

**ECOLE SUPERIEURE DE GESTION ET D'ECONOMIE  
NUMERIQUE**

**ESGEN**

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de  
Master**

**Spécialité : Audit et Contrôle de Gestion**

**THEME :**

**L'impact de la motivation du personnel  
sur la performance de l'entreprise**

**CAS : La Société Nationale d'Assurance  
(SAA) l'Agence de N'gaous**

**Présenté par :**

Mme FERDI Khaoula

**Encadré par :**

Mr OULD MAAMAR Oussama

Maitre-assistant de classe 'B'

**Promotion**

**Juin/2023**



**ECOLE SUPERIEURE DE GESTION ET D'ECONOMIE  
NUMERIQUE**

**ESGEN**

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de  
Master**

**Spécialité : Audit et Contrôle de Gestion**

**THEME :**

**L'impact de la motivation du personnel  
sur la performance de l'entreprise**

**CAS : La Société Algérienne d'Assurance  
(SAA) l'Agence de N'gaous**

**Présenté par :**

Mme FERDI Khaoula

**Encadré par :**

Mr OULD MAAMAR Oussama

Maitre-assistant de classe 'B'

**Promotion**

**Juin/2023**



## Dédicaces

*Je dédie ce mémoire*

*A mes très chers parents, qui ont toujours été là pour moi, Vous avez tout sacrifié pour vos enfants n'épargnant ni santé ni efforts. Vous m'avez donné un magnifique modèle de labeur et de persévérance.*

*Aucune dédicace ne saurait exprimer l'affectation et l'amour que j'éprouve envers vous. Puisse ce travail constituer une légère compensation pour tous les sacrifices que vous vous êtes imposés pour assurer mon bien-être et mon éducation.*

*Qu'il soit l'expression de ma profonde gratitude et ma grande considération.*

*Puisse Dieu vous prêter longue vie, santé et bonheur.*

*A mes sœurs qui m'ont toujours aidé et encouragé et qui ont toujours été à mes côtés.*



## Remerciements :

*Je tiens tout d'abord à remercier Allah le tout puissant et miséricordieux, qui m'a donné la force et la patience d'accomplir ce modeste travail.*

*En second lieu, Je tiens à remercier mon encadreur Mr OULD MAAMAR Oussama, pour ses précieux conseils, pour l'aide compétente qu'il m'a apportée,*

*Je profite à adresser mes sincère remerciement également à ma famille pour leur amour, remarques et soutien qui ont été ma motivation pour réaliser ce projet.*

*Je tiens également à adresser mes remerciements les plus sincères à tous les employés de la Société Nationale d'Assurance pour leur accueil, leur aide, leur attention et leur gentillesse.*

*Je tiens particulièrement à remercier mes amies Nariman, Noussa, Sirine et Ahlem, pour leur soutien sans faille.*

*Mes remerciements s'adressent également à tous mes professeurs.*

*Enfin, je tiens également à remercier toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail*

## Résumé

La motivation des salariés au travail représente un facteur capital de la réussite des entreprises, elle permet de maintenir l'entreprise à un haut niveau de performance, lutter contre la concurrence et être toujours à la pointe des nouveautés. De plus la motivation permet au salarié de devenir acteur et force de proposition, ainsi l'entreprise profite des idées novatrices de ces salariés.

L'objectif principal de notre recherche est d'exposer l'impact de la motivation du personnel sur la performance de l'entreprise.

Par cette étude nous avons constaté que la motivation est d'une grande importance dans l'efficacité des employés dans l'exécution des tâches ce qui augmente la performance de l'entreprise. Dans une certaine mesure, plus les employés sont motivés, plus leur niveau d'efforts est élevé.

## ملخص

يعد تحفيز الموظفين في العمل عاملاً أساسياً في نجاح الشركات، فهو يجعل من الممكن الحفاظ على الشركة على مستوى عالٍ من الأداء، ومحااربة المنافسة والبقاء دائماً في طليعة التطورات الجديدة. بالإضافة إلى ذلك، يسمح التحفيز للموظف بأن يصبح ممثلاً وقوة اقتراح، وبالتالي تستفيد الشركة من الأفكار المبتكرة لهؤلاء الموظفين.

الهدف الرئيسي لبحثنا هو الكشف عن تأثير تحفيز الموظفين على أداء الشركة.

وجدنا من خلال هذه الدراسة أن الدافع له أهمية كبيرة في كفاءة الموظفين في تنفيذ المهام مما يزيد من أداء الشركة. إلى حد ما، كلما كان الموظفون أكثر تحفيزاً، ارتفع مستوى جهدهم.

# Sommaire

<b>Introduction général :</b> .....	1
<b>Chapitre I :Les fondements théorique de la motivation au travail des ressources humaines</b> .....	6
<b>Section 1 : généralité sur la gestion des RH :</b> .....	7
<b>Section2 :la motivation au travail.</b> .....	16
<b>Section 3 : Principale théories de la motivation :</b> .....	19
<b>Chapitre II :La performance du personnel de l'entreprise.</b> .....	28
<b>Section 1 :l'évolution et définition de la performance (concept de la performance)</b> .....	29
<b>Section 2 : Les indicateurs de la performance :</b> .....	39
<b>Section 3 : le lien entre la motivation et la performance.</b> .....	49
<b>Chapitre III : Etude De CAS de L'entreprise SAA De Batna N'gaous</b> .....	55
<b>Section1 : présentation générale de la Société Nationale d'Assurance</b> .....	56
<b>Saction2 : la questionnaire et l'analyse de résultats</b> .....	59
<b>Conclusion générale :</b> .....	82



## Liste des schémas

<b>N</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>1</b>	L'organigramme de la SAA.	59

## Liste des figures

<b>N</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>1</b>	Les missions de la gestion ressources humaines .	11
<b>2</b>	La pyramide des besoins de MASLOW.	21
<b>3</b>	Performance organisationnelle .	36
<b>4</b>	Modèle de Gilbert : le triangle de la performance.	39
<b>5</b>	Tableau de bord prospectif.	46
<b>6</b>	Étapes permettant de structure l'ensemble du processus motivationnel.	52

## Liste des tableaux

<b>N</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>1</b>	différentes typologies de la performance	34
<b>2</b>	Le genre	60
<b>3</b>	La tranche d'âge	61
<b>4</b>	Catégorie socioprofessionnelle.	61
<b>5</b>	Le niveau d'instruction Primaire	62
<b>6</b>	Situation familiale	63
<b>7</b>	Ancienneté	64
<b>8</b>	Reçu des incitations financières de la part de votre entreprise.	65
<b>9</b>	salaire mensuel est suffisant pour couvrir vos besoins essentiels	66
<b>10</b>	salaire correspond à l'effort que vous fournissez dans l'entreprise.	67
<b>11</b>	Recevoir un salaire adéquat suffit sans autres incitations	68
<b>12</b>	Une prime au sein de l'entreprise	69
<b>13</b>	Les primes aident à améliorer le moral des employés dans l'entreprise	71
<b>14</b>	La promotion joue un rôle dans la mise en valeur des capacités des employés.	72
<b>15</b>	Apprécié et respecté au sein de votre entreprise	73
<b>16</b>	Ressente de l'enthousiasme et de la motivation pour développer vos compétences et apprendre de nouvelles choses dans votre travail	74

<b>17</b>	La motivation vous aide à renforcer l'esprit d'équipe et la collaboration Avec vos collègues de travail	75
<b>18</b>	la motivation influence votre capacité à innover et à penser de manière créative dans votre domaine de travail	77
<b>19</b>	L'entreprise encourage-t-elle la culture de la motivation et la reconnaissance des réalisations individuelles et collectives.	78
<b>20</b>	Ressens de l'enthousiasme, de la motivation et j'accomplis mes tâches quotidiennes dans l'entreprise.	79

## La liste des abréviations

GRH	Gestion de Ressource Humaine
PME	Les petites et moyennes entreprises
RH	Ressource Humaine
SAA	La Société Algérienne d'Assurance
TBP	Tableau de Bord Prospectif

## **Introduction générale**

**Introduction général :**

Jusqu'à la fin des années 80, l'entreprise était un système dans lequel les employés étaient considérés comme des machines qui doivent seulement produire des biens et des services comme de purs facteurs de coûts. Le personnel n'avait d'autres activités que d'assurer la production optimale de l'entreprise et toutes les stratégies de développement ne prenaient en compte que les dimensions technico économiques de l'homme.

Les changements majeurs que nous assistons depuis plusieurs années telle que le développement économique, le changement d'humeur de l'environnement et l'intégration de la dimension humaine de travail ont conduit à une nouvelle façon de penser qui commande la manière de faire de l'entreprise et placé la fonction de la ressource humaine au cœur des enjeux stratégique et opérationnel de l'entreprise. Par conséquent, La fonction de la ressource humaine et ses pratiques doivent être conçues de manière à permettre aux organisations d'augmenter le niveau de la performance, en effet, la fonction de la ressource humaine et leur gestion constitue des leviers d'action sur la performance. L'analyse de la contribution de fonction de la ressource humaine à la performance de l'entreprise devienne une nécessité et se traduit par l'intérêt des entreprises à orienter leurs pratiques managériales vers la stimulation et le développement des ressources humaines.

Actuellement, les organisations découvrent que le potentiel humain est un atout, elles ont effectivement compris que les ressources humaines peuvent représenter un avantage concurrentiel à leur organisation. En effet, le travailleur n'est plus un outil remplaçable pour l'entreprise, il est un actif intangible que l'on veut attirer motiver. Pour y répondre, Les dirigeants doivent engager leurs ressources humaines dans la réalisation de leurs objectifs de plus en plus difficiles à atteindre.

En effet, chaque employé dispose d'un potentiel que l'entreprise se doit profiter pour rester compétitive. C'est par la concrétisation d'idées quotidiennes et la motivation que procure une gestion de la ressource humaine efficace.

« LEWIN est l'un des premiers théoriciens à s'intéresser à la motivation des ressources humaines au niveau de travail. Selon lui, il faut conjuguer la motivation et les compétences pour déterminer le niveau de rendement Par ailleurs La motivation semble être aujourd'hui l'un des facteurs de la créativité, capable de relever les défis. La motivation est très importante dans

toute les organisations, les ressources humaines ont tendance à travailler plus efficacement s'ils sont motivés »<sup>1</sup>.

La notion de la performance dans l'entreprise fait référence à un jugement sur un résultat et à la manière dont ce résultat est atteint, compte tenu des objectifs et des conditions de réalisation.

« Ce que distingue une organisation performante d'une organisation non performante, ce sont avant tout les ressources humaines, leur enthousiasme, la créativité, tout le reste peut s'acheter, s'apprendre ou se copier ». Le succès de toute entreprise réside dans sa capacité à générer des comportements productifs et orienter ces comportements vers les objectifs de l'entreprise ainsi que sa capacité à allouer ses ressources d'une manière optimale. L'entreprise doit donc créer des conditions permettant aux employés de participer et être impliqués dans la réalisation des objectifs. On peut imaginer qu'il existe de nombreuses méthodes et sont destinées à motiver les ressources humaines, donc définir une meilleure politique de motivation relève un défi considérable pour assurer le succès de l'entreprise, toute fois, définir un lien entre la motivation et la performance est une nécessité pour toute fonction de la ressource humaine dans l'entreprise.

Le présent mémoire permettra donc de vérifier l'applicabilité des différentes théories émises au sujet et le lien qui existe entre la motivation de la ressource humaine et l'atteinte de la performance de l'entreprise, de ce fait, la problématique peut être formulée comme suit :

**Comment la motivation des ressources humaine influe –telle la performance de l'entreprise ?**

Afin de répondre à cette problématique, on a élaboré les sous questions suivantes :

- Dans La Société Algérienne d'Assurance (SAA) existent –ils des moyens et des politiques (la rémunération, formation et les conditions du travail...) pour atteindre la performance ?
- quel lien peut-on établir entre les politiques de motivation du personnel et la performance de l'entreprise ?

---

<sup>1</sup> MUCHA (Laura), Management Stratégique des Organisations, « *la motivation des salaires et la performance dans les entreprises* », Thèse de Master, Faculté des Sciences Economiques, sociales et de Gestion, 2010, P.07.



## *Introduction générale*

- les ressources humaines sont-ils satisfaits des politiques de motivation pratiquées par leur entreprise ?

Afin de structurer notre travail de recherche, nous avons posé trois hypothèses relevant de la motivation des ressources humaines et de la performance de la ressource humaine.

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

**Hypothèse 1 :** La diversification des tâches est l'une des techniques les plus importantes pour motiver les travailleurs de la Société.

**Hypothèse 2 :** La société s'appuie l'utilisation de techniques de motivation mises en place par l'entreprise SAA pour atteindre de meilleures performances.

Il est certain que la performance de l'entreprise ne dépend pas exclusivement de la motivation, ce qui est recherché est donc, c'est un impact (négatif qui soit ou positif) de l'application de la politique de motivation du personnel sur la performance de l'entreprise.

### **LA démarche méthodologique :**

Rappelons que notre problématique de recherche vise à déterminer quelle l'influence de la motivation des salaires sur la performance de l'organisation.

Pour mener à bien cette recherche, il a été fait à ce se ce que suit :

Recherches bibliographiques et documentaires ;

Enquête : (questionnaire) auprès de l'entreprise concernée (SAA) ;

### **Objectifs de la recherche :**

L'objectif principal de la recherche est de savoir si les politiques de motivation sont utilisées par La Société Algérienne d'Assurance et d'identifier l'intérêt et la contribution de la motivation de la ressource humaine sur la performance de l'entreprise.

### **En d'autre terme il s'agit :**

- D'éclairer la notion de la performance afin de comprendre les raisons réelles des comportements productif et contreproductif de la ressource humaine ;
- D'étudier la contribution des politiques de motivation du personnel à la performance de l'entreprise afin de dégager les politiques qui contribue au mieux à la performance ;

## *Introduction générale*

- Etablir les liens empirique et théorique entre la motivation de ressources humains et la performance de l'entreprise et évaluer si l'impact de la motivation sur la performance existe.

Nous voulons à travers cette recherche connaître l'importance de fonction ressource humaine et sa place au sein de La SAA et d'apercevoir à travers ce travail la perception qu'ont les RH de SAA des politiques de motivation pratiquées.

### **Méthodologie de recherche :**

Pour répondre à notre problématique de départ, affirmer ou infirmer les hypothèses, nous avons adopté une méthodologie qui nous permet de mesurer l'impact de la motivation des salariés sur la performance au sein d'une organisation algérienne en l'occurrence SAA.

La méthodologie utilisée repose sur deux approches :

#### **1- Une approche théorique :**

Consiste à examiner avec soin et d'une manière très méthodologique l'ensemble des documents disponibles susceptible de nous aider à la réalisation notre mémoire (ouvrages, articles, mémoires et thèses, site internet.)

#### **2- Une approche empirique :**

La méthode retenue pour cette étude est « l'étude de cas » car il est question dans cette étude de comprendre et d'analyser l'impact de la motivation du RH sur la performance au sein d'une organisation algérienne.

Nous retenons, alors, comme cas d'étude l'entreprise « SAA ».

Le recueil des données pour notre étude exploratoire s'est fait par biais du questionnaire distribué auprès d'un échantillon de 5 employés au sein de la société.

Notre approche empirique est quantitative.

### **Structure de recherche :**

Afin de parvenir à une réponse consistante et méthodique à la question principale de départ (affirmation ou infirmation des hypothèses) notre plan de travail a été structuré en trois chapitres qui se présentent de la manière suivante :

## *Introduction générale*

Le premier chapitre porte au premier lieu sur les bases conceptuelles de la Gestion des Ressource Humaine, et en deuxième lieu sur la motivation au travail, ses caractéristiques, ses typologies et finalement ses différentes théories.

Ensuite dans le deuxième chapitre se portera sur la notion de performance, ses différentes caractéristique et typologies ainsi que les indicateurs de la performance, et le lien entre la performance et la motivation.

Le troisième et dernier chapitre, un cas pratique établit au sien de la Société National d'Assurance Algérienne sera diviser en deux section, la première section présentera de l'organisation d'accueil SAA et la deuxième section le questionnaire et l'analyse de résultat.

**Chapitre I: Les fondements théorique de la motivation au travail  
des ressources humaines**

## **Introduction du premier chapitre :**

Le succès de toute entreprise dépend de l'efficacité de ses stratégies. Notamment, les stratégies motivationnelles, autrement dit, la motivation de ses salariés. Ainsi, en partant du principe que chaque membre a son propre potentiel qu'il doit diriger efficacement, les dirigeants doivent étudier et comprendre ce qui motive leurs salariés et les poussent ainsi à faire de leurs mieux pour contribuer au bon fonctionnement de l'entreprise. Et c'est ce que nous allons étudier dans ce premier chapitre.

## **Section 1 : généralité sur la gestion des RH :**

Aujourd'hui, quel que soit le secteur d'activité des entreprises, un grand nombre de mutations et de changements, Elles remplacent la variable humaine au cœur de ses préoccupations dans le but d'assurer leurs efficacités et leurs efficiences ainsi que la contribution à l'amélioration de la performance de l'organisation.

### **1. 1. Genèse de la fonction de ressources humaines :**

En effet, les ressources humaines ont évolué à travers trois étapes principales, pour passer de la fonction de « personnel » à la gestion de ressource humaine connue aujourd'hui.<sup>1</sup>

- **Fin de XIX jusqu'à 1945 :**

Cette période connaît une véritable émergence du service du personnel qui apparaît notamment dans les grands centres de production, cela correspond à l'avènement de la révolution industrielle, cette organisation impose la division du travail et le contrôle afin d'accroître la productivité et les performances de l'entreprise.

Vers 1880, avec Frederik Winslow Taylor, l'organisation du travail est née. Par ses expériences, il a démontré que l'on pouvait accroître l'efficacité du travail des salariés, à travers la spécialisation, ce qui a permis de faire sentir le besoin d'améliorer la formation des salariés, et ainsi exploiter au maximum les capacités des salariés<sup>2</sup>.

Avec le taylorisme, le développement de la taille des entreprises et la syndicalisation croissante, les services du personnel apparaissent, et ont été chargés essentiellement du recrutement et la répartition des tâches. La fonction personnel apparaît à partir du moment où le chef d'entreprise n'est plus en état de gérer l'ensemble du personnel qui lui est alloué.<sup>3</sup>

- 27/12/1890 naît le contrat de travail ;
- 24/05/1864 voit poindre le droit de grève ;
- En 1910 apparaît le code du travail ;
- En 1919 le régime de conventions collectives ;

---

<sup>1</sup>J.M. PERETTI, « *Gestion des ressources humaines* », 12<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris 2010, P42.

<sup>2</sup> JEAN -Marie Pretti, « *Gestion des ressources Humaines* » édition Vuibert, Paris, P.06.

<sup>3</sup> J.M. PERETTI, « *Gestion des ressources humaines* » 8<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris 2010, P4-5.

Et aussi dans ce contexte marque les premières activités du service personnel à travers :

- Le contrôle du travail ;
- L'application du droit social ;
- L'affectation des personnes dans les ateliers ;
- La gestion des conflits et des relations avec les salariés ;
- La sélection et la fidélisation des meilleurs employés, notamment à travers les pratiques de rémunération (salaire au rendement, promotion en fonction de l'ancienneté).

- **De 1945 jusqu'à 1980 (les trente glorieuses) :**

« A partir de 1945, commence cette période de croissance que Jean Fourastié a baptisée les Trente Glorieuse »<sup>1</sup>.

Après la seconde guerre mondiale, la fonction se développe avec l'apparition des nouvelles préoccupations relatives aux conditions de travail qui met l'accent sur le facteur humain dans l'entreprise, s'ajoute également l'impact des facteurs psychologiques et les travaux de l'école des relations humaines (**Mayo, Maslow, Herzberg**) qui conduiront à une meilleur productivité et performance du travail.

Cette période correspond aussi au développement de la législation sociale et à la reconnaissance des actions des partenaires sociaux à travers :

- Lois sociales de 1936 ;
- Institution du comité d'entreprise puis des délégués du personnel ;
- Reconnaissance des droits syndicaux ;
- Apparition des outils et techniques des formations et des qualifications ;

La fonction personnelle se caractérise notamment par une centralisation (homogénéisation des statuts, structuration de leurs modes de gestion et la négociation avec des syndicats), Une rationalisation quasi-taylorisation de la fonction avec des techniques bien définies et ordonnées, et par une professionnalisation de la fonction et recherche de cohérence avec la stratégie de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> JEAN-Marie Pretti. Op.cit. P.09.

- **A partir des années 1980 à nos jours :**

La fonction ressource humaine est une fonction stratégique de l'entreprise. En effet, à partir de la fin des années 1980, cette fonction prend le terme de ressource humaine, reflétant la prise de conscience de l'importance d'une gestion des compétences face aux défis technologiques et à l'instabilité de l'environnement économique.

De façon schématique, l'évolution de la fonction ressources humaines se traduit par le Glissement de la fonction personnel qui s'apparente à une approche administrative des RH Vers la GRH et le management des RH<sup>1</sup>.

## **1.2. Le concept de gestion de la ressource humaine**

Comme d'autres domaines de la gestion (marketing, finance, production), la gestion des ressources humaines est une pratique, elle correspond à une fonction de l'entreprise ayant un rôle spécifique à jouer par rapport à la mission globale de l'organisation.

La gestion des ressources humaines est une discipline des sciences sociales nécessaire pour comprendre, négocier et tenter de résoudre des problèmes liés à la régulation du travail dans les établissements.

### **1.2.1 Définitions de GRH :**

La Gestion des Ressources Humaines peut être définie comme suit : « c'est une pratique, elle correspond à une fonction de l'entreprise, elle rassemble des activités ayant un rôle spécifique à jouer par rapport à la mission générale de l'organisation, et aussi une discipline des science sociale qui aide à créer et mobiliser des savoirs utile et nécessaire pour faire face aux problèmes liés à la régulation du travail dans l'organisation »<sup>2</sup>.

La Gestion des Ressources Humaine : « peut se résumer à faire en sorte que l'entreprise ou l'organisation à laquelle on s'intéresse dispose en temps voulue du personnel dont elle a besoin autrement dit c'est avoir les ressources qu'il faut ou il faut et quand il faut »<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Dimitri Weiss, « *ressources humaines* », 3<sup>ème</sup> Edition : Organisation, Paris, 2005, P.76.

<sup>2</sup> CADIN, L, et autre, « *gestion des ressources humaines* », édition Dunod, Paris, 2000, P.04.

<sup>3</sup> LETHIELLEUX Laetitia, « *l'essentiel de la gestion Ressources Humaines* », édition L'extenso, 9<sup>ème</sup> édition, paris, P.17.



Selon **Maxime** « La gestion de ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une entreprise de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité<sup>1</sup>.

D'après **P. Roussel** : « La gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la GRH aura pour mission de conduire le développement de RH en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La GRH définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement et la logique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise »<sup>2</sup>.

Selon **L.Cadin, F.Guérin et F.Pigieyre**« La gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une entreprise de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité »<sup>3</sup>.

