, cit,p 58.

la politique et l'administration de l'organisation. Cela inclut, par exemple, les modes d'organisation du travail, la communication, le contrôle, les relations avec les supérieurs hiérarchiques, et les interactions avec les collègues et les subordonnés⁴⁹.

1.4.2 Facteurs de satisfaction

Les facteurs de motivation, ou intrinsèques, sont liés au contenu du travail lui-même et incluent des éléments tels que la reconnaissance d'un travail bien fait, les opportunités de progression, et la possibilité de réaliser des tâches significatives. Contrairement aux facteurs d'insatisfaction, leur absence ne conduit pas à l'insatisfaction mais ne génère pas non plus de satisfaction. Pour maximiser la motivation, il est crucial de se concentrer sur l'amélioration des aspects intrinsèques du travail.

Les facteurs de satisfaction sont principalement liés au contenu des tâches, tandis que les facteurs d'insatisfaction concernent le contexte dans lequel le travail est effectué. Pour encourager les employés à passer de la neutralité à la satisfaction et à la motivation, il est essentiel de se concentrer sur le contenu des tâches.

1.4.3 Enrichissement des tâches

La théorie de Herzberg introduit également le concept d'enrichissement des tâches, visant à améliorer la qualité et le contenu du travail pour accroître la motivation. L'enrichissement des tâches comprend des stratégies telles que :

- **Variété des compétences** : Permettre aux employés d'utiliser différentes compétences et aptitudes.
- **Identité de la tâche** : Assurer que les employés peuvent voir le travail dans son ensemble et comprendre l'impact de leur contribution.
- **Signification de la tâche** : Assurer que le travail est perçu comme important et significatif.
- **Autonomie** : Augmenter la liberté et le contrôle que les employés ont sur la manière dont ils accomplissent leurs tâches.
- **Retour d'information** : Fournir des informations claires et régulières sur la performance pour aider les employés à s'améliorer et à se sentir valorisés.⁵⁰

1.4.4 Théorie des Caractéristiques de l'Emploi de HACKMAN et OLDHAM

La théorie des caractéristiques de l'emploi, développée par **J. Richard HACKMAN** et **Greg R. OLDHAM**, en 1976 est un modèle influent en psychologie du travail et en gestion des

⁴⁹SEMUHOZA Etienne Seruqia, op, cit, p 58.

⁵⁰ Herzberg, F. « Le travail et la nature de l'homme », Editions d'Organisation, 1966, P50-55.

ressources humaines. Elle propose que les caractéristiques du poste de travail aient un impact direct sur la motivation, la satisfaction et la performance des employés. Voici les éléments clés de cette théorie :

1.4.4.1 Caractéristiques du Travail

Hackman et Oldham identifient cinq caractéristiques clés des emplois qui affectent la motivation et le bien-être des employés :

- **Variété des Compétences** : La capacité d'utiliser une gamme diversifiée de compétences et d'aptitudes. Les emplois qui permettent aux employés de développer et d'appliquer différentes compétences tendent à être plus motivants.
- **Identité de la Tâche** : La possibilité pour les employés de voir l'ensemble du travail et de comprendre comment chaque partie contribue au produit ou service final. Cette vue d'ensemble aide les employés à percevoir leur travail comme ayant un impact réel.
- **Signification de la Tâche** : Le degré auquel le travail est perçu comme important et ayant un impact positif sur les autres ou sur l'organisation. Les tâches significatives renforcent le sentiment de valeur personnelle et de contribution au bien-être général.
- **Autonomie** : Le niveau de liberté et de contrôle que les employés ont sur la manière dont ils accomplissent leurs tâches. Une plus grande autonomie favorise un sentiment de responsabilité et d'engagement.
- **Retour d'Information** : La fourniture d'informations claires et régulières sur les performances des employés. Le feedback permet aux employés de mesurer leur performance, d'effectuer les ajustements nécessaires, et de se sentir valorisés.

1.4.4.2 Conséquences Psychologiques

Les caractéristiques du travail influencent trois résultats psychologiques clés qui sont essentiels pour la motivation :

- **Sentiment de Réalisation** : La perception que le travail est significatif et que les tâches ont un impact important.
- **Responsabilité** : Le sentiment de responsabilité et de contrôle sur les résultats du travail.
- **Connaissance des Résultats** : La compréhension claire de la performance et des résultats des efforts fournis.⁵¹

1.4.4.3 Conséquences sur le Comportement

⁵¹ HACKMAN, J. R et OLDHAM, G. R, Op, Cit P 253-255.

Chapitre I : La motivation des ressources humaines

Ces résultats psychologiques ont un impact sur les attitudes et les comportements des employés, notamment :

- **Motivation Intrinsèque** : Une motivation accrue pour le travail lui-même, plutôt que pour des récompenses externes.
- **Satisfaction au Travail** : Une augmentation de la satisfaction générale et du bien-être au travail.
- **Performance** : Une amélioration des performances due à une plus grande motivation et un engagement accru.⁵²

Ce modèle permet d'améliorer la conception des emplois pour mieux répondre aux besoins des employés, augmentant ainsi leur motivation, leur satisfaction et leur performance.

2. Les théories de processus :

Alors que les théories du contenu cherchent à répondre à la question "Qu'est-ce qui motive un individu ?", les théories de processus s'intéressent à la question "Comment un individu est-il motivé ?". Elles se concentrent sur l'analyse des interactions entre différentes variables qui conduisent à la motivation⁵³. Nous allons donc examiner les contributions des chercheurs qui ont développé les théories dites de processus.

2.1 La théorie des attentes ou modèle VIE (Valence, Instrumentalité, Expectation)

Parmi les théories de processus,

« Vroom (1964) a développé la théorie des attentes pour mieux comprendre les comportements au travail. Le principe fondamental de cette théorie est que tout comportement motivé résulte d'un choix basé sur la probabilité d'obtenir des récompenses souhaitées. Chaque individu décide d'entreprendre une action s'il pense que celle-ci l'aidera à atteindre ses objectifs et à obtenir les récompenses qu'il attend. Vroom (1964), ainsi que Porter et Lawler (1968), ont identifié trois variables clés dans cette théorie : la valence, l'instrumentalité et l'expectation »⁵⁴.

• **L'expectation** : Il s'agit de la perception qu'a un individu de sa capacité à atteindre des objectifs de performance grâce aux efforts qu'il fournit. Un individu est motivé s'il se sent capable de réaliser le travail demandé. Cette perception de compétence dépend à la fois de sa confiance en lui et des ressources disponibles dans son environnement de travail.

• **Instrumentalité** : « Cela désigne la probabilité qu'une récompense soit obtenue en fonction de la performance réalisée. »⁵⁵

⁵² HACKMAN, J. R et OLDHAM, G. R, Op, Cit, P 256-259.

⁵³ SEMUHOZA Etienne Seruqia, op, cit, p58.

⁵⁴ JACQUEROJOT, PATRICE Roussel, op, cit, p 206.

⁵⁵ PATRICE Roussel, op, cit, p52.

Chapitre I : La motivation des ressources humaines

- **La valence** : C'est la valeur qu'un individu attribue à chaque récompense potentielle, représentant le résultat désiré par l'individu.

Ces trois variables (valence, instrumentalité et expectation) doivent fonctionner ensemble pour que la motivation au travail soit efficace. Si l'un de ces facteurs est absent ou faible, la motivation globale en sera également affectée.

2.2 La théorie de l'équité selon Adams (1963)

Adams (1963) explique la motivation au travail par la tendance des individus à comparer leur situation personnelle à celle des autres. Selon la théorie de l'équité, chaque individu évalue sa situation en se comparant à des personnes de référence, que ce soit au sein de l'organisation ou en dehors, voire les deux.

Adams (1963) a développé cette théorie en affirmant qu'un individu est motivé lorsqu'il estime que la rétribution qu'il reçoit est proportionnelle à sa contribution. Cette théorie prend en compte, d'une part, les perceptions de l'individu concernant ses propres contributions et rétributions (qui ne sont pas uniquement monétaires) et, d'autre part, ses perceptions des contributions et rétributions des personnes de référence, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation.

- **La rétribution** :

Elle inclut à la fois des aspects financiers (salaire, primes) et non financiers (reconnaissance, sécurité de l'emploi, promotions, sentiment d'accomplissement).

- **La contribution**

se mesure non seulement par le travail effectué, mais aussi par des aspects tels que les compétences et les aptitudes personnelles. Chaque individu attribue une valeur variable aux différents types de rétributions et de contributions.

2.3 Théorie de la Justice Organisationnelle de Greenberg

La théorie de la justice organisationnelle, développée par Jerald Greenberg, approfondit la compréhension de la perception de l'équité dans les organisations en mettant l'accent sur différents types de justice qui influencent la satisfaction et la motivation des employés.

2.3.1 Types de Justice Organisationnelle

- **Justice Distributive** : Se réfère à la perception que les récompenses et les charges sont distribuées de manière équitable entre les individus. Cela concerne la justesse des résultats obtenus (par exemple, salaires, promotions).

- **Justice Procédurale** : Concerne la perception que les processus et procédures utilisés pour attribuer les récompenses sont équitables et transparents. Cela implique que les procédures de prise de décision sont justes et consistent.
- **Justice Interpersonnelle** : Relève de la manière dont les individus sont traités dans les interactions quotidiennes. Cela inclut le respect, la dignité et la manière dont les individus sont traités par leurs superviseurs et collègues.
- **Justice Informationnelle** : Fait référence à la transparence et à la clarté de l'information fournie lors des décisions qui affectent les employés. Les employés doivent être informés des raisons des décisions et appliquées de manière cohérente.

2.3.2 Impact sur la Motivation et le Comportement

- **Satisfaction et Engagement** : Une perception élevée de la justice organisationnelle est associée à une plus grande satisfaction au travail, un meilleur engagement et une diminution du turnover.
- **Comportements Organisationnels** : Les perceptions de justice influencent les comportements des employés, tels que le niveau de coopération, la performance et la volonté de rester dans l'organisation.
- **Réactions aux Injustices** : Les perceptions d'injustice peuvent entraîner des comportements tels que le retrait, la résistance ou des actions visant à corriger les injustices perçues.⁵⁶

2.4 La théorie de la fixation des objectifs

La théorie de la fixation des objectifs cherche à répondre à la question « Comment motiver les gens ? » et examine comment les objectifs peuvent influencer la motivation des travailleurs. Selon LOCKE (1968), cité par ROUSSEL (2001), cette théorie repose sur deux postulats principaux : d'une part, les objectifs servent de régulateurs immédiats pour les actions humaines, et d'autre part, les individus agissent de manière rationnelle et consciente. La fixation d'objectifs est considérée comme un outil puissant pour la motivation au travail, tandis que l'absence d'objectifs clairement définis peut entraîner une désorientation des individus dans leur travail.

Locke et ses collaborateurs (1981) ont conclu, à partir de leurs recherches, que la fixation des objectifs dans une organisation améliore la motivation et la performance des employés à condition que les critères suivants soient satisfaits⁵⁷ :

⁵⁷ SEMUHOZA Etienne Seruqia, op, cit, p 88.

- Les employés doivent disposer des compétences nécessaires pour atteindre les objectifs.
- Le retour d'information est essentiel : les supérieurs doivent informer les employés de leurs progrès par rapport aux objectifs, permettant ainsi de mesurer et d'ajuster les efforts nécessaires pour les atteindre.
- Des récompenses doivent être attribuées lorsque les objectifs sont atteints, et l'encadrement doit soutenir les objectifs des employés et collaborer à leur définition.
- Les employés doivent accepter les objectifs fixés, en se basant sur les informations qui leur sont fournies.

On peut donc conclure que la théorie de la fixation des objectifs souligne l'importance des principes motivationnels. Pour motiver les individus au travail, il est essentiel de leur établir des objectifs clairs, précis et suffisamment stimulants. Travailler pour atteindre des objectifs bien définis constitue une source significative de motivation et contribue également à améliorer la performance.

2.5 Théorie de l'évaluation cognitive de Deci et Ryan :

La théorie de l'évaluation cognitive, développée par Edward Deci et Richard Ryan, explore comment les facteurs contextuels influencent la motivation intrinsèque. Selon Deci et Ryan (1985), la motivation intrinsèque est affectée par la manière dont les tâches et les récompenses sont perçues par les individus. Cette théorie repose sur deux concepts clés :

- **Motivation Intrinsèque** : Elle se réfère à la motivation qui provient du plaisir et de l'intérêt que l'individu trouve dans la tâche elle-même, plutôt que des récompenses externes.
- **Impact des Récompenses Externes** : Deci et Ryan ont suggéré que les récompenses extrinsèques, telles que les primes ou les éloges, peuvent parfois diminuer la motivation intrinsèque si elles sont perçues comme contrôlantes. Cela peut se produire lorsque les récompenses sont perçues comme une tentative de contrôler le comportement plutôt que de reconnaître l'effort ou la compétence.⁵⁸

2.6 Théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan

La théorie de l'autodétermination, également développée par Edward Deci et Richard Ryan, se concentre sur la manière dont les environnements sociaux et les structures influencent la motivation, le développement et le bien-être des individus. Selon cette théorie, trois besoins

⁵⁸ Deci, E. L et Ryan, R. M, « La motivation et l'autodétermination dans les activités humaines », Éditions de Boeck, 2004, P 67-88

Chapitre I : La motivation des ressources humaines

psychologiques fondamentaux doivent être satisfaits pour promouvoir la motivation intrinsèque et le bien-être :

- **Autonomie** : Le besoin de sentir que l'on est le maître de ses propres actions et décisions. Les individus doivent percevoir qu'ils ont le contrôle sur leur propre comportement.
- **Compétence** : Le besoin de se sentir efficace et compétent dans les activités entreprises. Les individus doivent percevoir qu'ils peuvent accomplir des tâches avec succès.
- **Relation** : Le besoin d'appartenir à des relations sociales significatives et de se sentir connecté aux autres. Les individus doivent ressentir un sentiment d'appartenance et de connexion avec leurs pairs.⁵⁹

Conclusion

La motivation des ressources humaines est fondamentale pour la réussite et la performance des entreprises. En abordant d'abord les généralités sur la motivation, nous avons mis en lumière les aspects essentiels qui influencent la motivation des employés, tels que les besoins individuels, les attentes et les conditions de travail. Ces éléments sont importants pour comprendre comment chaque salarié peut être engagé et performant au sein de l'organisation.

⁵⁹ Deci, E. L et Ryan, R. M. « Les besoins psychologiques fondamentaux dans l'auto-détermination : Motivation et bien-être », Éditions du Seuil 2000, P 45-64.

Chapitre I : La motivation des ressources humaines

Les différentes théories de la motivation, y compris celles de Maslow et Herzberg, offrent des perspectives variées sur les mécanismes qui soutiennent la motivation. Chacune de ces théories propose une approche distincte pour optimiser la motivation et, par conséquent, améliorer les performances des employés.

En intégrant ces approches théoriques avec la compréhension des principes généraux de la motivation, nous obtenons une vue complète sur la manière dont la motivation impacte la performance des ressources humaines. Cette analyse approfondie prépare le terrain pour examiner, dans les chapitres suivants, comment ces concepts peuvent être appliqués de manière pratique pour renforcer l'efficacité et la performance au sein des entreprises.

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

Introduction :

La performance des ressources humaines est un élément central dans la réussite de toute organisation. Elle englobe l'ensemble des contributions individuelles et collectives des employés, qui permettent d'atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise. Comprendre et améliorer cette performance est important dans un environnement économique où la compétitivité et l'efficacité sont constamment mises à l'épreuve.

Il existe une corrélation directe entre la motivation des employés et leur performance au sein de l'entreprise, chaque amélioration dans le niveau de motivation ayant un impact mesurable sur l'efficacité et la productivité des ressources humaines.

De nombreux facteurs sont susceptibles d'influencer le niveau de motivation, tels que la reconnaissance, la rémunération, l'évaluation, les conditions de travail, et la formation.

Le deuxième chapitre est subdivisé en deux sections, dans la première section nous allons aborder en détail les divers aspects qui influencent la performance des ressources humaines, ainsi que les notions qui y sont associées. Nous commencerons par une définition claire de ce concept, suivie d'un aperçu historique de la gestion de la performance. Cela nous permettra de contextualiser les évolutions et les tendances qui ont façonné les pratiques actuelles, ainsi que la mesure et les indicateurs de performance.

Ensuite la deuxième section se concentre sur le lien entre la motivation et la performance des ressources humaines où nous allons présenter des aspects tels que la reconnaissance et l'élaboration d'une politique de reconnaissance, les conditions de travail, et l'importance de la formation et du développement, Chaque point sera examiné sous l'angle de son influence directe et indirecte sur la motivation et la performance des ressources humaines.

Section 1: Généralités sur la performance des ressources humaines

La performance des ressources humaines constitue un pilier fondamental pour l'efficacité et la compétitivité des organisations. Cette section explore les différentes dimensions de la performance des ressources humaines, en abordant d'abord ses définitions, son évolution historique, puis les facteurs qui l'influencent, pour enfin examiner ses divers types et critères de mesure.

1- Concepts Généraux de la Performance

La performance est un concept clé en gestion qui évalue dans quelle mesure une entreprise atteint ses objectifs stratégiques tout en optimisant ses ressources et en satisfaisant les attentes de ses parties prenantes. Elle peut être examinée à travers divers critères financiers, opérationnels et comportementaux.

KHEMAHEM Ahmed (2005) explore la polysémie et la complexité du terme "performance". Il explique que, « performance » est un néologisme qui n'existait pas dans le français classique et qui a été enrichi par l'anglais, bien que ses racines soient latines.

KHEMAKHEM note que (les termes latins et anglais les plus proches sont "performare" et "to perform". En anglais, "to perform" signifie accomplir une tâche de manière régulière, méthodique et appliquée, en l'exécutant jusqu'à son terme de manière appropriée. Plus spécifiquement, cela implique de remplir une obligation, tenir une promesse ou exécuter les termes d'un contrat ou d'une commande.)

En latin, ("performare" signifie donner pleinement forme à quelque chose. Ainsi, la performance du personnel d'une organisation consiste à concrétiser les normes et les plans projetés par les dirigeants.)

Enfin, **KHEMAKHEM** définit la performance « comme la réalisation d'un résultat qui atteint ou dépasse l'objectif fixé par l'organisation, en tenant compte des moyens mis en œuvre pour y parvenir. »⁶⁰

Richard et ses collègues (2009) définissent la performance comme « une combinaison de résultats financiers, de succès sur le marché des produits et de satisfaction des parties prenantes telles que les employés et la société en général. » Cette définition met en évidence l'importance de la performance à travers des dimensions multiples qui incluent les résultats financiers et non financiers.

⁶⁰ Khemakhem Abdellatif « Dynamique du contrôle de gestion », Éditions du Seuil, (2005), p 45.

Chapitre II : La performance des ressources humaines

Kaplan et Norton (1992) proposent une approche intégrée de la performance organisationnelle à travers le concept de « tableau de bord équilibré » (Balanced Scorecard), qui inclut des mesures dans quatre perspectives : financière, clients, processus internes, et apprentissage et croissance. Selon eux, une évaluation équilibrée de la performance permet de mieux comprendre et gérer les différents facteurs contribuant au succès organisationnel⁶¹.

Neely et ses collaborateurs (1995) mettent l'accent sur l'efficacité et l'efficience dans la définition de la performance organisationnelle. Ils la décrivent comme « la capacité d'une entreprise à accomplir ses tâches efficacement et à les réaliser de manière économique. » Cette perspective souligne l'importance de l'optimisation des processus internes et de l'utilisation des ressources.

2- Définitions et évolution historique de la performance des ressources humaines:

2.1 Définitions de la performance des ressources humaines:

La performance des ressources humaines est une composante spécifique de la performance organisationnelle, axée sur la contribution des individus au sein d'une entreprise. Elle se réfère à l'efficacité avec laquelle les employés accomplissent leurs tâches, mais aussi à leur engagement, leur motivation, et leur capacité à évoluer dans leur rôle.

D'un point de vue général, la performance des ressources humaines peut être définie comme la capacité des employés à contribuer de manière significative à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Cela inclut non seulement la productivité individuelle, mais aussi la qualité du travail, l'alignement sur les objectifs stratégiques de l'organisation, et la capacité à s'adapter aux changements. **Selon Armstrong (2006)**, « la performance des ressources humaines repose sur l'optimisation des compétences, l'engagement et la satisfaction des employés, qui sont essentiels pour l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation ».⁶²

Selon Dessler (2017) ajoute que « la performance des ressources humaines se manifeste à travers plusieurs dimensions clés : la compétence des employés, leur engagement, la satisfaction au travail, et la collaboration au sein des équipes. Ces dimensions sont influencées par des facteurs tels que la formation, les conditions de travail, les incitations financières et non financières, ainsi que la culture organisationnelle ».⁶³

⁶¹ Robert S. Kaplan, David P. Norton « Le Tableau de Bord Prospectif : Les Mesures qui Pilotent la Performance », article, Harvard Business Review, (1992) 70(1), P 71-79.

⁶² Armstrong Michael, « Dictionnaire des Ressources Humaines », (10e éd.), Dunod, (2006), P 45-48.

⁶³ Dessler Gary, « La Gestion des Ressources Humaines (15e éd.) », Pearson Education France, (2017,) P 63-67.

Chapitre II : La performance des ressources humaines

Définition Adoptée pour Cette Étude : Pour cette étude nous adoptons la définition suivante de la performance des ressources humaines : « La performance des ressources humaines se réfère à l'efficacité des employés dans la réalisation des objectifs de l'entreprise, en tenant compte de leur productivité, de la qualité du travail, de leur engagement, et de leur capacité à s'adapter aux changements. Elle représente la synergie entre les compétences individuelles, les motivations personnelles, et les objectifs organisationnels pour assurer une performance globale optimale. »

Cette définition a été sélectionnée pour sa capacité à capturer non seulement les résultats mesurables de la performance des employés, mais aussi les aspects qualitatifs comme l'engagement et l'adaptabilité. Elle reflète une vision holistique qui est essentielle pour évaluer la performance humaine dans un contexte dynamique et en constante évolution

La performance des ressources humaines est le résultat de la synergie entre les compétences individuelles, les motivations personnelles, et les objectifs de l'organisation. Elle est essentielle pour assurer une performance organisationnelle globale, car elle détermine en grande partie la productivité, l'innovation, et la qualité des services ou produits offerts par l'entreprise.

2.2 Évolution Historique de Gestion de la Performance:

L'évolution de la gestion de la performance reflète une transformation progressive des approches et des théories en réponse aux besoins changeants des organisations. Ce parcours historique nous permet de comprendre comment les concepts de performance ont évolué, de la simple productivité à des stratégies complexes intégrant la motivation, les compétences et l'innovation.

2.2.1 L'Ère de la Productivité (1900-1950):

Au début du XXe siècle, l'accent était mis sur la rationalisation et l'efficacité. **Frederick Winslow Taylor**, avec sa gestion scientifique, a jeté les bases de l'optimisation des tâches et de l'amélioration de la productivité individuelle. Taylor a introduit des méthodes systématiques pour augmenter l'efficacité au travail. **Henry Ford**, en appliquant ces principes à ses chaînes de montage, a montré comment une gestion scientifique pouvait entraîner une production de masse plus efficace.⁶⁴

2.2.2 L'Ère des Relations Humaines (1950-1980):

Cette période a marqué un tournant avec l'émergence des théories des relations humaines. Les travaux d'**Elton Mayo** et ses expériences de Hawthorne ont mis en évidence que les aspects

⁶⁴ Harry Braverman, "Travail et capitalisme monopoliste", F. Maspero, (1976).

