

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القلعة

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

En vue de l'obtention d'un Master Académique
en « **Management Des Ressources Humaines** »

**L'impact de la motivation des salariés sur la
performance de l'entreprise.**

(Cas l'Agence National des Activités Minières -ANAM-)

Élaboré par :

Yahia MAHREZ

Encadré par

Dr. Mehdi BOUCHETARA

Année Universitaire 2021/2022

RÉSUMÉ

La motivation des travailleurs est l'un des sujets les plus importants abordés par les dirigeants et les responsables de l'entreprise, car elle est considérée comme l'un des facteurs les plus importants qui contribuent à augmenter la performance de l'individu et de l'entreprise.

En conséquence, nous avons abordé dans notre recherche l'analyse de l'impact de la motivation des salariés au niveau de la performance de l'entreprise et l'importance du lien qui collecte ces deux variables, étant donné que ce dernier est le cœur du management des salariés et cela conformément aux nouvelles orientations économiques modernes. Cette étude a été effectuée auprès de l'Agence National des Activités Minière, où après une recherche quantitative, nous avons pu comprendre l'importance des ressources investis par l'entreprise en ce qui concerne la motivation des salariés, mais il existe une certaine incompréhension de la part des managers en ce qui concerne les attentes des salariés sur ce sujet. Il a été constaté aussi que la motivation des salariés est généralement dépendante de la politique motivationnelle de l'entreprise et influence remarquablement leur performance qui est la somme de plusieurs facteurs dont la motivation représente le facteur le plus important. Les résultats de cette étude, nous amènent vers de nouvelles orientations du management des salariés, à savoir donner plus d'importance aux facteurs non-tangibles ou bien les facteurs psychologiques concernant la motivation des salariés.

Mots clés : motivation , performance de l'individu, performance de l'entreprise.

SUMMARY

Motivating workers is one of the most important topics discussed by company managers and officials, because it is considered one of the most important factors that help performance increasing for the individual and the company. As a result, we discussed in our research the analysis of the impact of employee motivation on the performance level of companies and to highlight the link that combines these two variables, knowing that motivation is the heart of employee management, that goes along with the new modern economic trends. This study was carried out with the National Agency for Mining Activities. Where after quantitative researchs we were able to understand the mechanisms and means that the company takes to motivate workers. Where we noticed that the working conditions within the company are motivating and the relationship between managers and workers is good. The results of this study lead us to know new ways of motivation and give greater importance to intangible and psychological factors and the inclusion of modern technologies that contribute to the growth of workers motivatio

Key-words : motivation, performance of workers ,performance of the company.

ملخص

يعتبر تحفيز العمال من اهم المواضيع المحل البحث من قبل مسيري الشركات والمسؤولين لأنه من اهم العوامل التي تساعد في زيادة الأداء للفرد وللشركة. وعليه تطرقنا في بحثنا الى تحليل أثر تحفيز الموظفين على مستوى أداء الشركات وابرار الرابط الذي يجمع بين هاذين المتغيرين باعتبار التحفيز هو قلب إدارة الموظفين وذلك وفقا للتوجهات الاقتصادية الحديثة. تم تجسيد هذه الدراسة على مستوى الوكالة الوطنية للأنشطة المنجمية، حيث تمكنا من فهم الاليات والوسائل التي تتخذها الشركة للتحفيز العمال. حيث لاحظنا ان ظروف العمل داخل الشركة محفزة والعلاقة بين المسيرين والعمال جيدة تقودنا نتائج هذه الدراسة الى معرفة طرق جديدة في التحفيز وإعطاء أهمية أكبر للعوامل الغير ملموسة والعوامل النفسية وادراج تكنولوجيات حديثة تساهم في زيادة تحفيز العمال.

الكلمات المفتاحية: تحفيز العمال، الأداء، أداء المؤسسة.

Remerciements

Je remercie avant tout dieu de m'avoir donné la force et la volonté pour arriver au bout de mon cursus universitaire.

Je tiens à exprimer ma profonde et sincère gratitude et amour à ma jolie mère FATIHA qui m'a inculqué de si bonnes valeurs et sans sa présence, soutien, ses conseils et son amour, je ne serai jamais arrivé là où je suis aujourd'hui.

Je remercie Mon père ALI, qui peut être fier et trouver ici le résultat de longues années de sacrifices et de privations pour m'aider à avancer dans la vie. Puisse Dieu faire en sorte que ce travail porte son fruit ; Merci pour les valeurs nobles, l'éducation et le soutien permanent venu de toi.

En premier lieu, je remercie Dr. BOUCHETARA Mehdi, mon encadreur, qui m'a guidé dans mon travail et m'a aidé à trouver les bonnes solutions pour avancer.

Je remercie aussi Mme. BOUCHELAGHEM Maha, mon maitre de stage, pour sa collaboration en me fournissant des données précises pour mon étude, ainsi le staff de l'ANAM qui ont rendu ma période de stage agréable.

Mes vifs remerciements au président et aux membres du jury d'avoir accepté d'évaluer mon travail.

Sans oublier mes sincères remerciements à l'ensemble des enseignants et des travailleurs de l'Ecole National Supérieure de Management, pour tous les efforts fournis et le savoir transmis tout au long de ses deux ans qui nous ont permis d'initier ce travail.

Je remercie mes frères Rafik et Seif, mes belles sœurs Amera et Saousen qui n'ont jamais cessé de croire en moi.

Je remercie aussi ma grand-mère ZARGINA, mes oncles KARIM, MESSAOUD, MOULDI, BAKHTA, DAHMANI pour son soutien.

Et enfin, je remercie tous mes amies ayant contribué de près ou de loin à la finalisation de ce travail.

Table des matières

RESUME

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

INTRODUCTION

CHAPITRE I : CADRE THÉORIQUE

Section 01 : Revu de littérature :	7
Section 02	
1 La motivation :	13
1.1 Définition :	13
1.2 Origine et histoire de la motivation :	14
1.3 Les théories de la motivation :	16
1.3.1 Les théories de continu :	16
1.3.2 Les théories de processus :	22
2 Les typologies de la motivation :	26
2.1 La motivation finale :	26
2.2 La motivation instrumentale :	27
2.3 La motivation de survie :	27
2.4 La motivation obsessionnelle :	27
3 Les types de la motivation :	27
3.1 La motivation intrinsèque :	28
3.2 La motivation extrinsèque :	28
3.3 Motivation positive :	28
3.4 Motivation négative :	29
4 Les caractéristiques de la motivation :	29
4.1 Le déclenchement du comportement :	29
4.2 La direction du comportement :	29
4.3 L'intensité du comportement :	29
4.4 La persistance du comportement :	29
5 Les techniques de la motivation :	30
5.1 La motivation par les conditions de travail :	30
5.1.1 Définition	30
5.1.2 Les champs de conditions de travail :	30