« La Gestion des Ressources humaines consiste en des mesures (politiques, procédures, etc.), des activités (recrutement, etc.) impliquant des ressources humaines et visant à une efficacité et une performance optimale de la part des individus et de l'organisation »<sup>4</sup>.

D'après ces définitions on peut dire que la gestion des ressources humaines au sein d'une entreprise qui optimise le fonctionnement professionnel de l'homme, elle procède par objectifs afin de déterminer le genre d'hommes dont l'entreprise a besoin en sachant d'avoir une démarche globale.

## 1.2.2 Les missions et les objectifs

### 1.2.2.1. Les missions :

La figure suivante<sup>5</sup> présente les quatre missions qui sont assignées à la gestion ressources humaines:

---

<sup>1</sup> M. MORENO, « *gestion des ressource humaines* », Edition janvier 2008, P.05,

<sup>2</sup> Conférence GRH/IFSN, M. Moreno, Maniville Maître de conférence GRH, IAE-UTI, Paris, 2007, P 05.

<sup>3</sup> L.Cadin, F.Guerin et F.Pigieyre, « *Gestion des ressources humaines* », Edition Dunod, 2007, P 45.

<sup>4</sup> SEKIAU, BLONDIN et all, « *Gestion des Ressources Humaines* » édition de Boeck, Bruxelles, 2007, P 10.

<sup>5</sup>J. PERETTI, « *ressources humaines* », édition Vuibert, 7<sup>ème</sup> Edition, Paris 2002, P.34.

Figure N°01 : Les missions de la gestion ressources humaines



Source : Jean-Marie Peretti, ressources humaines, édition Vuibert, 7<sup>eme</sup> édition, Paris 2002, P.10.

Selon ce schéma on peut distinguer les missions de la fonction ressources humaines à

**-Mettre en œuvre la stratégie** : pour être partenaire stratégique, le directeur des ressources humaines doit aider l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques.

**-favoriser le changement** : pour être un agent de changement, la direction des ressources humaines à encourage le changement à travers l'adoption des nouveaux comportements plus efficaces, à mettre en place une culture de changement et de transformation.

**-Administrer efficacement** : l'une des missions principales de la fonction RH, c'est d'être une opérationnelle efficace dans l'administration du personnel.

**-Développer la motivation et l'implication des salariés** : la motivation peut être définie comme le processus qui gouverne l'engagement dans une action en déclenchant, donnant la direction, l'intensité et la persistance à un comportement.

### **1.2.2.2.Les objectifs :**

La GRH se diffère de la gestion du personnel, en ce sens qu'elle ne se donne pas comme but primordial de gérer les personnels, mais derrière cette notion de GRH se cache en fait, une pratique dont la finalité première est simplement de chercher à obtenir la meilleure adéquation possible entre les RH d'une organisation et ses besoins, et cela résume les missions mentionnées qui visent à atteindre les objectifs ci-dessous :

- Les besoins en ressources humaines correspondent aux postes de travail qui doivent être correctement occupés pour que la structure puisse atteindre les objectifs fixés ;
- Réduire les cas de sureffectifs ou de sous-effectifs, sur le plan quantitatif ;
- Réduire les situations de qualifications inadéquates ;

Effectivement, il s'agit de chercher une meilleure articulation possible entre les situations de travail et les agents qui les occupent, une optimisation de l'adéquation homme-emploi dans le but d'obtenir une meilleure efficacité de l'entreprise considérée.

## **1. 3 Les fonctions de la gestion des ressources humaines**

Recruter, former, rémunérer et administrer sont des pratiques qui peuvent être définies comme des pratiques de base de la fonction ressources humaines et qui sont le reflet historique de celle-ci mais aussi le rôle joué par l'organisation en tant qu'acteur de la société qui a amené la fonction RH à élargir le champ de ses activités.

La Gestion des ressources humaines a pour principales fonctions :

### **1.3. 1. L'acquisition du personnel :**

#### **1.3.1.1.La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences :**

On peut définir la gestion prévisionnelle comme suit « l'activité de base qui regroupe l'ensemble des activités permettant aux dirigeants d'une entreprise, en collaboration étroite et harmonieuse avec tous les niveaux hiérarchiques, d'identifier, d'analyser, d'évaluer et de prévoir les besoins en effectifs humains qui répondent à la fois aux objectifs de l'entreprise et aux objectifs particuliers des salariés à travers des stratégies à court, moyen et à long terme. »<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> SEKIOU, et autres, « *Gestion des Ressources Humaines* » Edition : Debock, Université Bruxelles, 2001, P.70.

La gestion prévisionnelle du personnel est un outil de la gestion des ressources humaines. Elle consiste dans la projection pour le moyen et le long terme des besoins en ressources du personnel d'une entreprise<sup>1</sup>.

Elle s'organise suivant des démarches qualitatives de gestion prévisionnelle des compétences et des démarches quantitatives de gestion prévisionnelle des effectifs. Il est à noter que ces démarches sont simultanées et en relation permanente entre elles, en s'intégrant dans un vaste système de gestion prévisionnelle des ressources humaines.

### **1.3.1.2. Le recrutement des salariés :**

- **Définition du recrutement :**

On définit généralement le recrutement : l'ensemble d'actions menées par l'entreprise pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant.<sup>2</sup>

- **Les modes de recrutement :**

Il existe deux grandes types de recrutement, interne et externe, ayant pour chacune d'entre elles de nombreux canaux.

**Le recrutement interne :** le recrutement interne peut être défini comme une politique où l'on comble des postes vacants en ayant recours d'abord aux ressources humaines déjà en service dans l'entreprise, Ce mode de recrutement dégage les avantages suivants :

- Chance égale pour tous les salariés ;
- Limitation des départs au cours de carrière ;
- Effet stimulant pour le personnel, motivation et satisfaction ;

Il peut aussi engendrer des inconvénients qui sont :

- Coût élevé de l'entraînement ;
- Jalousie, conflit et tension entre les salariés ;

---

<sup>1</sup> Bernard Martory, Daniel Crozet, « *Gestion des ressources humaines* », 3eme édition, édition Nathan, 1988, P.17.

<sup>2</sup> SEKIOU et autre, OP.CIT, P.227.

-Choix limité (surtout dans les petites entités) ;

**Le recrutement externe :** En outre, l'absence ou l'inadéquation de candidatures internes, différentes raisons peuvent imposer la prospection externe : la croissance de l'entreprise, de nombreux départs des salariés, la correction de la pyramide des âges, etc.

L'inconvénient majeur réside dans le coût et le temps requis pour la recherche, la sélection et l'intégration des personnes extérieures, s'ajoute aussi ce qui suit :

-Le risque de se tromper sur la valeur réelle des candidats ;

-Démotivation des salariés internes surtout si le recours à l'extérieur est systématique ;

Le recours au marché externe apporte également des avantages tels que :

-L'apport du « sang » neuf enrichissement en terme d'idées nouvelles et renouveler particulièrement des ressources humaines compétentes ;

-Remédiassions aux problèmes créés par une compétition interne pour un même poste.

-La bonne formation des recrues (possédant des qualifications) ;

## **1. 3. 2. La stimulation des ressources humaines**

### **1.3.2.1.La rémunération :**

La rémunération est un composant très important et reconnu de la stratégie ressources humaines, pour l'organisation, c'est un moyen pour gérer l'activité vers la réalisation des buts précis ; il est nécessaire d'établir un système de rémunération cohérent avec la politique et les objectifs de l'entreprise, qui tient également compte des attentes des salariés. En d'autres termes, la rémunération est définie comme étant l'ensemble des rétributions acquises par le salarié en contrepartie du travail effectué pour l'entreprise qui l'emploie<sup>1</sup>.

La rémunération indirecte : elle s'ajoute à la rémunération directe pour les individus, il s'agit d'autres paiements ou prestations dont bénéficient les salariés. Elle porte le nom d'avantages sociaux.

---

<sup>1</sup> PROUSSEL, « *Rémunération, Motivation et Satisfaction au Travail* » Edition : ECONOMICA, Paris, 1996, P.79.

### **1.3.2.2.L'évaluation des performances :**

Implique l'identification des forces et des faiblesses des salariés dans une entreprise, tant au niveau du savoir, que du savoir-faire et du savoir-être.

Elle repose sur l'habilité d'un salarié à accomplir ses tâches en fonction de certaines attentes.

### **1.3.3. Le développement des ressources humaines**

#### **1.3.3.1.La formation :**

Il est devenu un enjeu majeur pour toute organisation et prend une nouvelle dimension stratégique. Il s'agit de développer de nouvelles compétences pour pouvoir répondre et affronter aux impératifs du changement.

Effectivement, la formation est l'un des secteurs de la gestion des ressources humaines qui se professionnalise et se systématisent le plus dans les entreprises. Par ailleurs, elle fait l'objet d'une activité dans des emplois n'ayant pas uniquement la finalité de la formation comme finalité globale, cette activité peut concerner également un emploi de responsable, du personnel ou d'assistance de personnel dans une PME, où toutes les activités ressources humaines sont regroupées dans un seul emploi<sup>1</sup>.

#### **1.3.3.2.La gestion de carrière :**

La gestion des carrières est au cœur de la gestion de la ressource humaine. C'est la mise en place d'outils permettant d'adapter le capital humain aux besoins de l'entreprise. Elle se traduit par la mise en place d'un suivi des parcours professionnels des collaborateurs pour améliorer leurs compétences et les fidéliser à l'entreprise.<sup>2</sup>

#### **1.3.4. Les conditions de travail :**

Les conditions de travail sont l'ensemble d'éléments directement et indirectement liés au travail, et dont il faut tenir compte pour savoir si le travail est acceptable ou non, par l'entreprise. Ce qui intéresse essentiellement les conditions de travail, c'est de savoir si dans un poste, ou dans une entreprise, les conditions de travail sont bonnes ou non, si elles s'améliorent,

---

<sup>1</sup> J. BARRAUD, et autres, « *La fonction Ressources Humaines* », 3<sup>ème</sup> Edition DUNOD, Paris, 2008, P.91.

<sup>2</sup>MERCIER Estelle, SCHMIDT Géraldine, OP, cit, P.121.

ou si elles détériorent. L'expression « conditions de travail » est proche des expressions « conditions de vie au travail » et « qualité de vie au travail ».<sup>1</sup>

## **Section2 :la motivation au travail.**

Un personnel motivé représente un atout pour une organisation. Motiver les individus doit être l'un des objectifs majeurs de la gestion des ressources humaine, portant la motivation est un concept complexe, il semble donc utile de s'intéresser à son mécanisme.

### **2.1. Définitions de la motivation dans l'entreprise :**

Le terme motivation est un terme difficile et complexe à expliquer, elle est utilisée dans de nombreux domaines. Cependant, nous nous intéresserons à la motivation d'homme par rapport à son travail, et plus précisément la motivation dans l'entreprise.

La motivation au travail est un processus qui implique :

- « La volonté de faire des efforts, d'orienter et de soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des objectifs et de la charge de travail ;
- Concrétiser cette intention en comportement effectif au mieux des capacités personnelles »<sup>2</sup> ;

D'après Claude LEVY LEBOYER, auteur qui a écrit de nombreux ouvrages sur la motivation du personnel au travail la définition est la suivante : « La motivation peut être décomposée en trois étapes qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donné, donc d'une performance :

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

---

<sup>1</sup> PROMEL, « *Gestion des ressources humaines* » Edition : Armand Colin, Paris, 1993, P.229.

<sup>2</sup>Patrice Roussel, « *Rémunérations, Motivations et satisfaction* », édition Economica, Paris, 1996, P.73.

En d'autres termes, être motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint ».<sup>1</sup>

Au sens large on peut alors définir la motivation par :

La motivation est dans un organisme vivant. La composante ou le processus qui règle son engagement pour une activité précise, elle en détermine le déclenchement dans une certaine direction avec l'intensité appropriée et en assurant la prolongation jusqu'à l'aboutissement.

## **2.2. Les caractéristiques de la motivation :**

Les psychologues s'accordent pour identifier les quatre principales caractéristiques de la motivation du personnel au travail :

### **2.2.1. Le déclenchement du comportement :**

« C'est le passage de l'absence de l'activité à l'exécution de tâches nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale ».<sup>2</sup>

### **2.2.2. La direction du comportement :**

La motivation dirige le comportement dans le sens dont il convient. C'est-à-dire vers les objectifs à atteindre. Elle est la force incitative qui oriente l'énergie nécessaire à la satisfaction des buts à atteindre, les efforts pour réaliser de son mieux selon les capacités le travail qui est attendu.

### **2.2.3. L'intensité du comportement :**

La motivation incite à dépenser de l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre. Elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail<sup>3</sup>.

### **2.2.4. La persistance du comportement :**

---

<sup>1</sup> SAIVATOR Maugeri, « *théories de la motivation au travail* », édition Dunod, Paris, 2004, P.10.

<sup>2</sup> JACQUES Rojot et all, « *comportement organisationnel : théories des organisations, motivation au Travail, engagement organisationnel* », édition De Boeck, Belgique, 2014, P 166.

<sup>3</sup> JACQUES Rojot et all, op, cit, P 166.



« Il s'agit de la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation. Elle est la volonté concrétisée de direction et d'intensité de la motivation .Elle est la volonté concrétisée de soutenir durablement l'effort dans la direction de l'accomplissement du travail ».<sup>1</sup>

### **2.3. Les typologies de la motivation :**

La motivation distingue en général quatre types. Il s'agit de :

#### **2.3.1. Motivation finale :**

Elle se définit tout simplement comme l'énergie qu'un acteur tire du résultat qu'il vise, à raison des avantages que cette finalité revêt pourrait lui apporter. C'est l'objectif même qui intéresse l'individu et qui l'incite à agir. Pour ce dernier, seul compte le résultat.<sup>2</sup>

#### **2.3.2. Motivation de survie :**

Cette dernière est le plus souvent et visible dans le monde animal. Car il s'agit de survie avant tout. Mais cette source de motivation est également présente chez l'Homme.

Plus couramment. On rencontre ce type de comportement lorsqu'une entreprise démarre son activité ; elle doit tout mettre en œuvre pour s'insérer et se maintenir sur le marché.

#### **2.3.3. Motivation obsessionnel :**

Elle se définit comme une motivation radicalisée. Le but est essentiel et en devient une obsession quotidienne. Elle conduit à tous les sacrifices. Etre motivé c'est essentiellement avoir un objectif, décidé de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort. Nous la retrouvons par exemple chez les sportifs de haut niveau ou chez les religieux. Elle peut parfois devenir néfaste dans la vie de la personne qui a cette motivation.<sup>3</sup>

#### **2.3.4. La motivation instrumentale :**

---

<sup>1</sup> Patrice Roussel, op, cit, p75.

<sup>2</sup> M, Emmanuel. Et D, Mathieu, « les clés de la performance », les éditions Démos, 2004, P.24

<sup>3</sup> MUCHA (Laura), Management Stratégique des Organisations, « la motivation des salariés et la performance dans les entreprises », Thèse de Master, Faculté des Sciences Economiques, sociales et de Gestion, 2010, P.12.

La motivation s'intéresse d'avantage au savoir-faire, elle permet donc d'inviter des procédés originaux et de nouvelles méthodes. Développer des solutions techniques originales, c'est son intérêt pour le savoir-faire ou la technique de production qui peut pousser à l'action.<sup>1</sup>

Il faut se rappeler que ces différentes motivations n'existent pas à l'Etat pur, les individus choisissent des différentes motivations en fonction de la situation dans laquelle ils se trouvent. On peut donc dire que toutes sortes de motivation sont judicieuses tant que nous savons comment l'utiliser de manière équilibrée et adaptative.

### **Section 3 : Principale théories de la motivation :**

De nombreuses théories ont permis d'appréhender le concept de motivation et d'identifier les antécédents à cette attitude ou encore le processus de la motivation. Parmi ces théories on peut citer les théories de la relation humaine qui prend en considération les individus et leurs environnements sociaux.

Les théories de l'école de relation humaine sont regroupées en deux principales théories :

Les théories de **contenu** et les théories de **processus**.

#### **3.1. Les théories de contenu de l'école des Relations Humaines :**

Les théories de contenu s'intéressent comme son nom l'indique au contenu de la motivation, à l'ensemble des facteurs qui incitent l'individu à avoir un comportement donné au travail.

Ces théories ont pour objet la compréhension des besoins des individus ; les théories les plus marquées sont :

##### **3.1.1. La théorie des besoins de MASLOW**

Abraham MASLOW (1940) développe la théorie d'hierarchie des besoins à partir des observations cliniques. Ainsi MASLOW observe-t-il que l'individu hiérarchise ses besoins et

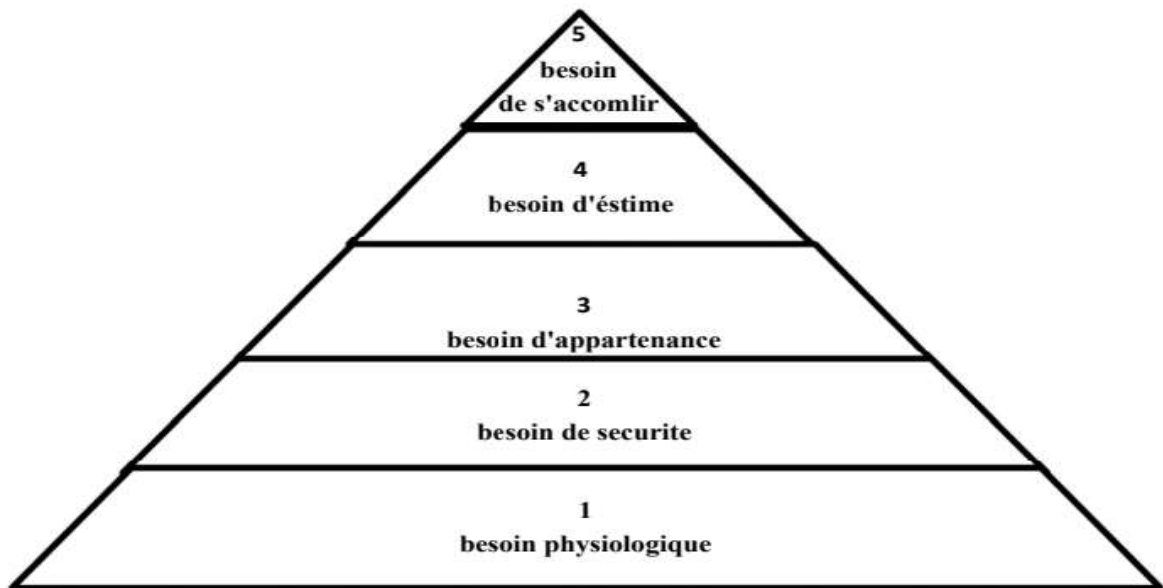
---

<sup>1</sup> MUCHA (Laura), Management Stratégique des Organisations, « *la motivation des salaires et la performance dans les entreprises* », Thèse de Master, Faculté des Sciences Economiques, sociales et de Gestion, 2010, P.12.

cherche à les satisfaire selon un ordre de priorité croissante depuis les besoins primaires jusqu'au besoin d'ordre supérieurs.

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

**Figure N°02** : la pyramide des besoins de MASLOW



**Source :** KOTLER.P et DUBOIS.B, « Marketing Management, 7eme Edition, ED Publi Union, Paris, 1988, p.198.

- **Besoin physiologique**

Représente les besoins d'ordre physiologie et physiologiques de nourrir, avoir un pouvoir d'achat suffisant, un abri. Ce sont des besoins vitaux sans lesquels l'être humain ne peut vivre. Ces besoins sont les mêmes pour tout être humain qu'il soit travailleur ou non.

- **Les besoins de sécurité**

Ce type de besoin consiste à se protéger contre les différents dangers qui nous menacent. Il s'agit donc de la protection de soi au niveau physique mais également morale. Il se traduit dans le « milieu du travail par : la sécurité dans l'emploi et dans les avantages liés au travail ; dans le contexte organisationnel, Ce besoin s'exprime par la recherche et le respect de normes

et de règles, l'adhésion syndicale ou la cotisation à des plans de retraite et la souscription à des régimes d'assurance constituent des façons de combler ce besoin »<sup>1</sup>.

- **Les besoins d'appartenance**

Ce besoin relève la dimension sociale de l'individu qui a besoin de se sentir accepté par les groupes dans lesquels il vit (la famille, travail, association...). Stear et Porter (1991) a développé une typologie qui semble l'avoir emporté dans les entreprises, cette typologie retient 03 principe d'action que l'entreprise devrait adopter pour satisfaire ce besoin : développer la cohésion de groupe (coopération, coordination...); développer un style de management (participatif, délégation) et renforcer le rôle des associât Professional.

- **Besoin d'estime**

Renvoi au besoin de progresser de se développe personnellement de s'épanouir, ce point utilisé de la pyramide de MASLOW est besoin type recherché par un groupe de salarié. Pour adopter ce besoin Porter et Steer (1991) suggèrent de développer dans l'entreprise des emplois qui offrent des désirs relever ; des opportunités à développer de la créativité dans la réalisation du travail (la gestion de carrière lié de la compétence)<sup>2</sup>.

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

Ce besoin se situe au sommet de la hiérarchie, il concerne le désir d'exploiter au maximum ses possibilités, l'homme a besoin de s'épanouir, de s'accomplir personnellement et de rechercher le meilleur de soi.

Cette structure pyramidale de MASLOW permet d'affirmer l'idée selon laquelle chaque besoin est motivant jusqu'à ce qu'il soit comblé et cède alors au besoin suivant, en allant vers le sommet de la pyramide ; l'intérêt d'une telle conception vient de ce qu'elle concilie la coexistence entre des besoins fondamentaux identiques pour tous et des besoins spécifiques à certains individus.

### **3.1.2. La théorie bi factorielle d'Herzberg**

**« H. Herzberg (1923), un psychologue américain célèbre pour ses travaux sur l'enrichissement des tâches au travail. H .Herzberg a tenté de repérer les éléments de**

---

<sup>1</sup> Etienne Seruqia SEMUHOZA, « *théorie de la motivation au travail* » édition Harmattan, Paris, 2009, P.44.

<sup>2</sup> SEMUHOZA Etienne Seruqia, op, cit, P.44.

**satisfaction et d'insatisfaction au travail** »<sup>1</sup>, et partir des enquêtes qu'il a menées dans l'industrie, il distingue deux types de facteurs, d'une part les facteurs de satisfaction, d'autre part les facteurs de d'insatisfaction.

• **Les facteurs d'insatisfaction au travail :**

« Sont les factures qui ne contribuant pas tellement à la satisfaction appelé des facteurs d'hygiène ou extrinsèque, sont les conditions de travail, la rémunération, la politique et l'administration de l'organisation (par exemple les modes d'organisations du travail, de communication, de contrôle, les relations avec les supérieur hiérarchique, les relations avec les personnes (collaborateur et subordonnés) »<sup>2</sup>.

• **Facteurs de satisfactions :**

Ils sont appelés aussi facteurs de motivation ou intrinsèque sont notamment la possibilité d'accomplir quelque chose, la reconnaissance d'un travail bien fait, la possibilité d'avoir des responsabilités, de monter la hiérarchie et la nature du travail lui-même.