Chapitre II : La performance des ressources humaines

sociaux et psychologiques affectent la performance des employés. Ces découvertes ont conduit à la reconnaissance de l'importance des conditions de travail et de la satisfaction des employés. Des chercheurs comme Abraham Maslow et Frederick Herzberg ont également contribué à cette période en mettant en avant l'importance de la motivation et des besoins des individus au travail.

2.2.3 L'Ère de la Motivation et de l'Engagement (1980-2000):

Les années 1980 ont été marquées par l'application concrète et l'évolution des théories de la motivation élaborées au milieu du XXe siècle. Des théories comme celles de Maslow, Herzberg, et McGregor, développées respectivement dans les années 1940, 1950 et 1960, ont commencé à influencer plus largement les pratiques managériales. Pendant cette période, les organisations ont davantage mis l'accent sur la reconnaissance, le développement personnel et l'amélioration des conditions de travail, dans le but de renforcer l'engagement et la performance des employés. Ces théories, bien qu'initialement théoriques, ont trouvé des applications pratiques qui ont transformé les environnements de travail, intégrant des programmes de motivation qui ont solidifié leur pertinence dans la gestion des ressources humaines.⁶⁵

2.2.4 L'Ère de la Compétence et du Développement Continu (2000-2020):

Le début du XXIe siècle a été marqué par une approche centrée sur les compétences et le développement du capital humain. Les organisations ont commencé à reconnaître l'importance du développement continu et de la gestion des talents comme facteurs clés de la performance. L'accent a été mis sur la formation continue et l'amélioration des compétences pour maintenir la compétitivité sur un marché en constante évolution.

2.2.5 L'Ère de l'Agilité et de l'Innovation (2020-présent):

Depuis 2020, les entreprises ont largement adopté des approches agiles pour faire face aux défis contemporains, notamment en réponse aux perturbations économiques et sociales causées par la pandémie. La montée du télétravail, la gestion de la performance en temps réel, et la nécessité d'une résilience accrue sont devenues des éléments clés dans un environnement dynamique. Cette ère se caractérise par une flexibilité accrue et une innovation constante pour s'adapter rapidement aux changements.⁶⁶

Cette évolution montre comment la gestion de la performance s'est adaptée aux transformations sociales, économiques et technologiques. Chaque époque a apporté de nouvelles perspectives

⁶⁵ Joseph Nuttin, "Théorie de la Motivation Humaine, presses universitaires de France, (1996).

⁶⁶ Harvard Business Review France, "Agilité et résilience : les nouvelles clés du succès en temps de crise", (2023).

Chapitre II : La performance des ressources humaines

sur l'optimisation de la contribution des employés, passant d'une approche axée sur la productivité à une vision plus intégrative qui valorise le bien-être et le développement personnel. Cette progression reflète une compréhension croissante de l'importance de l'humain dans la réussite organisationnelle.

3- L'importance de la performance des ressources humaines :

La performance des ressources humaines (RH) est un facteur clé pour le succès et la compétitivité des entreprises. Sa gestion efficace est importante pour plusieurs raisons, notamment en ce qui concerne la productivité, la satisfaction des employés et la réussite organisationnelle.

3.1 Productivité:

La performance des RH joue un rôle déterminant dans la productivité globale de l'entreprise. Un personnel bien formé, motivé et aligné sur les objectifs stratégiques de l'organisation est plus susceptible de contribuer efficacement aux tâches et projets.

Selon Becker et Huselid (1998), « les pratiques de gestion des ressources humaines qui favorisent la compétence et l'engagement des employés peuvent conduire à une augmentation significative de la productivité ». Ils affirment que les investissements dans le développement des talents et les pratiques de gestion des performances ont un impact direct sur la performance organisationnelle.⁶⁷

3.2 Satisfaction des Employés:

La gestion efficace des RH est essentielle pour maintenir une haute satisfaction des employés. Une organisation qui met en place des politiques de reconnaissance, de développement et de bien-être des employés crée un environnement de travail positif qui favorise l'engagement et la rétention du personnel.

3.3 Réussite Organisationnelle:

La performance des RH influence directement la réussite globale de l'organisation. Des pratiques RH efficaces telles que le recrutement de talents adaptés, la gestion des performances et la planification de la relève sont essentielles pour aligner les capacités humaines avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

⁶⁷ Becker Brian E et Huselid Mark A, « Systèmes de travail à haute performance et performance de l'entreprise : Une synthèse des recherches et des implications managériales, article publié (1998), 51(2), P291.

Chapitre II : La performance des ressources humaines

Selon Ulrich (1997) les RH jouent un rôle stratégique dans la réussite organisationnelle en contribuant à la formulation et à l'exécution de la stratégie de l'entreprise. Il souligne que les RH doivent évoluer de simples fonctions administratives à des partenaires stratégiques pour le succès à long terme de l'organisation.⁶⁸

En somme, la performance des ressources humaines est primordiale pour les entreprises car elle impacte directement la productivité, la satisfaction des employés et la réussite organisationnelle. Une gestion efficace des RH contribue à maximiser les performances des employés, à améliorer leur satisfaction et à aligner les ressources humaines avec les objectifs stratégiques de l'organisation, ce qui favorise une performance organisationnelle optimale.

4- Les différents types de performance des ressources humaines :

La performance des ressources humaines se manifeste à travers plusieurs dimensions spécifiques qui évaluent comment les employés contribuent au succès global de l'organisation. Ces types de performance peuvent être détaillés comme suit :

4.1 Performance individuelle :

La performance individuelle se concentre sur la contribution de chaque employé dans l'accomplissement de ses tâches et objectifs personnels. Elle évalue la manière dont les compétences, les efforts et les résultats individuels soutiennent les objectifs de l'organisation.⁶⁹

- **Compétences et capacités :** Mesure de la compétence et de l'efficacité d'un employé dans son rôle spécifique.

Exemple : Évaluations de performance et certifications obtenues.

- **Productivité individuelle :** Évaluation de la quantité de travail produite par un employé par rapport aux objectifs fixés.⁷⁰

Exemple : Nombre de tâches ou projets complétés dans une période donnée.

- **Qualité du travail :** Mesure de la précision, de la qualité et du respect des normes dans le travail effectué.

Exemple : Taux de défauts ou d'erreurs dans les livrables.

4.2 Performance des équipes :

⁶⁸ Dave Ulrich, « Les champions des ressources humaines », Harvard Business Review Press,(1997).

⁶⁹ Dessler Gary, « Gestion des ressources humaines », Paris: Pearson Education, (2013).

Chapitre II : La performance des ressources humaines

La performance des équipes évalue comment les groupes de travail collaborent pour atteindre les objectifs collectifs. Elle met l'accent sur la synergie, la coopération et l'efficacité collective.

- **Collaboration et cohésion** : Mesure de l'efficacité des interactions et de la collaboration au sein des équipes.

Exemple : Évaluations de l'esprit d'équipe et des feedbacks sur la coopération.

- **Atteinte des objectifs d'équipe** : Évaluation de la capacité des équipes à atteindre les objectifs et les résultats fixés.⁷¹

Exemple : Pourcentage des objectifs d'équipe atteints par rapport aux cibles.

- **Gestion des conflits** : Analyse de la manière dont les conflits sont résolus et de leur impact sur la performance de l'équipe.

Exemple : Nombre de conflits résolus efficacement.

4.3 Performance de la Gestion des Ressources Humaines et des Carrières:

La performance de la gestion des ressources humaines évalue l'efficacité des politiques, des processus et des pratiques de gestion du personnel. Elle reflète comment ces aspects contribuent à la motivation, au développement et à la gestion des carrières des employés. En intégrant les dimensions de la gestion des carrières, on obtient une vue globale de l'impact des pratiques RH sur le développement et la satisfaction des employés.

- **Recrutement et Intégration** : Évaluation de l'efficacité des processus de recrutement et d'intégration des nouveaux employés, ainsi que de leur impact sur la performance organisationnelle.

Exemple : Temps moyen de recrutement et taux de satisfaction des nouvelles recrues.

- **Formation et Développement** : Analyse de la qualité et de l'impact des programmes de formation sur le développement des compétences des employés.

Exemple : Nombre d'heures de formation par employé et amélioration des compétences.

- **Satisfaction et Engagement des Employés** : Mesure du niveau de satisfaction et d'engagement des employés à travers des enquêtes et des feedbacks, afin d'évaluer l'impact des pratiques RH sur leur motivation et leur bien-être.

Exemple : Enquête sur le climat de travail et indicateur de bien-être au travail.

⁷¹ Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. " Les équipes dans les organisations : Des modèles entrée-processus-sortie aux modèles IMOI", *Revue Annuelle de Psychologie*, 56, (2005), P517-543.

Chapitre II : La performance des ressources humaines

- **Planification des Carrières** : Analyse des plans de carrière et des opportunités de progression offertes aux employés, ainsi que leur effet sur la motivation et la performance.

Exemple : Nombre de promotions internes et de plans de développement de carrière.

- **Mentorat et Accompagnement** : Évaluation des programmes de mentorat et de coaching disponibles pour le développement des talents et leur influence sur la gestion des carrières.

Exemple : Nombre de séances de mentorat et retour sur leur efficacité.

- **Évaluation de la Performance** : Mesure de la manière dont les évaluations de performance sont utilisées pour guider la progression professionnelle des employés et leur impact sur les opportunités de carrière.

Exemple : Fréquence des évaluations de performance et impact sur les promotions.

5- Facteurs Influent sur la Performance des Ressources Humaines:

La performance des ressources humaines (RH) est influencée par une multitude de facteurs internes et externes.

5.1 Culture d'Entreprise

La culture d'entreprise, définie comme l'ensemble des valeurs, croyances, pratiques, et comportements qui caractérisent une organisation, est un déterminant majeur de la performance des employés. Elle joue un rôle essentiel dans plusieurs aspects de la performance des ressources humaines⁷² :

- **Engagement des Employés** :

Une culture d'entreprise positive favorise un fort engagement des employés. Lorsqu'ils se sentent alignés avec les valeurs de l'entreprise, ils sont plus motivés à contribuer efficacement, ce qui se traduit par une meilleure performance individuelle et collective.

- **Cohésion d'Équipe** :

Une culture forte renforce la cohésion et la collaboration entre les membres de l'équipe. Lorsque les valeurs partagées sont claires et intégrées dans le quotidien de l'entreprise, les employés travaillent mieux ensemble, ce qui facilite l'atteinte des objectifs organisationnels.

- **Innovation et Adaptabilité** :

⁷² Edgar H. Schein, Peter Schein, « Culture organisationnelle et leadership », 5ème édition, Wiley, (2016)

Chapitre II : La performance des ressources humaines

Les entreprises avec une culture axée sur l'innovation encouragent les employés à proposer de nouvelles idées et à s'adapter aux changements. Cette flexibilité organisationnelle est cruciale pour rester compétitif dans un environnement dynamique.

Exemple : Google, par exemple, a su instaurer une culture d'entreprise qui valorise l'innovation et la flexibilité. Cette approche a permis à l'entreprise non seulement de maintenir un haut niveau de performance, mais aussi de rester attractif pour les meilleurs talents du marché..

5.2 Politiques de Ressources Humaines

Les politiques de ressources humaines sont les stratégies et pratiques mises en place pour gérer le capital humain de l'entreprise. Ces politiques comprennent des domaines clés tels que le recrutement, la formation, la gestion des performances, et la rémunération.⁷³

- **Recrutement et Sélection :**

Une politique de recrutement efficace permet d'attirer et de sélectionner les talents qui contribuent positivement à la performance globale de l'organisation.

- **Formation et Développement :**

Investir dans la formation continue des employés non seulement améliore leurs compétences, mais augmente aussi leur productivité et leur capacité à innover.

- **Gestion des Performances :**

Des systèmes de gestion de la performance bien conçus permettent de suivre les progrès des employés, d'identifier les domaines d'amélioration, et de reconnaître leurs contributions

- **Rémunération :**

Une politique de rémunération compétitive et équitable motive les employés, renforce leur engagement, et améliore leur performance. Une rémunération bien structurée, incluant des salaires compétitifs et des primes liées à la performance, contribue à attirer et retenir les meilleurs talents, tout en alignant les intérêts des employés avec les objectifs de l'organisation.

Exemple : IBM a mis en place des politiques de formation continue pour ses employés, permettant à l'entreprise de maintenir un haut niveau de compétences techniques et de

⁷³ A. Michael, « Manuel de pratique de gestion des ressources humaines, 9^{ème} édition, (2018.)

Chapitre II : La performance des ressources humaines

performance, tout en s'assurant que ses employés restent au fait des dernières avancées technologiques.

5.3 Environnement de Travail

L'environnement de travail comprend les conditions physiques, psychologiques, et sociales dans lesquelles les employés évoluent. Cet environnement joue un rôle clé dans la satisfaction, la santé, et la productivité des employés.⁷⁴

- **Conditions Physiques :**

Un environnement de travail sûr, ergonomique et bien équipé favorise le bien-être et l'efficacité des employés.

- **Climat Psychologique :**

Un climat de travail positif, où les employés se sentent respectés, valorisés, et soutenus, contribue à réduire le stress et à augmenter la motivation.

- **Interactions Sociales :**

Les relations interpersonnelles et le soutien social au sein de l'entreprise influencent également la performance et la satisfaction des employés. Un environnement de travail qui encourage la collaboration et le réseautage interne est souvent associé à des niveaux plus élevés de performance.

Exemple : Microsoft a optimisé les conditions de travail en créant des bureaux ergonomiques et modernes. L'entreprise a également mis l'accent sur la diversité et l'inclusion, tout en offrant un soutien psychologique. Ces efforts ont conduit à une amélioration significative de la performance et de la satisfaction des employés..

6- La mesure de la performance des ressources humaines :

La mesure de la performance des ressources humaines est essentielle pour aligner les actions des employés avec les objectifs stratégiques de l'organisation. Cette partie fournit une vue d'ensemble des critères et des indicateurs utilisés pour évaluer la performance des ressources humaines, ainsi que des méthodes et outils nécessaires pour appliquer ces critères efficacement.

6.1 Critères et Indicateurs de Mesure de la Performance des Ressources Humaines :

⁷⁴ Dave Ulrich, Wayne Brockbank, « RH : Création de valeur pour l'entreprise », François Geuze, (2010.)

Chapitre II : La performance des ressources humaines

Ce sous-titre explore les différents critères et indicateurs qui permettent d'évaluer la performance des ressources humaines en termes d'efficacité, d'efficience, de bien-être des employés...

6.1.1 Efficacité :

L'efficacité mesure dans quelle mesure les ressources humaines atteignent les objectifs fixés avec les ressources disponibles. L'efficacité peut être définie comme la capacité à atteindre un objectif ou un résultat sans se préoccuper de l'optimisation des moyens et des ressources utilisés par l'organisation. Les indicateurs associés sont le temps moyen pour pourvoir un poste et le coût par recrutement.⁷⁵

6.1.2 Efficience :

L'efficience évalue la capacité à réaliser les objectifs de manière optimale, en minimisant les ressources utilisées. Les indicateurs associés sont le ratio de coût par employé et le coût par processus administratif.⁷⁶

6.1.3 Taux d'absentéisme :

Mesure le pourcentage d'absences non planifiées par rapport aux heures de travail totales. Les indicateurs associés sont le taux d'absentéisme global et le nombre moyen de jours d'absence par employé.

6.1.4 Taux de rotation du personnel :

Mesure le pourcentage d'employés qui quittent l'organisation pendant une période donnée. Les indicateurs associés sont le taux de rotation volontaire et le taux de rotation total.

6.1.5 Satisfaction des employés :

Évalue le degré de contentement des employés concernant leur environnement de travail, leur rémunération, et leurs opportunités de développement. Les indicateurs associés sont le score de satisfaction des employés et le taux de participation aux enquêtes de satisfaction.⁷⁷

6.1.6 Retour sur investissement en formation (ROI) :

Mesure du bénéfice net obtenu des investissements en formation par rapport aux coûts engagés. L'indicateur associé est le ROI de la formation.

6.1.7 Taux d'engagement des employés :

⁷⁵ Jackson, S. E., & Schuler, R. S. "Les défis de la gestion des ressources humaines dans un environnement global". *Journal of Management*, 16(1), 104-106

⁷⁶ Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. "Gestion des Ressources Humaines. Pearson Education France, (2016), P 78-80.

⁷⁷ Daniel Matzkin, "Motivation satisfaction au travail", Édition EMS, (2018).

Chapitre II : La performance des ressources humaines

Mesure de l'implication et de la motivation des employés à contribuer aux objectifs de l'organisation. L'indicateur associé est le score d'engagement des employés.

6.2 Méthodes et Outils de Mesure de la Performance des Ressources Humaines :

Ce sous-titre examine les méthodes et outils utilisés pour appliquer les critères et indicateurs de mesure de la performance. Elle offre une vue d'ensemble des approches méthodologiques, des outils technologiques, et des techniques d'analyse des données pour optimiser la gestion des ressources humaines.

6.2.1 Méthodes d'Évaluation :

- **Évaluations de Performance** : Analyse des méthodes courantes d'évaluation de la performance des employés, telles que les évaluations à 360 degrés, les entretiens individuels, et les évaluations par objectifs.⁷⁸
- **Enquêtes et Feedback** : Utilisation d'enquêtes de satisfaction, de feedback 360°, et d'autres outils pour recueillir des données sur la performance et le bien-être des employés.⁷⁹

6.2.2 Outils Technologiques :

- **Systèmes de Gestion des Ressources Humaines (SGRH)** : Examen des logiciels et plateformes qui facilitent la collecte et l'analyse des données RH, comme les systèmes de suivi des candidatures et les outils de gestion des performances.⁸⁰
- **Tableaux de Bord RH** : Présentation des tableaux de bord utilisés pour visualiser les données de performance, suivre les indicateurs clés, et prendre des décisions basées sur des données en temps réel.

6.2.3 Analyse des Données :

- **Analyse quantitative** : Techniques d'analyse des données numériques pour évaluer l'efficacité, l'efficience, et d'autres critères de performance.⁸¹
- **Analyse qualitative** : Méthodes d'analyse des feedbacks et des commentaires pour obtenir une vue plus détaillée des facteurs influençant la performance.

6.2.4 Défis et Limites des Méthodes de Mesure :

⁷⁸ Dessler Gray, Op. Cit, P 207-220.

⁷⁹ Armstrong, M, « Le guide de la gestion des ressources humaines (10e éd.). Kogan Page, (2006), P113-128.

⁸⁰ Stone, R. J, « Gestion des ressources humaines », (6e éd.). Wiley, (2008), P315-330.

⁸¹ Bryman, A., & Bell, E, « Méthodes de recherche en affaires » (4e éd.). Oxford University Press, (2015), P123-142.

Chapitre II : La performance des ressources humaines

La mesure de la performance peut rencontrer divers défis et limitations. En particulier, les problèmes de précision des données et l'impact des biais subjectifs sont des facteurs clés à considérer.

- **Précision des Données** : Problèmes potentiels liés à la précision et à la fiabilité des données collectées.⁸²
- **Réactions et Biais** : Impact des biais et des réactions subjectives sur les évaluations et les interprétations des résultats.

Section 2: Le lien entre la motivation et la performance des ressources humaines:

La motivation des employés est souvent citée comme l'un des facteurs clés influençant la performance des ressources humaines. En effet, des employés motivés sont généralement plus productifs, plus engagés et plus créatifs. La motivation, qu'elle soit intrinsèque ou extrinsèque, joue un rôle très important dans la réalisation des objectifs organisationnels. Dans cette section, nous explorerons comment différents facteurs de motivation, tels que la reconnaissance, la rémunération, l'évaluation, les conditions de travail, et la formation peuvent directement et indirectement impacter la performance globale des employés.

1- La reconnaissance :

La reconnaissance est le processus par lequel une organisation exprime son appréciation envers les efforts et les réalisations de ses employés. Elle peut se manifester sous diverses formes, telles que les éloges publics, les remerciements privés, les primes, et les récompenses.

1.1 L'importance de la reconnaissance :

La reconnaissance est un élément essentiel de la motivation des employés. Elle répond à un besoin fondamental de l'être humain : être apprécié et valorisé pour son travail et ses contributions. Selon Maslow, la reconnaissance fait partie des besoins d'estime, situés juste au-

⁸² Salkind, N. J, « Statistiques pour les gens qui détestent les statistiques », (5e éd.). Sage Publications, (2014), P178-190.

Chapitre II : La performance des ressources humaines

dessus des besoins sociaux et en dessous de l'accomplissement personnel dans sa hiérarchie des besoins, son importance se manifeste par :

- **Augmentation de la Motivation Intrinsèque :**

La reconnaissance, lorsqu'elle est bien effectuée, renforce la motivation intrinsèque des employés. Cette motivation découle du plaisir et de la satisfaction personnelle que l'on retire du travail, plutôt que des récompenses externes.

- **Renforcement de l'Engagement :**

La reconnaissance renforce l'engagement des employés envers leur travail et l'organisation. Des employés qui se sentent valorisés sont plus susceptibles de s'investir pleinement dans leurs tâches.⁸³

- **Réduction du Turnover :**

Un environnement de travail où la reconnaissance est fréquente et sincère tend à avoir un taux de turnover plus bas. Les employés sont moins enclins à quitter une entreprise où ils se sentent appréciés et respectés .

1.2 Définition de la politique de reconnaissance :

La reconnaissance au travail est un élément primordial pour maintenir et améliorer la motivation et la performance des employés. Une politique de reconnaissance bien définie permet de valoriser les efforts et les réalisations des employés, contribuant ainsi à un environnement de travail positif et productif. Donc Une politique de reconnaissance est un ensemble structuré de pratiques et de procédures mises en place par une organisation pour reconnaître et récompenser les contributions de ses employés. Cette politique vise à encourager les comportements et les performances souhaités, à augmenter l'engagement des employés et à réduire le turnover.⁸⁴

Pour mettre en place une politique de reconnaissance efficace, il est essentiel de suivre certaines étapes clés :

- **Évaluation des Besoins :**

Commencer par comprendre les besoins et les préférences des employés en matière de reconnaissance. Cela peut être réalisé par le biais de sondages, de discussions en groupe, ou d'entretiens individuels.

- **Définir des Objectifs Clairs :**

⁸³Christophe Laval, Jean-Pierre Brun " Le pouvoir de la reconnaissance au travail", Eyrolles, (2018)

⁸⁴ Michel Tremblay & Gilles Simard, "La reconnaissance au travail: un levier de mobilisation", Revue de gestion des ressources humaines (2005).

Chapitre II : La performance des ressources humaines

Établir les objectifs que la politique de reconnaissance vise à atteindre, tels que l'amélioration de la satisfaction des employés, l'augmentation de la productivité, ou la réduction du turnover.

- **Choix des Méthodes de Reconnaissance :**

Sélectionner les différentes formes de reconnaissance à utiliser (publique, privée, matérielle, immatérielle), en tenant compte des préférences des employés et de la culture de l'entreprise.

- **Mise en Place de Processus Concrets :**

Développer des processus clairs pour la mise en œuvre de la reconnaissance. Cela inclut la définition de critères pour la reconnaissance, la planification de moments spécifiques pour la reconnaissance (par exemple, réunions mensuelles), et l'identification des personnes responsables de la mise en œuvre.

- **Formation des Managers :**

Former les managers sur l'importance de la reconnaissance et sur les meilleures pratiques pour la mettre en œuvre de manière efficace. Les managers doivent être équipés pour donner une reconnaissance sincère et appropriée.

- **Communication de la Politique :**

Communiquer clairement la politique de reconnaissance à tous les employés. Utiliser des canaux de communication internes comme les bulletins d'information, les réunions d'équipe, et les plateformes intranet.