5.1.3	Les facteurs des conditions de travail :	30
5.1.4	L'évolution des conditions de travail :	31
5.1.5	L'amélioration des conditions de travail :	32
5.2	La motivation par les méthodes de management :	32
5.2.1	Une communication interne claire et transparente	32
5.2.2	La reconnaissance :	33
5.3	La motivation par les conditions de rémunérations :	34
5.3.1	Définition:	35
5.3.2	Les conditions de rémunération directe : (NICOLAS, 2014)	35
5.3.3	Les conditions de rémunération indirecte	35
5.4	La motivation par la formation :	36
5.4.1	Définition:	37
5.4.2	Les modalités de la formation :	37
5.4.3	Plan de formation :	38
Section 03 : la performance		
1	Introduction :	39
2	Définition :	39
3	Les typologies de la performance :	40
3.1	La performance organisationnelle :	40
3.2	La performance sociale :	40
3.3	La performance économique:	40
3.4	La performance environnementale :	40
3.5	La performance commerciale :	41
3.6	La mesure de la performance :	41
3.6.1	Les critères de la mesure de la performance organisationnelle	41
3.6.2	Les indicateurs de performance :	42
3.6.3	Tableau de bord prospectif TBP :	45
4	Le lien entre motivation et performance :	47
CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE		
1	Présentation de l'entreprise	51
2	Les données :	54
3	Population et échantillon :	55
4	La méthode :	55
4.1	L'étude Quantitative :	55
4.1.1	Instrument de collecte les données :	55

4.1.2	Le Questionnaire :	56
4.1.3	Les modèles des questions :	56
4.1.4	L'objectif de questionnaire :	57
4.1.5	Traitements des données :	57
5	Conclusion du chapitre :	57
CHAPITRE III : RESULTAT ET DISCUSSION		
1	Analyse des réponses :	60
1.1	Partie1 : Les renseignements sociodémographiques :	60
1.2	Partie2 La motivation	65
1.3	Partie3 Le travail	71
1.4	Partie4 La rémunération	77
1.5	Partie5 Les facteurs sociologiques :	81
1.6	Partie6 Lien performance-motivation	84
2	Analyse croisée des variables :	88
2.1	Corrélation entre la motivation et la performance :	88
2.1.1	La régression linéaire :	88
2.2	Synthèse des résultats de la recherche quantitative :	92
2.3	Suggestions et recommandations :	93
2.4	Conclusion du chapitre :	94
CONCLUSION GENERAL		
BIBLIOGRAPHIE		98
ANNEXES		
ANNEXE 01		
ANNEXE 02		

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : REPARTITION PAR SEXE	60
TABLEAU 3: REPARTITION PAR L'AGE	61
TABLEAU 4 : REPARTITION SELON LA CATEGORIE SOCIOPROFESSIONNELLE	62
TABLEAU 5:REPARTITION SELON L'EXPERIENCE PROFESSIONNELLE	63
TABLEAU 6 : REPARTITION SELON LE NIVEAU ACADEMIQUE	64
TABLEAU 7 : DEGREE DE MOTIVATION DES SALARIES DE L'ANAM	65
TABLEAU 8 : LES SOURCES DE MOTIVATION DES SALARIES DE L'ANAM	66
TABLEAU 9:LA FIDELISATION DES SALARIES DE DE L'ANAM	67
TABLEAU 10: L'IMPORTANCE DE LA FIDELISATION DES EMPLOYES DANS LE CONTEXTE DE GUERRE DU TALENT.	68
TABLEAU 11 :L'IMPORTANCE DE LA FIDELISATION DES EMPLOYES POUR REDUIRE LES TURN-OVER	69
TABLEAU 12: LA CONFIANCE DES SALARIES DANS LEADERSHIP DE L'ANAM	70
TABLEAU 13 : LES RAISONS DE TRAVAIL	71
TABLEAU 14:LA PERCEPTION DE TRAVAIL	73
TABLEAU 15 : IMPLICATION AU TRAVAIL	74
TABLEAU 16:AUTONOMIE AU TRAVAIL	75
TABLEAU 17:RAISONS POSSIBLE DE QUITTER L'EMPLOI	76
TABLEAU 18 : PERCEPTION DE LA REMUNERATION	77
TABLEAU 19: EQUITE DU SYSTEME DE REMUNERATION	78
TABLEAU 20:MOTIVATION PAR HAUSSE DU SALAIRE	80
TABLEAU 21 : L'INFLUENCE DES MANIERES DE MANAGEMENT SUR LA MOTIVATION	81
TABLEAU 22:RELATION AVEC LE SUPERIEUR HIERARCHIQUE	82
TABLEAU 23: RELATION AVEC LES COLLEGES	83
TABLEAU 24 :L'INFLUENCE DE LA POLITIQUE DE MOTIVATION	84
TABLEAU 25 : DEGRE DE PERFORMANCE DES SALARIES	85
TABLEAU 26 : LIEN PERFORMANCE MOTIVATION	86
TABLEAU 27 : MEILLEURS LEVIERS DE LA MOTIVATION POUR LES TRAVAILLEURS DE L'ANAM	87
TABLEAU 28 : CORRELATION ENTRE LA MOTIVATION ET LA PERFORMAN	88
TABLEAU 29: ANOVA^A	89
TABLEAU 30 : COEFFICIENTS^A	90