L'inverse de la satisfaction (motivation) n'est pas l'insatisfaction, mais bien en point neutre appelé simplement absence de satisfaction. Les facteurs de satisfaction sont surtout liés au contenu des tâches, tandis que les facteurs d'insatisfaction sont liés au contexte dans lequel s'accomplit le travail. Enfin si l'on veut que les employés passent du point de neutralité au point de satisfaction et de motivation il faut mettre l'accent sur le contenu des tâches.

**3.2. Les théories de processus :**

Alors que les théories du contenu répondant à la question par quoi un individu est-il motivé ? « Les théories de processus répondent à la question "comment un individu est-il motivé ? Ce qui consiste à analyser de quelle manière des variables interagissent pour conduire la motivation. Ainsi nous allons étudier les différents apports des chercheurs qui constituent les théories dite du processus ».

**3.2.1. La théorie des attentes ou la modèle VIE (expectations, instrumentalisé, valence)**

Parmi les théories de processus,

« VROOM (1964) a élaboré la théorie de attentes afin de comprendre les comportements au travail, en particulier le principe sur lequel repose cette théorie est que tout comportement

---

<sup>1</sup>SEMUHOZA Etienne Seruqia, op, cit, P.58.

<sup>2</sup>SEMUHOZA Etienne Seruqia, op, cit, P.58.

motivé est un choix, bâti selon certaines probabilités d'atteindre des récompenses souhaitées, chaque individu entreprenant une action à partir du moment où il la perçoit comme susceptible de lui permettre d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixé et notamment, les récompenses qu'il attend. Le paramètre étudié par VROOM (1964), PORTER et LAWLER (1968) son de cette théorie (attente) résulte de trois variables »<sup>1</sup>.

- **L'expectation** : c'est l'attente quel l'individu perçoit de son pouvoir de réaliser des objectifs de performance grâce aux efforts qu'il fournit. L'individu est motivé s'il se sent capable d'accomplir le travail demandé La perception de sa propre capacité est liée non seulement à sa confiance en lui, mais aussi à l'environnement du travail (ex moyen mis à disposition,).

- **Instrumentalité** : « il s'agit de la probabilité de recevoir une telle récompense en fonction de la performance réalisé »<sup>2</sup>.

- **La valence** :

C'est la valeur accordée par l'individu à chaque récompense possible, c'est le résultat escompté par l'individu.

Tous ces variables (valence + instrumentalité +expectations) se combinent pour que la motivation au travail fonctionne autant que processus, il faut que ses trois paramètres fonctionnent ensemble car si l'un des facteurs est absent ou nul, c'est l'ensemble de la motivation qui sera nulle.

### **La théorie de l'équité :**

« Adams (1963) explique la motivation au travail par la disposition de l'individu à comparait sa situation personnelle à celle à des autres. La théorie de l'équité postule que tout individu, fait pour évaluer sa situation, des comparaisons avec la situation de personnes prise comme référence soit dans l'organisation, soit à l'extérieur de celle-ci, soit les deux à la fois »<sup>3</sup>.

Adam (1963) a développé cette théorie selon laquelle un individu est motivé lorsqu'il considère que la rétribution qu'il perçoit de son travail en ligne avec sa contribution. Elle tient compte d'une part de ses perceptions relatives à des contributions et sa rétribution (pas

---

<sup>1</sup>JACQUE Rojot, PATRICE Roussel, op, cit, P.206.

<sup>2</sup>PATRICE Roussel, op, cit, P.52.

<sup>3</sup> SAIVATORC Maugeri op, cit, P.89

seulement monétaires), et d'autre part, de ce qu'il perçoit des contribution/rétribution de personnes prise comme référence à l'intérieur et l'extérieur.

- La rétribution : Est aussi bien financière (salarié, prime) que non financiers (reconnaissance, faite, sécurité de l'emploi, promotion, sentiment d'accomplissement)
- La contribution : Se fait par le biais non seulement du travail fourni mais aussi par d'autre biais tels que la compétence, les aptitudes personnelles. Chaque individu accorde une valeur plus ou moins élevé à différent types de rétribution ou de contribution.

### **3.2.2. La théorie de la fixation des objectifs :**

La théorie de la fixation des objectifs (Goal Setting Theory) cherche à répondre à la question "comment motiver les gens ?", et propose une solution, "en fixant des objectifs". Elle est initialement conçue comme un ensemble de techniques plutôt qu'une théorie formelle (Locke, 1975). Par la suite elle se structure et s'enrichit de concepts et propositions théoriques cohérentes et solides. Développée d'abord par Locke (1968), elle pose comme postulat de départ que l'individu a des buts qu'il essaie consciemment d'atteindre.

Locke et ses collaborateurs (1981) concluent de l'ensemble de leurs recherches, que la fixation des objectifs dans une organisation motive et améliore la performance des employés lorsque les cinq conditions suivantes sont réunies<sup>1</sup> ;

Elle propose comme hypothèse principale que les objectifs seraient déterminés par des processus cognitifs et des réactions affectives, et seraient les antécédents qui influenceraient le plus fortement le comportement. La théorie ne cherche pas à expliquer les processus qui relient cognition, affect, objectif et comportement. Elle se préoccupe de comprendre comment des objectifs peuvent avoir un impact sur le comportement au travail.

Cette théorie pose comme autre postulat que les individus se comportent de façon rationnelle et consciente. Elle a donc une base cognitive puisque l'individu aurait un certain degré de contrôle sur ses stimulus, ferait des choix, orienterait des actions, consciemment, en direction des objectifs qu'il veut atteindre. Mais par rapport aux théories du choix cognitif, elle

---

<sup>1</sup>SEMUHOZA Etienne Seruqia, op, cit, P.88.

introduit la notion de volition. Certains engagements ne seraient pas pris en fonction de choix cognitifs, mais par volonté, sans calculs particuliers, par devoir ou guidés par l'affect.

L'apport de cette théorie au management par objectif est considérable. Locke et ses collaborateurs concluent que la fixation des objectifs dans une organisation améliore la performance des employés quand :

- ils considèrent avoir les capacités nécessaires pour atteindre les objectifs ;
- un feed-back est mis en place. Les supérieurs informent les employés des progrès accomplis par rapport aux objectifs.

Cela permet de mesurer et d'ajuster le niveau d'effort à développer pour parvenir à son but ;

- des récompenses sont données lorsqu'un objectif est atteint ;
- l'encadrement de l'organisation soutient les objectifs de ses subordonnés et collabore aux programmes de fixation des objectifs ;
- les employés acceptent les objectifs qui leur sont fixés sur la base de l'information qui leur est communiquée ;

On peut donc retenir que la théorie de fixation des objectifs implique que le principe motivationnel proviendrait d'une importance fondamentale, pour motiver les individus au travail, il faut leur fixer des objectifs précis, pas trop facile et bien définis. Le fait de travailler pour atteindre un objectif bien défini est une source majeure de la motivation permettrait aussi d'améliorer la performance.



## **Conclusion :**

La motivation des salariés est donc désormais un facteur essentiel de la réussite des entreprises. Afin de mieux connaître toutes les facettes de la motivation, il semble indispensable de tenter de la définir sous différentes approches et de tenter de mieux comprendre les différentes théories avancées jusqu'à nos jours sur ce sujet. En effet, dans cette notion de motivation, interviennent des aspects psychologiques, sociologiques, philosophiques et organisationnels. Aujourd'hui des recherches sont encore réalisées, elles portent plus particulièrement sur le rôle de la personnalité, sur l'environnement de chaque individu, et sur l'impact qu'il peut avoir sur sa motivation.

Et pour bien étudier l'effet de la motivation sur la performance organisationnelle, le chapitre II analyse est ce qu'il existe le lien entre la motivation et la performance organisationnelle.

## **Chapitre II : La performance du personnel de l'entreprise.**

**Introduction au chapitre :**

Dans ce deuxième chapitre nous avons essayé d'éclairer et d'étudier la notion de la performance de l'entreprise et les notions liées à cette dernière.

De ce fait, ce chapitre est composé de trois sections, la première est consacrée à la définition des concepts fondamentaux et vise à apporter la lumière sur les termes clés de la performance, la deuxième porte sur caractéristique de la performance et finalement un troisième chapitre consiste à identifier le lien entre motivation de la ressource humaine et la performance de l'entreprise.

## **Section 1 : l'évolution et définition de la performance (concept de la performance)**

Dans cette première section nous avons tenté des concepts de la performance et les notions liées à cette dernière, « La notion de la performance a été utilisée dans le domaine du sport puis dans celui de la mécanique avant de s'appliquer aux organisations »<sup>1</sup>.

D'ailleurs tout au long du XXème siècle, ce concept a évolué, il s'est élargi pour tenir en compte d'une plus grande variété de pratique dans différentes organisations.

### **1.1. L'évolution de la performance**

Saulquin et al (2007)<sup>2</sup> les trois grandes évolutions qui permettent d'appréhender les différentes grilles de la lecture de la performance.

#### **1.1.1. De la performance financière à la performance organisationnelle :**

Pendant des années, le concept de performance a été réduit à une simple dimension centré sur la seule dimension financière. La performance était unidimensionnelle, mesurer par le seul profit en raison notamment du poids des propriétaires dans le processus de décision. Dans cette perspective la performance est mesuré par des indicateurs quantitatifs tels que la rentabilité des investissements, des ventes, la profitabilité et la productivité, ainsi que le management de l'organisation est centré sur la création de valeur et la manière de la piloter.

« Cependant la performance a évolué par la prise en évidence de son caractère complexe et multiforme. (Borillot 2001) explique en effet que la naissance d'un environnement économique plus complexe au cours de la période quatre-vingt et quatre-vingt-dix a eu pour conséquence la prise de conscience que le pilotage de l'organisation ne se réduit pas au seul aspect financiers. Cette nouvelle réalité a entraîné l'abandon de l'approche unidimensionnel de la notion de performance, au profit d'une vision plus large » revue toute en proposant des indicateurs variétaux tel que : le climat du travail, la satisfaction des clients, la qualité des produits et la mobilisation des salariés »<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> MARTINE, « *management et pilotage de la performance* », édition Hachette, Paris, 2009, P.27.

<sup>2</sup>J. SAULQUIN, G. SCHIER, « *responsabilité sociale des entreprise et performance* », complémentarité ou substitutabilité, la revue des sciences de gestion, 2007/1n°223, P.57-65.

<sup>3</sup>J. SAULQUIN, G. SCHIER, op, cit, P.57-65.

### **1.1.2. De la performance objective à la performance autant que construit**

La performance organisationnelle s'avère une tentative de capter les capacités de l'organisation à créer de la valeur pour les partenaires ou les parties prenantes (ex investisseurs, employés et consommateurs)<sup>1</sup>. En effet la performance devient davantage subjective et plurielle du fait de la multiplicité des objectifs lié à la multiplicité des partis prenante.

De plus la performance a plusieurs facettes, elle est ainsi définie par ceux qui vont utiliser l'information, d'ailleurs son importance réside ce que l'utilisateur va en faire avec l'information. De ce fait il est difficile d'être en bonne position sur tous les critères à la fois et de satisfaire toute les parties prenantes qui ont des objectifs parfois contradictoires.

### **1.1.3. De la performance de management outil de mesure à la performance outil de management**

La performance apparait souvent comme un mythe mobilisateur au niveau du discours managérial ; mais il n'est pas certain qu'elle soit vécue par le salarié comme un objectif individuel satisfaisant.

L'analyse de la performance comme un simple « outil de mesure » semble assez réductrice, car elle s'inscrit dans une optique statique de l'entreprise, et qui s'intéresse à l'évaluation de la performance économique.

Utilisée comme « outil de management », vise sur des modèles d'évaluation de la performance repose sur une relation positive entre les pratiques managériales et des indicateurs de performance intermédiaire (comme la productivité, la qualité ...) posant l'hypothèse implicite que la performance intermédiaire est gage de la performance finale.

Dans ce cadre, la performance a été développée pour être évalué autant que performance globale de l'organisation en associant les différentes dimensions de la performance telle que la performance économique et la performance sociale.

---

<sup>1</sup> SYLVCE Saint, ONGE et VICTOR Haines, « *gestion des performances au travail* », édition de Boeck, 1<sup>ère</sup> édition Bruxelles, Paris, 2007, P.17.

## 1.2. Définition :

Le concept de « performance » occupe une place centrale dans la recherche en gestion. Les entreprises s'efforcent toujours d'améliorer leur performance parce qu'elle exprime un degré atteindre les objectifs souhaités. Par conséquent, ce dernier est considéré comme un concept et multidimensionnel.

Selon plusieurs auteurs, Il existe autant de définitions conceptuelles et distinctives :

KHEMAKHEM dans son Ouvrage « dynamique du contrôle de gestion » à montrer la polysémie de cette notion :

« Le mot de Performance n'existe pas en français classique. Comme tous les Néologismes, il provoque beaucoup de confusions, c'est un mot latin, mais c'est L'anglais qui lui a donné sa signification. Les mots plus proches à la performance sont : Performare en latin et to perform en anglais.

Sachant que : To perform signifie : accomplir une tâche avec régularité, méthode et application ».<sup>1</sup>

Selon CHANDLER, « la performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin»<sup>2</sup>.

Comme le remarque BOURGUIGNON, le terme de performance est largement utilisé sans que sa définition fasse l'unanimité. Ce fait reflète la polysémie du mot. Dans le courant, la performance renvoie à quatre significations majeures<sup>3</sup> :

- **Les résultats de l'action** : la performance correspond alors à un résultat mesuré par des indicateurs, se situant par rapport à un référent qui peut être endogène ou exogène ;
- **Le succès** : la performance renvoie à un résultat positif, et par la même aux représentations de la réussite propre à chaque individu et à chaque établissement ;

---

<sup>1</sup> KHEMAKHEM(A) : « *la dynamique du contrôle de gestion* » 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 1976, P.06.

<sup>2</sup> A.D CHANDLER, « *Organisation et performance des entreprises* », Edition de l'organisation, 1992, P.21.

<sup>3</sup> BOURGUIGNON, peut -on définir la performance conseil Supérieur de l'ordre des experts experts-comptables Revue française de comptabilité, n, 269, juillet août 1995.

- **L'action** : la performance désigne simultanément les résultats et les actions mises en œuvre pour les atteindre, c'est à dire un processus ;
- **La capacité** : la performance renvoie alors au potentiel.

Pour Albanes (1978) : «la performance est la raison des postes de gestion, elle implique l'efficacité et l'efficience ».<sup>1</sup>

D'après PIERE VOYER, «la performance est considérée comme une valeur ajoutée à un état initial (l'amélioration de la qualité de service), telle que l'atteinte d'un résultat minimum requis ou acceptable ou comme la réduction du non-désirable (la réduction des pertes de temps, des erreurs, des coûts). La performance peut être la réponse au besoin, ni plus ni moins (ni coûteux ni insuffisant) en terme de quantité, de coût et de temps »<sup>2</sup>.

Selon Machesnay (1991) « la performance de l'entreprise peut se définir comme le degré de réalisation du but recherché L'analyse des buts fait apparaître trois mesures de la performance<sup>3</sup>.

- **L'efficacité** : le résultat obtenu par rapport au niveau du but recherché ;
- **L'efficience** : le résultat obtenu par rapport aux moyens mis en œuvre ;
- **L'effectivité** : le niveau de satisfaction obtenu par rapport au résultat obtenu ».

S'agissant de l'efficience, SIMON met en avant l'idée de l'optimum en la considérant comme le choix entre diverses options qui produit le meilleur résultat pour l'application des possibilités données<sup>4</sup>.

En fin avec LORINO : est performant dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur – coût (à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur isolément)<sup>5</sup>.

### 1.3. Caractéristiques de la performance :

---

<sup>1</sup> A. PAYETTE, « *Efficacité des gestionnaires et des organisations* », prose universitaire du Québec, Québec, 2011, P.157.

<sup>2</sup> PIEREVOYER, « *tableau de bord de gestion et indicateurs de performance* », de l'université Québec, 2006. P.176

<sup>3</sup> MACHESNAY, « *Economie d'entreprise* », Eyrolles, 1991, P.38.

<sup>4</sup> Cité par MINTZBURGH, « *le management* », 1990, P.480.

<sup>5</sup> LORINOP : *Méthodes et pratiques de la performance, la guide du pilotage*, Ed de l'organisation., 1997, P.18.

D'après B.Dorith les caractéristiques de performance sont les suivantes<sup>1</sup> :

- **Elle se traduit un résultat** : La performance est donc le résultat d'actions coordonnées, cohérentes entre elles, qui ont mobilisé des moyens (investissement, personnel), ce qui suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation (compétences du personnel, technologies, fournisseurs, organisation, ... etc.)
- **Elle s'apprécie par une comparaison** : La réalisation est comparée aux objectifs, grâce à un ensemble d'indicateurs, qu'ils soient chiffrés ou non. La comparaison prend une forme de compétition : faire mieux que lors de la période précédente rejoindre ou dépasser les objectifs. Elle donne lieu à des interprétations, jugements de valeur qui peuvent différer selon les acteurs concernés (actionnaires, dirigeants, syndicalistes).
- **La comparaison reflète le succès de l'action** : La notion de performance étant Positive, la performance est une notion relative (résultat d'une comparaison), multiple (diversité des objectifs) et subjective (selon l'acteur qui l'évalue).

#### 1.4. Objectifs de la performance :

Selon CAILLAT.A<sup>2</sup> la performance vise en effet une multitude d'objectifs et de buts qui se regroupent comme suit :

- Développer des produits innovants ;
- Récompenser les performances individuelles ;
- Améliorer les processus de fabrication ;
- Réduire les coûts de fabrication ;
- Améliorer l'ambiance au travail ;
- Lancer de nouveaux produits ;
- Respecter les délais de livraison ;
- Développer la créativité du personnel ;
- Amélioration le traitement des réclamations ;
- Anticiper les besoins des clients ;
- Développer les parts de marché ;

---

<sup>1</sup> B. Dorith et Goguet, 2005, « *gestion prévisionnelle et mesure de la performance* », 2<sup>ème</sup> édition Dunod, Paris, P.166.

<sup>2</sup> Caillat.A, « *Management des entreprises* », Edition Hachette. Livre, 2008, P .38.



- Renforcer et améliorer la sécurité au travail ;
- Identifier et évaluer les compétences-clés ;
- Améliorer la rentabilité ;
- Consolider et développer les savoir-faire ;

### 1.5. Les typologies de la performance :

Aujourd'hui de nombreux critères d'évaluation diffèrent (organisationnelle, financière, commerciale, sociale et environnementale). Chacun la construit en fonction des objectifs qu'il assigne à l'organisation on peut résumer les différents types de cette notion dans le tableau suivant :

**Tableau 1 :** différentes typologies de la performance

La performance peut être	Elle se vérifie sur des critères
Organisationnelle	D'efficacité comme l'économie des ressources, la flexibilité de la structure la gestion des compétences.....
Financière	de profitabilité, de rentabilité, d'autofinancement, de distribution des dividendes ...
Commerciale	D'évolution des ventes, de satisfaction des clients et de part de marché, de marges réalisées ...
Environnementale	De réduction des risques environnementaux, de maîtrise de la pollution ...
Sociale	De condition de travail, de climat social, de gestion des carrières, de climat social, d'absentéisme ...

Source : MARTINE Burnes, « science de gestion », édition Hachette, Paris, 2013, P18.

#### 1.5.1. La performance sociale :

La performance sociale est définie comme « le niveau de satisfaction atteint par l'individu participant à la vie de l'organisation et l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation »<sup>1</sup>

#### **1.5.2. La performance économique (financière) :**

Selon Marmuse, la performance économique peut être appréhendée par « une analyse quantitative et ce à partir de l'analyse du compte de résultat »<sup>2</sup>

#### **1.5.3. La performance environnementale :**

Elle constitue à réduire le phénomène de la pollution, ainsi que, le gaspillage, respect des ressources humaines naturelles, produits non polluants et la sécurité des installations.

#### **1.5.4. La performance commerciale<sup>3</sup> :**

Aussi appelé performance marketing, c'est la performance qui lié à la satisfaction des clients de l'entreprise. Ainsi il est difficile de séparer clairement la performance commerciale des différents types de performance déjà développé.

La raison est que ces différentes performances fait partie dans la raison d'être de toute organisation, c'est à dire la satisfaction des clients. Même si les priorités d'objectifs et d'actions diffèrent selon le type de performance privilégié, le but généralement visé par toute entreprise, est de donner satisfaction aux besoins des clients en vue d'en tirer des profits.

---

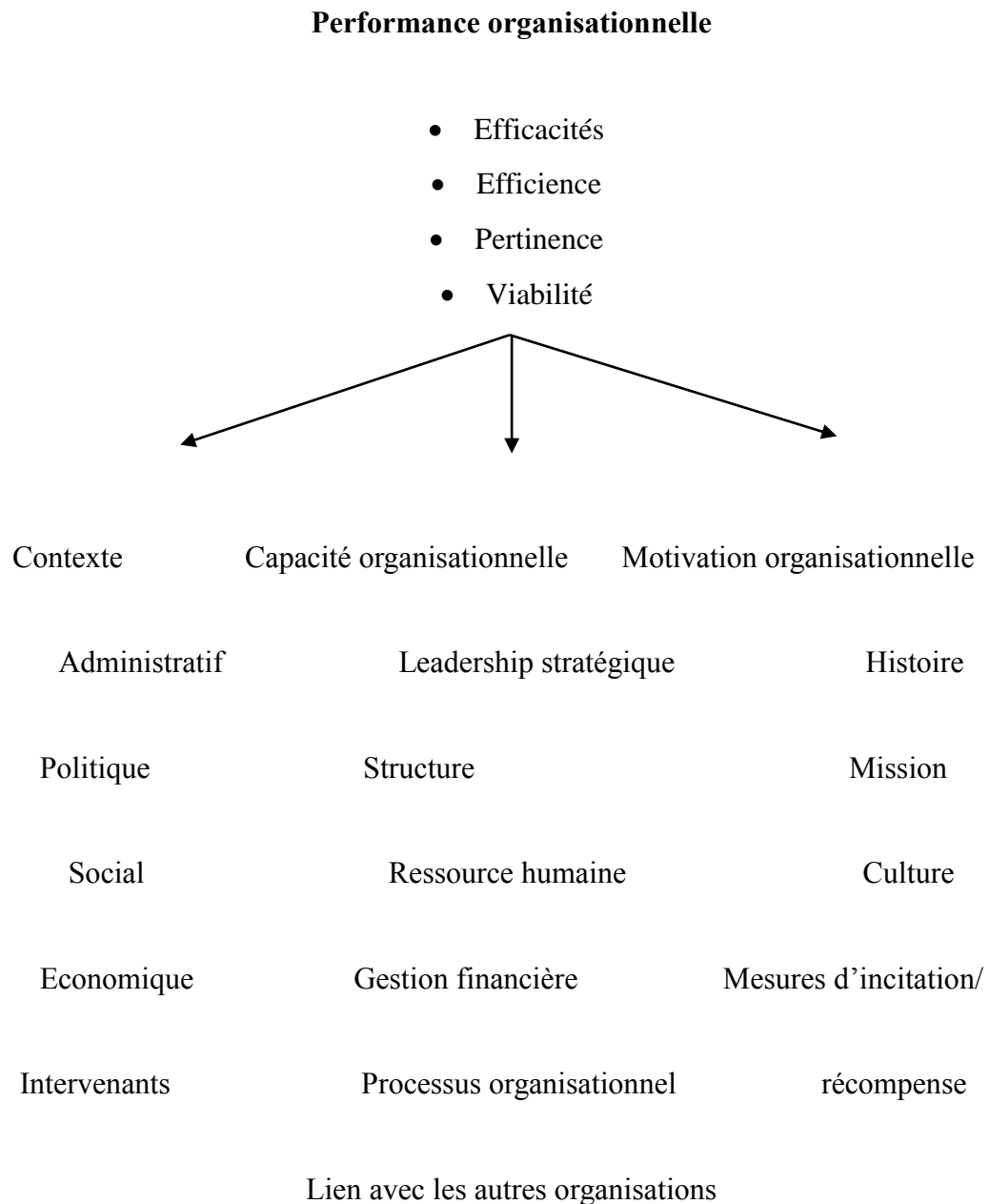
<sup>1</sup> TEZENAS DU MONCEL, in BAYED Mohamed, « *Performance sociale et performance économique dans les PME industrielles* », Annales du management ,1992, P.382.