- **Évaluation et Ajustement :**

Suivre régulièrement l'impact de la politique de reconnaissance à travers des enquêtes de satisfaction, des feedback des employés, et des indicateurs de performance. Ajuster la politique en fonction des retours reçus et des résultats observés.⁸⁵

En intégrant une politique de reconnaissance bien structurée et adaptée aux besoins des employés, les entreprises peuvent renforcer la motivation et la performance de leurs ressources humaines, favorisant ainsi un environnement de travail positif et productif.

1.3 Types de Reconnaissance

Il existe plusieurs formes de reconnaissance, chacune ayant des impacts spécifiques sur les employés :

- **Reconnaissance Publique :**

⁸⁵ Geoffrey Nougé "La reconnaissance au travail", paris, (2012).

Chapitre II : La performance des ressources humaines

Cette forme de reconnaissance est donnée en présence de collègues ou de l'ensemble de l'entreprise. Elle peut prendre la forme d'éloges lors de réunions, de publications dans des bulletins internes ou de récompenses publiques. Cette forme de reconnaissance augmente le sentiment de valeur et de fierté chez l'employé, renforce l'esprit d'équipe et sert d'exemple pour les autres employés .

➤ **Reconnaissance Privée :**

Il s'agit de remerciements ou de félicitations personnelles données en privé. Cela peut être un e-mail, une note manuscrite ou une conversation en tête-à-tête. Cette forme offre une appréciation plus personnalisée, renforce la relation de confiance entre l'employé et le supérieur, et peut être plus significative pour les individus introvertis .

➤ **Reconnaissance Matérielle :**

Inclut des récompenses tangibles comme des primes, des cadeaux, des augmentations de salaire, ou des journées de congé supplémentaires. Cette forme bien qu'elle puisse motiver à court terme, elle ne doit pas remplacer la reconnaissance verbale ou écrite. Les récompenses matérielles sont souvent perçues comme des transactions plutôt que comme une réelle appréciation .

➤ **Reconnaissance Immatérielle :**

Comprend des formes non tangibles de reconnaissance telles que des opportunités de développement professionnel, des responsabilités accrues, ou des félicitations informelles. Cette forme encourage le développement de l'employé, augmente son sentiment de compétence et d'autonomie, et peut avoir un impact durable sur la motivation intrinsèque.⁸⁶

1.4 Impact sur la Performance des ressources humaines :

La reconnaissance a des effets directs et indirects sur la performance des employés :

• **Augmentation de la Productivité :**

La reconnaissance améliore la productivité en motivant les employés à atteindre des niveaux de performance plus élevés. Un employé reconnu pour ses efforts est plus enclin à maintenir ou à améliorer ses performances.

• **Amélioration de la Qualité du Travail :**

⁸⁶ Judy Cameron et W.David pierce « Renforcement, récompense et motivation intrinsèque »,Revue de Psychologie du Travail et des Organisations, 10(2), (1994), P115-139.

Chapitre II : La performance des ressources humaines

Les employés qui se sentent valorisés prennent souvent plus de soin et d'attention dans leur travail, ce qui se traduit par une meilleure qualité des produits ou des services offerts.

- **Renforcement de l'Engagement Organisationnel :**

La reconnaissance renforce l'engagement organisationnel, qui est la mesure dans laquelle les employés s'identifient à l'organisation et souhaitent en être des membres actifs et productifs. Un engagement fort réduit l'absentéisme et le turnover, améliorant ainsi la continuité et la cohésion au sein des équipes.

- **Stimule l'Innovation et la Créativité :**

En se sentant appréciés et valorisés, les employés sont plus enclins à proposer des idées novatrices et à prendre des initiatives. Cela favorise un environnement de travail dynamique et créatif.⁸⁷

1.5 Les objectifs de la Politique de Reconnaissance :

- **Renforcement de l'engagement des employés :** Augmenter le niveau d'engagement et de motivation des employés en reconnaissant et en récompensant leurs efforts et leurs accomplissements.

Exemple : Des programmes de reconnaissance comme "l'employé du mois" ou des systèmes de points pour des réalisations spécifiques peuvent motiver les employés à s'investir davantage dans leurs tâches.

- **Amélioration de la satisfaction au travail :** Améliorer la satisfaction des employés en créant un environnement de travail positif où les contributions sont régulièrement reconnues.

Exemple : Des feedback positifs réguliers et des remerciements publics ou privés pour un travail bien fait peuvent augmenter la satisfaction des employés.⁸⁸

- **Promotion de comportements alignés avec les valeurs de l'entreprise :** Encourager les comportements qui sont en ligne avec les valeurs et les objectifs stratégiques de l'organisation.

Exemple : Reconnaître publiquement les employés qui démontrent de l'initiative, de la collaboration ou un service client exceptionnel peut encourager ces comportements chez d'autres employés.⁸⁹

⁸⁷ Lussier Robert N & Hendon Jeffrey R « Management des ressources humaines », Paris :De Boeck Supérieur (2018)

⁸⁸ Lussier Robert N & Hendon Jeffrey Op, Cit, P 180-190.

⁸⁹ Idem, P 230-240

Chapitre II : La performance des ressources humaines

- **Augmentation de la performance individuelle et collective :** Augmenter la performance des employés à travers des mécanismes de reconnaissance qui récompensent les accomplissements individuels et d'équipe.

Exemple : Mettre en place des récompenses pour les équipes les plus performantes ou des incitations pour les projets bien exécutés peut motiver les employés à atteindre des niveaux de performance plus élevés.

- **Renforcement de la rétention des talents :** Réduire le taux de rotation des employés en valorisant leur travail et en les incitant à rester dans l'entreprise grâce à des pratiques de reconnaissance efficaces.

Exemple : Offrir des opportunités de développement de carrière et reconnaître les contributions des employés à long terme peut encourager la fidélité et réduire les départs volontaires.

- **Création d'une culture de reconnaissance continue :** Instaurer une culture de reconnaissance où les feedback positifs sont une partie intégrante des interactions quotidiennes.

Exemple : Encourager les managers à donner des feedback positifs réguliers et à reconnaître les petites victoires quotidiennes peut créer une atmosphère de soutien et de motivation continue.⁹⁰

1.6 Critères de reconnaissance sont :

- **La performance mesurable :**

Définir des critères basés sur des performances quantitatives et qualitatives, tels que l'atteinte des objectifs, l'innovation, et la qualité du travail.⁹¹

- **Les comportements exemplaires :**

Inclure des critères liés aux comportements qui reflètent les valeurs de l'entreprise, comme la collaboration, l'intégrité, et l'initiative.⁹²

- **Les contributions spécifiques :**

Reconnaître des projets ou des tâches spécifiques où l'employé a fait preuve de compétences exceptionnelles ou a surmonté des défis importants.⁹³

2- La rémunération :

La rémunération est l'ensemble des compensations financières qu'un employé reçoit en échange de son travail. Elle comprend non seulement le salaire de base, mais aussi les primes,

⁹⁰ Kim S. Cameron & Robert E. Quinn, "Diagnostiquer et changer la culture organisationnelle", Wiley, (2005).

⁹¹ Dessler Gary, Op. Cit P123-125.

⁹² Idem, P130-132.

⁹³ Idem, p140-142.

Chapitre II : La performance des ressources humaines

les commissions, les avantages en nature, et d'autres formes de compensation monétaire. La rémunération peut être fixe (salaire de base) ou variable (primes de performance, commissions).

2.1 L'importance de la rémunération

La rémunération joue un rôle important dans la performance des employés et l'atteinte des objectifs organisationnels :

- **Attraction et Rétention des Talents** : Une politique de rémunération compétitive aide à attirer et retenir les meilleurs talents dans l'entreprise.
- **Motivation et Engagement** : Une rémunération adéquate et bien structurée peut motiver les employés à atteindre des niveaux de performance plus élevés et renforcer leur engagement envers l'entreprise.⁹⁴
- **Équité Interne et Externe** : Assurer une rémunération équitable par rapport aux normes de l'industrie et aux pratiques internes contribue à maintenir un climat de travail positif et à éviter les conflits liés aux rémunérations perçues comme injustes.⁹⁵

2.2 Définition de la politique de rémunération :

L'élaboration de la politique de rémunération est le processus systématique par lequel une organisation établit les règles et les lignes directrices qui régiront la rémunération des employés. Cela comprend la définition des structures salariales, des critères d'attribution des augmentations et des bonus, et des principes directeurs pour l'équité et la compétitivité des rémunérations.

Ce processus d'élaboration se déroule en plusieurs étapes, décrites comme suit :

- **Analyse des Besoins et Objectifs** : Avant de développer une politique de rémunération, il est crucial d'analyser les besoins organisationnels et les objectifs stratégiques. Cette étape implique une évaluation des objectifs de l'entreprise, des attentes des employés, et des contraintes budgétaires. Une bonne compréhension de ces éléments permet de concevoir une politique qui soutient les buts à long terme de l'organisation tout en répondant aux besoins des employés.
- **Étude du Marché et Benchmarking** : La collecte d'informations sur les pratiques de rémunération des concurrents et du secteur est essentielle pour s'assurer que la politique proposée est compétitive. Le benchmarking aide à établir des niveaux de rémunération alignés avec le marché, ce qui est important pour attirer et retenir les talents. Cette étude

⁹⁴ Dessler Gary, Op. Cit, P 155-157.

⁹⁵ Idem, P 160-163.

Chapitre II : La performance des ressources humaines

permet de comparer les salaires, les avantages et les bonus offerts par d'autres entreprises similaires.⁹⁶

- **Définition des Critères de Rémunération** : Il s'agit de déterminer les critères et les méthodes de calcul des salaires, des augmentations, et des primes. Les critères peuvent inclure la performance individuelle, les responsabilités du poste, l'ancienneté, et les compétences spécifiques. Il est important de définir des mécanismes clairs et transparents pour la révision des salaires et des primes.
- **Élaboration des Structures de Rémunération** : La politique de rémunération doit inclure des structures salariales détaillées, telles que les échelles de salaires, les grades ou les niveaux, et les fourchettes salariales pour chaque poste ou groupe de postes. Cette structure doit être conçue pour refléter la hiérarchie de l'entreprise et les responsabilités associées à chaque rôle.
- **Consultation et Validation** : Avant la mise en œuvre, il est recommandé de consulter les parties prenantes, y compris les managers, les représentants des employés, et les experts en ressources humaines, pour recueillir des avis et des suggestions. Cette consultation permet de s'assurer que la politique est bien acceptée et qu'elle répond aux attentes des parties concernées.
- **Communication et Formation** : Une fois la politique de rémunération élaborée, elle doit être communiquée clairement à tous les employés. Il est également utile d'organiser des sessions de formation pour les managers et les employés afin qu'ils comprennent comment la politique sera appliquée et les critères de rémunération.
- **Mise en Œuvre et Suivi** : Après la communication, la politique est mise en œuvre. Il est important de suivre son efficacité en surveillant les retours des employés et les impacts sur la performance et la satisfaction. Des ajustements peuvent être nécessaires en fonction des résultats obtenus et des changements dans le contexte économique ou organisationnel.⁹⁷

2.3 Les objectifs de la politique de rémunération :

- **Attraction des Talents** : Offrir une rémunération compétitive pour attirer des candidats qualifiés et talentueux. Une politique de rémunération bien conçue aide l'organisation à

⁹⁶ Idem, P 50-52.

⁹⁷ Jack J. Phillips & Patricia Pulliam Phillips, P75-78

Chapitre II : La performance des ressources humaines

se démarquer dans le marché du travail en proposant des salaires et des avantages attrayants.⁹⁸

- **Rétention des Employés** : Motiver et fidéliser les employés en offrant des rémunérations équitables et des opportunités de progression salariale. Cela réduit le turnover et les coûts associés au recrutement et à la formation de nouveaux employés.
- **Récompense de la Performance** : Lier la rémunération à la performance individuelle et collective pour encourager un haut niveau de productivité et d'engagement. Une politique de rémunération bien structurée permet de reconnaître et de récompenser les contributions exceptionnelles des employés.⁹⁹
- **Équité Interne** : Assurer une rémunération juste et équitable parmi les employés en tenant compte des responsabilités, des compétences et des performances. Cela aide à maintenir une bonne ambiance de travail et à éviter les conflits liés aux inégalités salariales.¹⁰⁰
- **Alignement avec les Objectifs Stratégiques** : Veiller à ce que la politique de rémunération soutienne les objectifs stratégiques de l'entreprise. Cela inclut la mise en place de structures de rémunération qui encouragent les comportements et les performances alignés avec les priorités stratégiques de l'organisation.
- **Conformité Légale** : Respecter les législations et réglementations en vigueur en matière de rémunération. La politique doit être conforme aux exigences légales relatives aux salaires, aux heures supplémentaires, aux avantages sociaux, et autres aspects de la rémunération.¹⁰¹
- **Gestion des Coûts** : Optimiser les coûts liés à la rémunération tout en restant compétitif sur le marché. Une politique de rémunération efficace permet de gérer les dépenses salariales de manière proactive tout en atteignant les objectifs de l'organisation.
- **Motivation et Satisfaction des Employés** : Améliorer la satisfaction au travail en offrant une rémunération qui répond aux attentes des employés et qui est perçue comme juste. Une politique de rémunération bien conçue contribue à l'engagement des employés et à leur motivation.

⁹⁸ Edward E. Lawler III, "La Motivation au Travail : Les Défis de la Performance", Éditions Jossey-Bass, (2003), P38-41.

⁹⁹ Richard I. Sutton & Barry M. Staw, "Théories et Pratiques en Gestion des Ressources Humaines" Éditions McGraw-Hill, P 72-76.

¹⁰⁰ Peter F. Drucker, "La Gestion des Entreprises Modernes", Édition Harvard Business Review Press, (2004), P88-92.

¹⁰¹ Paul Boselie, "Gestion des Ressources Humaines : Théories et Pratiques", Édition McGraw-Hill, (2010), P102-106.

Chapitre II : La performance des ressources humaines

- **Flexibilité et Adaptabilité :** Adapter la politique de rémunération aux changements dans l'environnement économique, aux évolutions du marché du travail et aux besoins de l'organisation. Cela permet à l'entreprise de rester agile et réactive face aux défis externes et internes.¹⁰²

3- Le Bien-Être :

3.1 Définition du Bien-Être au Travail

Le bien-être au travail est un état global de satisfaction et de santé physique, mentale et émotionnelle que les employés éprouvent dans leur environnement professionnel. Il englobe des aspects tels que des conditions de travail optimales, un climat organisationnel positif, et un soutien adéquat de la part de l'employeur, contribuant ainsi à une expérience de travail épanouissante et équilibrée.¹⁰³

3.2 L'importance du Bien-Être

Le rôle du bien-être au travail dans la motivation des employés est :

- **Amélioration de la motivation intrinsèque :**

Le bien-être au travail est un facteur primordial pour la motivation intrinsèque des employés. Lorsque les employés se sentent bien sur le plan physique, mental et émotionnel, ils sont plus susceptibles d'être motivés par leurs propres intérêts et valeurs, plutôt que par des récompenses extrinsèques.

- **Réduction du stress et de l'épuisement professionnel :**

Un bien-être optimal au travail contribue à réduire les niveaux de stress et à prévenir l'épuisement professionnel. Les employés qui se sentent soutenus et qui bénéficient de bonnes conditions de travail sont moins susceptibles de ressentir de la fatigue ou du burnout, ce qui maintient leur motivation à un niveau élevé.

- **Augmentation de la satisfaction au travail :**

Le bien-être au travail a un impact direct sur la satisfaction des employés. Un environnement de travail positif et des politiques favorisant le bien-être augmentent la satisfaction au travail, ce qui, à son tour, renforce la motivation des employés à s'investir dans leurs tâches et à contribuer à l'organisation.

¹⁰² Armstrong Michael & Duncan Brown, "Gestion des Ressources Humaines", Éditions Kogan, (2006), P150-154.

¹⁰³ Kahn William A. « Les Conditions Psychologiques de l'Engagement et du Désengagement Personnel au Travail ». Academy of Management Journal, 33(4), P 692.

3.3 Facteurs Clés

L'environnement de travail et l'équilibre entre le travail et la vie personnelle sont des facteurs clés qui influencent le bien-être des employés:

- **Environnement de travail :**

Un environnement de travail sain et sécuritaire est essentiel pour le bien-être des employés. Cela inclut des conditions physiques appropriées (comme un éclairage adéquat, un mobilier ergonomique et un espace de travail propre) ainsi que des relations interpersonnelles positives avec les collègues et les supérieurs.

- **Équilibre travail-vie personnelle :**

Maintenir un équilibre entre les exigences professionnelles et la vie personnelle est crucial pour le bien-être des employés. Des politiques de travail flexibles, telles que le télétravail, les horaires flexibles et les congés payés, permettent aux employés de mieux gérer leurs responsabilités professionnelles et personnelles, réduisant ainsi le stress et améliorant la motivation.

- **Soutien social :**

Le soutien des collègues et des supérieurs est un élément clé du bien-être au travail. Un environnement où les employés se sentent soutenus, écoutés et valorisés favorise un climat de confiance et de collaboration, renforçant ainsi leur bien-être et leur motivation.¹⁰⁴

3.4 Impact sur la Performance des ressources humaines :

Le bien-être des employés a un impact significatif sur leur productivité et leur créativité, ce qui se traduit par plusieurs aspects clés que nous allons examiner ci-dessous :

- **Productivité accrue :**

Un haut niveau de bien-être au travail est associé à une productivité élevée. Les employés qui se sentent bien dans leur environnement de travail sont plus concentrés, plus efficaces et moins susceptibles de faire des erreurs. Ils sont également plus aptes à gérer leur temps de manière optimale, ce qui augmente leur productivité globale.

- **Créativité et innovation :**

Le bien-être des employés stimule également la créativité et l'innovation. Un environnement de travail positif et encourageant permet aux employés de penser de manière plus créative et de proposer des idées novatrices. Les employés se sentent plus libres de prendre des risques

¹⁰⁴ James S. House, "Stress au travail et soutien social", Addison-Wesley Publishing Company, (1981)

Chapitre II : La performance des ressources humaines

calculés et de s'engager dans des processus de résolution de problèmes, ce qui favorise l'innovation.

- **Engagement et fidélisation :**

Le bien-être au travail renforce l'engagement des employés envers l'organisation. Les employés qui se sentent bien dans leur environnement de travail sont plus enclins à rester dans l'entreprise et à s'investir pleinement dans leurs tâches. Cela réduit le taux de turnover et permet de conserver des talents précieux, ce qui est bénéfique pour la performance globale de l'organisation.

Le bien-être au travail joue un rôle important dans la motivation et la performance des employés. En mettant en place des politiques et des pratiques visant à améliorer le bien-être, les organisations peuvent non seulement augmenter la satisfaction et l'engagement des employés, mais aussi stimuler leur productivité et leur créativité.¹⁰⁵

4- L'évaluation des performances:

L'évaluation des performances est un processus systématique qui consiste à mesurer et analyser le rendement des employés par rapport à des objectifs et des critères préétablis. Ce processus inclut souvent des revues périodiques, des feedbacks et des discussions sur les réussites et les domaines à améliorer.

4.1 L'importance de l'évaluation des performances

L'évaluation des performances est importante pour assurer l'efficacité des politiques et pratiques de gestion des ressources humaines, et pour répondre aux besoins de l'organisation ainsi qu'à ceux de ses employés. Voici les raisons pour lesquelles l'évaluation des performances est essentielle :

- **Amélioration Continue :** L'évaluation permet d'identifier les points forts et les domaines nécessitant des améliorations, ce qui aide les employés à progresser dans leurs rôles et à atteindre leur plein potentiel. Cette démarche favorise une amélioration continue des performances individuelles et globales.
- **Fixation d'Objectifs :** L'évaluation permet de définir des objectifs clairs et mesurables pour les employés, garantissant ainsi que chacun comprend les attentes et les critères de performance. Cela aide à guider les efforts des employés de manière ciblée.

¹⁰⁵ Teresa M. Amabile, "Un modèle de créativité et d'innovation dans les organisations, Comportement organisationnel et processus de décision, 10,(1988), P123-167.

Chapitre II : La performance des ressources humaines

- **Reconnaissance et Motivation** : En fournissant un retour sur les réussites des employés, l'évaluation joue un rôle clé dans la reconnaissance des efforts et des accomplissements, ce qui peut accroître leur motivation et leur engagement envers l'organisation.
- **Planification du Développement** : L'évaluation permet de détecter les besoins en formation et développement, contribuant ainsi à la planification des carrières et à l'amélioration des compétences des employés.
- **Alignement Stratégique** : En veillant à ce que les performances des employés soient alignées avec les objectifs stratégiques de l'organisation, l'évaluation assure que les efforts individuels contribuent aux résultats globaux souhaités.¹⁰⁶

4.2 Types d'Évaluation de la Performance :

L'évaluation de la performance est un processus essentiel pour mesurer et améliorer l'efficacité des employés. Divers types d'évaluation sont utilisés pour obtenir des perspectives variées et complètes sur les performances. Voici les principaux types :

- **Évaluation Basée sur les Objectifs**: Ce type d'évaluation repose sur la définition d'objectifs spécifiques, mesurables, et convenus entre l'employé et son superviseur. Les performances sont ensuite évaluées en fonction de l'atteinte de ces objectifs. Ce modèle permet de clarifier les attentes, d'aligner les efforts de l'employé avec les objectifs de l'organisation, et de motiver en donnant des cibles précises.
- **Évaluation à 360 Degrés**: L'évaluation à 360 degrés recueille des avis sur la performance d'un employé provenant de diverses sources : superviseurs, collègues, subordonnés, et parfois même clients. Cette méthode fournit une vue d'ensemble équilibrée des compétences et du comportement de l'employé, permettant d'obtenir un feedback complet et diversifié.¹⁰⁷
- **Évaluation Par Compétences**: Ce type d'évaluation mesure les employés en fonction de compétences spécifiques requises pour leur poste, telles que les compétences techniques, interpersonnelles, et de gestion. Il est utile pour évaluer des capacités précises, identifier les besoins en formation, et planifier le développement professionnel.

¹⁰⁶ Richard Lepsinger et Anntoine Lucia, "La Rétroaction à 360 Degrés: Un Guide Pratique" Éditeur: Jossey-Bass (2009), P56-70.

¹⁰⁷ Idem, P56-70.

Chapitre II : La performance des ressources humaines

- **Évaluation Continue ou Rétroaction Permanente:** L'évaluation continue se caractérise par des retours réguliers sur la performance plutôt que des évaluations formelles annuelles. Cette approche favorise une amélioration constante et permet de résoudre les problèmes de performance en temps réel, tout en encourageant un dialogue ouvert entre les employés et les superviseurs.
- **Évaluation par les Résultats:** Ce type d'évaluation se concentre sur les résultats obtenus par l'employé par rapport aux attentes et objectifs prédéfinis. Il est particulièrement pertinent pour mesurer les contributions concrètes et les accomplissements mesurables, offrant une évaluation basée sur les performances réelles.
- **Évaluation Auto-Évaluative:** L'évaluation auto-évaluative implique que les employés s'évaluent eux-mêmes selon des critères définis. Souvent utilisée en complément d'une évaluation externe, elle encourage la réflexion personnelle et l'auto-amélioration, permettant aux employés de prendre conscience de leurs propres forces et faiblesses.
- **Évaluation par les Objectifs d'Équipe:** Cette méthode évalue les performances des employés en fonction des résultats atteints par leur équipe ou groupe de travail. Elle met l'accent sur la contribution individuelle au succès collectif, favorisant la collaboration et l'efficacité du travail en équipe.¹⁰⁸

Ces types d'évaluation, lorsqu'ils sont appliqués correctement, offrent une compréhension complète des performances des employés et aident à orienter les décisions de gestion des talents de manière plus efficace et équitable.