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 : LA PYRAMIDE DES BESOINS SELON MASLOW (15)	19
FIGURE 2 :LES THEORIES X ET Y DE MCGREGOR (19)	21
FIGURE 3 :LA MOTIVATION AU CARREFOUR DU SYSTEME V.I.E (22)	24
FIGURE 4 : PLAN DE FORMATION (31)	38
FIGURE 5 : TABLEAU DE BORD PROSPECTIF (49)	47
FIGURE 6 : LIEN ENTRE MOTIVATION, COMPETENCE ET PERFORMANCE	49
FIGURE 7 : REPARTITION SELON LE SEXE	60
FIGURE 8 : REPARTITION PAR L'AGE	61
FIGURE 9 : REPARTITION SELON LA CATEGORIE SOCIOPROFESSIONNELLE	62
FIGURE 9 : REPARTITION SELON LA CATEGORIE SOCIOPROFESSIONNELLE	62
FIGURE 10 : REPARTITION SELON L'EXPERIENCE PROFESSIONNELLE	63
FIGURE 11 : REPARTITION SELON LE NIVEAU ACADEMIQUE	64
FIGURE 12 : DEGREE DE MOTIVATION DES SALARIES DE L'ANAM	65
FIGURE 13 : LES SOURCES DE MOTIVATION DES SALARIES DE L'ANAM	66
FIGURE 14 : LA FIDELISATION DES SALARIES DE DE L'ANAM	67
FIGURE 15: L'IMPORTANCE DE LA FIDELISATION DES EMPLOYES DANS LE CONTEXTE DE GUERRE DU TALENT.	68
FIGURE 16: L'IMPORTANCE DE LA FIDELISATION DES EMPLOYES POUR REDUIRE LES TURN-OVER	69
FIGURE 17: LA CONFIANCE DES SALARIES DANS LEADERSHIP DE L'ANAM	70
FIGURE 18: LES RAISONS DE TRAVAIL	71
FIGURE 19: LA PERCEPTION DE TRAVAIL	73
FIGURE 20 : IMPLICATION AU TRAVAIL	74
FIGURE 21 : AUTONOMIE AU TRAVAIL	75
FIGURE 22:RAISONS POSSIBLE DE QUITTER L'EMPLOI	76
FIGURE 23:PERCEPTION DE LA REMUNERATION PAR LES SALARIES	77
FIGURE 24 : EQUITE DU SYSTEME DE REMUNERATION	78
FIGURE 25:MOTIVATION PAR HAUSSE DU SALAIRE	80
FIGURE 26:L'INFLUENCE DES MANIERES DE MANAGEMENT SUR LA MOTIVATION	81
FIGURE 27:RELATION AVEC LE SUPERIEUR HIERARCHIQUE	82
FIGURE 28:RELATION AVEC LES COLLEGES	83
FIGURE 29: L'INFLUENCE DE LA POLITIQUE DE MOTIVATION	84
FIGURE 30:DEGRE DE PERFORMANCE DES SALARIES	85
FIGURE 31:LIEN PERFORMANCE MOTIVATION	86
FIGURE 32: MEILLEURS LEVIERS DE LA MOTIVATION POUR LES TRAVAILLEURS DE L'ANAM	87

INTRODUCTION

Depuis longtemps, le facteur humain est considéré comme l'une des choses les plus difficiles à gérer et à diriger en raison des différentes mentalités d'une personne à l'autre. C'est pourquoi de nombreux chercheurs et penseurs dans différents domaines de travail mènent plusieurs études afin de connaître les méthodes les plus importantes qui peuvent être dirigées vers les travailleurs et surveiller leur comportement et ainsi les motiver et introduire la motivation au travail pour contrôler les opérations commerciales et les orienter vers des objectifs organisationnels, parce que le facteur humain est la richesse essentielle pour toutes les entreprises et il est qui marque la différence entre une entreprise performante et une autre qui ne l'est pas.

Avec l'évolution concrète des organisations au cours du quart de siècle passé, la fonction « ressources humaines » est devenue l'un des éléments stratégiques de la dynamique du changement dans les entreprises. (-Jean-Pierre, 2002). Aujourd'hui, les ressources humaines s'efforcent d'atteindre la suffisance d'une part entre les besoins et les objectifs de l'entreprise et d'autre part entre les ressources disponibles. C'est pourquoi les managers des entreprises ont accordé une grande importance à la gestion et à l'investissement dans les employés, car l'augmentation de la performance des entreprises dépend principalement de l'amélioration de la performance des employés. C'est là que réside l'importance des ressources humaines, qui sont à la base de la formulation des politiques de motivation des salariés et de l'augmentation de leur performance.

Pour toutes les entreprises, la performance est un objectif précieux et pour assurer la réalisation et la compétitivité des personnels, cela nécessite un degré très important de motivation de leurs employés. « *La motivation est un des éléments décisifs à la survie des entreprises car elle présente un lien évident avec la compétitivité* » (-DENJEAN, 2003). L'intérêt de ce concept n'a jamais échappé au responsable d'entreprise, ils ont besoin de communiquer avec tous les employés de l'organisation d'une manière simple et confortable qui leur permet d'exprimer leur opinion, que ce soit dans le même département ou dans d'autre département de l'entreprise et ainsi renforcer l'esprit d'équipe. Quel que soit la position administrative dans la hiérarchie de l'organisation, le traitement entre les employés doit être plat car il affecte les relations entre les travailleurs, il doit donc être modernisé et transformé en une surface plane pour créer un équilibre entre les travailleurs et éviter les relations sèches, mais toujours s'efforcer d'améliorer l'environnement en termes de morale et de matériel. Tout cela et plus encore est considéré comme l'un des mécanismes qui contribuent à augmenter la performance de l'entreprise et à la faire progresser.

L'une des tâches les plus difficiles au monde est la tâche de gérer les personnes, en particulier dans les entreprises. Des nombreux responsables ont cherché à trouver les moyens les plus appropriés pour les motiver, et avec le changement du concept Motivation et de son comportement, de nombreuses difficultés ont surgi. « *Les experts actuels de la motivation s'accordent à la présenter, actuellement, comme un processus complexe qui intègre autant sa conduite que son achèvement, avec un but à atteindre. Il faudrait alors clarifier ce concept multiforme pour bien savoir de quoi on parle vraiment et éviter de "simplifier" le concept et de le réduire à quelques schémas* ». (Michel, 1989)

En réalité, il est nécessaire de présenter les différentes approches afin de montrer que rien seul ne permet d'expliquer la complexité du processus de motivation, « *la motivation n'est ni un trait de personnalité indépendant du contexte, ni une conséquence quasi-automatique d'un bon management ou d'une organisation adéquate. Il s'agit de la résultante de contraintes économiques, organisationnelles, technologiques et culturelles, et de leurs interactions avec les besoins, les valeurs et les aspirations des individus. La motivation n'est pas un processus stable, elle est sans cesse remise en question* » (Fontana, 2004) Cela signifie qu'il n'y a pas de recette universelle pour la motivation, mais des indications spécifiques que l'analyse théorique de chaque étape du processus de motivation permet de définir et de valider.

Aujourd'hui, le travail n'est pas seulement l'occasion d'un échange entre des efforts individuels et des récompenses matérielles, il permet également aux salariés de se réaliser à travers une activité professionnelle dont les dimensions sociales prennent de plus en plus d'importance. En effet, certaines personnes sont peu satisfaites de leur condition de travail mais restent tout de même motivées parce qu'elles perçoivent le travail comme une mission importante ou intéressante, et à l'inverse certaines personnes satisfaites de leurs conditions de travail ne sont pas pour autant motivées. Chaque employé n'a pas les mêmes besoins et ce qui peut motiver certains peut tout à fait exercer l'effet inverse sur d'autres. C'est pourquoi la motivation des salariés au sein des entreprises reste un problème important et délicat à résoudre.

En psychologie de travail, la motivation au travail représente « *le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externe produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement* » (ROUSSEL, 2009)

Une personne motivée appréhende son niveau de performance comme essentiel pour s'évaluer et participe intensément aux relations et aux réalisations dans les situations de travail.

Cette personne place le travail dans le premier rang et s'identifier au travail et aux objectifs de l'organisation compte tenu de ses autres intérêts de vie.