<sup>2</sup> Marmuse, C. (1997), « *la performance, encyclopédie de gestion* », Edition Economica, P.68.

<sup>3</sup> Bertrand Sogbossi Bocco, « *Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique* », La revue des sciences de gestion, direction et gestion n°24- organisation, P.121.

**1.5.5. La performance organisationnelle :** « Le concept de la performance organisationnelle repose, au moins en partie, sur l'individu. L'influence ou le pouvoir des intervenants détermine le message dominant en ce qui concerne la performance ». <sup>1</sup>

**Figure N°03 : la performance organisationnelle**



**Source : CHARLES Lusthaus, Marie-Hélène Adrien, « Evaluation organisationnelle » édition PADIE, Canada, 2003, P.37.**

<sup>1</sup> CHARLES Lusthaus, MARIE, HELENE, « cadre pour l'amélioration de la performance », évaluation organisationnelle, Canada, 2003, P.151.

### 1.6. Les critères de la performance de l'entreprise :

Ce sont des normes qui permettent à un employé de mener une action en vue d'atteindre un objectif, ou ces critères peuvent être présentés comme suit :

- **L'efficacité :** L'efficacité peut se définir comme étant : « le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs à attendre. De ce fait plus les résultats seront proches de caractériser les performances d'un système »<sup>1</sup>

Exemple sur l'efficacité : livrer le produit demandé dans les délais négociés.

On peut résumer l'efficacité par la formule suivante :

$$\text{EFFICACITE} = \text{RESULTATS ATTEINTS} / \text{OBJECTIFS VISES}$$

- **L'efficience :** Selon DE BOISLANDELLE l'efficience « exprime le rapport entre les buts visés et les moyens mis en œuvre pour les atteindre ».<sup>2</sup>

L'efficience donc est la capacité de minimiser les moyens pour un résultat donné. Exemple : garantie d'un service en mobilisant un temps minimum de main d'œuvre.

Elle est aussi le rapport entre les ressources employées et les résultats atteints. On peut dire donc que L'efficience s'intéresse à la quantité et la qualité des moyens utilisés (coûts des consommations, heures main d'œuvre, heures machines ...) pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise.

$$\text{EFFICIENCE} = \text{OBJECTIFS FIXES} / \text{MOYEN MIS EN ŒUVRE}$$

---

<sup>1</sup>DE BOISLANDELLE, (Henri. Mahé) : « Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils », édition Economica, Paris, 1998, P 318-319

<sup>2</sup>DE BOISLANDELLE (Henri. Mahé) op cit, p 140

- **L'effectivité :**

L'effectivité Selon une formulation de Jean Louis Le Moigne « il s'agit alors de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire. »<sup>1</sup>

D'après ça nous pouvons conclure que le concept d'effectivité est étroitement lié à la satisfaction concernant des résultats obtenus. Il est donc facile de le résumer dans la formule ci-dessus :

$$\text{EFFECTIVITE} = \frac{\text{Niveau de satisfaction obtenue}}{\text{Résultats obtenus}}$$



**Figure N°04 :** Modèle de Gilbert : le triangle de la performance

Source : <https://sciencesdegestion.fr/controle-de-gestion/performance/> consulté le 04/04/2023 à 00:02

Le modèle de Gilbert illustre cette approche en positionnant la performance au centre du triangle « Objectifs, Résultats, Moyens ».

Les sommets objectifs et résultats sont liés par l'efficacité et permet de connaître si l'entreprise est suffisamment efficace pour atteindre des résultats au regard de ses objectifs fixés.

Les résultats et les moyens sont liés par l'efficience permet de savoir quel coût et quels moyens permettent à l'entreprise d'obtenir des résultats.

---

<sup>1</sup> LEMOIGNE, (Jean, Louis) : (l'évaluation des systèmes complexes), In (Système de mesure de la performance) Harvard expansion, 1999, P.203.

Finalement, la relation entre les moyens et les objectifs est conditionnée par la pertinence permet de déduire est ce que l'entreprise se munie elle des bons moyens pour atteindre ses objectifs.

## **Section 2 : Les indicateurs de la performance :**

Un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou collectif, à conduire le cours d'une action vers la réalisation d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat, les indicateurs ont des multiples fonctions<sup>1</sup>.

### **2.1. Les indicateurs financiers :**

Ces indicateurs permettent de porter un jugement de la valeur sur la santé financière d'une organisation, il est important d'aborder les concepts suivants : l'équilibre financier, la rentabilité et la liquidité.

- **Taux de rentabilité :**

Ce taux mesure la rentabilité des capitaux propre. C'est à dire la capacité d'une organisation à générer un résultat suffisant pour rémunérer ses associés<sup>2</sup>.

*Taux de rentabilité = résultat net de l'exercice / capitaux propre*

- **Taux de profitabilité :**

« Il détermine la part du profit dans le chiffre d'affaire qui a permet de le réaliser »

---

<sup>1</sup> PPHILIP L, « *Méthode et pratique de performance* », 3ème Edition d'Organisation, Paris, 2013, P.130.

<sup>2</sup> MARTINE BURNES, Op, cit, P.242

***Taux de profitabilité = résultat net de l'exercice / chiffre d'affaire***

## **2.2. Les indicateurs sociaux :**

Les indicateurs de la gestion sociale sont analysés en fonction des différents domaines de la gestion des ressources humaines. On peut cependant retenir quelques un que l'on classera par famille comme suit :

### **2.2.1. Les indicateurs structurels :**

Il s'agit de mesurer la contribution économique des ressources humaines.

Les indicateurs les plus connus sont comme suit :

#### **2.2.1.1. Degré de contrôle :**

Il mesure le nombre d'effectifs cadre par rapport à la totalité de l'effectif

$$\textit{Taux d'encadrement} = \textit{effectifs cadre / effectifs total}$$

#### **2.2.1.2. Pourcentage de main d'œuvre productive direct :**

Il mesure le nombre d'effectif cadre par rapport à la totalité d'effectif

$$\textit{Taux d'effectif productif} = \textit{Effectif productif direct / effectif}$$

### **2.2.2. Indicateurs de formation :**

La formation est une activité de service interne dont la fonction RH est responsable. Avec la formation, l'entreprise s'adapte aux changements, aux innovations et au développement des compétences stratégiques.<sup>1</sup>

#### **2.2.2.1 Effort de formation**

---

<sup>1</sup>AMIMER A, « La mesure de la performance organisationnelle à travers le tableau de bord de gestion » management des organisations, 2005-2006, P.18.

Ce ratio représente le montant de la masse salariale consacré à la formation telle qu'elle est prévue, favorisant le développement des compétences de la main d'œuvre. Le calcul de ce ratio est comme suivi :

*Le montant à la formation / masse salariale total*

#### **2.2.2.2 Le taux de participation à la formation ou le ratio des salaires formés**

Ce ratio présente la proportion des salariés formés par rapport au nombre total de l'effectif. Il se calcul comme :

*Taux de participation à la formation = Nombre de salariés formés / effectif*

#### **2.2.3. Indicateur de la rémunération :**

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

- **Indicateur de politique de salariale :**

Cet indicateur concerne l'appréciation de la politique des salaires et le respect de plusieurs équilibres et objectif de performance.

- **Indicateur de salariale :**

Cet indicateur vise à étudier l'évolution des salaires et ses incidences financières

- **Indicateur du système de paiement :**

Cet indicateur porte sur les aspects techniques de la gestion de la paie (système de calcul, traitement de la paie).

#### **2.2.4. Indicateur de climat social :<sup>1</sup>**

---

MARTINE BURNES, Op, cit, P.242.



- **Taux d'abcès :**

Ce pourcentage montre l'atmosphère sociale de l'organisation. Lorsque l'ambiance sociale est satisfaisante, les salariés sont moins stressés. Lorsqu'ils s'intéressent à leur travail, ils sont moins distants et plus productifs.

- **Nombre d'accidents du travail :**

C'est un indicateur du climat social, car un travailleur stressé et anxieux est plus susceptible d'avoir un accident.

- **Le turnover :**

Cet indicateur montre le taux d'attrition par rapport à l'ensemble de l'effectif, un pourcentage élevé indique l'insatisfaction des employés. Sa formule de calcul est la suivante :

*Nombre de départs/effectif dans l'année*

- **Taux de démission :**

Cet indicateur montre la proportion d'employés permanents qui ont quitté et pris leur retraite au cours d'une certaine période. Un pourcentage élevé indique un impact significatif sur l'effectif et les enjeux de relève. Sa méthode de calcul est la suivante :

*Séparation complète / Séparation complète*

### **2.2.5. Indicateurs de recrutement :**

La fonction recrutement fait partie des prestations que la fonction RH rend à ses différents clients internes (direction générale, autres directions fonctionnelles ou opérationnelles). Cela

dépend de la qualité (profil recherché), du délai (selon les délais fixés par le service recrutement) et des conditions de coût.

#### **2.2.5.1. La qualité de recrutement**

Peut être définie par la capacité de l'organisation de faire l'adéquation entre le profil du candidat et exigences du poste :

*Nombre de candidat restant au bout d'un an/nombre de recrutement*

#### **2.2.5.2. Délai d'embauche**

C'est le délai qui s'écoule entre la demande effectuée par le service et l'entrée en fonction d'un candidat. Le délai doit être court.

### **2.2.6. Indicateurs des fonctions RH :**

#### **2.2.6.1. Dépenses RH par employé**

Cet indicateur exprime la somme investie dans la fonction RH pour chaque employé. Les coûts directs RH incluent les coûts internes (les salaires et les bénéfices, coût d'impartition, dépenses en consultation et sous-traitant, et les coûts reliés à la technologie RH).

#### **2.2.6.2. Ratio RH par employé**

C'est le ratio du nombre total d'employés par rapport au nombre d'employés dans la fonction RH. Il indique le nombre d'employés RH qui supporte le capital humain de l'entreprise.

#### **2.2.6.3. Satisfaction par rapport aux RH**

C'est le taux de satisfaction des employés envers le travail de la fonction RH

#### **2.2.7. Capteurs de mouvement (mouvement) :**

- **Pourcentage d'enchère :**

Cet indicateur nous donne le nombre de salariés promus par rapport au nombre moyen de salariés.

- **Mobilité interne :**

Il s'agit du nombre total de transferts (mutations, promotions, rétrogradations) dans l'organisation, exprimé en pourcentage du nombre moyen d'employés.

- **Relation parcours professionnel :**

Un ratio qui compare le nombre total d'annonces au nombre total de déplacements internes (annonces).<sup>1</sup>

### **2.3. Tableau de Bord prospectif de Kaplan et Norton (TBP) :**

Le Tableau de bord prospectif (TBP) ou tableau de bord équilibré est une méthode lancée par Robert S. Kaplan et David Norton en 1992, dans le but de mesurer les activités d'une entreprise en quatre perspectives. Le tableau de bord prospectif fournit aux dirigeants un cadre de travail complet pour traduire Le projet d'avenir et la stratégie de l'organisation en un ensemble cohérent d'indicateurs de la performance. Plusieurs d'entreprises ont eu recours à un énoncé de leurs missions pour communiquer les valeurs et les convictions qui guident leur action. Cet déclaration exprime des principes directeurs, identifie des marchés et des produits cibles<sup>2</sup>.

Le tableau de bord décline la mission et la Stratégie en objectifs et en mesures qui s'inscrivent sur quatre axes l'axe financier, celui des performances vis-à-vis des clients, celui des processus internes et celui de l'apprentissage Organisationnel. La méthodologie de tableau de bord suggère de structurer les indicateur en trois axes :<sup>3</sup>

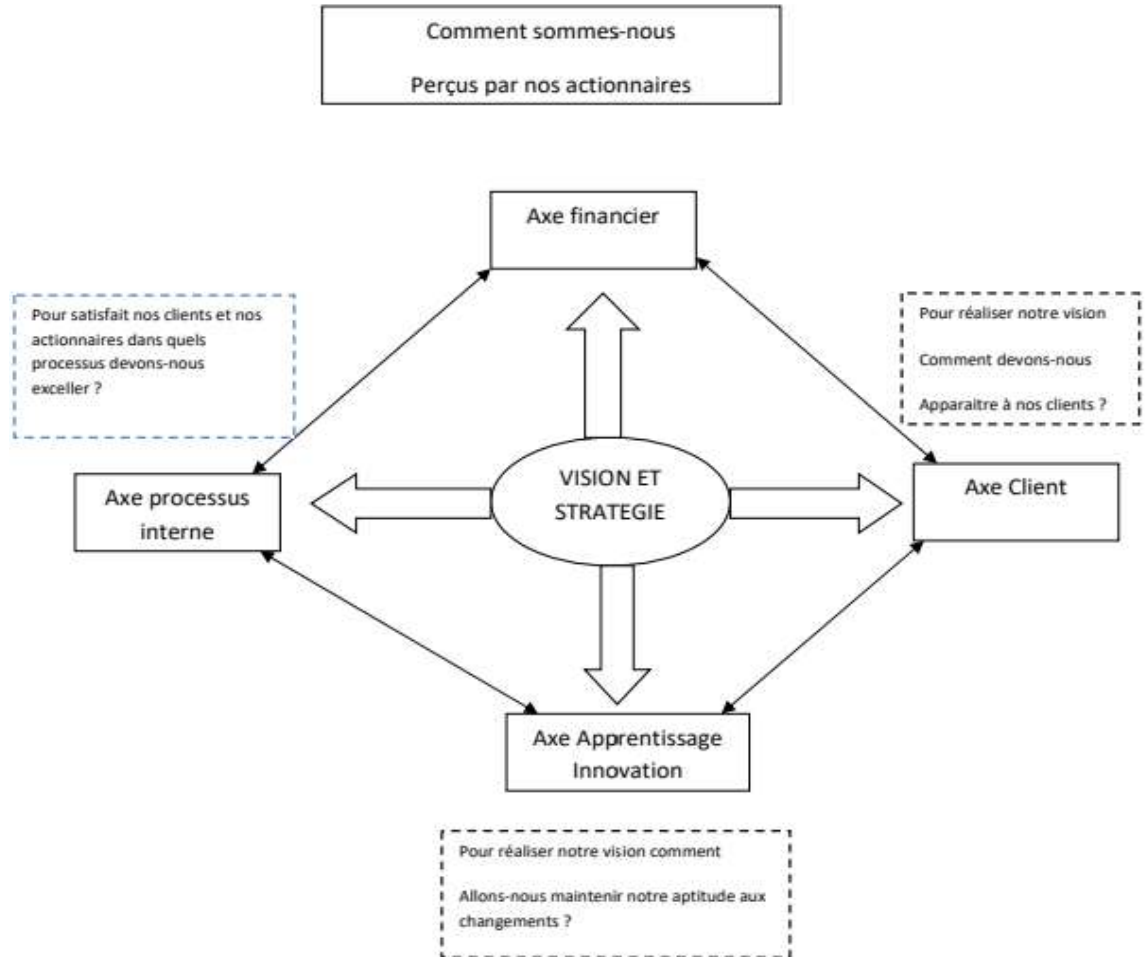
---

<sup>1</sup> MARTINE Burnes ; « *science de gestion* », édition Hachette, Paris, 2013.

<sup>2</sup> ROBERT S, KAPLAN Norton, David P, « *le tableau de bord prospectif* », groupe eyrolles, Paris, 1998, P.36 37.

<sup>3</sup> GIRAUD et al, « *contrôle de gestion et pilotage de la performance* », 2ème édition, Gualino éditeur, 2005, P.100.

Figure N°05 : Tableau de bord prospectif



**Source :** ROBERT S, KAPLAN NORTON DAVID P, « Using the balanced scorecard as strategic management system » Harvard Business Review (Janvier-Février 1996), p 76.

### 2.3.1. La perspective financière

L'idée principale des auteurs est que la performance financière n'est que le résultat des opérations et l'aboutissement conséquent des différentes actions de l'entreprise. L'accroissement du chiffre d'affaires, la réduction des coûts, l'amélioration de la productivité, la meilleure utilisation de l'actif et la réduction des risques constituent des exemples d'objectifs financiers qui doivent orienter les actions et qui procurent une cohérence globale aux différents axes du TBP.

Comme mesures clés, Kaplan et Norton retiennent pour :

- **L'avenir** : « le chiffre d'affaires par zone géographique, le chiffre d'affaires par segment de client, le chiffre d'affaires par produit, le pourcentage du chiffre d'affaires investi, etc. » ;
- **Le présent** : « la rentabilité par segment, les coûts comparés aux concurrents, les indicateurs de trésorerie, les indicateurs de productivité, etc. » ;
- **Le passé** : « le chiffre d'affaires de l'année N par rapport à celui de l'année N-1, le bénéfice net, les différents ratios etc. ».

### **2.3.2. Le perspectif client**

Pour évaluer cet axe, les auteurs conseillent de recourir à différents indicateurs relatifs à la satisfaction et à la fidélité des clients existants, l'extension de la base clientèle, la rentabilité par catégories de clients et la part du marché sur les segments ciblés. Ils articulent ces indicateurs dans la relation de cause à effet suivante.

Parmi les mesures clés pouvant être utilisées, Kaplan et Norton proposent :

- **Les opinions des clients (mesures subjectives)** : satisfaction produit/service, image de l'entreprise, niveau de relations perçu, rapport qualité : prix perçu, taux de réclamations... ;
- **Les comportements de clients (mesures objectives)** : la récurrence d'achats, la fidélité, l'acquisition de nouveaux clients, les clients pris par les concurrents, les parts de marché, les ventes croisées...

### **2.3.3. Le perspectif processus internes**

La satisfaction des stakeholders dépend, entre autres, de la connaissance qu'a l'entreprise de ce qu'elle fait et de ce qu'elle doit faire en interne. Elle doit focaliser son attention sur les opérations concernant les processus, les décisions et les actions conduisant à une bonne performance au regard de ses clients et actionnaires. Kaplan et Norton insistent sur l'impératif de maîtrise de trois types de processus : le processus innovation, le processus de production et le processus service après-vente.

Pour évaluer le degré de maîtrise de ces trois processus, les auteurs proposent différentes mesures clés dont :

- La part du chiffre d'affaires réalisé par les nouveaux produits, celle réalisée par les produits exclusifs, lancement de nouveaux produits par rapport aux concurrents pour le processus innovation ;
- La durée du cycle d'exécution de la commande évaluée à travers le ratio (temps de transformation/ temps de production), la qualité des processus (taux de défauts, déchets, gaspillage, retouches) et les coûts des processus pour le processus de production des produits et services ;
- La qualité de la relation (amabilité, compétence, souplesse), le taux d'intervention n'ayant pas abouti au premier coup pour le support au client.

#### **2.2.4. Le perspectif apprentissage**

Cet axe apprentissage organisationnel reflète les moyens et les facteurs qui permettent la réalisation et l'atteinte des objectifs relatifs aux trois axes précédents. Les auteurs considèrent différentes composantes de l'apprentissage organisationnel et qui sont :

Le potentiel des salariés, les capacités des systèmes d'information, la motivation, la responsabilisation et l'alignement des objectifs de l'entreprise et des salariés. Ces composantes pourraient être évaluées par certains indicateurs dont :

- La participation aux décisions, la reconnaissance des bons résultats, l'accès à l'information requise, la satisfaction globale à l'égard de l'entreprise, les encouragements effectifs à la créativité et l'initiative pour la satisfaction des salariés ;
  - Le turn-over pour la fidélité des salariés
  - La part du chiffre d'affaires généré par chaque salarié pour la productivité des salariés.
- Les évaluations des différents indicateurs cités ci-dessus permettront aux entreprises de cerner les déterminants de la performance de l'axe apprentissage organisationnel. Ces derniers concernent :
- La réorientation des compétences pour être en mesure d'atteindre les objectifs de performance définis par les autres axes. Les principaux indicateurs à retenir sont le ratio de couverture des postes stratégiques (mesure le nombre de salariés possédant les qualifications requises pour occuper les postes stratégiques par rapport aux besoins futurs de l'entreprise concernant ces postes) et le temps nécessaire pour amener les salariés à leur niveau de compétence requis ;
  - Le renforcement des capacités des systèmes d'information. Les salariés des services d'exploitation ont besoin d'un retour d'information rapide et précis sur

ce qu'ils font pour pouvoir participer activement aux programmes d'amélioration tracés. Le ratio de couverture de l'information stratégique permet d'évaluer la disponibilité des données concernant les besoins futurs des clients. Cette disponibilité est mesurée par le nombre.

#### **2.4. Les caractéristiques d'un bon indicateur :**

D'après Pierre VOYER, il existe 4 volets qu'il faut respecter, pour assurer la valeur optimale des indicateurs : sa pertinence ; sa faisabilité ; la qualité et la précision de sa mesure et sa convivialité d'interprétation et d'utilisation.<sup>1</sup>

##### **2.4.1. La pertinence de l'indicateur**

L'indicateur doit correspondre à un objectif ou à une attente. Aussi, il doit répondre au besoin de mesure, avoir une signification dans le contexte d'étude ou de gestion, il doit vouloir dire quelque chose pour ses utilisateurs.

##### **2.4.2. La faisabilité de l'indicateur**

Pour que l'indicateur soit faisable, il doit d'abord avoir la possibilité informationnelle de produire l'indicateur par l'utilisation de mécanisme de mesure et de traitement rigoureux des données fiables, en temps opportun et de façon rentable. Aussi, avoir la possibilité organisationnelle, c'est-à-dire s'assurer que quelqu'un assume la responsabilité d'alimenté, de produire et de fournir les indicateurs.

##### **2.4.3. La qualité et la précision de sa mesure**

L'indicateur doit posséder certaines caractéristiques intrinsèques : la clarté et la précision dans sa formulation, sa qualité théorique, doit être bien formulé, définit précisément et ses paramètres bien établis. En outre, il doit être assez sensible pour faire ressortir toutes variations significatives de l'objet de mesure et assez homogène dans le temps et dans l'espace pour permettre la comparaison.