4.3 Impact sur la Performance des ressources humaines :

L'évaluation des performances joue un rôle important dans la gestion des ressources humaines. Voici les principaux impacts :

- **Développement Professionnel:** L'évaluation permet d'identifier les points forts et les domaines à améliorer chez les employés, facilitant ainsi la mise en place de plans de développement professionnel adaptés. Cela encourage l'acquisition de nouvelles compétences et l'amélioration continue des performances.¹⁰⁹

¹⁰⁸ Richard Hackman & Greg R. Oldham, "Les Évaluations d'Équipe: Théorie et Pratiques" Éditeur :Addison-Wesley, (1980), P52-65.

¹⁰⁹ William J. Rothwell et H. C. Kazanas, "La Gestion du Développement Professionnel: Concepts et Pratiques", Éditeur :McGraw-Hill, (2003), P120-130.

Chapitre II : La performance des ressources humaines

- **Motivation et Engagement:** Un retour constructif et des reconnaissances appropriées renforcent la motivation et l'engagement des employés, augmentant ainsi leur satisfaction au travail. Une évaluation transparente aide également à résoudre les problèmes et à restaurer la motivation en cas de besoin.
- **Alignement des Objectifs:** Les évaluations assurent que les objectifs des employés sont alignés avec les priorités stratégiques de l'organisation. En établissant des objectifs clairs et mesurables, elles améliorent la cohérence et l'efficacité des efforts individuels.
- **Identification des Talents:** Elles aident à repérer les talents et les hauts potentiels, facilitant la planification de la succession et la rétention des employés clés. Les évaluations permettent aussi de détecter les insuffisances de performance et de mettre en place des mesures correctives.
- **Réduction des Conflits:** En clarifiant les attentes et en offrant une plateforme pour des discussions ouvertes, les évaluations contribuent à réduire les conflits et à améliorer les relations de travail au sein des équipes.
- **Optimisation des Récompense:** Les évaluations influencent les décisions concernant la rémunération, les promotions, et les augmentations de salaire, assurant que ces décisions sont équitables et basées sur des critères objectifs.
- **Augmentation de la Productivité:** En identifiant les domaines à améliorer et en mettant en œuvre des plans d'action, les évaluations favorisent l'efficacité et la productivité des employés.¹¹⁰

En somme, l'évaluation de la performance est un outil stratégique qui impacte positivement la performance des ressources humaines, en contribuant à la croissance professionnelle des employés, à l'alignement des objectifs, à la gestion des talents, et à l'amélioration des relations de travail au sein de l'organisation.

5- Les conditions de travail :

Les conditions de travail englobent l'ensemble des facteurs physiques, environnementaux et organisationnels dans lesquels les employés exercent leurs tâches professionnelles. Cela inclut la sécurité, l'équipement, l'aménagement de l'espace de travail, ainsi que d'autres aspects liés à l'environnement physique et psychologique du travail.

¹¹⁰ Thomas A. Stewart "La Productivité des Employés: Comment Améliorer les Performances", Éditeur :Free Press, (1997), 100-110.

5.1 L'importance des Conditions de Travail:

Les conditions de travail jouent un rôle fondamental dans le bien-être et la performance des employés. Elles influencent directement divers aspects de leur expérience au travail, allant de la santé physique et mentale à la productivité et l'engagement. Voici comment des conditions de travail favorables peuvent motiver les employés :

- **Bien-être et Santé des Employés :** Des conditions de travail favorables garantissent la santé et le bien-être des employés, ce qui contribue à leur satisfaction générale et réduit le stress. Un environnement sûr et agréable améliore le moral des employés, ce qui se traduit par une motivation accrue et une meilleure performance.
- **Réduction de l'Absentéisme et du Turnover :** Des conditions de travail optimales diminuent l'absentéisme et le turnover. Les employés sont moins susceptibles de s'absenter pour des raisons de santé ou de quitter l'entreprise lorsqu'ils bénéficient d'un environnement de travail sûr, confortable et bien équipé.
- **Augmentation de la Productivité et de l'Engagement :** Un environnement de travail bien aménagé favorise la concentration, l'efficacité et l'engagement des employés. Lorsque les employés se sentent valorisés et soutenus, ils sont plus motivés à accomplir leurs tâches et à contribuer positivement à l'atteinte des objectifs organisationnels.
- **Amélioration de la Qualité de Vie au Travail :** En investissant dans des conditions de travail adéquates, les organisations améliorent la qualité de vie au travail, ce qui peut accroître la satisfaction et la fidélité des employés. Cela contribue également à une meilleure performance globale des équipes et à l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

5.2 Facteurs Clés

Les conditions de travail peuvent être décomposées en plusieurs facteurs essentiels qui influencent directement la motivation et la performance des employés. Ces facteurs incluent la sécurité, la qualité des équipements, l'environnement physique, ainsi que d'autres aspects importants liés à la satisfaction et au bien-être au travail. Les principaux éléments à considérer sont :

- **Sécurité :** La sécurité au travail est primordiale pour le bien-être des employés. Un environnement de travail sûr, exempt de risques pour la santé et la sécurité, rassure les employés et leur permet de se concentrer sur leurs tâches sans craindre pour leur intégrité physique.

Chapitre II : La performance des ressources humaines

- **Équipements** : La qualité des équipements de travail influence grandement la motivation des employés. Des outils et des technologies de pointe facilitent le travail, augmentent l'efficacité et réduisent la fatigue physique et mentale, ce qui améliore la performance globale.
- **Environnement physique** : L'environnement physique, incluant l'aménagement de l'espace de travail, la lumière, le bruit et la température, joue un rôle crucial dans la motivation des employés. Un espace de travail bien conçu et ergonomique améliore le confort et la satisfaction des employés, ce qui se traduit par une meilleure performance.¹¹¹
- **Conditions Psychologiques** : Les conditions psychologiques au travail, telles que le climat organisationnel, la reconnaissance des efforts, le soutien de la direction et la culture d'entreprise, sont essentielles pour maintenir un haut niveau d'engagement et de motivation. Un environnement psychologiquement favorable où les employés se sentent valorisés et soutenus est crucial pour leur motivation.
- **Flexibilité et Équilibre Vie-Travail** : La flexibilité au travail, incluant les options de télétravail et les horaires flexibles, ainsi que la possibilité de maintenir un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, sont des facteurs clés qui influencent la motivation des employés. La capacité d'adapter le travail aux besoins personnels contribue à une satisfaction globale et à un engagement accru.

5.3 Impact sur la Performance des ressources humaines :

L'amélioration des conditions de travail a un impact direct sur la performance des employés, comme le montrent les effets suivants :

- **Productivité accrue :**

Des conditions de travail favorables augmentent la productivité des employés. Lorsqu'ils disposent des outils nécessaires et travaillent dans un environnement confortable et sûr, ils peuvent se concentrer pleinement sur leurs tâches, réduisant les erreurs et augmentant leur efficacité.

- **Amélioration de la qualité du travail :**

Un environnement de travail bien conçu réduit la fatigue et le stress, ce qui permet aux employés de maintenir un haut niveau de performance et de produire un travail de qualité constante.

¹¹¹ David Buchanan & Andrzej Huczynski, "Comportement organisationnel", 10^{ème} édition, Pearson, (2019).

- **Réduction des coûts liés aux accidents et aux maladies :**

Un lieu de travail sûr et bien équipé minimise les risques d'accidents et de maladies professionnelles, ce qui réduit les coûts associés aux arrêts de travail, aux indemnisations et aux soins de santé.

- **Augmentation de l'engagement et de la fidélité des employés :**

Des conditions de travail favorables renforcent l'engagement et la fidélité des employés envers l'organisation. Ils se sentent valorisés et soutenus, ce qui les incite à investir davantage dans leur travail et à rester plus longtemps au sein de l'entreprise

6- La Formation et le Développement

La formation et le développement des employés sont essentiels pour maximiser leur potentiel et leur motivation au sein de l'entreprise. En investissant dans ces domaines, les organisations non seulement améliorent les compétences de leur personnel, mais favorisent également un environnement propice à la croissance professionnelle et à l'innovation. Cette partie explore l'importance de la formation continue, les différents types de formation disponibles, et l'impact significatif qu'ils ont sur la performance des employés.

6.1 L'Importance de la Formation:

La formation continue joue un rôle clé dans la motivation des employés en améliorant leurs compétences, en offrant des opportunités de progression, et en stimulant l'innovation, ce qui se traduit par plusieurs effets bénéfiques, tels que :

- **Amélioration des compétences et des connaissances :**

La formation continue permet aux employés d'améliorer leurs compétences et d'acquérir de nouvelles connaissances, ce qui les rend plus compétents et confiants dans l'exercice de leurs fonctions. Cela augmente leur satisfaction professionnelle et leur engagement envers l'organisation.¹¹²

- **Opportunités de progression de carrière :**

La formation continue ouvre des opportunités de progression de carrière pour les employés, leur permettant d'aspirer à des postes plus élevés et à des responsabilités accrues. Cela renforce

¹¹² Patrick Rivard & Martin Lauzier "La gestion de la formation et du développement des ressources humaines", 2^{ème} édition, Presse de l'université de Québec, 2013.

Chapitre II : La performance des ressources humaines

leur motivation en leur offrant une vision claire de leur avenir professionnel au sein de l'entreprise

- **Adaptabilité et innovation :**

Les programmes de formation favorisent l'adaptabilité et l'innovation en préparant les employés à faire face aux changements et aux défis du marché. Les employés formés sont plus aptes à proposer des solutions créatives et à contribuer à l'innovation au sein de l'entreprise.

- **Réduction du turnover :**

Les entreprises qui investissent dans la formation continue de leurs employés constatent généralement une réduction du turnover. Les employés se sentent valorisés et soutenus, ce qui augmente leur fidélité et leur attachement à l'organisation.¹¹³

6.2 Types de Formation:

Les différents types de formation contribuent de manière spécifique au développement et à la motivation des employés qui sont :

- **Formation continue :**

Ce type de formation est destiné à maintenir et à améliorer les compétences des employés tout au long de leur carrière. Elle peut inclure des cours en ligne, des ateliers, des séminaires et des conférences.

Exemple: Programmes de certification professionnelle.

- **Développement des compétences :**

Les formations axées sur le développement des compétences visent à élargir les capacités des employés dans des domaines spécifiques. Cela peut inclure des compétences techniques, des compétences en leadership, et des compétences interpersonnelles.¹¹⁴

Exemple: Ateliers de développement du leadership.

- **Plans de carrière :**

Les plans de carrière sont des programmes de formation personnalisés qui aident les employés à atteindre leurs objectifs professionnels à long terme. Ils incluent généralement des sessions de mentorat, des rotations de poste et des opportunités de progression de carrière.

¹¹³ Armstrong Michael, "La gestion des talents : Approches stratégiques pour la rétention des employés" Éditeur : Kogan, (2014), P150-155.

¹¹⁴ Scott I. Tannenbaum & Gary Yukl, "Formation et développement dans les organisations de travail", Prentice Hall, (1992), P45-60.

Exemple: Programmes de mentorat pour les futurs managers.

6.3 Impact sur la Performance des ressources humaines :

Les opportunités de développement influencent positivement la performance des employés de plusieurs manières :

- **Augmentation de la productivité :**

Les employés qui bénéficient de formations régulières sont plus productifs, car ils sont mieux équipés pour accomplir leurs tâches de manière efficace et efficiente. La formation leur permet de rester à jour avec les dernières technologies et pratiques de l'industrie.

- **Amélioration de la qualité du travail :**

La formation et le développement améliorent la qualité du travail des employés en renforçant leurs compétences et en les rendant plus conscients des normes de qualité et des meilleures pratiques de leur domaine.

- **Engagement et satisfaction :**

Les employés qui ont accès à des opportunités de formation et de développement sont généralement plus engagés et satisfaits. Ils se sentent valorisés et voient leur employeur comme un partenaire dans leur développement professionnel.¹¹⁵

- **Réduction des coûts :**

Les entreprises qui investissent dans la formation peuvent constater une réduction des coûts liés aux erreurs, aux accidents et au turnover. Des employés bien formés sont moins susceptibles de faire des erreurs coûteuses et plus enclins à rester dans l'entreprise.

La motivation des employés est un levier puissant pour améliorer la performance des ressources humaines. Les divers facteurs abordés, tels que la reconnaissance, le bien-être, les conditions de travail et la formation, démontrent qu'une approche holistique et bien structurée peut significativement influencer la satisfaction et l'engagement des employés. La mise en place de politiques de reconnaissance adéquates, la promotion d'un environnement de travail sain et équilibré, ainsi que l'investissement dans la formation continue sont autant de stratégies qui favorisent non seulement la motivation mais aussi la productivité et la créativité des employés. En adoptant ces pratiques, les entreprises peuvent non seulement améliorer leurs performances globales mais aussi fidéliser leurs talents, créant ainsi un cercle vertueux de croissance et de réussite.

¹¹⁵ Amabile, Teresa M. "Un modèle de créativité et d'innovation dans les organisations", Recherche en comportement organisationnel, JAI Press, vol(10), (1988), P 123-167.

Conclusion :

La performance des ressources humaines est un domaine complexe et multifacette qui nécessite une approche intégrée et stratégique. En comprenant et en optimisant les facteurs de motivation, de reconnaissance, de bien-être, et de développement, les entreprises peuvent créer un environnement propice à l'amélioration continue de la performance des employés

La motivation des ressources humaines n'est pas limitée à la reconnaissance, mais elle s'étend vers d'autres politiques telles que, la rémunération, l'évaluation, les conditions de travail et le bien-être.

En effet, le bien-être des employés ne doit pas être négligé. Les conditions de travail, le soutien à la santé mentale et physique, et un environnement de travail positif contribuent à la productivité et à la fidélité des employés. En investissant dans le bien-être, les entreprises peuvent non seulement améliorer la qualité de vie de leurs employés, mais aussi bénéficier d'une main-d'œuvre plus dynamique et résiliente.

Par ailleurs, La formation et le développement professionnel sont également des piliers de la performance des ressources humaines. Offrir des opportunités de croissance et d'apprentissage permet aux employés de développer de nouvelles compétences, d'élargir leurs connaissances et de rester motivés. Les programmes de formation bien conçus et alignés sur les objectifs organisationnels peuvent transformer les employés en atouts stratégiques.

Ainsi que les conditions de travail ont un impact significatif sur la motivation des employés et sont souvent considérées comme un facteur clé de motivation. Par conséquent, les responsables des ressources humaines doivent examiner attentivement l'environnement de travail et procéder à des améliorations continues lorsque cela s'avère nécessaire.

Ce chapitre a permis de fournir une vue d'ensemble des concepts clés et des pratiques efficaces pour gérer et améliorer la performance des ressources humaines, et pour mieux comprendre l'effet de la motivation sur la performance des ressources humaines, le chapitre trois se penche sur l'analyse de l'influence de la motivation sur la performance au sein de l'entreprise « **CEVITAL** ».

Chapitre III :
**Cas pratique: Étude de l'impact
de la motivation sur la performance
des ressources humaines au sein de
l'entreprise CEVITAL**

Chapitre III : Cas pratique : Étude de l'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise CEVITAL

Introduction :

Ce chapitre se concentre sur l'analyse pratique de l'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines, en prenant pour exemple l'entreprise CEVITAL. En effet, bien que les concepts théoriques de la motivation et de la performance aient été établis dans les chapitres précédents, il est important de comprendre comment ces concepts se manifestent concrètement au sein d'une entreprise spécifique.

La première section de ce chapitre présente en détail l'entreprise CEVITAL, ainsi que la méthodologie de recherche employée pour mener cette étude. Cette présentation est essentielle pour situer le contexte de l'analyse et pour justifier les choix méthodologiques.

La deuxième section se concentre sur l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus à partir de l'enquête réalisée au sein de CEVITAL. Cette analyse permet d'évaluer comment les éléments de motivation influencent réellement la performance des ressources humaines dans le contexte particulier de cette entreprise. En fournissant une vue d'ensemble des données collectées et en interprétant ces résultats, cette section vise à offrir une compréhension approfondie des dynamiques internes de CEVITAL en matière de motivation et de performance.

Ainsi, ce chapitre offre une illustration pratique des théories discutées précédemment et contribue à une meilleure compréhension des mécanismes par lesquels la motivation peut influencer la performance des ressources humaines dans un environnement réel.

Section 1 : La présentation de l'entreprise « CEVITAL » et la méthodologie de recherche.

Dans cette section, nous présenterons l'entreprise CEVITAL, où j'ai effectué mon stage, ainsi que la méthodologie de recherche adoptée pour cette étude. Nous éclaircirons également les différentes méthodes et techniques de collecte d'informations utilisées pour mener à bien notre thématique de recherche.

I. Présentation de l'entreprise « CEVITAL » :

Dans cette partie, nous examinerons l'évolution historique et la structure organisationnelle de CEVITAL. En retraçant son parcours depuis sa création jusqu'à son développement actuel, nous mettrons en lumière les éléments clés qui ont façonné l'entreprise et contribué à son positionnement stratégique sur le marché.

1- Historique et structure de l'entreprise « CEVITAL » :

« CEVITAL » est une Société par Actions (SPA) dont le capital privé s'élève à 68,760 milliards de dinars algériens. Les principaux actionnaires de l'entreprise sont Issad Rebrab, le fondateur, et ses fils. Cette structure familiale au capital solide constitue le socle de l'indépendance financière de l'entreprise, lui permettant de maintenir une position dominante sur le marché algérien et d'étendre ses activités à l'international.

Fondée en mai 1998, « CEVITAL » a choisi pour son implantation un site stratégique à l'extrême-Est du port de Béjaïa. Cette position géographique avantageuse facilite l'accès aux réseaux de transport maritime, essentiels pour les activités d'import-export de l'entreprise. L'usine principale s'étend sur une superficie de 4500 m², abritant des installations de production modernes équipées des dernières technologies.

Depuis sa création, « CEVITAL » n'a cessé de croître, devenant un acteur incontournable de l'industrie agroalimentaire en Algérie. Ses installations de production, dotées des technologies les plus récentes, lui ont permis d'augmenter significativement ses capacités et de diversifier ses activités. Au cours des cinq dernières années, l'entreprise a réalisé plusieurs projets de grande envergure, renforçant ainsi sa position sur le marché et contribuant de manière significative à la création d'emplois et de richesse dans le pays.

Chapitre III : Cas pratique : Étude de l'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise CEVITAL

L'essor de « CEVITAL » se reflète également dans l'évolution de ses effectifs. En 1999, l'entreprise comptait 500 salariés. Ce chiffre a grimpé à 3509 en 2016, témoignant d'une expansion rapide et soutenue. Aujourd'hui, avec environ 18 000 employés répartis sur trois continents, « CEVITAL » est non seulement un pilier de l'économie algérienne, mais aussi un acteur global influent.

Les origines du groupe remontent à 1971, avec le lancement d'une activité de commerce de métaux destinés à la construction. Ce premier pas dans le secteur industriel a été suivi en 1975 par la création de SOCOMEG, une société qui a permis à « CEVITAL » de diversifier ses activités et d'étendre son influence. La création de PROFILOR peu après a marqué une étape supplémentaire dans la consolidation du groupe, en renforçant sa capacité à répondre aux besoins croissants du marché de la construction.

2- Les objectifs stratégiques de « CEVITAL » :

Afin de guider son développement et répondre aux défis du marché, « CEVITAL » a défini plusieurs objectifs stratégiques essentiels. Ces objectifs orientent ses efforts et ses initiatives à long terme. Voici les principaux :

- **Renforcement du Leadership National :** « CEVITAL » vise à consolider sa position de leader en Algérie en augmentant sa part de marché, en améliorant la qualité de ses produits, et en développant de nouvelles unités de production.
- **Expansion Internationale :** L'entreprise cherche à accroître sa présence à l'international en diversifiant ses marchés et ses produits, avec des objectifs de renforcement des opérations à l'étranger et de diversification sectorielle.
- **Innovation Technologique et Développement Durable :** « CEVITAL » se concentre sur l'innovation en investissant dans la recherche et le développement, tout en adoptant des pratiques durables pour réduire son empreinte écologique et améliorer l'efficacité énergétique.
- **Développement des Ressources Humaines :** L'entreprise met l'accent sur le développement des compétences de ses employés, l'attraction et la fidélisation des talents, et l'amélioration de la gestion du personnel pour créer un environnement de travail stimulant.
- **Responsabilité Sociale :** « CEVITAL » s'engage à contribuer au développement local en soutenant des initiatives communautaires, en encourageant l'entrepreneuriat, et en participant à des projets sociaux pour améliorer la qualité de vie des populations locales.

Chapitre III : Cas pratique : Étude de l'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise CEVITAL

3- Les Activités et les Missions de l'Entreprise « CEVITAL » :

Ce titre explore les principales activités de CEVITAL ainsi que ses missions fondamentales. Cette analyse permettra de mieux comprendre le fonctionnement quotidien de l'entreprise et ses objectifs à long terme.

3.1 Les Activités de l'entreprise « CEVITAL » :

CEVITAL est impliquée dans diverses activités qui soutiennent sa position sur le marché et contribuent à ses objectifs stratégiques. Ces activités comprennent :

- **Production Agroalimentaire** : « CEVITAL » se spécialise dans la transformation de matières premières en produits finis, utilisant des technologies avancées pour garantir la qualité et l'innovation de ses produits.
- **Logistique et Distribution** : L'entreprise gère un réseau logistique complexe pour assurer la distribution efficace de ses produits à l'échelle locale et internationale.
- **Recherche et Développement** : Investissant dans la R&D, « CEVITAL » cherche à améliorer ses produits existants et à développer de nouvelles solutions pour répondre aux besoins du marché.
- **Marketing et Expansion Commerciale** : « CEVITAL » déploie des stratégies marketing pour promouvoir ses produits et explorer de nouveaux marchés, renforçant ainsi sa présence globale.
- **Responsabilité Sociale et Engagement Communautaire** : L'entreprise participe activement à des initiatives communautaires, soutenant des projets sociaux et environnementaux pour améliorer la qualité de vie des populations locales.

3.2 Les Missions de l'entreprise « CEVITAL » :

Les missions de « CEVITAL » définissent son rôle essentiel et ses contributions clés :

- **Fournir des Produits de Haute Qualité** : La mission principale de « CEVITAL » est de produire des biens agroalimentaires qui répondent aux attentes élevées des consommateurs.
- **Répondre aux Besoins des Marchés Locaux et Internationaux** : L'entreprise s'efforce de satisfaire les besoins diversifiés des marchés locaux et internationaux, en offrant des produits adaptés et innovants.

Chapitre III : Cas pratique : Étude de l'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise CEVITAL

- **Promouvoir des Pratiques Durables :** « CEVITAL » s'engage à adopter des pratiques durables pour réduire son impact environnemental, en intégrant des technologies écologiques et des processus responsables.
- **Contribuer au Développement Économique Local :** L'entreprise joue un rôle actif dans le développement économique des communautés locales en créant des emplois et en soutenant des initiatives locales.
- **Encourager l'Innovation et l'Excellence :** La mission de « CEVITAL » est également de promouvoir une culture d'innovation et d'excellence, tant dans ses produits que dans ses processus.

4- L'adhésion aux valeurs du groupe chez CEVITAL :

Chez CEVITAL, l'adhésion aux valeurs du groupe est au cœur de la culture d'entreprise et constitue un facteur clé de la cohésion interne et de la performance des ressources humaines. Ces valeurs, qui sont à la fois des repères éthiques et des guides pour l'action quotidienne, ont été établies pour créer un environnement de travail harmonieux et productif, où chaque collaborateur peut s'épanouir tout en contribuant à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise. L'adhésion aux valeurs du groupe se traduit par l'intégration de ces principes dans les comportements et les pratiques des employés à tous les niveaux de l'organisation.