En tant qu'étudiant en ressources humaines, je dois rechercher des méthodes qui améliorent la performance des entreprises. C'est pourquoi j'ai choisi un sujet de recherche sur la motivation des salariés, son importance et les moyens de l'activer pour augmenter la performance des entreprises. C'est pourquoi, l'étude de la relation individu entreprise s'avère particulièrement importante.

Notre recherche sera focalisée sur la motivation des salariés et son impact sur la performance des entreprises.

1. Le choix du sujet :

Le choix de sujet revient à la motivation des salariés, que j'éprouve à la question de relation entre la motivation des salariés et la performance de l'entreprise

2. Problématique :

Pour que l'entreprise soit performante, elle devrait motiver ses employées. La motivation est un déterminant essentiel pour augmenter la performance de l'entreprise.

Cette recherche va nous permettre de vérifier cette hypothèse et de voir aussi en se référant aux salariés algérien, plus exactement aux salariés de l'Agence National des Activités Minières(ANAM) Si **la motivation représente-elle un levier de performance pour l'entreprise ?**

A travers cette question, on peut répondre à un ensemble d'interrogations :

- ✓ **Q 01** : Quels sont les outils efficaces pour motiver les salariés dans l'ANAM ?
- ✓ **Q 02** : Les méthodes de motivation pratiquées par l'Agence National Des Activités Minières sont-elles efficaces ?
- ✓ **Q 03** : la motivation des salariés est –elle considérée comme un facteur important d'augmentation de la performance de l'entreprise ?
- ✓ **Q4** : La fidélisation des employés est-elle un facteur important d'augmentation de la performance de l'ANAM ?

3. Les hypothèses :

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

- ✓ **H1**: La motivation des salariés contribue à l'augmentation de la performance de l'Agence National Des Activités Minières.

Cette hypothèse touche l'efficacité de la motivation des travailleurs pour augmenter la performance de l'organisation, c'est-à-dire que plus les travailleurs motivants, plus leur performance augmente, y compris la performance de l'entreprise.

- ✓ **H02** : Les outils de la motivation utilisés par l'Agence National Des Activités Minières sont efficaces.
- ✓ **H03** : la motivation n'est pas le seul facteur qui augmente la performance de l'entreprise.

4. Les objectifs de la recherche :

- ✓ Montrer l'importance de la motivation des salariés dans l'amélioration de la performance des entreprises.
- ✓ Explorer et découvrir l'impact de la motivation sur la performance des entreprises.
- ✓ Déterminer les indicateurs de mesure de la performance de l'entreprise.
- ✓ Découvrir les facteurs motivationnels adoptée par l'entreprise ANAM.
- ✓ Mesurer l'impact des facteurs de motivation sur la performance du personnel.
- ✓ Montrer que les facteurs de motivation adoptée peuvent représenter un véritable levier de performance pour l'ANAM.
- ✓ Voir aussi que pense les salariés algériens de l'ANAM sur les techniques de la motivation.
- ✓ Mettre en pratique les connaissances acquises pendant notre cursus universitaire et professionnelle.

5. La pertinence de la recherche :

Comme résultat attendu de cette étude, je voulais élaborer un model que toutes les entreprises pourront suivre dans le but de motivées les salariés pour développer ces compétences et par conséquence le développement de la performance de l'organisation. J'ai recherché et collecté plusieurs informations se rapportant au thème : des informations théoriques en réalisant des recherches bibliographiques et des données empirique en réalisant une enquête en entreprise, puis j'ai les traitées et analysées. Les recherches bibliographiques se sont faites sur internet et dans des ouvrages académiques : sur internet, étant donne la richesse, la pertinence et le caractère récent des informations qui y sont proposées, puis dans des ouvrages académiques en ce qu'ils constituent une excellente base d'information pour tout type de recherche.

6. Terrain de recherche

L'Agence Nationale des Activités Minières est chargée de la gestion du patrimoine minier et du contrôle des activités minières, département des ressources humaines.

7. Méthode de recherche :

Notre problématique de recherche sert à déterminer l'impact de la motivation des salariés sur la performance des entreprises.

Pour mener à bien cette étude, j'ai privilégié d'une part une démarche de type qualitatif qui s'appuie sur une série d'entretiens administrés à un échantillon type représentant notre population cible, d'autre part une démarche de type quantitative qui s'appuie sur un Questionnaire.

Pour recueillir les opinions et les réponses des salariés de l'ANAM, notre recherche s'est appuyée sur un diagnostic stratégique. Ce dernier pour but d'expliquer l'impact de la motivation des salariés sur la performance de l'ANAM et les différents outils de la motivation utilisés au sein de l'entreprise,

8. La structure de la recherche:

Ce document est structuré comme suit :

La partie **Introduction** donne une vue d'ensemble du contexte et de l'intérêt du thème. Elle présente les objectifs et identifie le problème de recherche. Elle présente également le modèle de recherche développé à partir de la littérature et discute de ses principaux concepts et composants puis, formule les hypothèses de recherche.

Le chapitre I présente le cadre théorique sous trois sections : (1) Revue de littérature, (2) la motivation des salariés (3) la performance des entreprises.

Le chapitre II : présente le cadre méthodologique composé en une partie Données pour présenter la population et l'échantillon de l'étude et en une partie Méthode pour présenter la méthode de travail et de collecte des données.

Le chapitre III présente les résultats de l'étude empirique puis, une discussion de ces Résultats.

Enfin, la conclusion qui résume les éléments abordés dans le mémoire, les principaux résultats, les contributions théoriques et managériales de cette recherche. Elle se termine par une description des limites de la recherche ainsi que les éventuelles recherches futures possibles.

CHAPITRE I : CADRE THÉORIQUE

Section 1 :

1 Revu de littérature :

Aujourd'hui, les entreprises opèrent dans un environnement commercial de plus en plus concurrentiel qu'ils doivent progresser et évoluer.

L'augmentation de la performance des entreprises à ces niveaux nécessite dans un premier temps une meilleure gestion des ressources humaines et de ce fait, en améliorant la compréhension et la motivation des employés. Au-delà des avantages qui en découlent pour le moral et le bien-être des employés, la motivation apparaît comme un élément clé de la compétitivité. Il n'est guère étonnant, dès lors, que les dirigeants d'entreprise s'ingénient face à une concurrence agressive, à trouver de nouveaux moyens de motivation, bien qu'il soit parfois nécessaire de réaliser des restructurations qui limitent ou interrompent les perspectives de carrière.

Une bonne gestion des ressources humaines est essentielle parce qu'elle vise à garantir l'efficacité globale de l'organisation grâce à celle de son personnel. Dans la gestion des compétences professionnelles, plusieurs démarches ont été développées. Depuis les années, l'approche des compétences est considérée comme l'un des axes majeurs pour le développement des politiques des ressources humaines, dont la motivation et la performance sont deux éléments essentiels.