##### **2.4.4. La convivialité d'interprétation et d'utilisation**

---

<sup>1</sup> Voyer P, « *tableau de bord de gestion et indicateur de performance* », 2<sup>ème</sup> Edition, presse de l'université du QUEBEC, 2006, P.69-71.

La convivialité représente la possibilité opérationnelle, visuelle et cognitive d'utiliser correctement l'indicateur.

#### **2.4.4.1. L'accessibilité**

L'indicateur doit être accessible, facile à obtenir et à utiliser. Il doit être simple à utiliser et à la mesure des capacités des utilisateurs si le système est informatisé.

#### **2.4.4.2. L'intelligibilité**

L'indicateur doit être simple, claire, compris de la même façon par tous et son interprétation doit être commune et partagée.

#### **2.4.4.3. L'évocation**

L'indicateur doit être bien illustré et présenté, visuellement évocateur et facilement interprétable par ses utilisateurs, par le choix de la forme de représentation (tableau, graphique...).

### **Section 3 : le lien entre la motivation et la performance**

Il est important de comprendre que le problème se situe dans le fait que les employeurs veulent garder leurs employés motivés dans leur travail mais qui ne savent pas exactement ce qui les motive vraiment. Ce qui est plus important à comprendre c'est que chaque individu a des besoins différents c'est-à-dire ce qui inspire et pousse une personne à agir est différent d'une autre personne. Et donc il est difficile de comprendre ce qui motive les gens sans évaluer ce dont ils ont besoin et ce qu'ils attendent de leur travail. Donc les employeurs doivent bien connaître leurs employés tout en utilisant des techniques différents pour motiver chacun d'entre eux en fonction de leurs besoins personnels.

Une personne devient motivée pour atteindre ses objectifs personnels ainsi que les objectifs organisationnels. Plus un employé est motivé, plus cela va influencer ses performances et donc les performances de l'entreprise. S'il est motivé il devient plus créatif, flexible, réfléchi, visionnaire, efficace et organisé et donc performant. Il est important de bien comprendre ce que la motivation des employés est, elle peut être définie comme des forces psychologiques qui déterminent la direction de l'activité d'une personne. Les recherches ont montré que la



satisfaction est positivement liée à la performance professionnelle. Ainsi la motivation et la performance ont une corrélation positive, la première joue un rôle important dans la dynamique de la deuxième, mais est aussi une conséquence de la motivation et donc chacune est la cause et l'effet de l'autre. Par conséquent la relation motivation-performance dépendant de la complexité des tâches accomplis par les employés.

En effet, la performance du personnel au travail peut se définir par l'équation suivante, selon une adaptation des travaux de Vroom, Lawler, et Porter<sup>1</sup> :

<b>Performance = (habileté x motivation)</b>
--

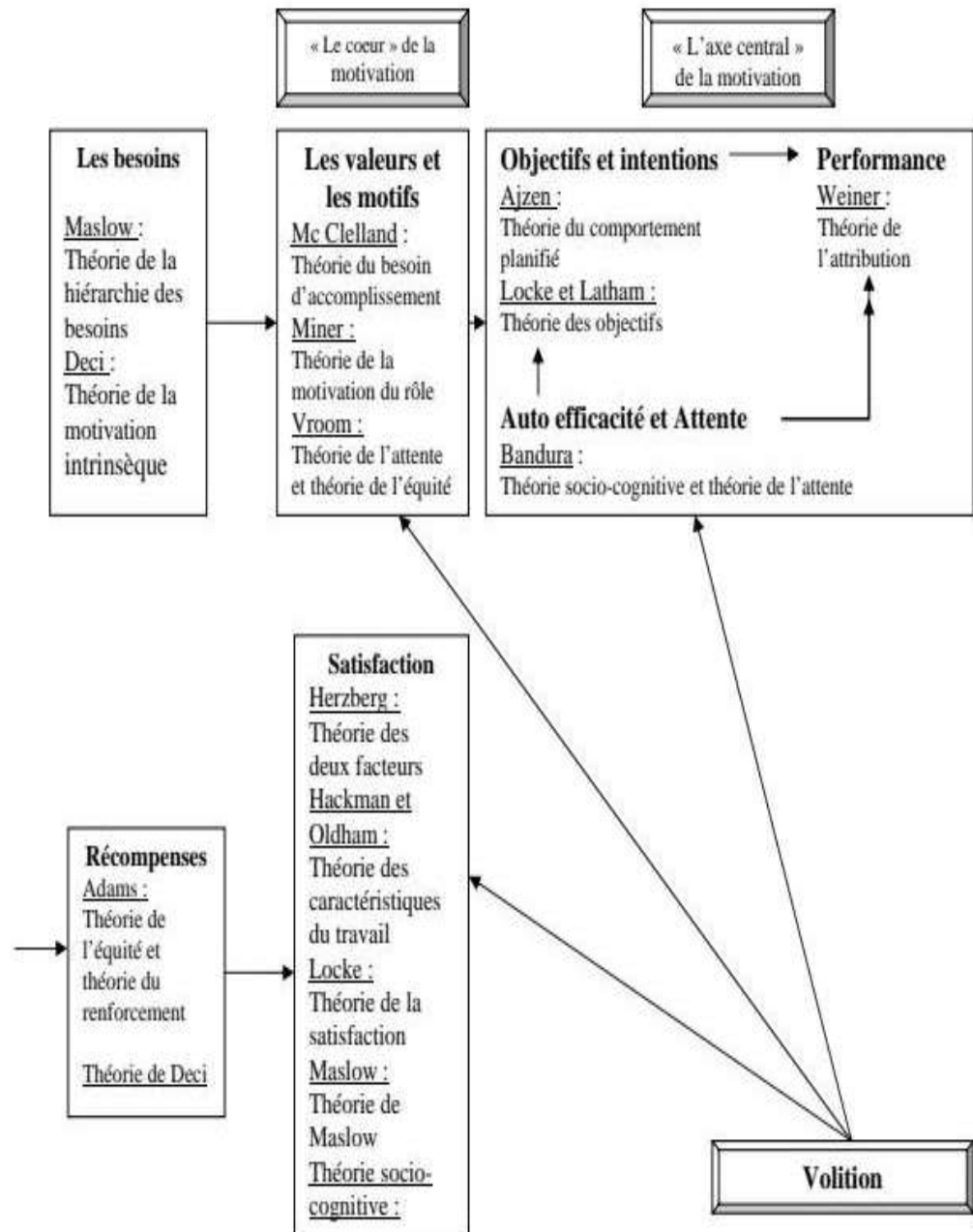
Cette dernière est considérée comme un instrument précieux qui doit être utilisées par les managers pour obtenir des performances très élevées, c'est-à-dire atteindre les objectifs en 15 conditions optimales de qualité, de consommation et des coûts qui doivent être réduit. Cette relation entre la motivation et le niveau de la performance dépendant de la complexité de l'activité que la personne doit accomplir.

Cependant, il y a une relation entre la motivation, la performance et la satisfaction mais qui n'est pas encore définie exactement. PETTY et ses collaborateurs (1984) affirment que la relation est circulaire et commence par une performance élevée qui entraîne une satisfaction. Selon eux, il existe une satisfaction lorsque l'employé est performant dans une tâche particulière. Ce qui le motive à fournir plus d'effort pour obtenir de bonnes performances à l'avenir (BRASS, 1981). Selon le modèle suivant, il existerait 5 étapes permettant de structure l'ensemble du processus motivationnel :

---

<sup>1</sup> Vroom, Victor H, « *Work and Motivation* », New York, Johny Wiley& Sons, 1964, P.203.

Figure N°06 : étapes permettant de structurer l'ensemble du processus motivationnel



Source : tirée et traduite de Locke, E.A. (1991). « *The motivation sequence, the motivation hub, and the motivation core* ». Vol. n°50, p289.

## *Chapitre II : La performance du personnel de l'entreprise*

En conclusion, la motivation des individus est un élément clé de la performance de l'entreprise. Les salariés motivés ont tendance à être plus productifs, plus engagés et plus créatifs.

**Conclusion au chapitre :**

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

De ce fait, la performance varie considérablement d'une organisation à une autre, d'un contexte à un autre, elle est appréciée différemment selon les objectifs que l'organisation s'est fixés et selon l'optique privilégiée de l'évaluateur. Il n'y a pas de raisons objectives pour considérer que telle appréciation est plus pertinente ou plus valide qu'une autre

*Chapitre II : La performance du personnel de l'entreprise*

**Chapitre III : Etude De CAS de L'entreprise SAA De Batna  
N'gaous**

## **Introduction au chapitre**

L'étude de cas est un outil de recherche utilisé pour comprendre un phénomène spécifique, un cas individuel ou un ensemble de cas dans leur contexte réel. L'objectif de l'étude de cas est d'effectuer une analyse approfondie et globale du sujet étudié, en exposant l'analyse, l'interprétation et la compréhension approfondie des variables et des relations interconnectées.

Après avoir abordé l'étude théorique, nous procéderons à la mise en application à travers une enquête adressée aux employés de l'entreprise de N'gaous la Wilaya de Batna.

## **Section1 : présentation générale de la Société Nationale d'Assurance**

### **1.1 Présentation de la SAA :**

La SAA a été fondée le 12 décembre 1963 en tant qu'entreprise mixte égypto-algérienne, détenue directement à hauteur de 61% par l'Algérie et à hauteur de 39% par l'Égypte. L'entreprise a été créée après l'indépendance de l'Algérie, en raison de la nécessité de garantir les capitaux dans le domaine de l'assurance et d'assurer une gestion efficace de la société.

L'entreprise a commencé ses activités en 1964, en recrutant des travailleurs algériens et égyptiens pour mettre en œuvre les mesures liées à l'assurance dans le secteur public. Le 27 mai 1966, la société a été nationalisée et monopolisée dans le secteur de l'assurance en Algérie, occupant ainsi une position de premier plan.

En 1976, la société Algérienne d'Assurance a été transformée en société nationale d'assurance, spécialisée dans l'assurance-vie, l'assurance automobile, l'assurance responsabilité civile et l'assurance des biens liés aux artisans et aux risques locaux.

En 1989, la SAA a acquis son indépendance financière et est devenue une société par actions (SPA), avec un capital évalué à 80 millions de dinars algériens, qui est passé à 500 millions de dinars algériens en 1992, puis à 1 milliard de dinars algériens en 2011, et enfin à 4,8 milliards de dinars algériens en 2018.

En 1995, une directive ministérielle a été émise en vertu de la décision n° 95/07, accordant la liberté aux courtiers dans le domaine de l'assurance, en plus de réglementer les procédures liées à l'assurance responsabilité civile, au transport et aux marchandises, ainsi qu'aux activités liées à l'assurance.

Niveau national - L'entreprise SAA est placée sous la direction d'un directeur général nommé par le ministère, qui organise sa gestion dans un cadre administratif et de direction. Elle est également liée aux directions administratives centrales, avec un directeur général adjoint et des directeurs généraux associés.

Niveau régional - L'entreprise compte 14 directions régionales qui étaient auparavant des directions régionales décentralisées. Chaque direction régionale comprend une organisation unifiée et des unités fonctionnelles, y compris les départements administratifs, les départements de production, les départements marketing et les agences. Il y a environ 450 agences liées à la direction régionale, chacune ayant un directeur d'agence.

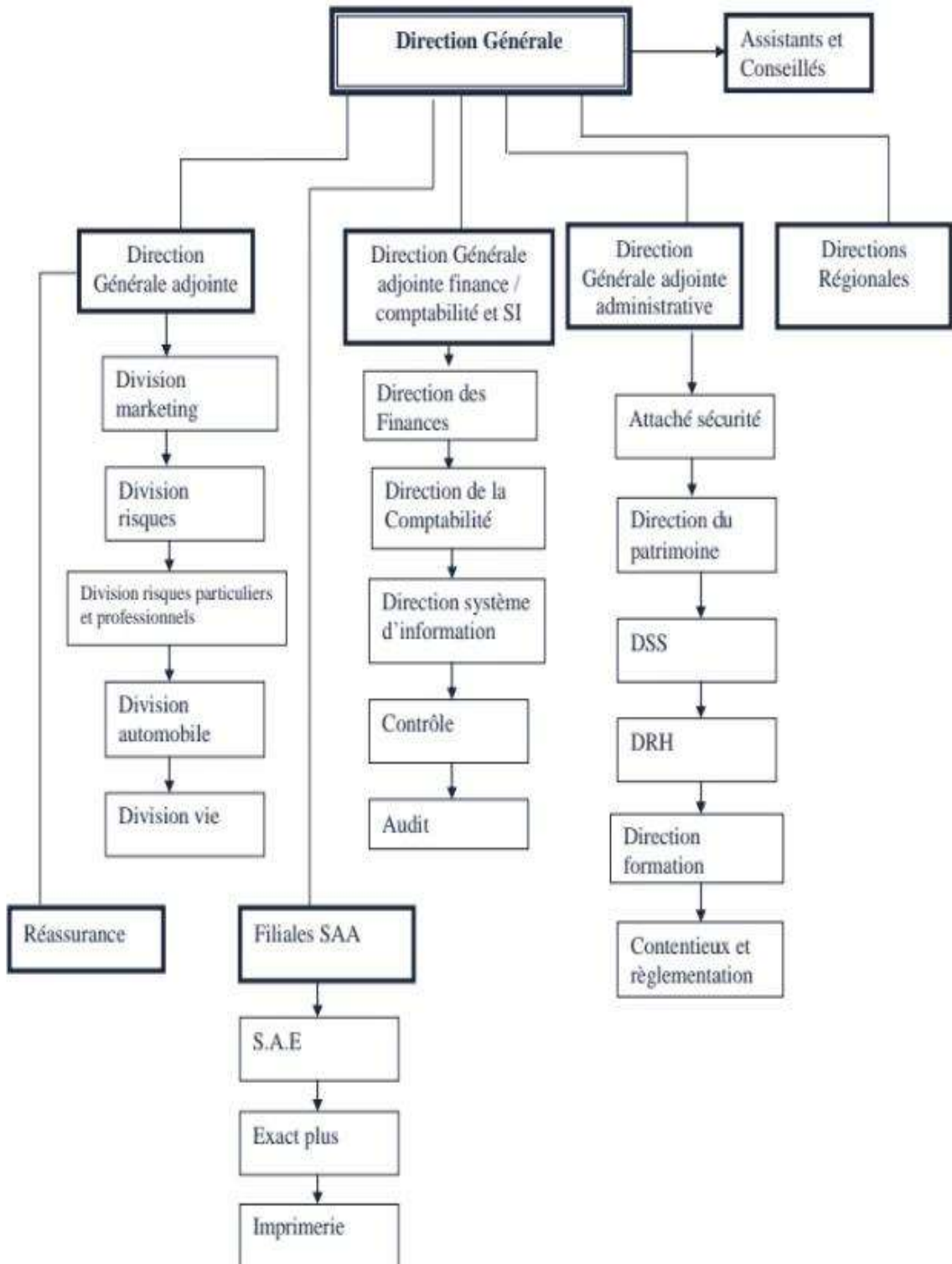
Les directions et les départements de l'entreprise SAA ont des tâches spécifiques. Les principales directions comprennent :

- Division Marketing - Responsable de la promotion des produits de l'entreprise, des études de marché, de la planification des objectifs, du développement de nouveaux produits et de la recherche.
- Direction des ressources humaines - Responsable des relations sociales, de la formation du personnel, de la coordination entre les différentes directions et de l'organisation de l'entreprise.
- Direction du patrimoine - Responsable de la gestion des ressources matérielles et financières nécessaires, du suivi et du contrôle des programmes, de la préparation des études et de la planification.
- Direction du transport - Responsable de l'amélioration des services d'assurance transport, de la collecte d'informations statistiques, etc.
- Direction de l'audit - Responsable de la présentation des rapports annuels, de la recherche des écarts, du suivi de la stratégie établie par le conseil d'administration.
- Direction des affaires juridiques - Responsable de la gestion des affaires juridiques, de l'application des lois, de la détermination des procédures, de l'évaluation des compensations, etc.
- Direction financière et comptable - Responsable de l'enregistrement précis des opérations comptables, de la préparation des états financiers, de la gestion de la trésorerie, du paiement des impôts, de la couverture des dettes et des salaires.
- Direction de l'organisation et de l'informatique - Responsable de l'analyse des informations statistiques et comptables, de l'établissement de liens informatiques entre les différentes directions, de la mise en place de programmes informatiques.
- Direction de l'assurance des travailleurs - Responsable de la réduction des coûts, de l'amélioration de la productivité, de l'évaluation des accidents, des compensations et des statistiques des risques.
- Direction générale technique - Responsable de la réassurance, du suivi de la trésorerie, de l'évaluation des ressources financières de l'entreprise.

### **1.2. L'organigramme de la SAA :**



**Schéma N°01** : L'organigramme de la SAA



**Source :** document interne de La SAA

**Saction2 : la questionnaire et l'analyse de résultats**

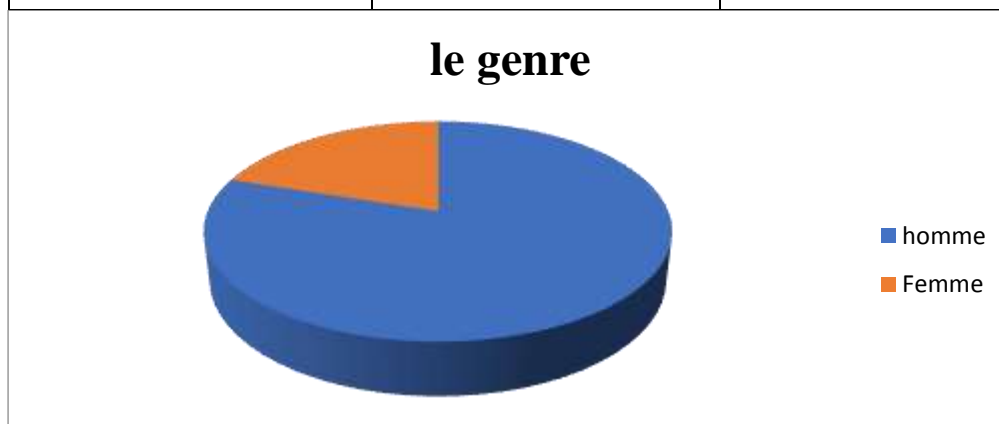
**2.1. Analyses Des Données :**

**- Les informations générales :**

1. Le genre

Table N° 02 Le genre

Réponses	N°	P
Homme	4	80%
Femme	1	20%
Totale	5	100%



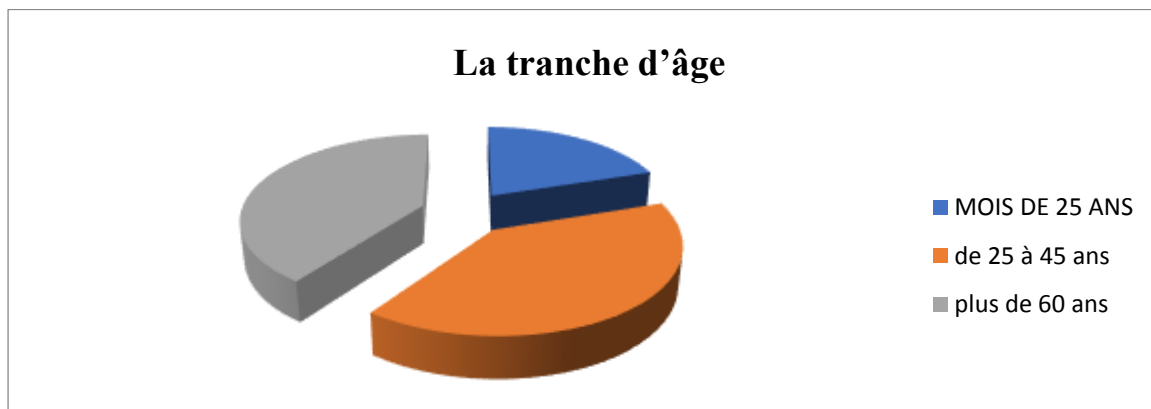
Selon les résultats obtenus, nous pouvons constater une proportion plus élevée d'hommes par rapport aux femmes dans l'échantillon. Les hommes représentent 80% tandis que les femmes représentent 20%. Ces proportions indiquent la présence d'une disparité sexuelle parmi les participants de l'étude dans l'institution.

Sur la base de ces informations, nous pouvons conclure que le public cible de l'étude comprend une proportion plus élevée d'hommes par rapport aux femmes.

2. La tranche d'âge

**Table N° 03 La tranche d'âge**

Réponses	N°	P
Mois de 25 ans	1	20%
De 25 à 45 ans	2	40%
De 46 à 60 ans	2	40%
Plus de 60 ans	0	
Totale	5	100%



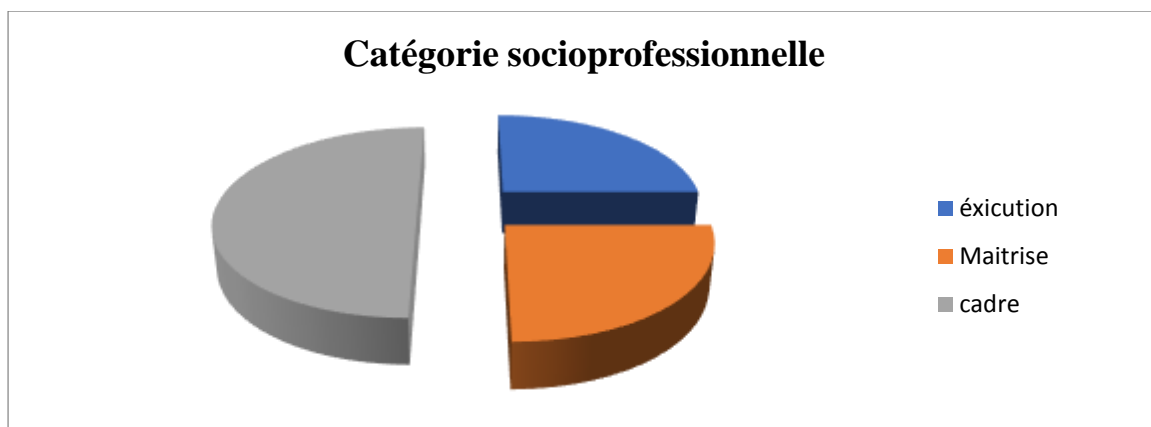
Selon les résultats obtenus, nous pouvons constater que 20% de l'échantillon ont moins de 25 ans, tandis qu'il n'y a personne dans l'échantillon ayant entre 25 et 45 ans, et 40% de l'échantillon ont entre 46 et 60 ans.

Sur la base de ces informations, nous pouvons conclure que l'échantillon collecté présente une répartition d'âge déséquilibrée. Les résultats montrent une diminution dans l'échantillon des individus âgés entre 25 et 45 ans, tandis qu'il y a une concentration plus importante d'individus âgés entre 46 et 60 ans.