4.1 Un référentiel de valeurs partagées :

Un référentiel des valeurs a été mis en œuvre au sein de CEVITAL, avec l'objectif de promouvoir un comportement exemplaire parmi les collaborateurs. Ces valeurs sont conçues pour inciter les employés à développer des relations de confiance et de solidarité, en s'appuyant sur le respect mutuel et l'engagement envers l'entreprise. Les valeurs principales prônées par « CEVITAL » sont les suivantes :

- **Écoute et Respect :** « CEVITAL » valorise l'écoute active et le respect mutuel, essentiels pour une communication efficace avec les employés, les clients, les fournisseurs, et la communauté. Le respect de l'environnement est également souligné pour renforcer l'image positive de l'entreprise.
- **Intégrité et Transparence :** L'entreprise exige un haut niveau d'intégrité et de transparence, avec une éthique professionnelle rigoureuse et une gestion honnête des activités. Dire ce que l'on fait et faire ce que l'on dit est crucial pour maintenir la confiance au sein de l'équipe et avec les partenaires.

Chapitre III : Cas pratique : Étude de l'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise CEVITAL

- **Solidarité et Esprit d'Équipe** : La solidarité et l'esprit d'équipe sont encouragés pour promouvoir la coopération et le partage des connaissances. Les employés doivent s'entraider et travailler en synergie pour atteindre les objectifs communs, renforçant ainsi la cohésion interne.
- **Initiative et Persévérance** : « CEVITAL » valorise l'initiative et la persévérance, incitant les employés à aller au-delà des tâches planifiées, à anticiper les défis, et à faire preuve de ténacité pour surmonter les obstacles. Cette approche proactive est essentielle pour la compétitivité de l'entreprise.
- **Courage et Engagement de Performance** : Le courage d'exprimer ses opinions et l'engagement envers la performance sont des valeurs centrales. Les employés doivent s'investir pleinement dans leurs missions et relever les défis avec détermination pour atteindre les objectifs ambitieux de l'entreprise.

4.2 L'impact de l'adhésion aux valeurs sur la performance :

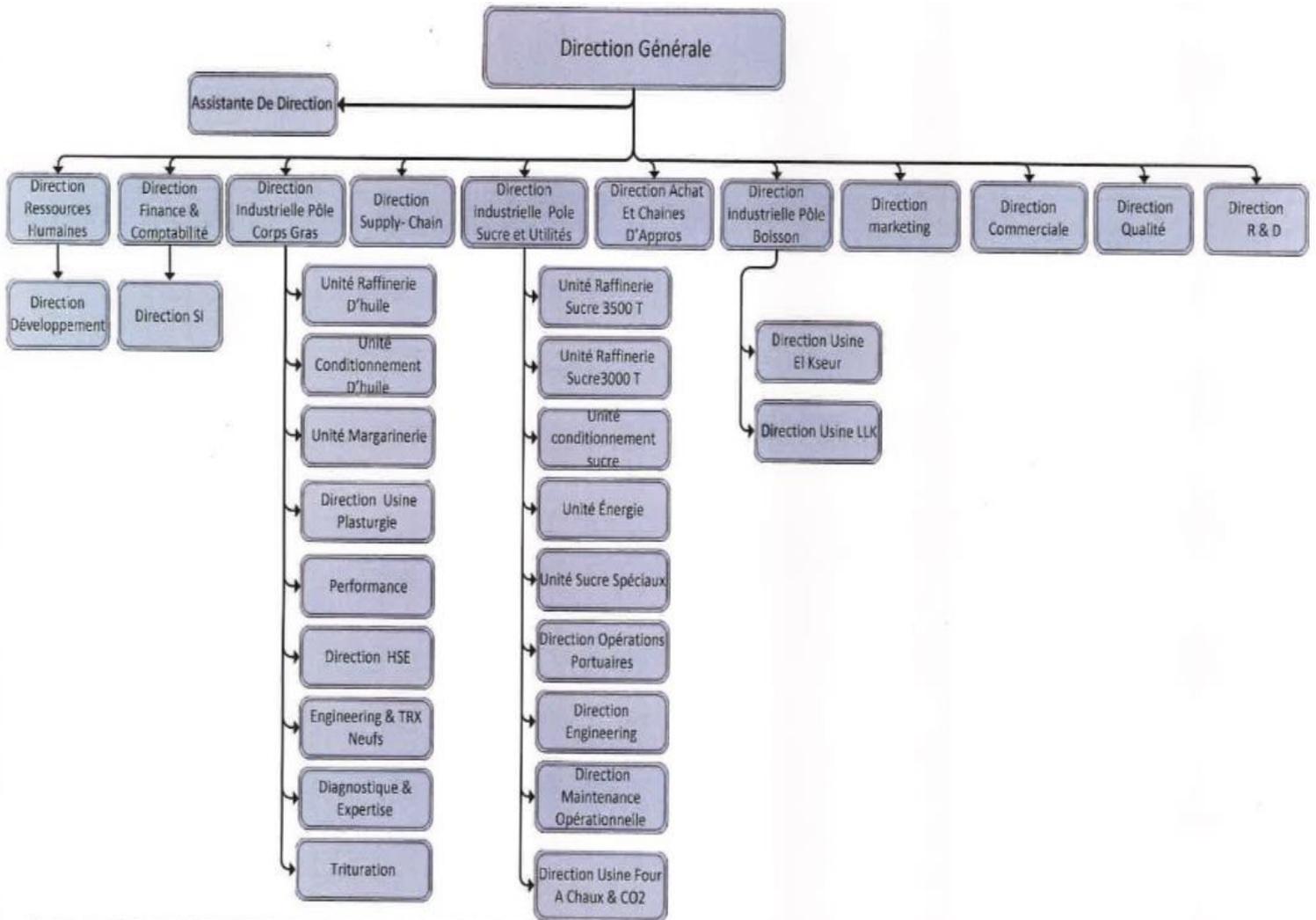
L'adhésion aux valeurs du groupe joue un rôle déterminant dans la performance globale des ressources humaines chez «CEVITAL». En adoptant ces valeurs, les collaborateurs ne se contentent pas de suivre des directives, mais participent activement à la création d'une culture d'entreprise qui valorise l'excellence, la solidarité, et l'innovation. Cette culture forte renforce la motivation des employés, améliore leur satisfaction au travail, et conduit à une plus grande efficacité dans l'accomplissement de leurs tâches. Ainsi, l'adhésion aux valeurs du groupe n'est pas seulement une question de conformité, mais un élément vital pour la réussite durable de l'entreprise.

5- Présentation de l'organigramme et les missions des différents divisions:

5.1 Présentation l'organigramme de l'entreprise CEVITAL :

Chapitre III : Cas pratique : Étude de l'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise CEVITAL

Figure 2 : organigramme de la Direction Générale et Divisions Fonctionnelles de CEVITAL



Source : Doucement interne de l'entreprise.

5.2 Présentation les missions des différents divisions :

1. Direction Générale :

La Direction Générale est au sommet de la hiérarchie et supervise l'ensemble des activités de l'entreprise Cevital. Elle est responsable de la définition des stratégies globales et de la prise de décisions majeures. Pour l'assister dans ses fonctions, la Direction Générale est soutenue par une Assistante de Direction, qui gère les tâches administratives, la coordination inter-directions et la gestion de l'agenda du directeur général.

2. Directions Rattachées à la Direction Générale :

Sous l'autorité de la Direction Générale, plusieurs directions clés sont responsables des différentes fonctions essentielles de l'entreprise :

Chapitre III : Cas pratique : Étude de l'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise CEVITAL

2.1. Direction des Ressources Humaines :

La Direction des Ressources Humaines (RH) est en charge de la gestion du personnel. Elle supervise le recrutement, la formation, et le développement des carrières. La sous-direction Développement se concentre particulièrement sur le développement des compétences et la gestion des talents au sein de l'entreprise.

2.2. Direction Finance & Comptabilité :

La Direction Finance & Comptabilité est responsable de la gestion financière de l'entreprise. Elle couvre la comptabilité, le contrôle de gestion, et l'élaboration des rapports financiers. La Direction SI (Systèmes d'Information) est une sous-division qui gère l'infrastructure informatique et la gestion de l'information.

2.3. Direction Industrielle Pôle Corps Gras :

La Direction Industrielle Pôle Corps Gras supervise les opérations industrielles liées à la production de corps gras, comme les huiles et margarines. Elle inclut plusieurs unités telles que :

- Raffinerie d'Huile
- Conditionnement d'Huile
- Unité Margarinerie
- Direction Usine Plasturgie

Cette direction englobe également des services spécialisés, tels que la Performance, la Direction HSE (Hygiène, Sécurité, Environnement), l'Engineering & TRX Neufs, la Diagnostique & Expertise, et la Trituration.

2.4. Direction Supply Chain :

La Direction Supply Chain gère la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise. Elle est responsable de la planification, de la logistique, et de la gestion des stocks pour assurer une distribution efficace des produits.

2.5. Direction Industrielle Pôle Sucre et Utilités :

La Direction Industrielle Pôle Sucre et Utilités supervise les opérations liées à la production de sucre et d'énergie. Les unités sous sa responsabilité incluent :

- Raffinerie Sucre 3500T
- Raffinerie Sucre 3000T
- Conditionnement de Sucre

Chapitre III : Cas pratique : Étude de l'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise CEVITAL

- Unité Énergie
- Unité Sucre Spéciaux

Cette direction gère également les Opérations Portuaires, la Maintenance Opérationnelle, l'Engineering, et l'Usine Four à Chaux & CO₂.

2.6. Direction Achat et Chaînes d'Approvisionnement :

La Direction Achat et Chaînes d'Approvisionnement est responsable des achats de matières premières et de la gestion des relations avec les fournisseurs, afin d'assurer un approvisionnement continu et optimal.

2.7. Direction Industrielle Pôle Boisson :

La Direction Industrielle Pôle Boisson supervise la production de boissons dans l'entreprise. Elle inclut les Usines El Kseur et LLK, qui sont responsables de la fabrication et de la distribution des produits dans cette catégorie.

2.8. Direction Marketing :

La Direction Marketing gère la stratégie de marketing, la promotion des produits et l'image de marque de l'entreprise sur les différents marchés.

2.9. Direction Commerciale :

La Direction Commerciale est en charge des ventes, de la relation client, et de la distribution des produits sur les marchés locaux et internationaux.

2.10. Direction Qualité :

La Direction Qualité s'assure que tous les produits de l'entreprise respectent les normes de qualité et de sécurité. Elle est responsable de la mise en œuvre et du respect des standards internes et externes.

2.11. Direction Recherche et Développement (R&D) :

La Direction R&D est dédiée à l'innovation. Elle développe de nouveaux produits et améliore les produits existants pour maintenir la compétitivité de l'entreprise sur le marché.

II. Présentation de la méthodologie de recherche :

Pour réaliser notre étude sur l'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines chez « CEVITAL », nous avons adopté une approche méthodologique mixte. Nous avons mené des entretiens qualitatifs et des enquêtes quantitatives pour obtenir une vision complète et précise.

Chapitre III : Cas pratique : Étude de l'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise CEVITAL

L'analyse qualitative a été effectuée à travers un entretien avec le responsable du recrutement par intérêt du directeur des ressources humaines de CEVITAL. Cet entretien visait à explorer en profondeur les pratiques de gestion des ressources humaines, les leviers de motivation utilisés, ainsi que leur impact sur la performance des employés. Cette étape a permis de recueillir des informations détaillées sur les stratégies mises en œuvre et leur alignement avec les objectifs de l'entreprise.

Parallèlement, nous avons distribué un questionnaire à un échantillon de 30 employés de diverses catégories socioprofessionnelles. Ce questionnaire avait pour but de recueillir des données quantitatives sur les perceptions des employés concernant les facteurs de motivation et leur influence sur leur performance. Cette enquête a été conçue pour compléter les données qualitatives obtenues lors des entretiens et pour fournir une perspective plus large sur les pratiques de motivation chez CEVITAL.

En combinant ces deux méthodes, notre recherche vise à mettre en lumière la manière dont les stratégies de motivation sont perçues et appliquées dans l'entreprise, tout en évaluant leur efficacité réelle sur le terrain.

1- L'objectif de l'enquête :

L'objectif de l'enquête est de recueillir des données empiriques afin de mieux comprendre l'influence de la motivation sur la performance des ressources humaines chez **CEVITAL**.

L'enquête permet de valider ou d'infirmer certaines hypothèses formulées dans notre cadre théorique.

Hypothèse 1 : La motivation est considérée comme un élément clé pour améliorer la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise **CEVITAL**.

Hypothèse 2 : La performance des ressources humaines au sein de l'entreprise **CEVITAL** peut être influencée positivement par plusieurs facteurs tels que la formation, la reconnaissance, la rémunération, les conditions de travail, le bien-être, ainsi que la pratique de l'évaluation des compétences et des performances.

Elle nous offre également l'occasion de confronter les concepts théoriques aux réalités du terrain en obtenant des informations concrètes directement de la part des employés et des responsables.

Chapitre III : Cas pratique : Étude de l'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise CEVITAL

2- La démarche méthodologique et les outils de recueil d'informations :

La démarche méthodologique désigne l'ensemble des étapes et des techniques employées dans le cadre d'une recherche ou d'une enquête. Elle englobe les procédures utilisées pour collecter et analyser les données, dans le but de répondre à une problématique spécifique ou de vérifier des hypothèses. Cette démarche vise à garantir la rigueur scientifique du processus de recherche ainsi que la validité des résultats.

2.1 Les outils de recueil d'informations :

Le recueil d'informations s'est fait à l'aide de deux outils principaux :

2.1.1 L'entretien :

L'entretien mené avec le responsable du recrutement de CEVITAL avait pour objectif de recueillir des informations sur la gestion de la motivation et de la performance des employés. Les thèmes abordés incluaient la définition de la motivation et de la performance des ressources humaines, le rôle du responsable RH dans la motivation des salariés, et les principaux facteurs de motivation identifiés dans l'entreprise. Nous avons également discuté des initiatives innovantes mises en place par CEVITAL pour motiver les employés, ainsi que des indicateurs utilisés pour évaluer la performance des ressources humaines et leur impact sur les décisions de gestion.

L'entretien avec le responsable du recrutement de CEVITAL s'est déroulé dans les locaux de l'entreprise, dans une atmosphère professionnelle mais conviviale. Il a eu lieu dans son bureau, offrant ainsi un cadre propice à une discussion ouverte et sereine. La durée de l'entretien a été d'environ 30 minutes, ce qui a permis d'aborder de manière approfondie les principaux thèmes liés à la motivation et à la performance des ressources humaines au sein de CEVITAL. Dès le début de l'entretien, le directeur s'est montré particulièrement accueillant et a pris le temps de répondre à chacune des questions avec attention. Son attitude bienveillante a facilité l'échange, rendant l'entretien à la fois informel et riche en contenu. Les réponses qu'il a apportées aux différentes questions ont été à la fois détaillées et éclairantes.

2.1.2 Le Questionnaire :

En raison de la taille importante de l'effectif de l'organisation, et du fait que la distribution des questionnaires a été gérée par l'entreprise elle-même, nous avons été contraints de nous limiter à un échantillon restreint de 30 employés. De plus, seuls 24 questionnaires ont été retournés. L'objectif principal de ce questionnaire était d'évaluer la perception des employés vis-à-vis des différents facteurs de motivation au sein de l'entreprise, ainsi que de mesurer leur

Chapitre III : Cas pratique : Étude de l'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise CEVITAL

impact sur la performance des ressources humaines. Chaque facteur de motivation, tel que la rémunération, la reconnaissance, les conditions de travail, les opportunités de formation et de promotion, a été abordé à travers une série de questions spécifiques. Les employés devaient indiquer dans quelle mesure ils percevaient ces éléments comme motivationnels.

Le questionnaire était structuré en deux axes principaux, chacun ayant des objectifs distincts :

Axe01 : Les informations personnelles :

Cet axe permet de comprendre comment les caractéristiques personnelles des employés influencent leur perception de la motivation et de la performance au travail.

Axe 2 : Motivation et performance des ressources humaines

L'axe 2 se divise en deux sous-sections afin d'explorer plus en détail les facteurs de motivation et leur lien direct avec la performance des ressources humaines.

Axe 2.1 : Les facteurs de motivation des ressources humaines

L'objectif de cette section est d'identifier les facteurs internes à l'entreprise qui motivent (ou démotivent) les employés, et d'évaluer si la gestion des ressources humaines chez CEVITAL répond à leurs attentes.

Axe 2.2 : L'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines

Cette section vise à établir un lien clair entre les pratiques de motivation mises en œuvre chez CEVITAL et leur impact concret sur la performance des employés. Elle permet également d'analyser comment les différentes pratiques de reconnaissance, de formation, de suivi et d'évaluation influencent directement la performance des ressources humaines.

3- Les limites de l'entretien et du questionnaire :

L'entretien avec le responsable du recrutement présente des limites telles que, l'absence de diversité des points de vue, et la contrainte de temps, qui peut restreindre l'approfondissement de certains sujets.

De son côté, le questionnaire souffre d'un échantillon limité à 24 réponses, ce qui affecte la représentativité des résultats. De plus, il existe un risque de mauvaise interprétation des questions par les participants, et le format standardisé des réponses limite la possibilité de recueillir des informations nuancées. Ces limites doivent être prises en compte dans l'analyse des résultats et l'interprétation des conclusions de la recherche.

Chapitre III : Cas pratique : Étude de l'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise CEVITAL

Section 2 : L'analyse et l'interprétation des résultats de l'enquête sur la motivation et la performance RH au sein de l'entreprise « CEVITAL ».

Dans cette section, nous allons analyser et interpréter les résultats issus des deux outils de recueil d'informations utilisés, à savoir le questionnaire distribué aux employés et l'entretien réalisé avec le directeur des ressources humaines.

1- L'Entretien avec le responsable le responsable du recrutement par intérêt du directeur des ressources humaines (DRH):

L'entretien s'est déroulé dans un cadre professionnel et convivial, au sein de son bureau de. D'une durée d'environ 30 minutes, il a permis d'aborder en profondeur des thématiques liées à la motivation et à la performance des ressources humaines. Le directeur, d'une attitude accueillante et bienveillante, a répondu de manière détaillée et claire à chacune des questions, favorisant un échange riche en contenu.

1.1 Présentation des résultats de l'entretien:

Le tableau ci-dessous présente une synthèse des informations recueillies lors de l'entretien réalisé avec le responsable du recrutement de CEVITAL.

Tableau N°1 : Synthèse des questions et réponses de l'entretien avec le responsable du recrutement.

N°	Questions	Réponses
01	Selon vous, que signifie motiver le personnel ?	<p>Motiver le personnel signifie encourager et inciter les employés à s'engager pleinement dans leurs tâches, à donner le meilleur d'eux-mêmes et à atteindre les objectifs fixés. Cela passe par plusieurs leviers :</p> <p>Reconnaissance et valorisation : reconnaître les efforts et les succès, et valoriser les compétences et contributions des employés.</p> <p>Rémunération et avantages : offrir une rémunération juste, compétitive et motivante, comprenant une partie fixe et variable, ainsi que des avantages en nature.</p> <p>Opportunités de développement : proposer des formations, des perspectives de carrière et de l'évolution au sein de l'entreprise.</p> <p>Environnement de travail sain : créer un climat de travail respectueux, collaboratif et bienveillant, où chaque employé se sent écouté et impliqué.</p>

Chapitre III : Cas pratique : Étude de l'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise CEVITAL

		<p>Implication dans la vision de l'entreprise : permettre aux employés de comprendre la mission et les objectifs de l'entreprise pour qu'ils se sentent partie prenante du projet.</p> <p>Motiver le personnel consiste donc à fournir les ressources, l'accompagnement et les encouragements nécessaires pour que les employés soient non seulement satisfaits de leur travail, mais également investis dans leur performance et le succès de l'organisation.</p>
02	<p>Quel rôle jouez-vous en tant que responsable RH dans la motivation des salariés ?</p>	<p>En tant que directeur des ressources humaines à Cevital Agro-industrie, mon rôle dans la motivation des salariés est essentiel et se décline sur plusieurs axes clés :</p> <p>Définition et mise en œuvre d'une politique de rémunération attractive : Je veille à ce que la rémunération des salariés soit juste, compétitive et motivante, avec un système combinant partie fixe et variable, tout en prévoyant des mécanismes comme le paiement des heures supplémentaires et des évolutions salariales régulières.</p> <p>Reconnaissance et valorisation des performances : J'encourage les managers à reconnaître les efforts individuels et collectifs à travers des systèmes de primes, des promotions internes, ou encore des récompenses spécifiques, comme la prime de Ramadhan pour ceux qui ont assuré un service exceptionnel.</p> <p>Formation et développement : En collaboration avec les responsables d'équipes, je m'assure que les salariés aient accès à des formations adaptées, pour renforcer leurs compétences, et qu'ils bénéficient d'opportunités de développement professionnel, ce qui est un fort facteur de motivation.</p> <p>Climat de travail et bien-être : Je travaille à instaurer un environnement de travail sain, en garantissant un dialogue ouvert entre la direction et les employés, et en m'assurant que les conditions de travail favorisent leur bien-être, notamment en termes de sécurité et de santé.</p> <p>Communication et transparence : J'assure une communication fluide et transparente avec les employés, en partageant la vision et les objectifs de l'entreprise, ce qui permet de renforcer leur engagement et de les impliquer dans la stratégie globale.</p>

Chapitre III : Cas pratique : Étude de l'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise CEVITAL

		<p>Suivi et accompagnement des carrières : Enfin, je veille à suivre de près l'évolution des carrières au sein de Cevital Agro-industrie, en m'assurant que les talents soient bien identifiés et que les employés aient des perspectives d'évolution.</p> <p>Ainsi, en tant que directeur des ressources humaines, je joue un rôle stratégique dans la création d'un environnement de travail stimulant et valorisant, qui motive les salariés à s'investir pleinement et à contribuer à la croissance et au succès de l'entreprise.</p>
<p>03</p>	<p>Quels sont les principaux facteurs de motivation des salariés de CEVITAL selon votre expérience professionnelle ?</p>	<p>En tant que directeur des ressources humaines intérimaire, les principaux facteurs de motivation des salariés chez Cevital Agro-industrie peuvent inclure :</p> <p>Rémunération compétitive : Un système de rémunération attrayant, combinant des éléments fixes et variables, comme les primes, incite les employés à donner le meilleur d'eux-mêmes.</p> <p>Reconnaissance et valorisation : L'appréciation régulière des efforts fournis, que ce soit par des primes ou par des félicitations, renforce l'engagement.</p> <p>Opportunités de développement : Les formations régulières, les possibilités d'évolution de carrière et les promotions internes stimulent la motivation.</p> <p>Environnement de travail sain : Une ambiance de travail positive, axée sur la collaboration, le respect mutuel et l'équilibre travail-vie privée, contribue à la satisfaction des employés.</p> <p>Participation à la prise de décision : Impliquer les salariés dans certains processus de décision ou projets leur permet de se sentir valorisés et intégrés aux objectifs de l'entreprise.</p> <p>Avantages sociaux : La couverture sociale, les avantages comme les tickets restaurant, les heures supplémentaires rémunérées ou encore les congés, ajoutent un facteur de satisfaction.</p> <p>Ces leviers de motivation varient en fonction des besoins et des attentes des salariés, mais ils sont essentiels pour maintenir un climat de travail productif et une rétention des talents au sein de l'entreprise.</p>
<p>04</p>	<p>CEVITAL a-t-elle mis en place des initiatives innovantes pour motiver ses employés, en particulier dans un contexte de croissance ou de changement ?</p>	<p>Oui, Cevital Agro-industrie a mis en place plusieurs initiatives innovantes pour motiver ses employés, surtout dans un contexte de croissance et de changement. Voici quelques exemples :</p>

Chapitre III : Cas pratique : Étude de l'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise CEVITAL