À l'heure actuelle, dans le milieu des entreprises, le manque de motivation voit son absence, génère une perte sèche pour la seconde d'énormes flux d'énergie volatilissant ou réinvestissant ailleurs, causant dans l'entreprise un formidable gaspillage de production. (AGUILAR Michael, l'art de motiver, DUNOD, paris, 2009, p 1-2)

La motivation ne réside pas uniquement dans le bonheur et le plaisir au travail, c'est aussi une question de productivité et de création de richesse. De nombreuses études ont montré que les employés motivés sont beaucoup plus efficaces que les employés non motivés. Les employés motivés constituent un atout essentiel pour une organisation. (FENOUILLET Fabien. Théorie de la motivation au travail, 2009, p 3)

Le concept de motivation en tant qu'objet de recherche fait son apparition pour la première fois dans le travail des psychologues Tolman (1932) et Lewin (1936). La famille, l'école, l'église, le parti politique sont autant de groupes sociaux qui intègrent les psychologues, très rapidement, l'entreprise deviendra un sujet d'étude grâce à l'essor économique de la première moitié du XXème siècle dont les premières régressions et l'enjeu de la croissance et des gains de productivité vont conduire les dirigeants d'entreprises à solliciter des psychosociologues.

Pour Claude Lèvy-Leboyer dans son ouvrage « La motivation au travail (model et stratégie) 2006 », nous donne toute une explication sur la motivation, il touche d'une part la construction de la motivation (pour comprendre comment construire la motivation), d'autre part touche la stratégie motivationnelle adaptées pour le choisi .De nombreux facteurs peuvent affecter l'efficacité des stratégies de motivation. Il s'agit notamment de la personnalité d'une personne, de son environnement économique et technologique, entre autres. Il n'existe donc pas de recette universelle de la motivation, mais des indications précises issues de l'analyse théorique permettent de la valider dans différentes situations. Le livre de Claude Lévy-Leboyer a été motivé par ce constat.

Jean-Pierre Ledoux dans son ouvrage «Motivation dans l'entreprise ,2016 ». Bouscule les idées reçues et invite à réfléchir sur la motivation au travail (Echantillon des jeunes travailler dans les entreprises). L'auteur entretient des contacts de longue date avec les entreprises et leurs collaborateurs, décortiquant et analysant différentes situations professionnelles. Régine Ledoux Pro Caccini et Jean-Pierre Ledoux, de par les nombreux cas particuliers qu'ils rencontrent, traitent tour à tour du management de la motivation de la jeune génération des entreprises. Il s'est concentré sur la motivation des jeunes dans l'entreprise pour atteindre les objectifs de l'organisation et prendre une autre approche de notre relation de travail. L'anneau de test est réel ! Obtenir de la satisfaction au travail ne doit pas être un privilège, mais un objectif de management : pour le manager lui-même et chacun de ses collaborateurs. Le jeu ne paie pas ! Car cet objectif est indissociable du succès de l'entreprise Jean-Pierre a été conclu que la délégation bien définie et comprise est un facteur de motivation au sein des entreprises.

La motivation ne se limitait pas aux seuls grands penseurs et chercheurs, mais elle est devenu une grande nécessité même dans les pays en développement pour aider à trouver les moyens les plus appropriés pour faire progresser la performance des entreprise. Dans ce contexte, le chercheure « CHADLIA Amel (école supérieure de commerce) » a abordé une sujet de recherche en 2014 sous le titre : « l'impact de la politique d'encouragement des salariés sur la performance de l'entreprise. » ,cette étude sert à faire une comparaison entre 60 entreprises algériens au niveau de la performance, les entreprises exercent dans des secteurs différents et ils ont plus de 09 ans d'expérience a wilaya d'ALGER ;cette étude consiste à avoir les rapports de gestion et les comptes sociaux pour une durée de quatre ans de 2009 jusqu'au 2012 . Cet article concentre sur la motivation des salariés pour améliorer la performance des entreprises parce que le sujet de la performance est toujours aux plusieurs préoccupation scientifique.

CHADLIA Amel a conclu qu'il y a une relation entre l'encouragement des salariés et la performance économique, sociale, financière et commerciale des entreprises. Le but de cet article est de comparer la performance de l'entreprise publique ayant une politique de motivation des salariés avec celle qui n'adoptent pas cette politique.

Toujours avec la motivation, un groupe des doctorants algériens faire une étude sur «L'influence des facteurs contextuels sur la fidélité des salariés » en 20/04/2020 par l'utilisation d'une méthode quantitative (Questionnaire) dans le secteur bancaire de Bejaia. « Dr BOUDA NABIL, Dr HAMMOUTANE ALI de l'EHEC et Dr CHETI MOHAND » parlent sur les factures contextuelles pour fidéliser et prend l'intention du départ volontaire des salariés. L'étude montre que l'environnement de travail et les pratiques GRH (motivation, formation...) liée à l'intention de départ volontaire des salariées dans ce secteur (BANQUE BEJAIA), aussi donne une vision global sur le lien entre les opportunités externe d'emploi et l'intention de départ volontaire de ces derniers.

La motivation dans son sens global fait référence aux énergies investies pour initier et réguler les comportements liés à un emploi et qui déterminent la forme, la direction, l'intensité et la durée de ces dits comportements (J Forest & G Mageau), la motivation est un concept multidimensionnelle qui englobe la motivation intrinsèque qu'elle vient de l'intérieur de la personne dans notre cas qui est le travailleur et extrinsèque comme tout élément extérieur peut affecter un changement des comportement du travailleur quel que soit cet élément moral ou matériel ce qui donne plus de considération sur le style de management de l'entreprise, passant par la définition la plus concrète et basique du terme motivation qui est pour Vallerand et Thill 1993 » *le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces interne et/ou externe produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement* ». Cette définition met en évidence la difficulté d'observer directement ses différents types de motivation, elle peut également être déclencher par une motivation extrinsèque selon les circonstances, l'environnement de travail, la nature de travail ou bien le style de management suivi par les supérieurs hiérarchique ou elle peut initialement déclencher d'une motivation intrinsèque due à travers des traits de personnalité et des circonstances propre à chaque travailleur autant que le degrés de motivation elle-même se varie soit faible ou fort, Ainsi que la motivation se varie entre les travailleurs à certains moments et au sein d'une même personne à différents moments comme le dire (Pinder 1984)«*être soit faible soit fort, variant à la fois entre les individus à des moments déterminés, et chez une même personne à différents moments, et selon les circonstances*», et comprend dès lors que la motivation conditionne les

comportements au travail et qu'elle est l'une des éléments de la performance au travail, il faut toutefois atténuer l'importance de la motivation dans l'atteinte d'une bonne santé moral qui conduise vers la performance final de travailleur parce que il a été démontré que la performance est liée à la motivation, certes, mais aussi des capacités du travailleur et du contexte lequel il évolue, A motivation égale, des capacité suprême ou un contexte plus favorable permettront un niveau plus élevés de contrôler les différents comportements.