### 3. Catégorie socioprofessionnelle

**Table N° 04 Catégorie socioprofessionnelle**

Réponses	N°	P
Exécution	1	20%
Maitrise	1	20%
Cadre supérieure	3	60%
Totale	05	1



Ce tableau et ce graphique indiquent que 20% des travailleurs sont des cadres, 20% sont des superviseurs techniques et 60% sont des employés ordinaires.

Ces résultats montrent qu'il y a une répartition différente des niveaux hiérarchiques parmi les travailleurs. Les travailleurs occupant des postes de direction représentent une petite proportion du total des travailleurs, tandis que les superviseurs techniques représentent 20%, et les employés ordinaires constituent la plus grande proportion, soit 60%.

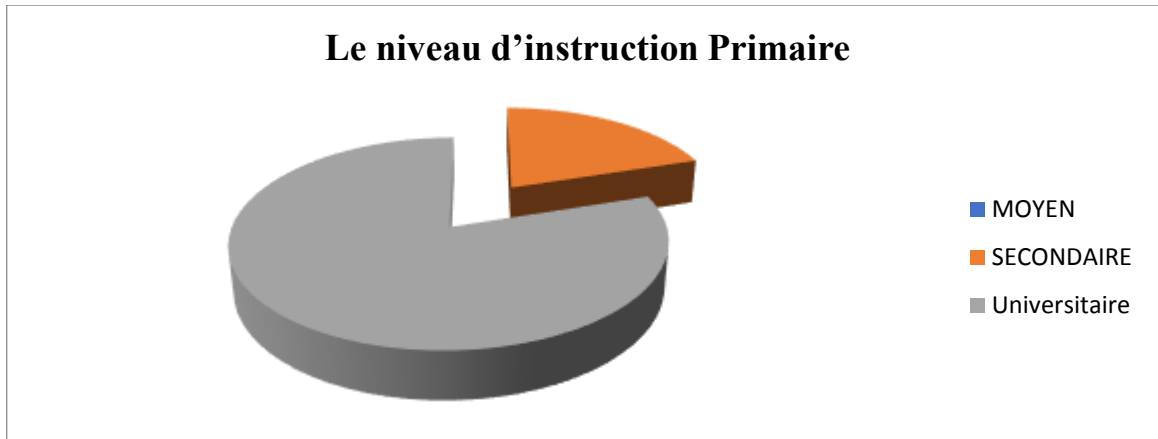
Cela indique qu'il existe une structure organisationnelle diversifiée au sein de l'entreprise, où une catégorie limitée de travailleurs assume des responsabilités de gestion et de supervision, tandis que la grande majorité des travailleurs occupent des postes fonctionnels normaux.

Sur la base de ces analyses, on peut conclure que l'organisation fonctionnelle de l'entreprise repose sur une répartition équilibrée des différents niveaux hiérarchiques. Les cadres et les superviseurs techniques peuvent jouer un rôle important dans la gestion et l'orientation du travail, tandis que les employés ordinaires contribuent à l'exécution des tâches quotidiennes et assurent le bon déroulement des activités de manière efficace.

#### 4. Le niveau d'instruction Primaire

**Table N° 05 Le niveau d'instruction Primaire**

Réponses	N°	P
Moyen	0	0%
Secondaire	01	20%
Universitaire	04	80%
Totale	05	100%



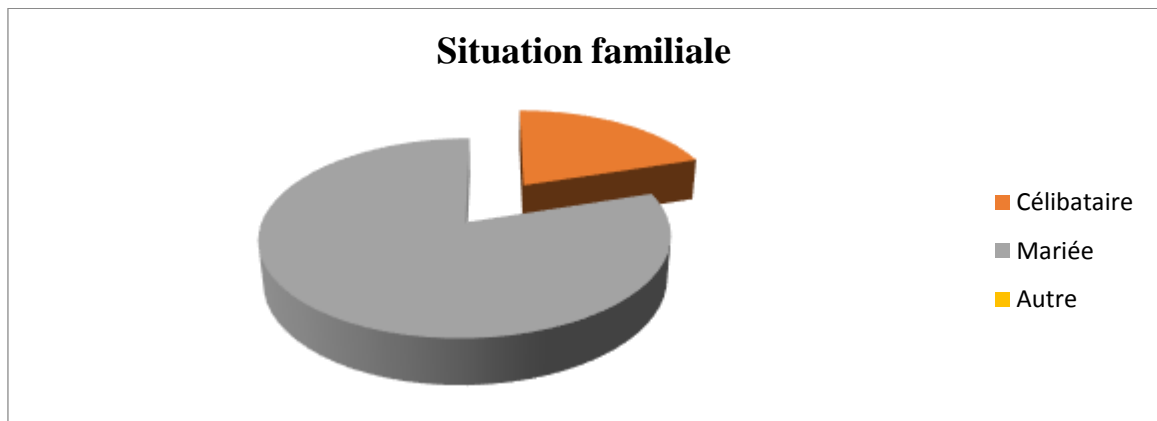
Selon les résultats obtenus, nous pouvons constater que 20% de l'échantillon ont un niveau d'éducation secondaire, tandis que 20% de l'échantillon ont un niveau d'éducation universitaire.

Sur la base de ces informations, nous pouvons conclure que l'échantillon collecté présente une distribution de niveaux d'éducation diversifiée. Il semble y avoir une proportion égale d'individus ayant un niveau d'éducation secondaire et un niveau d'éducation universitaire dans l'échantillon étudié.

5. Situation familiale

**Table N° 06 Situation familiale**

Réponses	N°	P
Célibataire	01	20%
Marié	04	80%
Autre	00	0%
Totale	05	100%



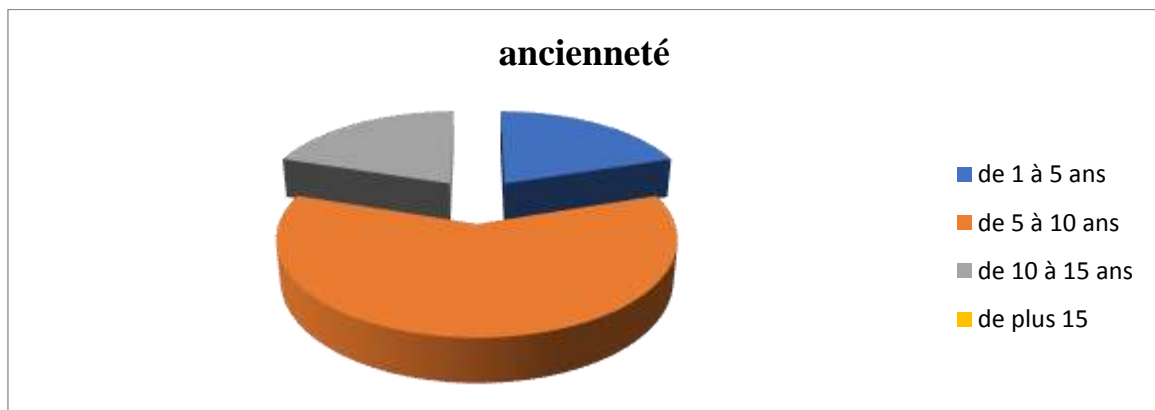
Selon les résultats obtenus, nous pouvons constater que 20% de l'échantillon sont célibataires, tandis que 80% de l'échantillon sont mariés.

Sur la base de ces informations, nous pouvons conclure que l'échantillon étudié présente une distribution différente de l'état matrimonial. Il semble y avoir une proportion plus élevée d'individus mariés par rapport aux célibataires dans l'échantillon.

#### 6. Ancienneté

**Table N° 07 ancienneté**

Réponses	N°	P
De 1 à 5 ans	1	20%
De 5 à 10ans	3	60%
De 10 à 15 ans	1	20%
De15ans et plus	0	0%
Totale	5	100%



Selon les résultats obtenus, nous pouvons constater que 20% des travailleurs ont une expérience comprise entre 1 et 5 ans, tandis que 60% des travailleurs ont une expérience comprise entre 5 et 10 ans, et enfin, 20% des travailleurs ont une expérience comprise entre 10 et 15 ans.

Sur la base de ces informations, nous pouvons conclure que l'échantillon étudié présente une distribution différente de l'expérience des travailleurs. Il semble y avoir une diversité dans les niveaux d'expérience parmi les travailleurs, avec un plus grand nombre de travailleurs ayant une expérience comprise entre 5 et 10 ans par rapport aux autres catégories.

- **Axe 1 LA MOTIVATION DU PERSONNEL**

7. Est-ce que vous avez déjà reçu des incitations financières de la part de votre entreprise ?

**Table N° 08 reçu des incitations financières de la part de votre entreprise**

réponses	N°	P
Oui	5	10%
Non	0	0%
Totale	5	100%



Ce tableau et ce graphique indiquent que 100% des travailleurs reçoivent des récompenses financières de la part de leur entreprise.

Ces résultats montrent que tous les travailleurs bénéficient de récompenses financières de la part de l'entreprise dans laquelle ils travaillent. Ces récompenses peuvent prendre la forme de salaires et de primes mensuelles ou annuelles, ou d'un système d'incitation basé sur la performance individuelle ou collective.

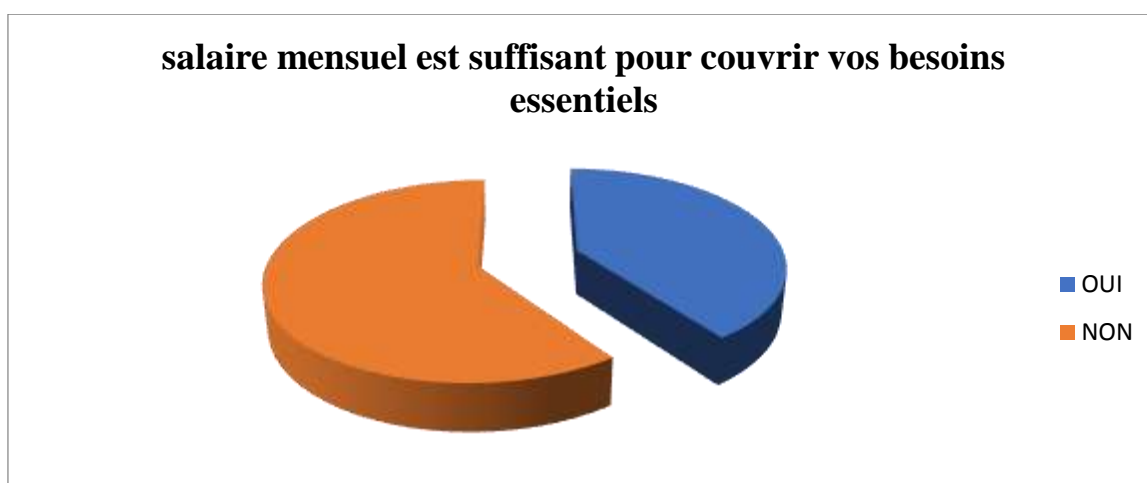
Cela indique que l'entreprise reconnaît et récompense les efforts de ses employés en fournissant des récompenses financières appropriées. Ces récompenses financières peuvent être une source d'inspiration pour les travailleurs et renforcer leur motivation et leur engagement à atteindre les objectifs souhaités.

Sur la base de ces analyses, on peut conclure que les récompenses financières jouent un rôle important dans la promotion des performances des travailleurs, en renforçant l'esprit d'équipe et la motivation au sein de l'entreprise. Les entreprises doivent tenir compte de cet aspect et fournir des incitations appropriées aux employés afin d'atteindre les plus hauts niveaux de performance et de productivité.

8. Est-ce que votre salaire mensuel est suffisant pour couvrir vos besoins essentiels ?

**Table N° 09 salaire mensuel est suffisant pour couvrir vos besoins essentiels**

réponses	N°	P
Oui	2	40%
Non	3	60%
Totale	5	100%



Ce graphique et ce tableau illustrent l'impact des incitations financières reçues par les employés de l'entreprise. Selon les données fournies, 100% des participants reçoivent des incitations financières de l'entreprise. Cela indique que l'entreprise offre des incitations financières aux employés dans le cadre de ses politiques. Il est bien connu que les incitations financières sont un facteur important pour motiver les employés et améliorer leurs performances.

Sur la base de ces analyses, on peut conclure que l'entreprise accorde de l'importance à la fourniture d'incitations financières aux employés pour stimuler leur motivation et améliorer leurs performances. Les incitations financières peuvent avoir un impact positif sur le désir des employés d'atteindre leurs objectifs, de développer leurs compétences et de réussir dans leur

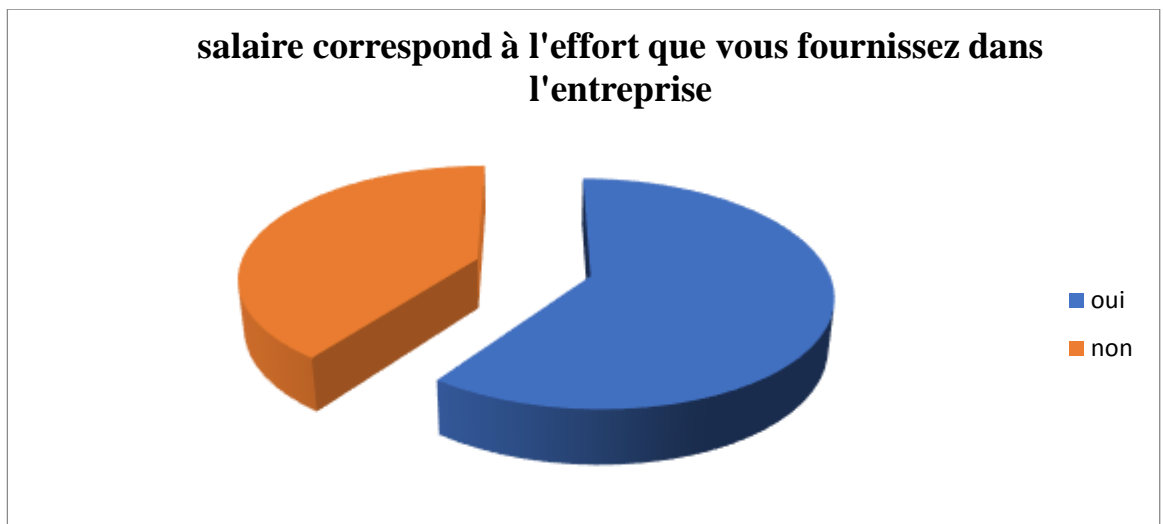


domaine de travail. Par conséquent, les incitations financières peuvent être un outil efficace pour maintenir la satisfaction et la motivation des employés dans l'entreprise.

9. Est-ce que votre salaire correspond à l'effort que vous fournissez dans l'entreprise ?

**Table N° 10 salaire correspond à l'effort que vous fournissez dans l'entreprise**

Repenses	N°	P
Oui	03	60%
Non	02	40%
Totale	05	100%



Ce graphique et ce tableau illustrent les opinions des participants quant à l'adéquation de leur salaire par rapport aux efforts fournis dans l'entreprise. Selon les données fournies, 60% des participants sont d'accord pour dire que leur salaire correspond à leurs efforts, tandis que 40% des participants diffèrent de cet avis.

Ces résultats indiquent qu'il existe une disparité d'opinions parmi les participants concernant l'adéquation de leur salaire avec leurs efforts. La majorité des participants estime que leur salaire reflète et correspond aux efforts fournis, tandis que l'autre moitié pense le contraire.

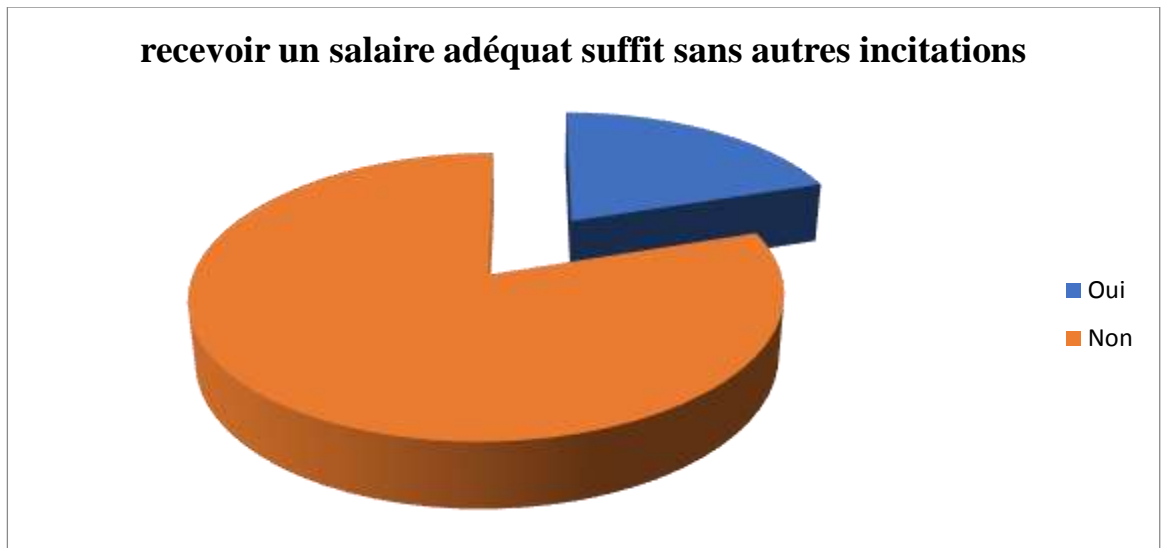
Sur la base de ces analyses, on peut en conclure qu'il est nécessaire d'effectuer une révision complète des salaires et de s'assurer de leur adéquation avec les efforts des employés. Les opinions et les besoins des participants doivent être pris en compte, et il convient de garantir une rémunération appropriée pour le travail fourni. En veillant à ce que les salaires soient en adéquation avec les efforts des employés, on peut renforcer la

satisfaction générale des employés, ainsi que leur performance et leur engagement professionnel.

10. Pensez-vous que recevoir un salaire adéquat suffit sans autres incitations ?

**Table N° 11 recevoir un salaire adéquat suffit sans autres incitations**

Réponses	N°	P
Oui	1	20%
Non	4	80%
Totale	5	100%



Ce graphique et tableau illustrent les opinions des participants concernant l'adéquation du salaire sans avoir besoin d'autres incitations spécifiques. Selon les données fournies, 20% des participants estiment que le salaire est adéquat sans avoir besoin d'autres incitations, tandis que 80% des participants pensent le contraire.

Ces résultats indiquent une disparité d'opinions parmi les participants quant à l'adéquation du salaire sans nécessité d'autres incitations. Moins de la moitié des participants considèrent que le salaire proposé est adéquat sans autres incitations, tandis que l'autre moitié estime qu'il n'est pas adéquat sans ces incitations.

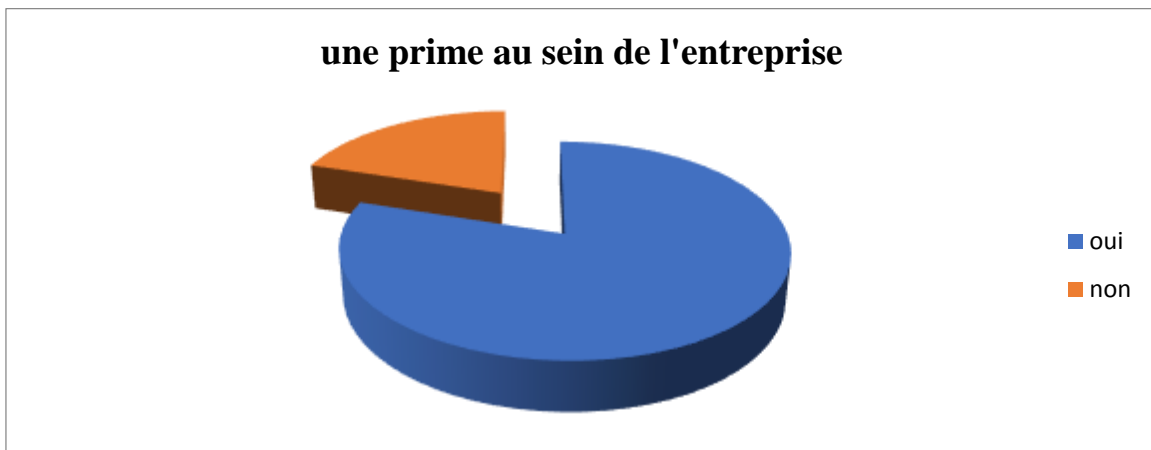
Sur la base de cette analyse, il est important de prendre en compte les opinions des participants et de revoir la politique salariale afin de s'assurer qu'elle correspond aux attentes et aux besoins des employés. Il peut être nécessaire d'examiner les mécanismes des incitations

proposées pour renforcer la satisfaction et la motivation des employés. En répondant aux attentes des employés et en fournissant un environnement de travail propice ainsi que des récompenses appropriées, l'engagement et les performances exceptionnelles peuvent être améliorés au sein de l'entreprise.

11. Avez-vous déjà reçu une prime au sein de l'entreprise ?

**Table N° 12 une prime au sein de l'entreprise**

Réponses	N°	P
Oui	4	80%
Non	1	20%
Totale	5	100%



Ce graphique et ce tableau illustrent le pourcentage d'employés ayant reçu une prime de la part de l'entreprise et ceux qui ne l'ont pas reçue. Selon les données fournies, 20% des employés n'ont pas encore reçu de prime de l'entreprise, tandis que 80% des employés ont reçu une prime.

Ces résultats indiquent une disparité dans la répartition des primes parmi les employés. Moins de la moitié des employés ont reçu une prime de l'entreprise, tandis que l'autre moitié n'en a pas encore bénéficié.

Sur la base de cette analyse, il est nécessaire que l'entreprise reflète sur sa politique de distribution des primes et la réévalue. Il peut être nécessaire d'effectuer une évaluation complète des critères utilisés pour déterminer qui mérite les primes et de mettre en place des systèmes

équitable et transparents de distribution des primes. Cela peut contribuer à améliorer la satisfaction et la motivation des employés, ainsi qu'à renforcer les performances globales de l'entreprise.

12. Est-ce que les primes aident à améliorer le moral des employés dans l'entreprise ?

**Table N° 13 les primes aident à améliorer le moral des employés dans l'entreprise**

Réponses	N°	P
Oui	5	100%
Non	0	0%
Totale	5	100%



Ce graphique et ce tableau indiquent que 100% des employés estiment que le salaire et les incitations améliorent leur bien-être mental.

Ce résultat suggère que le salaire et les incitations ont un impact positif sur l'état mental des employés. Ils ressentent une amélioration de leur humeur et de leur bien-être global grâce aux récompenses financières qu'ils reçoivent.

Sur la base de cette analyse, le salaire et les incitations peuvent être considérés comme des outils efficaces pour renforcer la satisfaction, l'engagement et les performances globales au sein de l'entreprise. Il est important que l'entreprise continue à fournir un salaire et des incitations

de manière équitable et transparente, et à promouvoir un environnement de travail positif qui encourage les employés à exceller et à développer leurs compétences.

L'entreprise peut également explorer de nouvelles façons d'améliorer le bien-être mental des employés au-delà des aspects financiers, tels que la fourniture d'opportunités de formation et de développement professionnel, la promotion de l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, et le renforcement d'une culture de reconnaissance et d'appréciation.