		<p>Système de rémunération incitatif : Cevital combine une rémunération fixe avec une partie variable liée aux performances, ce qui encourage les employés à atteindre leurs objectifs et à contribuer activement à la croissance de l'entreprise.</p> <p>Programme de reconnaissance interne : L'entreprise a mis en place un système de reconnaissance des performances, avec des primes et des distinctions pour les collaborateurs qui se démarquent par leurs résultats et leur engagement.</p>
05	<p>Comment définissez-vous la performance des ressources humaines chez CEVITAL ?</p>	<p>La performance des ressources humaines chez Cevital Agro-Industrie peut être définie comme la capacité de la fonction RH à soutenir efficacement les objectifs stratégiques de l'entreprise tout en maximisant l'engagement, la productivité et le bien-être des employés. Elle se mesure à travers plusieurs dimensions clés :</p> <p>Attraction et rétention des talents : La capacité à recruter des profils qualifiés et à les fidéliser dans un contexte de croissance et de compétitivité. Un faible taux de turnover et un processus de recrutement efficace sont des indicateurs importants.</p> <p>Développement des compétences : L'efficacité des programmes de formation et de développement pour améliorer les compétences des employés. Cela inclut l'évolution des carrières, la formation continue, et l'accompagnement des talents pour répondre aux besoins présents et futurs de l'entreprise.</p> <p>Gestion des performances : La mise en place de systèmes d'évaluation et de reconnaissance des performances individuels et collectifs. Cela implique des évaluations régulières et la mise en œuvre de plans d'amélioration ou de promotion basés sur des critères de performance.</p> <p>Engagement et satisfaction des employés : Le niveau de satisfaction et d'engagement des salariés à travers des enquêtes, des indicateurs de bien-être et de productivité. Une force de travail motivée et engagée est essentielle pour la performance globale de l'entreprise.</p> <p>Optimisation des processus RH : L'efficacité des processus administratifs et des outils de gestion des ressources humaines (gestion des congés, paie, contrats, etc.). Des processus simplifiés et digitalisés contribuent à l'efficacité opérationnelle.</p>

Chapitre III : Cas pratique : Étude de l'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise CEVITAL

		<p>Adaptabilité au changement : La capacité des ressources humaines à accompagner les changements organisationnels, que ce soit en termes de croissance, de restructuration, ou d'innovation, tout en minimisant les perturbations pour les équipes.</p> <p>Gestion des relations sociales : Le maintien d'un bon climat social, une gestion proactive des conflits et un dialogue constructif avec les représentants du personnel. C'est un facteur clé de stabilité et de productivité.</p> <p style="padding-left: 40px;">En résumé, la performance des ressources humaines chez Cevital Agro-Industrie est une combinaison de la capacité à attirer, développer, motiver et retenir les talents, tout en assurant un environnement de travail propice à la croissance et à la réussite de l'entreprise.</p>
06	<p>Quels sont les principaux indicateurs utilisés par CEVITAL pour évaluer la performance des ressources humaines ?</p>	<p>Chez Cevital Agro-Industrie, la performance des ressources humaines est évaluée à l'aide de plusieurs indicateurs clés de performance (KPIs) qui permettent de mesurer l'efficacité des pratiques RH et leur impact sur les objectifs globaux de l'entreprise. Voici les principaux indicateurs utilisés :</p> <p>Taux de turnover : Cet indicateur mesure le pourcentage de départs volontaires ou involontaires sur une période donnée. Un taux de turnover trop élevé peut signaler un problème de satisfaction ou de rétention des employés.</p> <p>Taux d'absentéisme : Il mesure la fréquence à laquelle les employés sont absents de manière non planifiée. Un taux d'absentéisme élevé peut indiquer des problèmes liés à la satisfaction au travail, au bien-être ou à la gestion des conditions de travail.</p> <p>Temps de recrutement (Time-to-hire) : Il s'agit du délai moyen nécessaire pour pourvoir un poste vacant. Plus ce délai est court, plus le processus de recrutement est efficace.</p> <p>Taux de satisfaction des employés : Mesuré à travers des enquêtes de satisfaction, cet indicateur évalue le niveau d'engagement et de bien-être des salariés. Un bon score reflète une atmosphère de travail positive et motivante.</p> <p>Taux de formation : Cet indicateur suit le pourcentage d'employés ayant suivi des formations par rapport aux objectifs fixés. Il évalue l'engagement de l'entreprise envers le développement des compétences de ses salariés.</p>

Chapitre III : Cas pratique : Étude de l'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise CEVITAL

		<p>Évolution de carrière et mobilité interne : Le nombre d'employés promus ou ayant changé de poste au sein de l'entreprise est un indicateur de la gestion des talents et de la mobilité interne.</p> <p>Heures supplémentaires travaillées : Le suivi des heures supplémentaires permet d'évaluer la charge de travail, et un excès peut signaler un besoin d'ajustement des effectifs ou de répartition des tâches.</p>
07	Comment ces indicateurs influencent-ils les décisions en matière de gestion des ressources humaines ?	Ces indicateurs, suivis régulièrement, permettent à Cevital Agro-Industrie d'ajuster ses stratégies RH et de garantir l'alignement avec les objectifs de croissance de l'entreprise.
08	Comment mesurez-vous l'impact de ces leviers sur la motivation et la performance des employés ?	L'impact des leviers de motivation sur la performance et la motivation des employés est mesuré à travers plusieurs indicateurs clés de performance. Tout d'abord, le taux de satisfaction des employés est un indicateur primordial, mesuré par des enquêtes régulières. Un score élevé reflète l'efficacité des initiatives de motivation. Ensuite, le taux de turnover permet de suivre la rétention des employés ; une diminution du turnover après l'implémentation de leviers de motivation est un signe positif. Le taux d'absentéisme est également utilisé, car une baisse de l'absentéisme peut indiquer une amélioration du bien-être et de l'engagement au travail. En outre, les heures supplémentaires travaillées sont surveillées pour évaluer la charge de travail et la motivation intrinsèque des employés à s'investir dans leurs tâches. Enfin, les résultats obtenus au niveau des évaluations de performance et de la mobilité interne (promotion, changements de poste) offrent des informations complémentaires sur l'efficacité des stratégies de motivation.

Source : Élaborée par nos soins à partir des données collectées lors de l'enquête.

1.2 Analyse et interprétation de l'entretien avec le responsable du recrutement.

La première réponse décrit la motivation du personnel comme un ensemble d'actions et de stratégies visant à encourager les employés à s'investir pleinement dans leurs tâches. Cette approche est globale, prenant en compte à la fois les récompenses matérielles et la satisfaction psychologique et professionnelle. Cela montre que **CEVITAL** adopte une vision intégrée de la motivation, en répondant aux besoins matériels et immatériels des employés pour maintenir un engagement élevé.

La deuxième réponse souligne le rôle stratégique du directeur des ressources humaines (DRH) dans la motivation des employés chez **CEVITAL**. Il est un acteur clé dans la mise en œuvre de politiques de rémunération, la reconnaissance des performances, et le soutien au développement professionnel. Cette réponse montre que le DRH agit comme un leader qui façonne la culture organisationnelle, en créant un environnement de travail stimulant et engageant.

La troisième réponse identifie les principaux facteurs de motivation chez **CEVITAL** comprennent la rémunération, la reconnaissance, les opportunités de développement, et un environnement de travail sain. Cette approche équilibrée valorise à la fois les besoins matériels et psychologiques des employés, démontrant que **CEVITAL** comprend l'importance de répondre aux diverses attentes des employés pour maintenir leur motivation.

La quatrième réponse affirme que **CEVITAL** a mis en place des initiatives innovantes pour motiver ses employés, telles qu'un système de rémunération incitatif et un programme de reconnaissance interne. Ces initiatives sont adaptées pour encourager les employés à atteindre leurs objectifs, surtout en période de croissance ou de changement. Cela reflète la volonté de l'entreprise d'innover et de s'adapter pour maintenir un haut niveau d'engagement et de performance.

La cinquième réponse montre que **CEVITAL** adopte une approche globale pour évaluer sa performance RH, intégrant à la fois des aspects opérationnels et stratégiques. Les indicateurs tels que le taux de turnover, la gestion des performances et les enquêtes de satisfaction reflètent non seulement l'efficacité des processus RH mais aussi la capacité de l'entreprise à maintenir un environnement de travail stimulant et en accord avec ses objectifs. Cette approche montre que **CEVITAL** cherche à équilibrer les besoins de développement et de motivation des employés avec les objectifs de performance globale de l'entreprise.

Chapitre III : Cas pratique : Étude de l'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise CEVITAL

La sixième réponse liste Les principaux indicateurs utilisés par **CEVITAL** pour évaluer la performance des ressources humaines incluent le taux de turnover, l'absentéisme, le temps de recrutement, et le taux de satisfaction des employés. Cette approche permet de mesurer à la fois les aspects quantitatifs et qualitatifs de la performance RH, ce qui reflète l'engagement de **CEVITAL** à surveiller et à améliorer continuellement ses pratiques RH.

La septième réponse explique que ces indicateurs sont utilisés par **CEVITAL** pour ajuster ses stratégies RH en fonction des besoins de l'entreprise et des employés. Cela montre que **CEVITAL** adopte une approche proactive dans la gestion des ressources humaines, en utilisant des données précises pour prendre des décisions éclairées qui favorisent la croissance et la stabilité de l'organisation.

La huitième réponse décrit comment l'impact des leviers de motivation sur la performance et la motivation des employés est mesuré chez **CEVITAL** à l'aide d'indicateurs tels que le taux de satisfaction des employés, le taux de turnover, et les résultats des évaluations de performance. Ces mesures concrètes permettent à **CEVITAL** de s'assurer que ses stratégies de motivation sont efficaces, contribuant ainsi au succès global de l'entreprise.

2- L'enquête par questionnaire auprès des salariés :

L'enquête par questionnaire, réalisée auprès des salariés, se structure autour de plusieurs axes d'analyse,

Axe 01 : Les informations personnelles.

Cet axe permet de comprendre comment les caractéristiques personnelles des employés influencent leur perception de la motivation et de la performance au travail.

Tableau N°02 : la répartition de l'échantillon selon le genre

Sexe	Nombre	Pourcentage
Homme	17	70,83
Femme	7	29,17
Total	24	100%

Source : Réalisée par nos soins à partir des résultats de l'enquête.

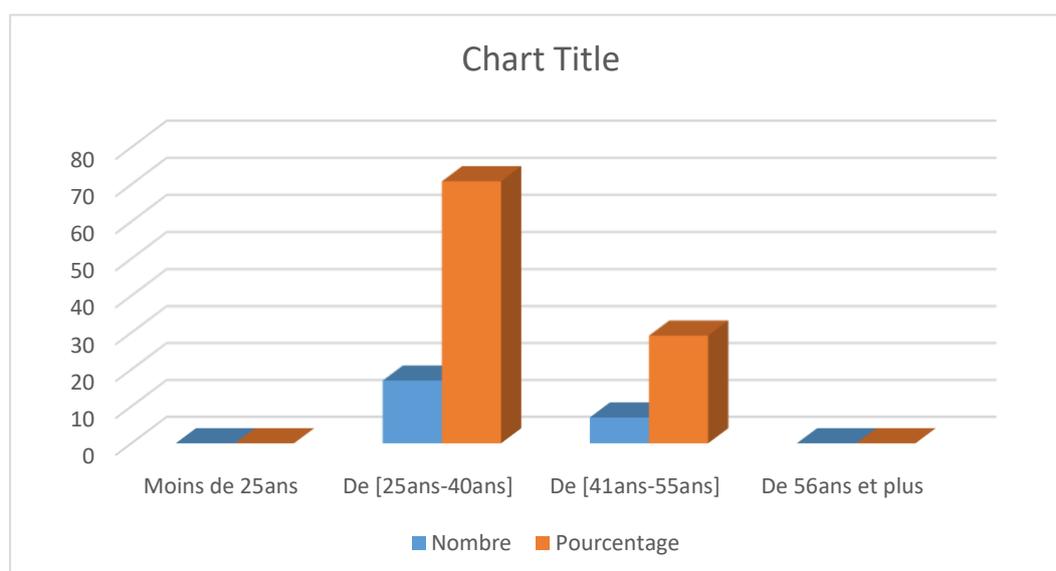
Commentaire :

Chapitre III : Cas pratique : Étude de l'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise CEVITAL

Cette répartition montre une majorité d'hommes parmi les répondants, ce qui pourrait refléter la composition de la main-d'œuvre chez CEVITAL ou dans le secteur concerné. Ce déséquilibre pourrait également affecter les résultats, car les perceptions et expériences professionnelles peuvent varier entre les sexes.

Question N°02 : Répartition de l'échantillon selon leur âge

Figure N°03 : la répartition de l'échantillon selon l'âge



Commentaire :

La majorité des répondants sont âgés de 25 à 55 ans, ce qui suggère une main-d'œuvre stable en milieu de carrière dans cette échantillon. L'absence de jeunes et de travailleurs plus âgés peut limiter la diversité des perspectives. Il est important d'examiner les différences de perception entre ces tranches d'âge pour garantir que les résultats reflètent bien les besoins de chaque groupe.

Tableau N°03 : Présentation des niveaux socioprofessionnels

Catégorie	Nombre	Pourcentage
-----------	--------	-------------

Chapitre III : Cas pratique : Étude de l'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise CEVITAL

Exécution	00	00%
Maîtrise	9	37,5%
Cadre	15	62,5%
Total	24	100%

Commentaire :

La prépondérance des cadres et des personnels de maîtrise dans l'échantillon peut influencer les résultats, car leurs attentes et expériences diffèrent de celles des employés d'exécution. L'absence totale de ces derniers limite la compréhension des dynamiques de motivation et de performance, puisqu'ils jouent un rôle clé dans les opérations quotidiennes. Pour une analyse complète, il serait utile d'inclure des données de tous les niveaux hiérarchiques.

Tableau N°04 : Niveau d'instruction de l'échantillon

Statut	Nombre	Pourcentage
Primaire	00	00%
Moyen	00	00%
Secondaire	00	00%
Universitaire	24	100%
Total	24	100%

Commentaire :

La présence exclusive de répondants universitaires peut indiquer une tendance de l'entreprise à privilégier les employés hautement qualifiés. Cette homogénéité peut influencer les perceptions des participants sur la motivation et les politiques RH, car ils pourraient avoir des attentes plus élevées. L'absence de diversité dans les niveaux d'instruction limite toutefois la portée des conclusions, ne représentant pas l'ensemble de la main-d'œuvre, y compris les employés moins qualifiés.

Tableau N°05 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté

Ancienneté	Nombre	Pourcentage
De [1ans-4ans]	7	29,17%

Chapitre III : Cas pratique : Étude de l'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise CEVITAL

De [5ans-9ans]	4	16,67%
10ans et plus	13	54,16%
Total	24	100%

Commentaire :

La forte proportion d'employés ayant plus de 10 ans d'ancienneté montre une stabilité et une fidélité significatives, suggérant que les pratiques RH de l'entreprise sont efficaces. Cependant, le groupe d'employés avec moins de 5 ans d'ancienneté indique également un renouvellement du personnel, apportant de nouvelles perspectives et dynamisme.

Axe 02 : Motivation et performance des ressources humaines

La motivation est un élément clé qui influence directement la performance des ressources humaines au sein d'une entreprise. Comprendre les facteurs qui la stimulent est donc crucial pour maximiser l'engagement et l'efficacité des employés.

Axe 2.1 : Les facteurs de motivation des ressources humaines

Les facteurs de motivation sont multiples, ceux qui motivent plus les salariés interrogés au sein de CEVITAL sont résumés dans le tableau N°7

Tableau N°06 : Répartition de l'échantillon selon les facteurs de motivation

	Nombre	Pourcentage
La rémunération	17	30,91%
La reconnaissance de vos efforts et réalisation	7	12,73%
Les opportunités de formation et de développement professionnel	8	14,55%
Les conditions de travail	10	18,18%
La promotion	5	9,09%
Adéquation entre votre profil et votre poste	3	5,45%
La gestion de carrière	5	9,09%
Autres	00	00%

Chapitre III : Cas pratique : Étude de l'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise CEVITAL

Total	55	100%
--------------	-----------	-------------

Commentaire :

Les résultats montrent que la rémunération est le principal facteur de motivation, mais les conditions de travail et les opportunités de développement sont également importantes pour les employés. La reconnaissance des efforts, bien que moins prioritaire, reste significative. L'adéquation entre le profil et le poste est perçue comme moins cruciale, suggérant que les employés se sentent généralement bien placés. L'entreprise devrait continuer à équilibrer ces différents aspects pour répondre aux besoins divers de ses employés.

Question 07 ;

L'évaluation du niveau de satisfaction des employés vis-à-vis de leur rémunération et des avantages sociaux permet d'identifier dans quelle mesure ces éléments contribuent à leur motivation et à leur engagement au sein de l'entreprise.

Tableau N°07: Évaluation le niveau de rémunération et des avantages sociaux dans l'entreprise

	Nombre	Pourcentage
Très satisfaisant	00	00%
Satisfaisant	18	75%
Pas du tout satisfaisant	6	25%
Total	24	100%

Commentaire :

La majorité des employés sont satisfaits de leur rémunération et de leurs avantages sociaux, mais l'absence de réponses "très satisfaisant" et le quart d'employés insatisfaits indiquent des domaines potentiels d'amélioration. Il serait bénéfique pour l'entreprise d'enquêter davantage pour identifier les aspects nécessitant des ajustements afin d'améliorer la satisfaction et l'engagement des employés.

Chapitre III : Cas pratique : Étude de l'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise CEVITAL

Question 08 :

L'appréciation des conditions de travail au sein de l'entreprise permet de mesurer leur impact sur le bien-être et la satisfaction des employés.

Tableau N°08 : Répartition de l'échantillon concernant la satisfaction des conditions de travail des salariés au sein de l'entreprise CEVITAL

	Nombre	Pourcentage
Très satisfaisant	02	8,33
Satisfaisant	17	70,83%
Pas du tout satisfaisant	05	20,84
Total	24	100%

Commentaire :

Bien que la majorité des employés soient satisfaits des conditions de travail, le faible pourcentage de très satisfaits et la proportion non négligeable d'insatisfaits suggèrent qu'il y a des domaines à améliorer. L'entreprise devrait identifier les sources spécifiques de cette insatisfaction pour apporter des améliorations ciblées, ce qui pourrait augmenter la satisfaction, réduire le turnover et renforcer l'engagement des employés.

Question 09 :

Les promotions obtenues par les employés au sein de l'entreprise sont examinées pour évaluer les opportunités de progression professionnelle offertes.

Tableau N°09 : Répartition de l'échantillon concernant les promotions obtenues par les salariés au sein de l'entreprise CEVITAL

	Nombre	Pourcentage
Oui	22	91,67%
Non	02	8,33%
Total	24	100%

Chapitre III : Cas pratique : Étude de l'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise CEVITAL

Commentaire :

La majorité des employés ont bénéficié de promotions, ce qui indique des politiques de carrière positives chez CEVITAL. Cependant, les 8,33 % d'employés sans promotions méritent une attention pour comprendre les raisons derrière cette absence de progression. L'analyse des critères de promotion pourrait aider à affiner les stratégies de développement de carrière pour offrir des opportunités équitables à tous les employés.

Question 10 :

L'impact de la motivation sur la fidélisation des employés est évalué pour comprendre comment elle influence la rétention du personnel au sein de l'entreprise.

Tableau N°10 : Impact de la Motivation au Travail sur la Fidélisation selon l'échantillon

	Nombre	Pourcentage
Oui	23	95,83%
Non	01	4,17%
Total	24	100%

Commentaire :

Près de tous les répondants (95,83 %) estiment que la motivation est essentielle pour fidéliser les employés, soulignant ainsi l'importance des stratégies de motivation pour maintenir l'engagement et réduire le turnover. Une forte motivation favorise la fidélité des employés et est influencée par la reconnaissance, la satisfaction et les opportunités de développement. Toutefois, les 4,17 % qui ne voient pas cette relation de manière aussi prononcée pourraient offrir des perspectives utiles pour affiner les politiques de motivation et mieux répondre aux besoins divers des employés.

Question 11 :

Chapitre III : Cas pratique : Étude de l'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise CEVITAL

L'analyse des éléments susceptibles de démotiver les employés en cas d'absence au travail permet d'identifier les facteurs les plus déterminants pour maintenir leur motivation.

Tableau N°11 : Les éléments de démotivation en cas d'absence au travail

	Nombre	Pourcentage
Une rémunération insatisfaisante	15	29,41%
Les conditions de travail	13	25,49%
La promotion	5	9,80%
Manque de reconnaissance de vos efforts et réalisation	7	13,73%
Absence d'opportunité de formation et de développement professionnel	3	5,88%
Manque de perspectives d'évolution de carrière.	6	11,76%
Adéquation entre votre profil et votre poste	2	3,92%
Total	51	100%

Commentaire :

Les principaux facteurs de démotivation identifiés sont une rémunération insatisfaisante et des conditions de travail inadéquates, soulignant le besoin d'améliorer ces aspects. Le manque de reconnaissance et les perspectives de carrière limitées sont également importants, montrant que les employés apprécient la reconnaissance et les opportunités de progression. Les préoccupations concernant la promotion et l'adéquation au poste sont moins marquées, suggérant une satisfaction relative dans ces domaines. Pour réduire la démotivation et l'absentéisme, il est essentiel d'améliorer la rémunération, les conditions de travail, et d'accroître la reconnaissance ainsi que les opportunités de développement professionnel.

Question 12 :

L'évaluation du lien entre l'absentéisme au sein de l'entreprise et le manque de motivation des employés permet de comprendre si ces absences sont liées à des problèmes de motivation.

Chapitre III : Cas pratique : Étude de l'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise CEVITAL

Tableau N°12 : Lien Perçu entre l'Absentéisme et le Manque de Motivation au Travail

	Nombre	Pourcentage
Oui	13	54,17%
Non	11	45,83%
Total	24	100%

Commentaire :

Plus de la moitié des employés interrogés associent l'absentéisme à un manque de motivation, soulignant l'importance de l'engagement et de la satisfaction au travail pour réduire l'absentéisme. Toutefois, une proportion significative ne perçoit pas de lien direct, suggérant que des facteurs comme les conditions personnelles ou la santé peuvent également influencer l'absentéisme. Il est donc crucial d'adopter une approche globale, prenant en compte à la fois la motivation et d'autres facteurs potentiels.

Question 13 :

L'examen des intentions de quitter l'entreprise au cours des 12 derniers mois permet d'évaluer si les employés ont considéré cette option récemment.

Tableau N°13 : Intention de Quitter l'Entreprise au Cours des 12 Derniers Mois

	Nombre	Pourcentage
Oui	13	54,17%
Non	11	45,83%
Total	24	100%

Commentaire :

Plus de la moitié des employés interrogés ont envisagé de quitter l'entreprise récemment, signalant une préoccupation majeure pour la fidélisation. Il est crucial que l'entreprise examine les facteurs comme la rémunération, les conditions de travail, et les opportunités de carrière qui

Chapitre III : Cas pratique : Étude de l'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise CEVITAL

pourraient influencer cette intention de départ. Une analyse approfondie de ces raisons pourrait aider à améliorer la satisfaction et l'engagement des employés, et ainsi réduire le taux de départ potentiel.

Question 14 :

L'analyse des principales raisons pour lesquelles les employés ont envisagé de quitter l'entreprise permet de comprendre les facteurs qui pourraient influencer leur décision de départ.