Et bien que terme motivation au travail ne soit réellement déployer qu'à partir de la deuxième partie du XXème siècle, nous disposons aujourd'hui d'une plusieurs de théories et de courants de pensés sur ce thème, Selon les théories les plus récents qui sont les théories de l'autodétermination, un travailleur qui est autodéterminé c'est-à-dire le fait pour lui d'être libre et maitre de ses propres comportements et le besoin de compétence.

« La motivation suppose non seulement qu'il y ait un motif au comportement de l'individu mais aussi que ce dernier soit en mesure d'anticiper les effets de ce comportement s'il se décide à agir » (FENOUILLET 2016), D'autre façon, et de manière plus simplifie la motivation est ce qui explique le dynamisme en matière d'orientation ou de persistance du comportement où elle cherche à traduire les attitudes des travailleurs qui ne supposant pas seulement qu'ils sont due à cause du comportement personnel mais influencent par d'autre facteurs soit de l'intérieur ou bien de l'extérieur de travailleurs lui-même pour être au courant avec des conditions du travail au sein de l'entreprise pour atteindre le bien être psychologique au travail qui conduire vers la satisfaction du personnel comme facteur clé pour combler les besoins du travailleur d'un coté en matière plaisir d'accomplissement les tâches liées au travail avec plus d'autonomie et d'expectation que les travailleurs sont capables d'accomplir leur travail avec satisfaction et le bien être mentale qui conduisent vers l'attente de l'entreprise est la qualité de travail et la productivité maximale.

A l'heure actuel, de nombreux managers et directeurs des entreprises cherchent à moderniser le système de travail interne et à le soutenir avec la technologie. Ainsi, la recherche s'est poursuivie pour trouver la méthode et les facteurs les plus appropriés pouvant contribuer à améliorer les conditions de travail et à motiver les travailleurs à accroitre la performance de l'entreprise. C'est à partir de cette problématique les chercheures algériens Dr, BENAMAR Farida et Dr, BECHENNI Youcef de l'université Abdelhamid ibn badis Mostaganem, Algérie en -25/07/2021- ont fait une étude de cas sur « l'intranet et l'implication des salariés en Complexe GP1Z Sonatrach. » son étude met l'accent sur l'utilisation de méthodes de travail novatrices qui encourage entièrement et positivement l'implication des employés internes de l'entreprise, ces modes de travail comme dans son cas, l'Intranet, peuvent devenir

une nécessité non négligeable de par leur pertinence, leur efficacité et leurs dimensions inter-organisationnelles, plusieurs études ont démontré que l’Intranet s'agit d'un puissant outil de communication interne entre les employés de l’entreprise .

Ils ont fait une étude qualitative via un questionnaire, comportant 21 questions fermées et trois(3) de type ouvert. Ils ont utilisé des questions concernant la perception du comportement du salarié, l’échelle de Likert à trois points (Oui, Neutre, Non). Concernant l’échantillon d’étude, ils ont choisis aléatoirement une cinquantaine (50) de personnes.

Grace à cette étude, les chercheurs ont conclu qu’assurer de tels avantages est déjà un pas important dans la diffusion d'une image Seine qui reflète la culture et l'identité de l’entreprise. Voilà un des éléments frappants du processus de gestion de la participation des employés. Les chercheurs ont également identifié les facteurs positifs importants auxquels l’Intranet contribue pour renforcer les liens entre les employés, les motiver et modifier leur façon classique de travailler. (176386 (cerist.dz))

Dans le même sujet de la motivation, les deux chercheurs Dr AYADI Meriem et Dr BOULACHRECH Noureddine de l’université Badji Mokhtar ANNABA ont évoqué dans leur article intitulé « la motivation et performance des travailleuses dans l’organisation » qu’il a été publié dans le vingt-neuvième numéro du journal des sciences humaine et sociale en 29 juin 2017, l’impact de la motivation des salariés sur la performance individuelle et organisationnelle.

Là où les deux chercheurs ont discuté dans leur recherche pour identifier les différentes théories qui traitaient du concept Motivation des travailleurs. Là où les théories classiques qui traitent des opinions et des résultats intellectuels obtenus par ceux qui s’intéressent au travail administratif, dont Taylor, Fayol, Max weber, ont été mentionnés dans la période comprise entre la dernière décennie du XIXe siècle et la deuxième décennie des XXe siècles qu’il a marqué le début de la révolution industrielle. Plus ils ont également abordés les théories néo-classique qui se concentraient principalement sur l’étude du comportement de l’individu au travail et en recherchaient différentes explications et outils de motivation pour l’individu et aussi l’impact de l’environnement de travail pour trouver des solutions permettant d’atteindre un équilibre entre les variables humaines et matérielles pour le but d’augmenter la performance institutionnelle.et enfin ils ont mentionnent les théories modernes qui ont contribué à changer le principale de la relation avec le travailleur dans l’entreprise car elle a transformé le principe de manager en principe de gestion tout en définissant le but organisationnelle,elle a aussi changé la vision du travailleur comme s’il

n'était qu'un élément, mais plutôt comme une ressource de production et un investissement pour l'entreprise.

Les chercheurs ont été clairement démontrées que la motivation des salariés est à la base du paiement des retours et de l'amélioration de la performance. Quoi qu'il en soit cette motivation matérielle ou immatérielle étant donné qu'il s'agit du mécanisme le plus important pour superviser le travailleur et l'impliquer dans la gestion de l'établissement (46629 (cerist.dz))

Section 2 : la motivation des salariés

1 La motivation :

1.1 Définition :

La motivation est un concept complexe qui se trouve au cœur de la performance individuelle et collective, et à ce titre la plupart des recherches actuelles et anciennes insistent sur une dimension tangible de la motivation à travers le salaire et la récompense, ainsi qu'une dimension intangible qui englobe une gamme de considérations sur la nature de stimuler les emplois que la société offre aux employés et la psychologie du personnel. C'est une vision dans laquelle, bien sûr, ce que l'entreprise veut et ce que perçoit un salarié est garanti, tandis que tous les facteurs permettant de mobiliser les ressources humaines individuelles et collectives sont garantis.

Tout au long de cette recherche nous retiendrons des définitions de la motivation au travail selon plusieurs auteurs ;

- **Selon Claude LEVY-LEBOYER**, auteur de plusieurs ouvrages sur la motivation parmi c'est livres on a : « La Motivation au travail, La crise de la motivation, la gestion des compétences».

Claude LEVY-LEBOYER nous propose la définition suivante « La motivation peut être décomposé en TROIS étapes qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donné:

- 1- Le choix d'un objectif particulier par l'individu.
- 2- La décision, souvent implicite, concerne les efforts de l'individu pour atteindre son objectif dans l'entreprise.
- 3- La constance et 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.

Etre motivé, nécessite d'avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et préserver dans cet efforts jusqu'à ce que le but soit atteint. (. La motivation dans l'entreprise modèles et stratégies ,d1998.)