13. Est-ce que la promotion joue un rôle dans la mise en valeur des capacités des employés ?

**Table N° 14 la promotion joue un rôle dans la mise en valeur des capacités des employés**

Réponses	N°	P
Oui	05	100%
Non	00	00%
Totale	05	100%



Ce graphique et tableau mettent en évidence le fait que 100% des employés estiment que la promotion joue un rôle essentiel dans la mise en valeur de leurs compétences.

Ce résultat indique que les employés considèrent la promotion comme un moyen de mettre en avant et de développer leurs compétences. Ils voient la promotion comme une opportunité de relever de nouveaux défis, de progresser professionnellement et de faire reconnaître leurs capacités.

Sur la base de cette analyse, la promotion peut être considérée comme un outil important pour motiver et valoriser les employés. Elle offre aux employés des opportunités de développement et d'avancement professionnel, ce qui améliore leur moral et leur satisfaction au travail.

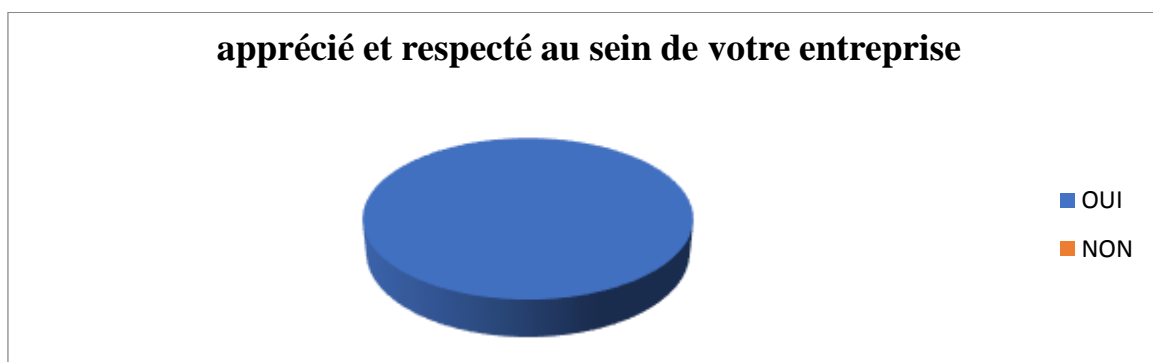
De plus, l'entreprise peut promouvoir une culture de promotion équitable et transparente, offrir des opportunités de formation et de développement professionnel aux employés, et favoriser les talents internes en permettant aux employés de pleinement exploiter leurs capacités et compétences.

En tirant parti de ces résultats, l'entreprise peut améliorer ses stratégies de promotion et offrir des opportunités durables de développement professionnel et d'avancement aux employés, ce qui renforce l'engagement et les performances élevées au sein de l'entreprise.

14. Vous sentez-vous apprécié et respecté au sein de votre entreprise ?

**Table N° 15 apprécié et respecté au sein de votre entreprise**

Réponses	N°	P
Oui	5	100%
Non	0	0%.
Totale	5	100%



Ce résultat indique que tous les employés expriment leur respect envers l'entreprise dans laquelle ils travaillent. Ils considèrent l'entreprise comme un lieu digne de respect et apprécient les valeurs et les principes qu'elle adopte.

Le respect envers l'entreprise peut résulter de plusieurs facteurs, notamment une culture professionnelle, une direction efficace, un traitement équitable et respectueux des employés, ainsi que la création d'un environnement de travail positif et stimulant.

À la lumière de cette analyse, le respect de l'entreprise par les employés peut être considéré comme un élément essentiel pour construire une culture de travail saine et promouvoir la communication et la collaboration entre les équipes de travail.

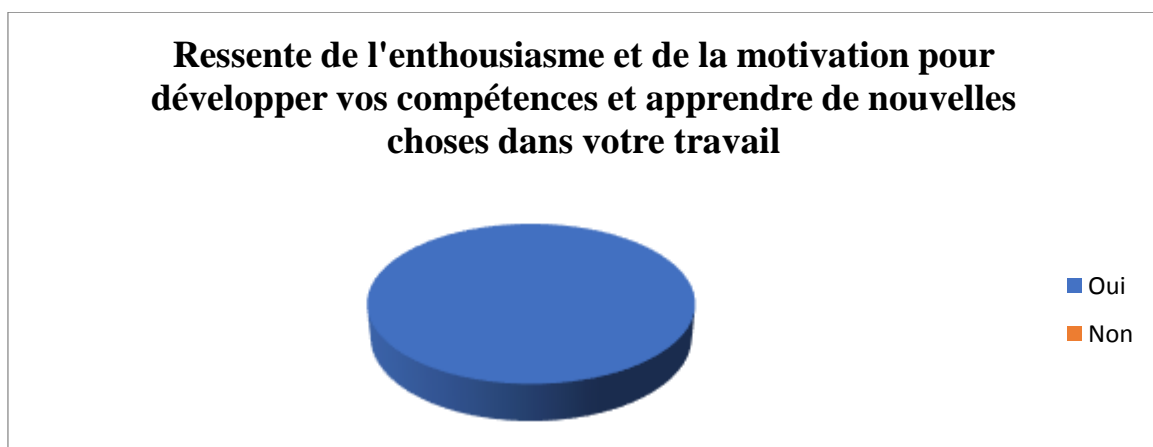
En tirant parti de ces résultats, l'entreprise peut continuer à renforcer et à promouvoir le respect des employés en favorisant une communication ouverte et transparente, en offrant des opportunités de développement et d'avancement professionnel, et en consacrant des valeurs et des principes qui favorisent la confiance et le respect dans l'environnement de travail.

**- Axe 2 La performance**

15. Ressentez-vous de l'enthousiasme et de la motivation pour développer vos compétences et apprendre de nouvelles choses dans votre travail ?

**Table N° 16 Ressente de l'enthousiasme et de la motivation pour développer vos compétences et apprendre de nouvelles choses dans votre travail**

Reponses	N°	P
Oui	5	100%
Non	0	0%
Totale	5	100%



Ce graphique et ce tableau montrent que 100% des employés estiment que la motivation met en valeur leurs qualifications et leurs créativité.

Ce résultat indique que tous les employés considèrent que la présence de motivation joue un rôle important dans la mise en valeur de leurs qualifications et de leurs créativité. Ils croient que des éléments de motivation tels que la reconnaissance, les récompenses, les promotions et les défis inspirants contribuent à les motiver à innover et à développer leurs compétences.

Lorsqu'ils se sentent motivés et soutenus par l'entreprise, ils ont confiance en leurs capacités et leur talent, et sont en mesure de travailler de la meilleure façon possible. Une atmosphère motivante favorise leur volonté de fournir des performances optimales et d'exceller dans l'accomplissement de leurs tâches quotidiennes.

Sur la base de cette analyse, il peut être conclu que renforcer la motivation au sein de l'entreprise contribuera à mettre en valeur les compétences et les créativité des employés. Cela peut être réalisé en offrant des opportunités de formation et de développement, en favorisant une culture de reconnaissance et d'appréciation des réalisations individuelles et collectives, et en proposant des défis et des projets inspirants pour stimuler l'excellence et l'innovation des employés.

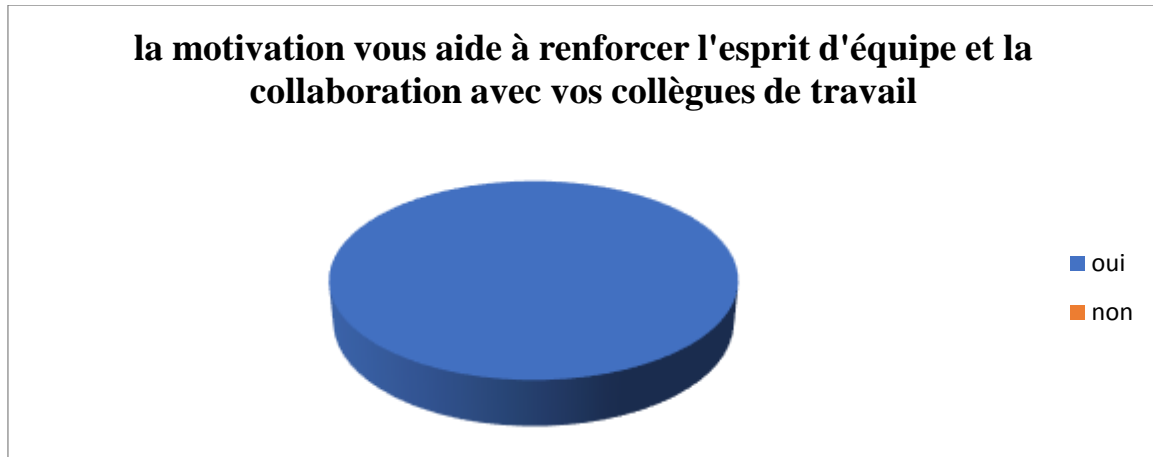
16. Pensez-vous que la motivation vous aide à renforcer l'esprit d'équipe et la collaboration avec vos collègues de travail ?

**Tableau N° 17 la motivation vous aide à renforcer l'esprit d'équipe et la collaboration**

**Avec vos collègues de travail**

Réponses	N°	P
Oui	5	100%
Non	0	0%
Totale	5	100%





Ce graphique et ce tableau illustrent que 100% des employés estiment que la motivation contribue à renforcer l'esprit d'équipe et la collaboration avec leurs collègues de travail.

Ce résultat indique que tous les employés considèrent que la présence de la motivation joue un rôle important dans la promotion de l'esprit d'équipe et de la coopération avec leurs collègues. Ils croient que des éléments de motivation tels que la reconnaissance, la coopération et le soutien mutuel contribuent à les motiver à travailler en équipe et à atteindre des objectifs communs.

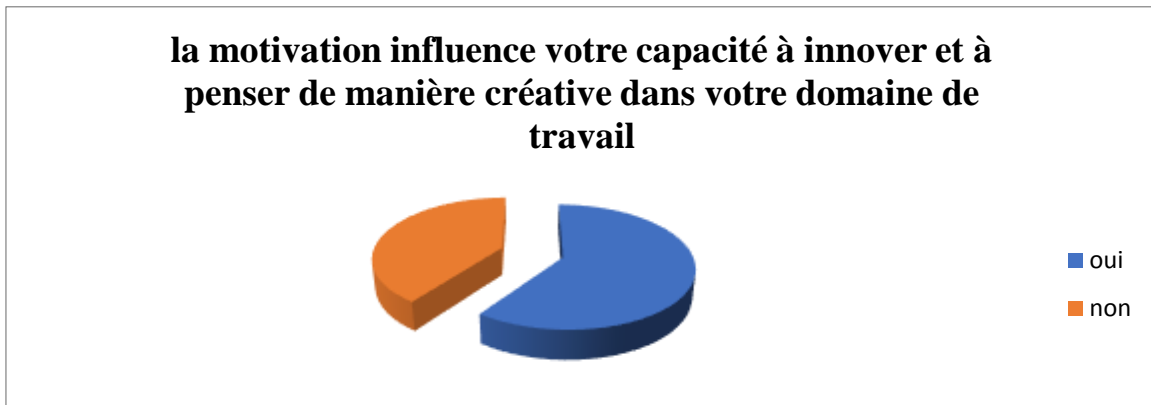
Lorsqu'ils se sentent motivés et soutenus par l'entreprise, ils sont prêts à collaborer avec leurs collègues et à travailler avec une forte cohésion d'équipe. Ils reconnaissent l'importance de développer des relations positives avec leurs collègues et de communiquer efficacement pour atteindre le succès collectif.

Sur la base de cette analyse, on peut conclure que la promotion de la motivation au sein de l'entreprise contribuera à renforcer l'esprit d'équipe et la collaboration entre les employés. Cela peut être réalisé en encourageant l'interaction et la coopération entre les individus, ainsi qu'en offrant des opportunités de collaboration et de travail d'équipe.

17. Est-ce que la motivation influence votre capacité à innover et à penser de manière créative dans votre domaine de travail ?

**Tableau N° 18 la motivation influence votre capacité à innover et à penser de manière créative dans votre domaine de travail**

Repenses	N°	P
Oui	3	60%
Non	2	40%
Totale	5	100%



Ce résultat indique qu'un pourcentage élevé de travailleurs considèrent que la motivation joue un rôle important dans l'amélioration de leurs capacités d'innovation et de pensée créative. Ils estiment que l'enthousiasme et le désir de réussir et d'atteindre des objectifs renforcent leur capacité à penser de manière nouvelle et à proposer de nouvelles solutions.

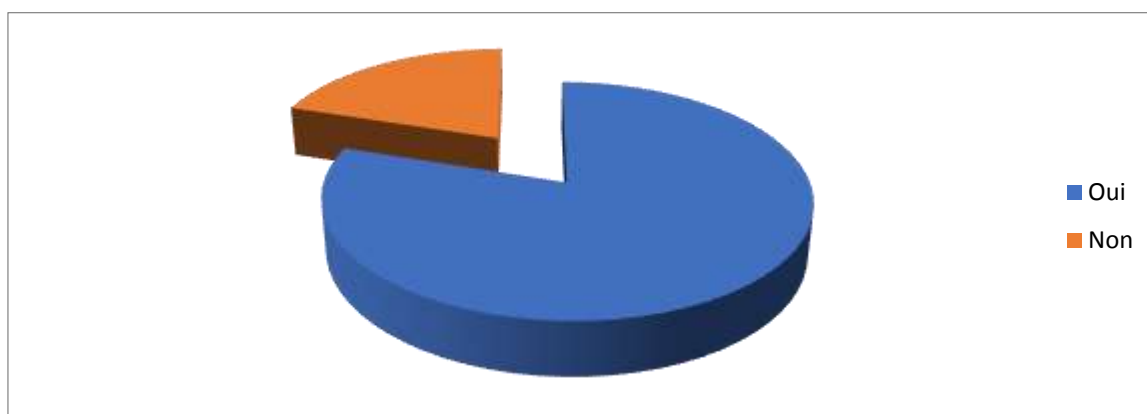
D'autre part, 40% des travailleurs ne pensent pas que la motivation ait une grande influence sur leur capacité à innover et à penser de manière créative. Ils peuvent avoir un point de vue différent ou croire qu'ils ont d'autres sources d'inspiration et de créativité.

Sur la base de cette analyse, on peut conclure que la motivation joue un rôle important dans le renforcement des capacités des travailleurs à innover et à penser de manière créative, mais il peut également exister d'autres facteurs qui influencent ces capacités. Les entreprises peuvent renforcer la motivation des travailleurs en fournissant un environnement de travail qui les stimule et encourage l'innovation, en offrant des incitations appropriées et en favorisant une culture de la pensée créative, de l'échange d'idées et de la participation aux processus de prise de décision.

18. L'entreprise encourage-t-elle la culture de la motivation et la reconnaissance des réalisations individuelles et collectives.

**Tableau N19 L'entreprise encourage-t-elle la culture de la motivation et la reconnaissance des réalisations individuelles et collectives.**

Repenses	N°	P
Oui	4	80%
Non	1	20%
Totale	5	



D'après l'analyse, le graphique et le tableau montrent que 80% des employés estiment que l'entreprise encourage la culture de la motivation et reconnaît les réalisations individuelles et collectives, tandis que 20% ne sont pas d'accord avec cette opinion.

Ces résultats indiquent que la majorité des employés estiment que l'entreprise œuvre à promouvoir une culture de la motivation et à reconnaître les réalisations individuelles et collectives. Ils constatent que l'entreprise se soucie de stimuler les employés et de renforcer leur désir de réussir, les incitant à donner le meilleur d'eux-mêmes. Cette encouragement peut conduire à une augmentation de la motivation et de l'engagement des employés, ainsi qu'à une meilleure performance au travail.

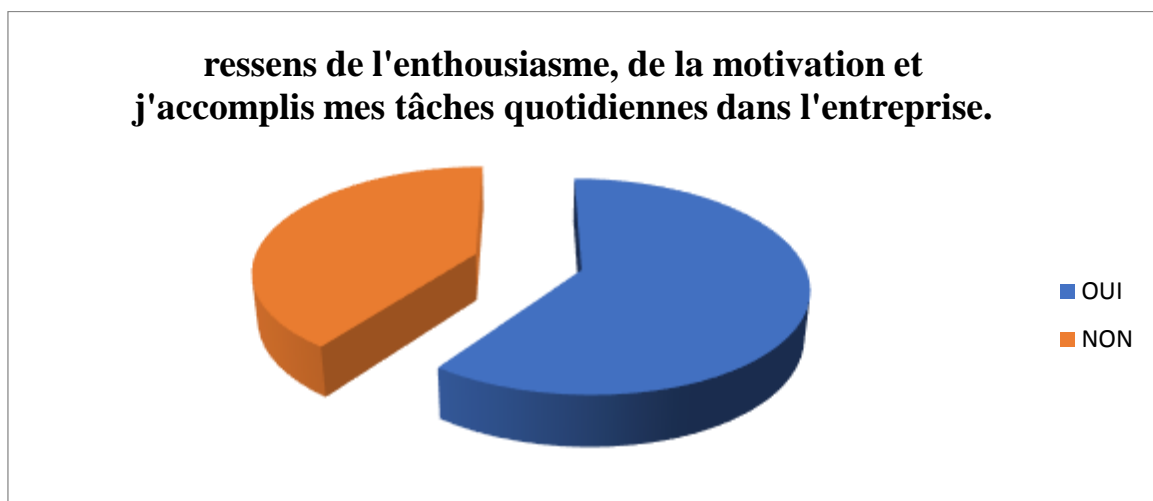
D'autre part, 20% des employés estiment que l'entreprise n'encourage pas suffisamment la culture de la motivation et ne reconnaît pas les réalisations individuelles et collectives comme il se doit. Ils peuvent avoir des remarques ou des expériences qui diffèrent des opinions des autres.

Sur la base de ces résultats, on peut conclure que l'encouragement de l'entreprise à la culture de la motivation et à la reconnaissance des réalisations individuelles et collectives peut avoir un impact positif sur la satisfaction et la performance des employés. Les entreprises peuvent renforcer cette culture en développant des politiques et des programmes incitatifs, en offrant des récompenses et des reconnaissances pour les réalisations, en favorisant la coopération et le travail d'équipe, ainsi qu'en encourageant l'esprit d'équipe et la participation à la prise de décision.

19. Je ressens de l'enthousiasme et de la motivation pour accomplir mes tâches quotidiennes dans l'entreprise ?

**Tableau N° 20 ressens de l'enthousiasme, de la motivation et j'accomplis mes tâches quotidiennes dans l'entreprise.**

réponses	N°	P
Oui	3	60%
Non	2	40%
Totale	5	100%



Selon l'analyse, le graphique et le tableau indiquent que 60 % des employés ressentent de l'enthousiasme et de la satisfaction et accomplissent leurs tâches quotidiennes, tandis que 40 % pensent le contraire.

Ces résultats suggèrent que la majorité des employés expriment leur enthousiasme et leur satisfaction dans l'exécution de leurs tâches quotidiennes. Ils trouvent que leur travail les

motive et les gratifie, ce qui leur permet d'accomplir leurs tâches avec efficacité. Cela signifie qu'ils ont un bon niveau de motivation et d'engagement interne pour réussir dans leur travail.

Cependant, il y a 40 % des employés qui ressentent le contraire et éprouvent des difficultés à maintenir l'enthousiasme et la satisfaction dans l'exécution de leurs tâches quotidiennes. Ils peuvent rencontrer des défis ou des problèmes qui affectent leur niveau de satisfaction et d'enthousiasme, tels que des pressions professionnelles, un manque de motivation ou une insatisfaction à l'égard des conditions de travail.

Sur la base de ces résultats, l'enthousiasme et la satisfaction peuvent être considérés comme des facteurs importants dans la performance des employés. Les entreprises doivent travailler à créer un environnement de travail qui encourage l'enthousiasme et la satisfaction, en offrant des opportunités de développement et d'avancement, en fournissant des incitations et des reconnaissances pour les réalisations, en favorisant l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, et en favorisant la communication et l'interaction entre les employés.

## **2.2. L'analyse de résultats :**

- Le public cible de l'étude comprend une proportion plus élevée d'hommes par rapport aux femmes.
- L'échantillon collecté présente une répartition d'âge déséquilibrée. Les résultats montrent une diminution dans l'échantillon des individus âgés entre 25 et 45 ans, tandis qu'il y a une concentration plus importante d'individus âgés entre 46 et 60 ans.
- L'échantillon collecté présente une distribution de niveaux d'éducation diversifiée.
- L'échantillon étudié présente une distribution différente de l'état matrimonial
- L'échantillon étudié présente une distribution différente de l'expérience des travailleurs
- L'entreprise accorde de l'importance à la fourniture d'incitations financières aux employés pour stimuler leur motivation et améliorer leurs performances
- Il est nécessaire d'effectuer une révision complète des salaires et de s'assurer de leur adéquation avec les efforts des employés.
- Il est important de prendre en compte les opinions des participants et de revoir la politique salariale afin de s'assurer qu'elle correspond aux attentes et aux besoins des employés.

- Il est nécessaire que l'entreprise reflète sur sa politique de distribution des primes et la réévalue
- Le salaire et les incitations peuvent être considérés comme des outils efficaces pour renforcer la satisfaction, l'engagement et les performances globales au sein de l'entreprise
- La promotion peut être considérée comme un outil important pour motiver et valoriser les employés. Elle offre aux employés des opportunités de développement et d'avancement professionnel, ce qui améliore leur moral et leur satisfaction au travail.
- Tous les employés expriment leur respect envers l'entreprise dans laquelle ils travaillent
- Tous les employés considèrent que la présence de motivation joue un rôle important dans la mise en valeur de leurs qualifications et de leurs créativité. Ils croient que des éléments de motivation tels que la reconnaissance, les récompenses, les promotions et les défis inspirants contribuent à les motiver à innover et à développer leurs compétences
- Tous les employés considèrent que la présence de la motivation joue un rôle important dans la promotion de l'esprit d'équipe et de la coopération avec leurs collègues
- La motivation joue un rôle important dans le renforcement des capacités des travailleurs à innover et à penser de manière créative, mais il peut également exister d'autres facteurs qui influencent ces capacités
- La majorité des employés estiment que l'entreprise œuvre à promouvoir une culture de la motivation et à reconnaître les réalisations individuelles et collectives
- La majorité des employés expriment leur enthousiasme et leur satisfaction dans l'exécution de leurs tâches quotidiennes. Ils trouvent que leur travail les motive et les gratifie, ce qui leur permet d'accomplir leurs tâches avec efficacité.

## **Conclusion de chapitre :**

Dans notre étude, basée sur une enquête ciblant les travailleurs de l'entreprise, nous avons tiré les conclusions suivantes :

Les incitations financières ont un impact positif sur la motivation des employés. Lorsqu'ils sont récompensés financièrement pour leur travail et leurs réalisations, les travailleurs sont plus motivés à fournir un effort supplémentaire et à atteindre leurs objectifs.

Les incitations non financières, telles que la reconnaissance et les éloges, sont également importantes pour renforcer la satisfaction des employés. Lorsque les employés se sentent appréciés et valorisés, ils sont plus engagés dans leur travail et plus susceptibles de maintenir des niveaux élevés de performance.