Tableau N°14 : Répartition de l'échantillon selon les raisons derrière l'intention de départ

	Nombre	Pourcentage
Manque de perspectives de carrière	7	23,33%
Rémunération insatisfaisante	9	30%
Conditions de travail	4	13,33%
Manque de reconnaissance	5	16,67%
Stress ou surcharge de travail	5	16,67%
Autre	00	00%
Total	30	100%

Commentaire :

Les principaux facteurs poussant les employés interrogés à envisager de quitter l'entreprise sont la rémunération et les perspectives de carrière, avec un accent particulier sur la rémunération. L'entreprise devrait ajuster les salaires, offrir plus d'opportunités de développement professionnel, améliorer la reconnaissance des performances, et gérer le stress au travail pour réduire l'intention de départ. En se concentrant sur ces aspects, l'entreprise pourrait améliorer la fidélisation et créer un environnement de travail plus satisfaisant.

Les résultats montrent que les principales préoccupations des employés de CEVITAL incluent la rémunération, les perspectives de carrière, et les conditions de travail. Ces facteurs clés influencent fortement leur satisfaction et leur fidélisation, soulignant l'importance pour l'entreprise de renforcer les politiques de rémunération, de reconnaissance et de développement professionnel pour optimiser la performance des ressources humaines.

Chapitre III : Cas pratique : Étude de l'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise CEVITAL

Axe 2.2 : impact de la motivation sur la performance des ressources humaines

Cette section vise à établir un lien clair entre les pratiques de motivation mises en œuvre chez CEVITAL et leur impact concret sur la performance des employés. Elle permet également d'analyser comment les différentes pratiques de reconnaissance, de formation, de suivi et d'évaluation influencent directement la performance des ressources humaines.

Question 15 :

Les facteurs favorisant la performance au travail comprennent ceux qui aident les employés à atteindre un haut niveau d'efficacité et de productivité.

Tableau N°15 : Facteurs Contribuant à la Performance au Travail

	Nombre	Pourcentage
La compétence	16	35,55
Le suivi et l'évaluation au travail	5	11,11%
La formation	10	22,22%
Les incitations et les récompenses	2	4,44%
La clarté des objectifs	4	8,89%
Le respect et la reconnaissance	8	17,78%
Autre	00	00%
Total	45	100%

Commentaire :

Les compétences, la formation et la reconnaissance sont perçues comme les principaux facteurs influençant la performance des employés interrogés. Cela souligne l'importance de développer les compétences et de fournir une formation continue. Le respect et la reconnaissance sont également essentiels, tandis que les incitations, les récompenses et la clarté des objectifs semblent avoir un impact moins direct selon l'échantillon. L'entreprise devrait donc se concentrer sur le renforcement des compétences, la formation et la reconnaissance, tout en réévaluant l'impact des autres facteurs.

Chapitre III : Cas pratique : Étude de l'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise CEVITAL

Question 16 :

L'impact des formations professionnelles sur la performance au travail peut être évalué en examinant si l'amélioration des compétences a conduit à une augmentation de l'efficacité et de la productivité des employés.

Tableau N°16: Présentation l'impact des Formations Professionnelles sur l'Amélioration de la Performance au Travail

	Nombre	Pourcentage
Oui	18	75%
Non	6	25%
Total	24	100%

Commentaire :

Une majorité de 75 % des employés interrogés estime que les formations professionnelles améliorent leur performance au travail, soulignant l'importance des programmes de formation continue. Cependant, 25 % ne perçoivent pas cet impact, ce qui pourrait indiquer des variations dans l'efficacité des formations ou des besoins non satisfaits. L'entreprise devrait examiner ces cas pour adapter les programmes de formation et optimiser leur efficacité pour tous les employés.

Question 17 :

L'évaluation régulière et le suivi de votre travail au sein de l'entreprise peuvent jouer un rôle crucial dans l'amélioration continue de votre performance en offrant des opportunités pour des ajustements et des améliorations.

Tableau N°17: Impact du Suivi et de l'Évaluation Réguliers sur l'Amélioration de la Performance des Employés.

	Nombre	Pourcentage
Oui	19	79,17%

Chapitre III : Cas pratique : Étude de l'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise CEVITAL

Non	5	20,83%
Total	24	100%

Commentaire :

La majorité des employés (79,17 %) estiment que les évaluations et le suivi réguliers améliorent leur performance, soulignant l'efficacité de ces pratiques pour la motivation et la concentration sur les objectifs. Cependant, 20,83 % des employés de notre échantillon ne perçoivent pas cet impact, ce qui pourrait indiquer des problèmes avec la qualité des évaluations ou la clarté des objectifs. Une révision des pratiques de suivi et d'évaluation pourrait aider à mieux répondre aux besoins de tous les employés.

Question 18 :

La reconnaissance de vos efforts au sein de l'entreprise peut avoir un impact significatif sur votre performance en renforçant votre motivation et votre engagement.

Tableau N°18 : Influence de la Reconnaissance des Efforts sur la Performance des Employés au sein de l'Entreprise.

	Nombre	Pourcentage
Oui	16	66,67%
Non	8	33,33%
Total	24	100%

Commentaire :

La majorité des employés interrogés (66,67 %) considère que la reconnaissance de leurs efforts a un impact important sur leur performance, soulignant son rôle crucial dans la motivation et l'engagement. Toutefois, 33,33 % des employés de l'échantillon ne ressentent pas cette influence, suggérant des disparités dans la perception ou l'application de la reconnaissance. L'entreprise devrait examiner les formes de reconnaissance utilisées et s'assurer qu'elles sont appropriées et équitables pour tous les employés.

Chapitre III : Cas pratique : Étude de l'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise CEVITAL

Question 19 :

L'adéquation entre la politique de promotion de l'entreprise et les compétences des ressources humaines joue un rôle crucial dans l'alignement des opportunités de carrière avec les compétences des employés.

Tableau N°19: Adéquation entre la Politique de Promotion et les Compétences des Ressources Humaines dans l'Entreprise.

	Nombre	Pourcentage
Oui	16	66,67%
Non	8	33,33%
Total	24	100%

Commentaire :

La majorité des employés interrogés (66,67 %) estiment que la politique de promotion de l'entreprise est adéquatement alignée avec les compétences des ressources humaines, indiquant une reconnaissance et une valorisation appropriées des capacités et qualifications des employés. Cependant, 33,33 % des répondants jugent que cette adéquation est insuffisante, ce qui suggère des domaines possibles d'amélioration dans la manière dont les promotions sont accordées par rapport aux compétences des employés. Il serait bénéfique pour l'entreprise d'analyser plus en profondeur les critères de promotion et d'assurer une transparence et une équité dans leur application pour optimiser l'efficacité des ressources humaines.

Question 20 :

L'évaluation de l'impact des conditions de travail sur la performance des employés révèle dans quelle mesure un environnement de travail favorable contribue à améliorer leur efficacité et leur productivité.

Tableau N°20: Impact des Conditions de Travail sur la Performance des Employés dans l'Entreprise

Chapitre III : Cas pratique : Étude de l'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise CEVITAL

	Nombre	Pourcentage
Oui	22	91,67%
Non	2	8,33%
Total	24	100%

Commentaire :

Presque tous les employés interrogés estiment que des conditions de travail adéquates sont essentielles pour leur performance, soulignant l'importance de l'environnement physique et des ressources disponibles. Le faible pourcentage (8,33 %) d'employés interrogés qui ne partagent pas cette opinion pourrait indiquer des préoccupations spécifiques nécessitant une attention particulière. Ces résultats soulignent l'importance pour l'entreprise d'assurer un environnement de travail optimal pour soutenir la performance et la satisfaction des employés.

Question 21 :

L'impact des reconnaissances non financières, telles que les opportunités de développement et la reconnaissance des efforts, sur la performance des employés est essentiel pour comprendre comment ces éléments favorisent une meilleure efficacité au travail.

Tableau N°21: Influence des Reconnaissances Non Financières sur la Performance des Employés interrogés dans l'Entreprise

	Nombre	Pourcentage
Oui	20	83,33%
Non	4	16,67%
Total	24	100%

Commentaire :

La majorité des employés interrogés considère que les reconnaissances non financières, telles que les opportunités de formation et les retours positifs, sont importantes pour améliorer leur performance. Le faible pourcentage (16,67 %) qui ne perçoit pas cet effet pourrait indiquer une préférence pour les récompenses financières ou une perception limitée de la valeur des reconnaissances non financières. L'entreprise devrait diversifier ses approches de

Chapitre III : Cas pratique : Étude de l'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise CEVITAL

reconnaissance pour mieux répondre aux besoins variés des employés et optimiser leur engagement et performance.

Question 22 :

L'effet d'une augmentation salariale isolée, sans ajustement des autres facteurs de motivation et de travail, sur la performance des employés, permet d'évaluer l'importance relative du salaire par rapport aux autres éléments influençant la performance.

Tableau N°22 : Impact de l'Augmentation de Salaire Isolée sur la Performance des Employés

	Nombre	Pourcentage
Oui	8	33,33%
Non	16	66,67%
Total	24	100%

Commentaire :

Les résultats montrent que la majorité des employés interrogés ne perçoit pas l'augmentation de salaire isolée comme un levier efficace pour améliorer la performance. Cela suggère que les employés préfèrent une approche combinée incluant des éléments financiers et non financiers, comme la reconnaissance et les opportunités de développement. Les entreprises devraient adopter une stratégie intégrée qui associe augmentations salariales et autres formes de motivation pour mieux répondre aux besoins des employés et améliorer leur performance globale.

Question 23 :

Les opportunités de carrière offertes par l'entreprise jouent un rôle crucial dans l'amélioration de la performance des employés, en influençant leur engagement et leur motivation au travail.

Chapitre III : Cas pratique : Étude de l'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise CEVITAL

Tableau N°23 : Influence des Opportunités de Carrière sur la Performance des Employés interrogés

	Nombre	Pourcentage
Oui	20	83,33%
Non	4	16,67%
Total	24	100%

Commentaire :

Les résultats indiquent que les opportunités de carrière sont perçues comme un facteur clé de motivation et de performance par une majorité d'employés de notre échantillon. Les entreprises, comme CEVITAL, devraient donc renforcer leurs programmes de développement de carrière pour améliorer la performance des employés et favoriser la rétention des talents en offrant des trajectoires de progression claires et des opportunités régulières de montée en compétences.

Question 24 :

Un turnover élevé dans une entreprise peut être perçu comme un indicateur de démotivation parmi les employés, suggérant un besoin de revoir les politiques de gestion des ressources humaines pour améliorer la satisfaction et la fidélisation.

Tableau N°24 : Perception du Turnover Élevé comme Indicateur de Démotivation des Employés

	Nombre	Pourcentage
Oui	17	70,83
Non	7	29,17
Total	24	100%

Commentaire :

Les résultats montrent que la majorité des employés interrogés associent un turnover élevé à un manque de motivation, soulignant ainsi le lien important entre la rétention du personnel et

Chapitre III : Cas pratique : Étude de l'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise CEVITAL

leur engagement. Pour CEVITAL, cela suggère qu'il est crucial d'examiner et d'améliorer les facteurs de motivation, tels que la satisfaction au travail, les perspectives de carrière, et les conditions de travail, afin de réduire le turnover et d'améliorer la performance globale des employés.

Question 25 :

Pour réduire l'absentéisme et le turnover au sein de l'entreprise, il est essentiel de mettre en place des mesures adaptées, telles que l'amélioration des conditions de travail, l'offre de possibilités de développement professionnel et la mise en place de programmes de reconnaissance et de récompenses.

Tableau N°25 : Mesures Proposées pour Réduire l'Absentéisme et le Turnover au sein de l'Entreprise CEVITAL

	Nombre	Pourcentage
Amélioration des conditions de travail	20	27,78%
Augmentation des salaires	19	26,39%
Opportunités de formation et de développement professionnel	9	12,5%
Meilleure reconnaissance des efforts	13	18,05%
Amélioration de la gestion des carrières	11	15,28%
Autres	00	00%
Total	72	100%

Commentaire :

Les résultats montrent que les employés de CEVITAL interrogés considèrent les conditions de travail et la rémunération comme des facteurs essentiels pour réduire l'absentéisme et le turnover. La reconnaissance des efforts et la gestion de carrière sont également importants pour la fidélisation. CEVITAL pourrait donc adopter une approche globale pour améliorer le bien-être et la motivation des employés, ce qui pourrait à terme réduire le turnover et l'absentéisme.

Question 26 :

Chapitre III : Cas pratique : Étude de l'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise CEVITAL

La motivation au travail joue un rôle crucial dans la performance de l'entreprise CEVITAL, en influençant directement l'engagement, la productivité et la satisfaction des employés.

Tableau N°26 : Importance de la Motivation au Travail dans la Performance de l'Entreprise CEVITAL

	Nombre	Pourcentage
Très importante	16	66,67%
Importante	5	20,83
Pas trop importante	3	12,5%
Total	24	100%

Commentaire :

Les résultats montrent que la majorité des employés interrogés considèrent la motivation comme essentielle pour la performance de l'entreprise, suggérant une forte corrélation entre motivation et efficacité au travail. Toutefois, une minorité ne partage pas cette vision, ce qui pourrait indiquer un besoin d'adaptation des pratiques managériales chez CEVITAL. Pour optimiser la performance, l'entreprise devrait continuer à investir dans des stratégies de motivation qui répondent aux besoins et attentes des employés.

Les résultats du questionnaire montrent que la rémunération, les conditions de travail, la formation continue et la reconnaissance sont essentiels pour la performance des employés chez CEVITAL. La majorité des employés estiment que les formations améliorent leur performance, que le suivi et la reconnaissance renforcent leur motivation, et que les conditions de travail jouent un rôle important. Les politiques de promotion sont jugées généralement adéquates, mais une augmentation salariale seule n'est pas perçue comme un levier suffisant. Les employés associent un turnover élevé à un manque de motivation, soulignant l'importance d'améliorer les conditions de travail et les politiques de reconnaissance pour optimiser l'engagement et réduire l'absentéisme. La motivation est considérée comme un facteur clé de la performance des ressources humaines.

Chapitre III : Cas pratique : Étude de l'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise CEVITAL

Conclusion :

La motivation des employés constitue un élément fondamental dans la gestion des ressources humaines. En effet, une motivation élevée conduit souvent à une meilleure performance, incitant les salariés à travailler plus efficacement et à investir pleinement dans leur rôle au sein de l'entreprise. De plus, la motivation est intrinsèquement individuelle et complexe, ne pouvant être réduite à une liste universelle. Chaque employé est motivé de manière unique, ce qui rend ce phénomène complexe et riche en enjeux pour la recherche et la gestion des ressources humaines.

L'analyse des résultats de l'enquête auprès de l'entreprise **CEVITAL** montre les points suivants :

- **Définition et Évaluation de la Performance RH** : La performance des ressources humaines chez CEVITAL est définie par la capacité à soutenir les objectifs stratégiques de l'entreprise tout en maximisant l'engagement, la productivité et le bien-être des employés. Les principaux indicateurs utilisés pour évaluer cette performance incluent le taux de turnover, l'absentéisme, le temps de recrutement, et le taux de satisfaction des employés. Ces indicateurs permettent à l'entreprise d'ajuster ses stratégies RH pour améliorer continuellement ses pratiques.
- **Diplômes universitaires** : Une grande majorité des employés de l'entreprise détient un diplôme universitaire, ce qui indique un niveau élevé de qualification parmi le personnel. Cette haute qualification est un atout pour l'entreprise, contribuant à une meilleure performance générale.
- **Politique de rémunération** : La politique salariale de l'entreprise est jugée très efficace, avec un haut niveau de satisfaction des employés concernant leurs salaires. Le directeur des ressources humaines (DRH) confirme que la rémunération compétitive, combinant des éléments fixes et variables, joue un rôle crucial dans la motivation des salariés. Cette approche inclut également des primes et des avantages sociaux qui renforcent l'engagement des employés.
- **Conditions de travail** : Les conditions de travail sont perçues comme un facteur crucial pour la performance des employés. Une majorité des répondants estime que des conditions de travail optimales contribuent de manière significative à leur efficacité et à leur engagement au sein de l'entreprise. Le DRH ajoute que CEVITAL travaille

Chapitre III : Cas pratique : Étude de l'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise CEVITAL

activement à créer un environnement de travail sain, respectueux et collaboratif, ce qui est essentiel pour maintenir un haut niveau de motivation.

- **Reconnaissance des efforts :** La reconnaissance des efforts des employés est également un facteur important. Les résultats montrent que les employés valorisent fortement la reconnaissance de leurs contributions, Le DRH souligne que CEVITAL met en place des programmes de reconnaissance, tels que des primes et des distinctions, pour valoriser les performances exceptionnelles.
- **Initiatives Innovantes :** CEVITAL a introduit des initiatives innovantes pour motiver ses employés, en particulier dans un contexte de croissance ou de changement. Cela inclut un système de rémunération incitatif et un programme de reconnaissance interne. Ces initiatives sont conçues pour encourager les employés à atteindre leurs objectifs et s'adapter aux évolutions de l'entreprise.

Enfin, les résultats montrent que la motivation est perçue comme un levier fondamental de la performance au sein de l'entreprise. Une forte motivation est essentielle pour la performance des employés ; néanmoins, en l'absence de conditions de travail appropriées ou d'une adéquation entre les compétences et les tâches, la motivation seule ne suffit pas à garantir une performance optimale.

Conclusion générale

Conclusion générale :

La motivation des ressources humaines constitue un pilier essentiel pour optimiser la performance des employés au sein de l'entreprise. Elle englobe les stratégies et pratiques mises en place pour encourager les employés à s'engager pleinement dans leurs tâches. Pour maximiser cet engagement, il est important d'implémenter des politiques adaptées, telles qu'une rémunération attractive, une reconnaissance appropriée des efforts, et des conditions de travail favorables. Ces éléments jouent un rôle déterminant en créant un environnement propice à la productivité et au développement professionnel des employés.

La performance optimale des RH se manifeste par la capacité d'une entreprise à aligner ses pratiques de gestion du personnel avec les besoins individuels de ses employés, tout en veillant à leur épanouissement et à leur progression dans l'organisation. Les évaluations régulières, les formations adaptées et une gestion attentive des carrières permettent d'optimiser le potentiel de chaque employé et de garantir une meilleure contribution aux objectifs stratégiques de l'entreprise. Une gestion efficace des ressources humaines assure ainsi un climat de travail propice à la performance et au succès des collaborateurs.

Cette étude examine l'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise CEVITAL. Nous avons d'abord clarifié les notions clés de notre sujet à travers une revue de littérature approfondie, axée sur notre problématique. Par la suite, nous avons analysé la réalité du terrain en nous immergeant dans le contexte de CEVITAL, notamment par le biais d'un guide d'entretien avec le Directeur des Ressources Humaines et d'un questionnaire adressé aux employés. L'objectif principal de cette recherche était de mettre en lumière les pratiques de motivation adoptées par CEVITAL et leur impact sur la performance des ressources humaines.

Pour aborder ce sujet de manière exhaustive, nous avons structuré notre travail en trois chapitres. Les deux premiers chapitres ont exploré les notions de motivation et de performance RH, montrant comment ces concepts contribuent à créer un environnement de travail favorable. Nous avons mis en évidence comment ces éléments contribuent à créer un environnement de travail favorable à l'engagement des employés et à l'atteinte des objectifs organisationnels. Une telle approche vise à accroître la performance, améliorer la satisfaction des employés, et favoriser la réussite globale de l'entreprise. Enfin, le troisième chapitre est consacré à l'évaluation de l'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines, en se basant sur des données collectées spécifiquement à CEVITAL.

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

D'abord les résultats de l'entretien avec le responsable du recrutement par intérêt du directeur des ressources humaines CEVITAL Agro-industrie mettent en lumière des indicateurs clés de la performance RH et les leviers de motivation on a constaté que :

Les indicateurs comme le taux de turnover, d'absentéisme, et le temps de recrutement permettent d'évaluer l'efficacité des pratiques RH. Ils mesurent la capacité à attirer, fidéliser, et développer les talents tout en évaluant le bien-être des employés.

Et concernant les leviers de motivation CEVITAL utilise des leviers de motivation tels que la rémunération compétitive, la reconnaissance des performances, les opportunités de développement et des conditions de travail favorables. Ces éléments renforcent l'engagement des employés, stimulent leur motivation, et contribuent à la performance des ressources humaines en alignant les efforts individuels sur les objectifs globaux de l'entreprise.

Nous allons maintenant passer à l'analyse des résultats du questionnaire, afin d'examiner plus en détail les perceptions des employés et d'évaluer l'impact des leviers de motivation sur la performance des ressources humaines chez Cevital.

La majorité des employés interrogés sont âgés de 25 à 55 ans, ce qui témoigne d'une main-d'œuvre stable et expérimentée en milieu de carrière. Ce groupe présente des perspectives positives en termes de performance et de compétences, étant donné qu'une grande partie d'entre eux a bénéficié d'une formation universitaire.

En ce qui concerne la politique de rémunération, elle constitue un levier de motivation majeur au sein de CEVITAL. Les salariés interrogés se déclarent globalement satisfaits du système de rémunération en place, qu'ils perçoivent comme un facteur clé de leur engagement au travail.

Les conditions de travail sont également jugées très satisfaisantes par l'ensemble des employés enquêter. Ces conditions favorables créent un environnement de travail dans lequel les collaborateurs se sentent à l'aise et peuvent accomplir leurs tâches de manière plus efficace, ce qui améliore leur motivation et leur performance.

La politique de promotion est perçue comme extrêmement motivante par l'ensemble du personnel interrogés. L'opportunité d'accéder à des postes supérieurs incite les employés à redoubler d'efforts dans l'atteinte de leurs objectifs. Cette perspective de progression dans l'entreprise stimule leur performance et leur engagement.

De plus, la politique de formation joue un rôle important dans la motivation des employés. Les collaborateurs se montrent satisfaits des programmes de formation mis en place, qui visent à développer leurs compétences et à améliorer leur efficacité. En offrant des formations de qualité adaptées aux besoins spécifiques des employés, CEVITAL démontre son engagement envers le développement professionnel de ses équipes et leur préparation aux défis futurs.

Enfin, la reconnaissance des efforts des employés est perçue comme un facteur clé de performance. Ce sentiment de reconnaissance renforce chez les salariés un sentiment de fierté et les encourage à maintenir un haut niveau de performance.

Suite à la collecte et à l'analyse des données lors de notre stage pratique au sein de l'entreprise CEVITAL, ainsi qu'à l'interprétation des résultats obtenus à partir du questionnaire et de l'entretien réalisé avec le responsable du recrutement nous sommes maintenant en mesure de vérifier les hypothèses de ma recherche.

Hypothèse 1 : « La motivation est considérée comme un élément clé pour améliorer la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise **CEVITAL**. »

- L'analyse des données recueillies montre que les employés considèrent la motivation comme un facteur essentiel influençant leur performance. Les résultats révèlent que les éléments tels que la rémunération, la reconnaissance, et les conditions de travail, la promotion et la formation sont perçus comme des moteurs importants de motivation. Ces facteurs incitent les employés à s'investir davantage dans leurs tâches, ce qui se traduit par une meilleure productivité et un engagement plus fort envers les objectifs de l'entreprise. Par conséquent, cette hypothèse est validée par les résultats de mon étude sur le terrain.

Hypothèse 2 : « La performance des ressources humaines au sein de l'entreprise **CEVITAL** peut être influencée positivement par plusieurs facteurs tels que la formation, la reconnaissance, la rémunération, les conditions de travail, le bien-être, ainsi que la pratique de l'évaluation des compétences et des performances. »

- Les analyses démontrent que plusieurs facteurs jouent un rôle important dans l'amélioration de la performance des ressources humaines. Les employés interrogés ont exprimé leur satisfaction concernant la formation continue, la politique de promotion, ainsi que les opportunités de développement professionnel offertes par l'entreprise. De plus, la reconnaissance des efforts individuels et les bonnes conditions de travail ont été identifiées comme des éléments clés favorisant leur performance. Les évaluations

régulières des compétences et performances sont également perçues comme des moyens efficaces pour aligner les efforts des employés avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Ces résultats confirment que la performance des ressources humaines est influencée positivement par ces facteurs, validant ainsi l'hypothèse 2.