- **Selon Louis BERGERON**, auteur de performance et satisfaction et motivation au travail définit la motivation : « Une force qui réside dans l'individu qui le conduit vers la réalisation des objectifs de l'organisation et qui est donc de travailler à améliorer les capacités pour atteindre les objectifs et l'exploitation positive de l'énergie individuelle ».

- **Selon Robert DUBIN**, « la motivation comprend la capacité à communiquer, donner l'exemple, challenger, encourager, recevoir du feedback, engager, déléguer, développer et former, informer et récompenser équitablement. Le manager a la responsabilité de trouver une combinaison de techniques de motivation et de récompenses qui doivent être intrinsèques et extrinsèques pour stimuler la performance des employés. Les gens font de leur mieux quand le travail les intéresse, quand ils sentent que leur travail a un sens et un but, et quand ils se sentent particulièrement valorisés. »
- **Selon Pierre LEVASSEUR**, « la motivation est l'état d'une personne qui choisit de faire un effort en vue d'accomplir une tâche, puis choisit de fournir une certaine quantité d'efforts pendant un certain temps ».
- **Selon Ford (1992)**, « la motivation est un construit intégratif qui représente la direction qu'emprunte l'individu, l'énergie émotionnelle et l'expérience affective soutenant ou inhibant le mouvement allant dans cette direction, et l'ensemble des attentes que l'individu peut avoir sur le fait d'atteindre à terme cette destination ».
- **Selon Campbell et al. (1970)** (fenouillet, 2012), « la motivation individuelle est liée d'abord à la direction du comportement ou à ce que l'individu choisit de faire quand plusieurs alternatives sont possibles ; Ensuite, à l'amplitude ou à la force de la réponse une fois que ce choix est fait. Enfin ; à la persistance du comportement ou à la façon dont il est soutenu ».
- **Selon Vallerand et Thill (1993)**, (fenouillet, 2012) « le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement».

1.2 Origine et histoire de la motivation :

Il est difficile de retracer l'histoire du concept général de motivation, mais on peut faire un parallèle avec l'histoire de l'organisation du travail qui utilise le concept restreint de motivation au travail. Au moyen d'Age comme à l'heure actuelle type de l'entreprise est lié au type de profession considéré. Ainsi, on peut prendre l'exemple de l'artisan. Le savoir-faire artisanal, lui donnait la possibilité d'organiser son travail comme il le souhaitait. On peut penser que la motivation était donc relativement importante, de par le fait que l'artisan menait son œuvre du début à la fin, et cela à son rythme (motivation intrinsèque). Plus tard, à la fin du Moyen Age, on assiste à la création d'atelier et de

grandes entreprises, ce qui coïncide au passage à l'époque moderne. Dès lors, le mode d'organisation change, et ainsi on peut concevoir que la motivation des salariés diminue en conséquence. Dès cet instant, l'art d'organiser et de gérer est devenu une nécessité.

Au XVIII^e siècle, Jeremy Bentham conçoit l'individu comme répondant à l'utilitarisme, en particulier en se livrant à une subtile arithmétique des plaisirs. De son côté, Kant exprime deux origines de la motivation. Le premier étant le devoir, alors que le second est la satisfaction du désir ou de la motivation raisonnable.

La motivation est un concept très en vogue pendant les décennies qui s'étirent des années 1930 à 1970, il trouve ses origines dans des travaux en management du début du XX^e siècle, pour se diluer et perdre de sa vivacité dans les travaux des deux dernières décennies de ce même siècle. Sous l'impulsion de nouveaux courants théoriques et de besoins sans cesse renouvelés venant des organisations, le concept prend actuellement un nouveau départ. Revenons quelques instants sur certains de ces épisodes. Au début du vingtième siècle, le taylorisme puis le fordisme instaurèrent l'OST (organisation scientifique du travail). Pour Taylor, la motivation est la conséquence du salaire, et il ne tient pas compte des motivations intrinsèques du salarié, le taylorisme n'a donc pas donné l'importance au facteur humain ce qui déshumanise le travail.

Au milieu du XX^e siècle, la motivation a été étudiée en France par la « psychologie des tendances » ou « inclinations » : « tendances primitives » voisines de l'instinct, « tendances sociales », « tendances idéales ». (all, comportement organisationnel : théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel »1^e édition , , 2014, p, Belgique)

A la fin des années 1970, l'engouement des théoriciens des organisations et du management pour la culture d'entreprise va tirer dans son sillage de nouveaux concepts, en particulier celui sur l'implication ou l'engagement dans l'organisation. L'adhésion des salariés aux buts et aux valeurs de l'entreprise, leur attachement à l'organisation sont des préoccupations dorénavant très fortes, au point que les concepts de motivation et dans une moindre mesure, de satisfaction, vont être délaissés. Un consultant écrira au sujet de la motivation au travail qu'il ne s'agit que d'un ersatz. Par ailleurs, les querelles intellectuelles au sein de la communauté académique vont conduire au cours des deux dernières décennies du XX^e siècle à constituer des écoles de pensée cloisonnées et moins créatives que par le passé. (all, motivation)

1.3 Les théories de la motivation :

Ce chapitre nous permettra d'appréhender les principales théories de la motivation au travail, il est important de faire le point sur les théories les plus célèbres qui ont permis de bien comprendre 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 relevant de l'école des relations humaines qu'ils sont regroupés en principaux théories que sont les théories de contenu et les théories de processus.

1.3.1 Les théories de contenu :

Les théories du contenu, comme leur nom l'indique, s'intéressent au contenu de la motivation, c'est à dire l'ensemble des facteurs qui stimulent les individus à s'engager dans un comportement particulier au travail.

1.3.1.1 La théorie d'ETLON MAYO :

E. Mayo est un sociologue et psychologue australien qui a fondé le mouvement des relations humain. Il est également considéré comme l'un des pères fondateurs de la sociologie du travail. E. Mayo a voulu compléter l'hypothèse taylorienne qui ne considérait que les techniques et les conditions matérielles de travail pour améliorer la productivité au détriment de l'isolement des travailleurs. E, MAYO a étudié l'impact de l'ajout de certains avantages sociaux au cadre taylorien (salaire décent, environnement de travail, heures, sentiment de sécurité d'emploi, sécurité d'emploi, etc.). De ses expériences, il a tiré l'importance du climat psychologique pour le comportement et la performance de travailleurs.

L'une de ses expériences les plus célèbres est sans aucun doute l'expérience Hawthorne, menée en 1930 à l'usine Western Electric près de Chicago. L'usine Hawthorne, constituée de plusieurs ateliers employant majoritairement des femmes, assemblait circuits électriques pour radios. E. Mayo a décidé de mettre en place un groupe test dans un atelier séparé pour examiner comment des changements dans les conditions de travail pourraient affecter la productivité du travail de travailleurs. Un autre atelier dans lequel les conditions de travail n'ont pas été modifiées a servi de groupe témoin .Mayo a découvert que l'amélioration des conditions physiques de travail augmentait la productivité Mais il a également constaté paradoxalement que la suppression de ces améliorations (horaires plus longs, ne pas parler au travail, etc.) Ne réduisait pas la productivité.