Les incitations liées au développement professionnel, telles que la formation et les opportunités de croissance, ont un impact significatif sur la rétention des employés. Lorsque les travailleurs voient des perspectives d'avancement et de développement de leurs compétences, ils sont plus enclins à rester au sein de l'entreprise et à investir dans leur propre progression.

La personnalisation des incitations en fonction des préférences individuelles des employés est essentielle. Les travailleurs ont des besoins et des motivations différentes, il est donc important de proposer une variété d'incitations qui répondent à leurs attentes spécifiques.

En conclusion, les incitations ont un rôle important dans l'amélioration de la performance des travailleurs. Les incitations financières, non financières et liées au développement professionnel contribuent à motiver les employés, à renforcer leur satisfaction et à favoriser leur engagement au sein de l'entreprise. La personnalisation des incitations en fonction des besoins individuels est un élément clé pour garantir leur efficacité

## **Conclusion générale :**

Dans l'étude de l'impact de la motivation du personnel sur la performance de l'entreprise, il est clair que la motivation joue un rôle crucial dans la réussite globale d'une organisation. En offrant des incitations appropriées, en créant un environnement de travail favorable et en reconnaissant les contributions des employés, les entreprises peuvent stimuler leur motivation et obtenir des résultats positifs.

Lorsque les employés sont motivés, ils sont plus engagés, productifs et disposés à donner le meilleur d'eux-mêmes. Une motivation élevée favorise également un climat de travail positif, où les employés se sentent valorisés et soutenus. Cela conduit à une rétention du personnel plus élevée, à une diminution de l'absentéisme et à une augmentation de la satisfaction globale des employés.

De plus, la motivation du personnel a un impact direct sur la performance de l'entreprise. Des employés motivés sont plus enclins à prendre des initiatives, à proposer des idées novatrices et à s'investir dans l'amélioration continue des processus. Cela se traduit par une amélioration de la qualité du travail, une augmentation de la productivité et une réduction des erreurs ou des retards.

La motivation du personnel peut également favoriser la créativité et l'innovation au sein de La Société Nationale d'Assurance. Lorsque les employés sont motivés, ils sont plus susceptibles de chercher des solutions nouvelles et efficaces aux défis auxquels l'entreprise est confrontée. Cela peut conduire à des avantages concurrentiels significatifs, tels que le développement de nouveaux produits ou services, l'optimisation des processus opérationnels et une meilleure satisfaction des clients.

En conclusion, il est évident que la motivation du personnel a un impact considérable sur la performance globale de l'entreprise. En investissant dans des stratégies de motivation efficaces, les entreprises peuvent créer un environnement propice à la réussite, où les employés sont engagés, productifs et prêts à contribuer au succès de l'organisation. La motivation du personnel n'est pas seulement bénéfique pour les employés eux-mêmes, mais aussi pour l'entreprise dans son ensemble, en favorisant la croissance, l'innovation et la satisfaction des parties prenantes.

### **Les hypothèses de la recherche :**

**Hypothèse 1 :** La diversification des tâches est l'une des techniques les plus importantes pour motiver les travailleurs de la Société.

Cette hypothèse est juste et confirmée comme nous l'avons vérifié dans notre étude

**Hypothèse 2 :** La société s'appuie l'utilisation de techniques de motivation mises en place par La SAA pour atteindre de meilleures performances.



## *Conclusion générale*

Cette hypothèse est juste et confirmée comme nous l'avons vérifié dans notre étude

### **Les résultats de l'étude :**

- L'étude porte sur un public majoritairement masculin par rapport aux femmes.
- L'échantillon recueilli présente un déséquilibre dans la répartition des âges, avec une diminution du nombre d'individus âgés entre 25 et 45 ans, et une concentration plus importante des individus âgés entre 46 et 60 ans.
- La diversité des niveaux d'éducation est présente dans l'échantillon collecté.
- Les participants à l'étude ont une répartition matrimoniale différente de la norme.
- Les travailleurs de l'échantillon ont une expérience variée.
- L'entreprise accorde de l'importance à l'attribution d'incitations financières pour motiver et améliorer les performances des employés.
- Une révision complète des salaires est nécessaire pour s'assurer de leur adéquation avec les efforts des employés.
- Les opinions des participants doivent être prises en compte pour revoir la politique salariale et répondre aux attentes et besoins des employés.
- La politique de distribution des primes doit être réévaluée par l'entreprise.
- Les salaires et les incitations sont considérés comme des outils efficaces pour améliorer la satisfaction, l'engagement et les performances des employés.
- Les promotions sont perçues comme des moyens importants pour motiver et valoriser les employés, en leur offrant des opportunités de développement et d'avancement professionnel.
- Tous les employés expriment leur respect envers l'entreprise dans laquelle ils travaillent.
- Les employés estiment que la motivation joue un rôle essentiel pour mettre en valeur leurs compétences et leur créativité, et qu'elle est favorisée par des éléments tels que la reconnaissance, les récompenses, les promotions et les défis inspirants. Ils sont motivés à innover et à développer leurs compétences grâce à ces éléments de motivation.

### **Les recommandations et les suggestions :**

1. Établir une culture de reconnaissance : Mettez en place des mécanismes formels et informels de reconnaissance pour récompenser les performances exceptionnelles des employés. Cela peut inclure des programmes de reconnaissance, des récompenses individuelles ou d'équipe, des expressions de gratitude et des opportunités de développement professionnel.
2. Offrir des opportunités de développement : Proposez des programmes de formation et de développement professionnel pour permettre aux employés de renforcer leurs compétences et d'atteindre leurs objectifs de carrière. Cela peut inclure des formations internes, des formations externes, des programmes de mentorat ou des possibilités de rotation des postes.
3. Favoriser la communication et la transparence : Communiquez de manière ouverte et transparente sur les objectifs de l'entreprise, les résultats et les défis. Impliquez les employés dans la prise de décision lorsque cela est possible et assurez-vous qu'ils comprennent comment leur travail contribue aux objectifs globaux de l'entreprise.
4. Développer des opportunités de progression : Créez des plans de carrière clairs et des possibilités d'avancement pour les employés talentueux et motivés. Établissez des critères objectifs pour les promotions et fournissez des rétroactions régulières sur la

## *Conclusion générale*

- performance afin d'aider les employés à atteindre leurs objectifs de croissance professionnelle.
5. Encourager l'autonomie et la responsabilisation : Accordez aux employés une certaine autonomie dans l'exécution de leurs tâches et donnez-leur la possibilité de prendre des décisions et de proposer des idées. Responsabilisez-les pour leurs résultats et reconnaissez leurs contributions à mesure qu'ils atteignent leurs objectifs.
  6. Adapter les incitations financières : Réévaluez la politique de rémunération de l'entreprise pour s'assurer qu'elle est équitable et alignée sur les performances individuelles et collectives. Considérez la mise en place de systèmes de récompenses variables basés sur les objectifs atteints et la performance globale de l'entreprise.
  7. Favoriser un équilibre travail-vie personnelle : Offrez des politiques de travail flexibles et des avantages liés à la conciliation travail-vie personnelle. Cela peut inclure des horaires flexibles, du télétravail, des congés payés supplémentaires, des services de soutien à la parentalité, etc. Cela permettra aux employés de maintenir un bon équilibre entre leur vie professionnelle et personnelle, ce qui peut renforcer leur motivation et leur engagement.
  8. Encourager la collaboration et le travail d'équipe : Favorisez la collaboration entre les membres de l'équipe en mettant en place des projets transversaux, des espaces de travail collaboratifs et des occasions de célébrer les réussites collectives. Mettez l'accent sur l'esprit d'équipe et la coopération pour renforcer la motivation et la performance collective.
  9. Surveiller et évaluer régulièrement : Effectuez des évaluations régulières de la motivation des employés, de leur satisfaction et de leur engagement. Utilisez ces informations pour identifier les domaines d'amélioration et ajuster les stratégies de motivation en cons.

### **Les limites de l'étude :**

L'étude sur l'impact de la motivation du personnel sur la performance de l'entreprise présente certaines limites qui doivent être prises en compte. Voici quelques-unes des limites courantes :

1. Échantillonnage biaisé : L'étude peut avoir été menée sur un échantillon spécifique d'employés ou d'entreprises, ce qui limite la généralisation des résultats à d'autres contextes. Par exemple, si l'étude s'est concentrée sur une seule entreprise ou une seule industrie, les résultats peuvent ne pas être représentatifs de l'ensemble des entreprises.
2. Biais de réponse : Les participants à l'étude peuvent présenter des biais de réponse, ce qui peut influencer les résultats. Ils peuvent répondre de manière socialement désirable ou biaiser leurs réponses pour correspondre à ce qu'ils pensent être attendu d'eux.
3. Mesure de la motivation : La mesure de la motivation peut être subjective et complexe. Différentes méthodes de mesure peuvent être utilisées, telles que des questionnaires ou des évaluations, mais elles peuvent ne pas capturer tous les aspects de la motivation et peuvent être sujettes à des erreurs de perception.
4. Variables confondantes : Il peut y avoir d'autres facteurs influençant la performance de l'entreprise, tels que la culture organisationnelle, le leadership, les compétences des employés, etc. Il peut être difficile d'isoler l'effet spécifique de la motivation sur la performance, en raison de l'influence de ces variables confondantes.

## *Conclusion générale*

5. Cause et effet : Établir une relation de cause à effet entre la motivation du personnel et la performance de l'entreprise peut être complexe. Il est possible que la performance de l'entreprise influence la motivation des employés plutôt que l'inverse, ou qu'il existe d'autres variables médiantes ou modératrices dans cette relation.
6. Mesure de la performance : La mesure de la performance de l'entreprise peut également être sujette à des biais et des limitations. Les métriques utilisées pour évaluer la performance peuvent varier d'une entreprise à l'autre et peuvent ne pas refléter de manière exhaustive la performance réelle de l'entrepris

## Bibliographie

### Les ouvrage :

1. A.D CHANDLER, « *Organisation et performance des entreprises* », Edition de l'organisation, 1992, P.21.
2. AMIMER A, « *La mesure de la performance organisationnelle a travers le tableau de bord de gestion* » management des organisations, 2005-2006, P.18.
3. Bernard Martory, Daniel Crozet, « *Gestion des ressources humaines* », 3eme édition, édition Nathan, 1988, P.17.
4. CADIN, L, et autre, « *gestion des ressources humaines* », édition Dunod, Paris, 2000, P.04.
5. Caillat.A, « *Management des entreprises* », Edition Hachette. Livre, 2008, P .38.
6. CHARLES Lusthaus, MARIE, HELENE, cadre pour l'amélioration de la performance, évaluation organisationnelle, Canada, 2003, P.151.
7. CHARLES Lusthaus, Marie-Hélène Adrien, « *Evaluation organisationnelle* » édition PADIE, Canada, 2003, P.37.
8. Conférence GRH/IFSN, M. Moreno, Maniville Maitre de conférence GRH, IAE-UTI, Paris, 2007, P 05.
9. DE BOISLANDELLE, (Henri. Mahé) : (Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils), édition Economica, Paris, 1998, P 318-319
10. Dimitri Weiss, « *ressources humaines* », 3<sup>eme</sup> Edition : Organisation, Paris, 2005, P.76.
11. Dorith et Goguet, 2005, « *gestion prévisionnelle et mesure de la performance* », 2<sup>eme</sup> édition Dunod, Paris, P.166.
12. Etienne Seruqia SEMUHOZA, « *théorie de la motivation au travail* » édition Harmattan, Paris, 2009, P.44.
13. GIRAUD et al, « *contrôle de gestion et pilotage de la performance* », 2ème édition, Gualino éditeur, 2005, P.100.
14. J. BARRAUD, et autres, « *La fonction Ressources Humaines* », 3<sup>eme</sup> Edition DUNOD, Paris, 2008, P.91.

15. J.M. PERETTI, « *Gestion des ressources humaines* » 8<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris 2010, P4-5.
16. J. PERETTI, « *ressources humaines* », édition Vuibert, 7<sup>ème</sup> Edition, Paris 2002, P.34.
17. JACQUES Rojot et all, « *comportement organisationnel : théories des organisations, motivation au Travail, engagement organisationnel* », édition De Boeck, Belgique, 2014, P.166.
18. JEAN Marie Pretti, « *Gestion des ressources Humaines* » édition Vuibert, Paris, p 06.
19. Jean-Marie Peretti, « *ressources humaines* », édition Vuibert, 7<sup>ème</sup> édition, Paris 2002, P.10.
20. JM. PERETTI, « *Gestion des ressources humaines* », 12<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris 2010, P.42.
21. KHEMAKHEM(A) : « *la dynamique du contrôle de gestion* » 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 1976, P.06.
22. L.Cadin, F.Guerin et F.Pigieyre, « *Gestion des ressources humaines* », Edition Dunod, 2007, P 45.
23. LEMOIGNE, (Jean, Louis) : (l'évaluation des systèmes complexes), In (Système de mesure de la performance) Harvard expansion, 1999, P.203.
24. LETHIELLEUX Laetitia, « *l'essentiel de la gestion Ressources Humaines* », édition L'extenso, 9<sup>ème</sup> édition, paris, P.17.
25. LORINOP : Méthodes et pratiques de la performance, la guide du pilotage, Ed de l'organisation., 1997, P.18.
26. M, Emmanuel. Et D, Mathieu, « *les clés de la performance* », les éditions Démos, 2004, P.24
27. M. MORENO, « *gestion des ressource humaines* », Edition janvier 2008, P.05,
28. MACHESNAY, « *Economie d'entreprise* », Eyrolles, 1991, P.38.
29. Marmuse, C. (1997), « *la performance, encyclopédie de gestion* », Edition Economica, P.68.
30. MARTINE Burnes ; « *science de gestion* », édition Hachette, Paris, 2013. P.242
31. MARTINE Burnes ; « *science de gestion* », édition Hachette, Paris, 2013.
32. MARTINE Burnes, « *science de gestion* », édition Hachette, Paris, 2013, P18.
33. MARTINE, « *mangement et pilotage de la performance* », édition Hachette, Paris, 2009, P.27.

34. MINTZBURGH, « *le management* », 1990, P.480.
35. Patrice Roussel, « *Rémunérations, Motivations et satisfaction* », édition Economica, Paris, 1996, P.73.
36. PAYETTE, « *Efficacité des gestionnaires et des organisations* », prose universitaire du Québec, Québec, 2011, P.157.
37. PIEREVOYER, « *tableau de bord de gestion et indicateurs de performance* », de l'université Québec, 2006. P.176
38. PPHILIP L, « *Méthode et pratique de performance* », 3ème Edition d'Organisation, Paris, 2013, P.130
39. PROMEL, « *Gestion des ressources humaines* » Edition : Armand Colin, Paris, 1993, P.229.
40. PROUSSEL, « *Rémunération, Motivation et Satisfaction au Travail* » Edition : ECONOMICA, Paris, 1996, P.79.
41. ROBERT S, KAPLAN NORTON DAVID P, « *Using the balanced scorecard as strategic management system* » Harvard Business Review (Janvier-Février 1996), p 76.
42. ROBERT S, KAPLAN Norton, David P, « *le tableau de bord prospectif* », groupe eyrolles, Paris, 1998, P.36 37.
43. SAIVATOR Maugeri, « *théories de la motivation au travail* », édition Dunod, Paris, 2004, P.10.
44. SEKIAU, BLONDIN et all, « *Gestion des Ressources Humaines* » édition de Boeck, Bruxelles, 2007, P 10.
45. SEKIOU, et autres, « *Gestion des Ressources Humaines* » Edition : Debock, Université Bruxelles, 2001, P.70.
46. Source : KOTLER.P et DUBOIS.B, « *Marketing Management* », 7eme Edition, ED Publi Union, Paris, 1988, P.198.
47. SYLVCE Saint, ONGE et VICTOR Haines, « *gestion des performances au travail* », édition de Boeck, 1<sup>ère</sup> édition Bruxelles, Paris, 2007, P.17.
48. TEZENAS DU MONCEL, in BAYED Mohamed, Performance sociale et performance économique dans les PME industrielles, Annales du management ,1992, P.382.
49. Voyer P, « *tableau de bord de gestion et indicateur de performance* », 2<sup>ème</sup> Edition, presse de l'université du QUEBEC, 2006, P.69-71.

50. Vroom, Victor H, « *Work and Motivation* », New York, Johny Wiley& Sons, 1964,  
P.203.

**Article :**

1. Bertrand Sogbossi Bocco, « *Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique* », La revue des sciences de gestion, direction et gestion n°24- organisation, P.121.
2. BOURGUIGNON, peut -on définir la performance conseil Supérieur de l'ordre des experts experts-comptables Revue française de comptabilité, N°269, juillet août 1995.
3. J. SAULQUIN, G. SCHIER, « *responsabilité sociale des entreprise et performance* », complémentarité ou substituabilité, la revue des sciences de gestion, 2007/1, N°223, P.57-65.
4. Locke, E.A. (1991). « *The motivation sequence, the motivation hub, and the motivation core* ». Vol. n°50, P .289.

**Thèses et mémoire universitaires :**

MUCHA (Laura), Management Stratégique des Organisations, la motivation des salariés et la performance dans les entreprises, Thèse de Master, Faculté des Sciences Economiques, sociales et de Gestion, 2010, P.12

**Site web :**

<https://sciencesdegestion.fr/contrôle-de-gestion/performance/>



# Annexes 01 : questionnaire sur la motivation du personnel et la performance de l'entreprise

## Les informations générales

### 1. Le genre

Homme

Femme

### 2. La tranche d'âge

Moins de 25 ans

De 25 à 45 ans

De 46 à 60 ans

Plus de 60 ans

### 3. Catégorie socioprofessionnelle

Exécution

Maitrise

Cadre

Cadre supérieure

### 4. Le niveau d'instruction Primaire

Moyen

Secondaire

Universitaire

### 5. Situation familiale

Célibataire

Marié

Autre

6. Ancienneté :

De 1 à 5 ans

De 5 à 10ans

De 10 à 15 ans

De 15ans et plus

### Axe 1 LA MOTIVATION DU PERSONNEL

7. Est-ce que vous avez déjà reçu des incitations financières de la part de votre entreprise ?

Oui

Non

8. Selon vous, quelle est la méthode la plus efficace pour motiver les employés ?

Oui

Non

9. Est-ce que votre salaire mensuel est suffisant pour couvrir vos besoins essentiels ?

Oui

Non

10. Est-ce que votre salaire correspond à l'effort que vous fournissez dans l'entreprise ? Oui  
Non

Oui

Non

11. Pensez-vous que recevoir un salaire adéquat suffit sans autres incitations ?

Oui

Non

12. Avez-vous déjà reçu une prime au sein de l'entreprise ?

Oui

Non

13. Est-ce que les primes aident à améliorer le moral des employés dans l'entreprise ?

Oui

Non

14. Est-ce que la promotion joue un rôle dans la mise en valeur des capacités des employés ? Oui Non

Oui

Non

15. Vous sentez-vous apprécié et respecté au sein de votre entreprise ?

Oui

Non

16. Bénéficiez-vous des formations dispensées au sein de votre entreprise ?

Oui

Non

## Axe 2 La performance

17. Ressentez-vous de l'enthousiasme et de la motivation pour développer vos compétences et apprendre de nouvelles choses dans votre travail.

Oui

Non

18. Pensez-vous que la motivation vous aide à renforcer l'esprit d'équipe et la collaboration avec vos collègues de travail.

Oui

Non

19. Est-ce que la motivation influence votre capacité à innover et à penser de manière créative dans votre domaine de travail.

Oui

Non

20. L'entreprise encourage-t-elle la culture de la motivation et la reconnaissance des réalisations individuelles et collectives.

Oui

Non

21. Sentez-vous que la motivation contribue à réaliser un équilibre entre votre vie professionnelle et personnelle.

Oui

Non

22. L'entreprise encourage-t-elle l'innovation et vous incite-t-elle à proposer de nouvelles idées et améliorations dans votre travail.

Oui

Non

23. Je ressens de l'enthousiasme et de la motivation pour accomplir mes tâches quotidiennes dans l'entreprise.

Oui

Non

24. Je crois que la présence de programmes de motivation dans l'entreprise a un impact positif sur mes performances.

Oui

Non

# Table des matières

<i>Dédicaces</i> .....	4
<i>Remerciements</i> : .....	5
Résumé .....	6
Liste des schémas.....	9
Liste des figures .....	10
Liste des tableaux .....	11
La liste des abréviations.....	13
Introduction général : .....	1
<b>Chapitre I : Les fondements théorique de la motivation au travail des ressources humaines</b> .....	1
<b>Introduction du premier chapitre</b> : .....	6
<b>Section 1 : généralité sur la gestion des RH</b> : .....	7
1. 1. <b>Genèse de la fonction de ressources humaines</b> : .....	7
1.2. <b>Le concept de gestion de la ressource humaine</b> .....	9
1. 3 <b>Les fonctions de la gestion des ressources humaines</b> .....	12
<b>Section2 : la motivation au travail.</b> .....	16
2.1. <b>Définitions de la motivation dans l'entreprise</b> : .....	16
2.2. <b>Les caractéristiques de la motivation</b> : .....	17
2.3. <b>Les typologies de la motivation</b> : .....	18
<b>Section 3 : Principale théories de la motivation</b> : .....	19
3.1. <b>Les théories de contenu de l'école des Relations Humaines</b> : .....	19
3.2. <b>Les théories de processus</b> : .....	22
<b>Conclusion</b> : .....	26
<b>Chapitre II : La performance du personnel de l'entreprise.</b> .....	6
<b>Introduction au chapitre</b> : .....	28
<b>Section 1 :l'évolution et définition de la performance (concept de la performance)</b> .....	29
1.1. <b>L'évolution de la performance</b> .....	29
1.2. <b>Définition</b> : .....	31
1.3. <b>Caractéristiques de la performance</b> : .....	32
1.4. <b>Objectifs de la performance</b> : .....	33
1.5. <b>Les typologies de la performance</b> : .....	34
1.6. <b>Les critères de la performance de l'entreprise</b> : .....	37
<b>Section 2 : Les indicateurs de la performance</b> : .....	39
2.1. <b>Les indicateurs financiers</b> : .....	39

2.2. Les indicateurs sociaux :	40
2.3. Tableau de Bord prospectif de Kaplan et Norton (TBP) :	44
2.4. Les caractéristiques d'un bon indicateur :	48
Section 3 : le lien entre la motivation et la performance	49
Conclusion au chapitre :	53
Chapitre III : Etude De CAS de L'entreprise SAA De Batna N'gaous	28
Introduction au chapitre	55
Section1 : présentation générale de la Société Nationale d'Assurance	56
1.1 Présentation de la SAA :	56
1.2. L'organigramme de la SAA :	57
Saction2 : la questionnaire et l'analyse de résultats	59
2.1. Analyses Des Données :	59
2.2. L'analyse de résultats :	78
Conclusion de chapitre :	80
Conclusion générale :	82
Bibliographie	55
Annexes 01 : questionnaire sur la motivation du personnel et la performance de l'entreprise	60