Dans ce contexte, et à la lumière des résultats obtenus de l'enquête, il est possible de conclure que la performance des ressources humaines découle d'une gestion efficace des ressources humaines, notamment en ce qui concerne la motivation des employés. La motivation joue un rôle essentiel dans l'efficacité des employés en influençant directement leur engagement et leur capacité à accomplir leurs tâches. Ainsi, une gestion motivante et bien structurée contribue de manière significative à l'amélioration de la performance globale de l'entreprise.

Références Bibliographiques

Les références bibliographiques :

Les ouvrages :

- Armstrong Michael « Manuel de pratique de gestion des ressources humaines, 9ème édition, (2018.)
- Armstrong Michael, «La gestion des talents : Approches stratégiques pour la rétention des employés» Éditeur : Kogan, (2014)
- Armstrong Michael « Le guide de la gestion des ressources humaines (10e éd.). Kogan Page, (2006)
- Alderfer, Clayton Paul, « Existence, Relations, et Croissance : Les Besoins Humains dans les Contextes Organisationnels », Paris, Éditions d'Organisation, 1972.
- Bernard Martory & Didier Crozet. « Gestion des ressources humaines » (8e éd.). Dunod, (2016).
- Bryman, A., & Bell, E, « Méthodes de recherche en affaires » (4e éd.). Oxford University Press, (2015).
- Christophe Laval, Jean-Pierre Brun » Le pouvoir de la reconnaissance au travail”, Eyrolles, (2018)
- CLAUDE LEVY Leboyer, « la motivation au travail : modelés et stratégies »,3eme édition, d'organisation, Paris, 1998.
- CLAUDE LEVY Leboyer, « la motivation dans l'entreprise »,2eme édition, d'organisation, Paris, 1998
- Deci, E. L et Ryan, R. M,« La motivation et l'autodétermination dans les activités humaines »,Éditions de Boeck, 2004,
- Deci, E. L., & Ryan, R. M, « La motivation et la personnalité : Théories de l'autodétermination ». Éditions du Seuil,(2006)
- Deci, E. L et Ryan, R. M. « Les besoins psychologiques fondamentaux dans l'auto-détermination : Motivation et bien-être », Éditions du Seuil 2000
- David Buchanan & Andrzej Huczynski, “Comportement organisationnel”, 10ème édition, pearson, (2019).
- Daniel Matzkin, “Motivation satisfaction au travail”, Édition EMS, (2018).
- Dave Ulrich & Brockbank.W, “Mises en valeur des Ressources Humaines”, conférence internationale du travail 92 session, (2004).
- Dave Ulrich, Wayne Brockbank, « RH : Création de valeur pour l'entreprise », François Geuze,(2010.)
- Dave Ulrich, « Les champions des ressources humaines », Harvard Business Review Press,(1997).
- Dessler Gary, « La Gestion des Ressources Humaines (15e éd.) »,Pearson Education France, (2017,)
- Etienne Seruqia SEMUHOZA, « théorie de la motivation au travail »édition Harmattan, Paris, 2009.
- Edward E. Lawler III, “La Motivation au Travail :Les Défis de la Performance”, Éditions Jossey-Bass, (2003).
- Edgar H. Schein, Peter Schein, « Culture organisationnelle et leadership »,5ème édition, Wiley, (2016)
- Geoffrey Nougé “La reconnaissance au travail”, paris, (2012).
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L, ”Gestion des Ressources Humaines. Pearson Education France, (2016).
- Harry Braverman, ”Travail et capitalisme monopoliste”, F. Maspero, (1976).
- Herzberg, F. « Le travail et la nature de l'homme », Editions d'Organisation, 1966.
- HENRI MAHÉ de Boislandelle, « dictionnaire de gestion », édition economica, Paris, 1998.

- James S. House, "Stress au travail et soutien social", Addison-Wesley Publishing Company, (1981)
- JAQUES Rojot et all, « comportement organisationnel : théories des organisations, motivation au Travail, engagement organisationnel », édition De Boeck, Belgique, 2014
- Kim S. Cameron & Robert E. Quinn, "Diagnostiquer et changer la culture organisationnelle", Wiley, (2005).
- Khemakhem Abdellatif « Dynamique du contrôle de gestion », Éditions du Seuil, (2005)
- LOIC Cadin, FRANCIS Guérin, FREDERIQUE Pigeyre, « Gestion des ressources humaines », édition Dunod, Paris, 2007
- Lussier Robert N & Hendon Jeffrey R « Management des ressources humaines », Paris : De Boeck Supérieur (2018)
- McClelland, David Clarence, « La Société de Réalisation », Paris, Éditions du Seuil, 1961 .
- MARCEL Cote, La Gestion Des Ressources Humaines, édition Vuibert, Paris, 1986
- Patrick Rivard & Martin Lauzier "La gestion de la formation et du développement des ressources humaines", 2^{ème} édition, Presse de l'université de Québec, 2013.
- Peter F. Drucker, "La Gestion des Entreprises Modernes", Édition Harvard Business Review Press, (2004)
- Paul Boselie, "Gestion des Ressources Humaines : Théories et Pratiques", Édition McGraw-Hill, (2010)
- PATRICK Roussel, « rémunération, motivation et satisfaction au travail », édition economica, Paris 1996
- Philippe L. Boudrias, « Gestion des ressources humaines », Éditions Chenelière Éducation, 2016, Page : 112.
- Peter DRUCKER "Les défis du management dans le 21^e siècle" Harper Business, 1999
- Richard Hackman & Greg R. Oldham, "Les Évaluations d'Équipe: Théorie et Pratiques" Éditeur : Addison-Wesley, (1980)
- Richard Lepsinger et Antoine Lucia, "La Rétroaction à 360 Degrés: Un Guide Pratique" Éditeur: Jossey-Bass (2009)
- Richard I. Sutton & Barry M. Staw, "Théories et Pratiques en Gestion des Ressources Humaines" Éditions McGraw-Hill
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. « Comportement organisationnel », Pearson, 13^e édition. 2008.
- Scott I. Tannenbaum & Gary Yukl, "Formation et développement dans les organisations de travail", Prentice Hall, (1992)
- Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, "Comportement Organisationnel", Éditions Pearson, (2013)
- Stone, R. J, « Gestion des ressources humaines », (6^e éd.). Wiley, (2008)
- SUSAN Jackson, RANDALL Schuler, SHIMON Dolan, TANIA Saba « la gestion des ressources humaines-Tendances, enjeux et pratiques actuelles », 3^{ème} édition, Montréal, 1999
- Thomas A. Stewart "La Productivité des Employés: Comment Améliorer les Performances", Éditeur : Free Press, (1997)
- William J. Rothwell et H. C. Kazanas, "La Gestion du Développement Professionnel: Concepts et Pratiques", Éditeur : McGraw-Hill, (2003)

Les mémoires :

- LOURA Mucha, « La motivation des salariés et la performance de l'entreprise. Mémoire de Master, Université de Lille 2

Les sites internet :

- Motivation et performance des salariés, <https://www.manager-go.com/motivation> [Consulté le 29 Août 2024] à 20:00h.
- Motivation au travail et performance, <https://www.culture-rh.com/motivation-travail-performance> [Consulté le 30 Août 2024].à 18:00h

Les articles :

- Amabile, Teresa M. "Un modèle de créativité et d'innovation dans les organisations", Recherche en comportement organisationnel, JAI Press, vol(10), (1988)
- Becker Brian E et Huselid Mark A, « Systèmes de travail à haute performance et performance de l'entreprise : Une synthèse des recherches et des implications managériales, article publié 51(2), (1998)
- Becker Brian E et Huselid Mark A, « Systèmes de travail à haute performance et performance de l'entreprise : Une synthèse des recherches et des implications managériales, article publié 51(2), (1998).
- 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
- Campbell, J. P. "Mesure de la performance dans les organisations. Dans Manuel de psychologie industrielle et organisationnelle", Palo Alto: Presses des Psychologues Consultants,(1990)
- Harvard Business Review France, "Agilité et résilience : les nouvelles clés du succès en temps de crise", (2023).
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D." Les équipes dans les organisations : Des modèles entrée-processus-sortie aux modèles IMO",Revue Annuelle de Psychologie, 56, (2005)
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S."Les défis de la gestion des ressources humaines dans un environnement global". Journal of Management, 16(1).
- Robert S. Kaplan, David P. Norton « Le Tableau de Bord Prospectif : Les Mesures qui Pilotent la Performance », article, Harvard Business Review, 70(1), (1992).

Annexes

Axe 1 : Les informations personnelles.

1 : Le genre :

- Homme
- Femme.

2 : La tranche d'âge :

- Moins de 25ans.
- De [25 ans – 40 ans]
- De [41 ans – 55 ans]
- De 56 ans et plus.

3 : Catégorie socioprofessionnelle :

- Exécution.
- Maîtrise.
- Cadre.

4 : Niveaux d'instruction :

- Primaire.
- Moyen
- Secondaire.
- Universitaire.

5 : ancienneté :

- De 1 à 4ans.
- De 5 à 9ans.
- 10ans et plus.

Axe 2 : Motivation et performance des ressources humaines

Axe 2.1 : Les facteurs de motivation des ressources humaines.

6 : parmi les suggestions suivantes, Quelles sont les factures qui vous motivent dans votre travail ?

- La rémunération.
- La reconnaissance de vos efforts et réalisations.
- Les opportunités de formation et de développement professionnel.
- Les conditions de travail
- La promotion
- Adéquation entre votre profil et votre poste.
- La gestion de carrière.
- Autres, Précisées.....

7: Comment évaluez-vous le niveau de rémunération et les avantages sociaux dans l'entreprise ?

- Très satisfaisant.
- Satisfaisant.
- Pas du tout satisfaisant.

8 : Êtes-vous satisfait des conditions de travail au seins de votre entreprise ?

- Très satisfaisant.
- Satisfaisant.
- Pas du tout satisfaisant.

9 : Avez-vous déjà obtenu des promotions au sein de votre entreprise ?

- Oui.
- Non.

10 : Estimez-vous que la motivation au travail contribue à la fidélisation des employés ?

- D'accord
- Pas d'accord

11 : Parmi les éléments suivants, lequel vous démotive le plus s'il est absent au travail ?

- Une rémunération insatisfaisante.
- Les conditions de travail.
- La promotion
- Manque de reconnaissance de vos efforts et réalisations.
- Absence d'opportunités de formation et de développement professionnel.
- Manque de perspectives d'évolution de carrière.
- Adéquation entre votre profil et votre poste

12 : Pensez-vous que l'absentéisme au sein de votre entreprise est lié à un manque de motivation ?

- Oui.
- Non.

13 : Avez-vous déjà envisagé de quitter l'entreprise au cours des 12 derniers mois ?

- Oui.
- Non.

14 : Si vous avez envisagé de quitter l'entreprise, quelles en sont les principales raisons ?

- Manque de perspectives de carrière.
- Rémunération insatisfaisante.
- Conditions de travail.
- Manque de reconnaissance.
- Stress ou surcharge de travail.
- Autres, précisez :.....

AX 2.2 : Impact de la motivation sur la performance des ressources humaines.

15 : Quels facteurs vous aident à être performant dans votre travail ?

- La compétence

- Le suivi et l'évaluation au travail.
- La formation
- Les incitations et les récompenses
- La clarté des objectifs
- Le respect et la reconnaissance.
- Autres, précisées.....

16 : Votre performance au travail a-t-elle augmenté après avoir suivi une formation professionnelle grâce à l'amélioration de vos compétences ?

- Oui
- Non.

17 : Le suivi et l'évaluation réguliers de votre travail au sein de l'entreprise vous permettent-ils d'améliorer votre performance ?

- Oui
- Non.
- Si oui, comment ?.....

18 : La reconnaissance de vos efforts améliore-t-elle votre performance dans l'entreprise ?

- Oui.
 - Non
 - Si oui, quel sont les moyens de reconnaissance utilisés ?.....
-

19 : L'entreprise applique une politique de promotion adéquate avec les compétences de ressource humaine.

- Oui.
- Non

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

- Oui.
- Non.

21 : Est-ce que des reconnaissances non financières, comme les opportunités de développement ou la reconnaissance de vos efforts, vous permettent d'être plus performant ?

- Oui
- Non.

22 : L'augmentation de salaire seule, sans l'amélioration des autres facteurs améliore t-elle votre performance ?

- Oui.
- Non.

23 : Les opportunités de carrière offertes par l'entreprise influencent-elles votre performance ?

- Oui.
- Non.

24 : Estimez-vous que le turnover élevé dans une entreprise est un signe de démotivation parmi les employés ?

- Oui.
- Non.

25 : Quelles mesures, selon vous, pourraient réduire l'absentéisme et le turnover au sein de votre entreprise ? (Cochez toutes les options pertinentes)

- Amélioration des conditions de travail.
- Augmentation des salaires.
- Opportunités de formation et de développement professionnel.
- Meilleure reconnaissance des efforts.
- Amélioration de la gestion des carrières.
- Autres, précisez :.....

26 : Quelle est l'importance de la motivation au travail dans la performance de l'entreprise « CEVITAL ». ?

- Très importante.
- Importante.
- Pas trop importante.

Table des matières

Table des matières

Introduction générale	1
Chapitre I : La motivation de la ressource humaine.....	5
Introduction	6
Section 1 : Généralités sur la motivation des ressources humaines.....	7
1- Définition et missions de la gestion des ressources humaines (GRH).....	7
1.1 Définition de la gestion des ressources humaines (GRH)	7
1.2 Les missions de la gestion des ressources humaines (GRH)	8
2-Historique, définition et caractéristique de la motivation	9
2.1 Historique de la motivation.....	9
2.2 Définitions de la motivation	10
2.3 Les caractéristiques de la motivation.....	12
2.3.1 Le déclenchement du comportement.....	12
2.3.2 La direction du comportement	12
2.3.3 L'intensité du comportement	12
2.3.4 La persistance du comportement	13
3-Les types de motivation	13
3.1 La motivation intrinsèque	13
3.2 La motivation extrinsèque.....	13
3.3 Les autres types de motivation.....	15
4-Les facteurs de la motivation	16
4.1 La motivation par la rémunération	16
4.2 La motivation par la communication interne.....	16

4.3 La motivation par les conditions de travail	17
4.4 La motivation par la reconnaissance des responsabilités	18
4.5 La motivation par l'évolution de carrière professionnelle	19
5- Les objectifs et les enjeux de la motivation	19
a. Les objectifs de la motivation	19
b. Les enjeux de la motivation	20
Section 2 : Les différentes théories de la motivation.....	21
1-Les théorie de contenu	21
1.1 La théorie des besoins de MASLOW.....	21
1.1.1 Présentation de la théorie	21
1.1.2 Critiques de la théorie de MASLOW.....	23
1.2 La théorie des besoins d'Alderfer (Théorie ERG).....	24
1.3 La théorie des besoins acquis de McClelland.....	24
1.4 La théorie bi factorielle d'Herzberg.....	25
1.4.1 Facteur d'insatisfaction au travail	25
1.4.2 Facteur de satisfaction	25
1.4.3 Enrichissement des tâches	26
1.4.4 Théorie des caractéristiques de l'emploi de HACKMAN et OLDHAM.....	26
1.4.4.1 Caractéristiques du travail.....	26
1.4.4.2 Conséquence psychologique	27
1.4.4.3 Conséquence sur le comportement	27
2-Les théorie de processus	28
2.1 La théorie des attentes ou modèle VIE.....	28
2.2 La théorie de l'équité selon Adam (1963)	29

2.3 Théorie de la justice organisationnelle de Greenberg.....	29
2.3.1 Type de justice organisationnelle	29
2.3.2 Impact sur la motivation et le comportement	30
2.4 La théorie de la fixation des objectifs	30
2.5 Théorie de l'évaluation cognitive de Deci et Ryan.....	31
2.6 Théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan.....	31
Conclusion.....	33
Chapitre II : La performance des ressources humaines.....	34
Introduction.....	35
Section 1 : Généralités sur la performance des ressources humaines.....	36
1-Concepts généraux de la performance	36
2-Définition et évolution historique de la performance RH.....	37
2.1 Définition de la performance RH.....	37
2.2 Évolution historique de gestion de la performance	38
2.2.1 L'ère de la productivité (1900-1950)	38
2.2.2 L'ère des relations humaines (1950-1980)	38
2.2.3 L'ère de la motivation et de l'engagement (1980-2000).....	39
2.2.4 L'ère de la compétence et du développement continue (2000-2020.....	39
2.2.5 L'ère de l'agilité et de l'Innovation 2020-présent).....	39
3-L'importance de la performance RH.....	40
3.1 Productivité	40
3.2 Satisfaction des employés	40
3.3 Réussite organisationnelle.....	40
4-Les différents types de performance RH.....	41

4.1 Performance individuelle	41
4.2 Performance des équipes	42
4.3 Performance de la GRH et des carrières	42
5-Facteurs influents sur la performance RH.....	43
5.1 Culture d'entreprise	43
5.2 Politique des RH.....	44
5.3 Environnement de travail	45
6-La mesure de la performance RH.....	45
6.1 Critiques et indicateurs de mesure de la performance RH.....	45
6.1.1 Efficacité	46
6.1.2 Efficience	46
6.1.3 Taux d'absentéisme	46
6.1.4 Taux de rotation du personnel	46
6.1.5 Satisfaction des employés	46
6.1.6 Retour sur investissement en formation (ROI)	46
6.1.7 Taux d'engagement des employés	46
6.2Méthodes et outils de mesure de la performance RH.....	47
6.2.1 Méthodes de l'évaluation	47
6.2.2 Outils technologiques	47
6.2.3 Analyse des données	47
6.2.4 Défis et limites des méthodes de mesure	48
Section 2 : Le lien entre la motivation et la performance des ressources humaines.	49
1-La reconnaissance	49
1.1 L'importance de la reconnaissance	49

1.2 Définition de la politique de reconnaissance	50
1.3 Types de reconnaissance	51
1.4 Impact sur la performance RH.....	52
1.5 Les objectifs de la politique de reconnaissance	53
1.6 Critères de reconnaissance	54
2-La rémunération	54
2.1 L'importance de la rémunération	54
2.2 Définition de la politique de rémunération	55
2.3 Les objectifs de la politique de rémunération	56
3-Le bien-être	58
3.1 Définition du bien-être au travail	58
3.2 L'importance du bien-être	58
3.3 Facteurs clés.....	58
3.4 Impact sur la performance des RH.....	59
4-L'évaluation des performances	60
4.1 L'importance de l'évaluation des performances	60
4.2 Types l'évaluation des performances.....	61
4.3 Impact sur la performance RH.....	62
5-Les conditions de travail	63
5.1 L'importance des conditions de travail	63
5.2 Facteurs clés.....	64
5.3 Impact sur la performance des RH.....	65
6-La formation et le développement	66
6.1 L'importance de la formation	66

6.2 Types de formation	67
6.3 Impact sur la performance des RH.....	67
Conclusion.....	69
Chapitre III : Cas pratique: l'étude de l'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise CEVITAL.	70
Introduction.....	71
Section 1 : la présentation de l'entreprise CEVITAL et la méthodologie de recherche.....	72
I-Présentation de l'entrepris CEVITAL	72
1- Historique et structure de l'entreprise CEVITAL	72
2- Les objectifs stratégiques de CEVITAL	73
3- Les activités et les missions de l'entreprise CEVITAL	74
3.1 Les activités de CEVITAL	74
3.2 Les missions de CEVITAL	74
4- L'adhésion aux valeurs du groupe chez CEVITAL	75
4.1 un référentiel de valeurs partagées.....	75
4.2 L'impact de l'adhésion aux valeurs sur la performance	76
5-présentation de l'organigramme et les missions des différents divisions	77
5.1 Présentation l'organigramme de l'entreprise CEVITAL	77
5.2 Présentation les missions des différents divisions	77
II-Présentation de la méthodologie de recherche	79
1- L'objectif de l'enquête	80
2- La démarche méthodologique et les outils de recueil d'informations	81
2.1 Les outils de recueil d'informations	81
2.1.1 L'entretien	81
2.1.2 Le questionnaire	81

3-Limites de l'entretien et du questionnaire	82
Section 2 : L'analyse et l'interprétation des résultats de l'enquête au sein de l'entreprise CEVITAL	83
1-L'entretien avec le responsable du recrutement par intérêt du (DRH)..	83
1.1 Présentation des résultats de l'entretien	83
1.2 Analyse et interprétation de l'entretien	88
2-L'enquête par questionnaire auprès des salariés	90
Conclusion.....	108
Conclusion générale.....	110
Bibliographie	
Annexes	
Table de matières	
Résumé	

Résumé :

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

Dans ce présent travail, la question autour de laquelle s'articule la problématique est la suivante : Quel est l'impact du système de motivation sur la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise « CEVITAL » ? 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, la promotion, 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 RH et de créer un avantage concurrentiel durable.

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

Abstract:

Our work aims to demonstrate that employee motivation is a true lever for human resource performance. Indeed, individuals become motivated to achieve both their personal goals and the company's objectives.

In this present work, the central question revolves around: What is the impact of the motivation system on human resource performance within the company "CEVITAL"? The studies conducted in this thesis allow us to conclude that motivation plays a key role in human resource performance within a company. When employees are motivated, they are more inclined to give their best, fully engage in their work, and achieve high levels of performance.

Employee motivation is fueled by various factors such as compensation, recognition, working conditions, promotion, and personal development opportunities. It is important to highlight that motivation is not limited to financial satisfaction but also encompasses psychological and social aspects. When employees are motivated, they become more creative, productive, and engaged, which results in increased performance for the company. Therefore, companies must implement human resource management strategies and practices that foster employee motivation. Investing in employee motivation is an effective way to improve HR performance and create a sustainable competitive advantage.

Keywords: motivation, performance, compensation, working conditions, promotion.

الملخص:

يتمثل عملنا في إثبات أن تحفيز الموظفين هو المحرك الحقيقي لأداء الموارد البشرية. حيث يتم تحفيز الموظفين لتحقيق أهدافهم الشخصية، فضلاً عن أهداف الشركة.

في هذا العمل، يتمثل السؤال الذي تتمحور حوله المشكلة فيما يلي: ما هو تأثير نظام التحفيز على أداء الموارد البشرية داخل شركة سيفيتال؟ لقد أدى العمل الذي تم القيام به في هذه الأطروحة إلى استنتاج أن التحفيز يلعب دوراً أساسياً في أداء الموارد البشرية داخل الشركة. عندما يتم تحفيز الموظفين، فإنهم يكونون أكثر ميلاً لتقديم أفضل ما لديهم، والالتزام الكامل بعملهم وتحقيق مستويات عالية من الأداء.

يتم تحفيز الموظفين من خلال عوامل مختلفة، مثل المكافأة والتقدير وظروف العمل والترقية وفرص التطوير الشخصي.

من المهم التأكيد على أن التحفيز لا يقتصر على الرضا المالي، بل يستند أيضاً إلى الجوانب النفسية والاجتماعية. عندما يتم تحفيز الموظفين، يصبحون أكثر إبداعاً وإنتاجية والتزاماً، مما يؤدي إلى تحسين أداء الشركة. ونتيجة لذلك، تحتاج الشركات إلى وضع استراتيجيات وممارسات لإدارة الموارد البشرية مصممة لتعزيز تحفيز الموظفين. ويعد الاستثمار في تحفيز الموظفين وسيلة فعالة لتحسين أداء الموارد البشرية وخلق ميزة تنافسية مستدامة.

الكلمات الرئيسية: التحفيز، والأداء، والأجور، وظروف العمل، والترقية.