Ainsi, lorsque nous parlons des tenants et des aboutissants de l'expérience Hawthorne nous parlons d'une meilleure communication entre les membres de l'équipe et les gestionnaires avec des commentaires informatifs, ce qui est très important pour créer un lien entre les travailleurs et les employeurs afin de créer un environnement productif. Pour assurer la surveillance. Il faut donc être prudent dans les conditions d'encadrement pour assurer leur autonomie et donc il faut montrer aux salariés qu'ils sont utiles et que leur rôle dans la bonne marche de l'entreprise n'est pas négligeable, les encourager à prendre des initiatives dans tous les domaines liés à la gestion quotidienne conformément aux objectifs de l'organisation bien sûr, on parle aussi de travail en groupe, car cela garantit aussi le bon fonctionnement de l'entreprise. (-Laura, 2019)

À la suite de cette expérience de MAYO, la productivité a augmenté, les travailleurs ont mieux travaillé en groupe, et surtout lorsque l'organisation a commencé à prendre soin d'eux. Pour MAYO, la quantité de travail effectuée par le travailleur n'est pas déterminée par la capacité physique qu'il possède, mais par sa capacité sociale, c'est-à-dire son intégration dans un groupe puisqu'il répond en tant que membre de ce groupe. Ainsi au-delà de l'organisation formelle existe une organisation informelle qui obéit à une logique psychosociale de sentiments et d'appartenance.

1.3.1.2 Le model hiérarchique de MASLOW :

Abraham MASLOW (1908-1970) est diplômé de l'université Wisconsin. Il est un des plus grands psychologues américains. Il s'est intéressé plus sur la psychologie humaniste et transpersonnelle. Avant de présider l'association américaine de la psychologie, il a enseigné dans plusieurs universités. Il a même écrit plusieurs ouvrages dont Motivation et Personnalité et vers une psychologie de l'être. La prémisse de MASLOW est que les êtres humains sont des organismes qui ont des besoins pour concrétiser et satisfaire un certain nombre de besoins dans leur vie, il percevait chez les individus cinq besoins fondamentaux, une fois les besoins de premier niveau assouvis, ils ne constituent plus un facteur de motivation et la personne passe au besoin de deuxième niveau, et ainsi de suite. (-frédérique)

Maslow distingue cinq types de besoins que nous allons définir ci-dessous : (-SHIMON, 2003)

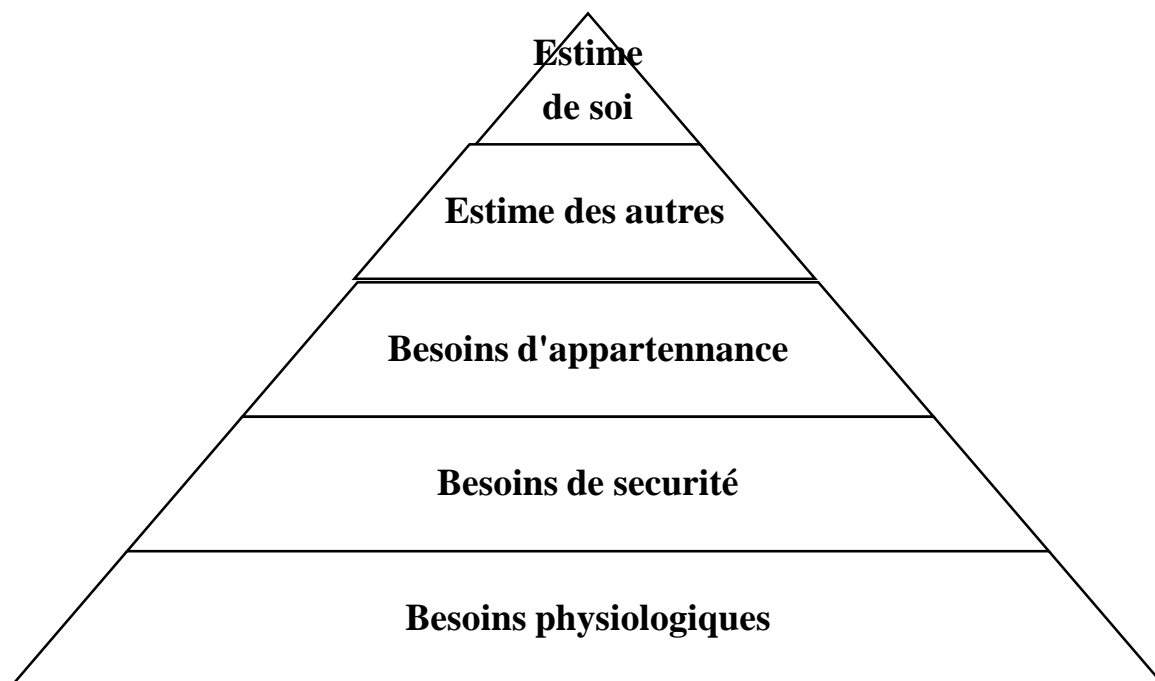
- **Les besoins physiologiques** : Représente les besoins physiologiques ce sont typiquement des besoins concrets comme se nourrir, dormir, posséder pouvoir

d'achat suffisant, logement. Ce sont des besoins importants dont les êtres humains ne peuvent se passer pour vivre. Ces besoins sont les mêmes pour toutes les personnes, qu'elles soient ou non des travailleurs

- **Les besoins de sécurité** : Ce besoin est de se protéger de divers dangers menacés. Il s'agit donc de se protéger physiquement et moralement. Réflété dans l'environnement de travail (sécurité d'emploi et points forts liés au travail; en milieu organisationnel). Ce besoin s'exprime par la recherche et le respect des normes et règles, affiliation syndicale ou cotisations à des régimes de retraite et souscrire à une assurance sont les moyens fondamentaux de répondre à ce besoin.
- **Les besoins d'appartenance** : Ce besoin révèle la grandeur sociale de l'individu qui a besoin de se voir accepté par les groupes de laquelle il vit (famille, travail, association, ...). L'individu se définit ainsi par son accompagnement à ses relations. L'individu se définit ainsi par rapport à ses relations, donc il doit être reconnu et estimé par ce groupe.
- **Les besoins d'estime, de respect et de confiance** : ce besoin correspond au besoin de considération, de réputation et de reconnaissance, d'honneur... etc., comment une personne est perçue par les autres ou dans le groupe auquel elle appartient. Une mesure de respect peut également être associée à un sentiment de satisfaction donné à cette personne.
- **Les besoins d'accomplissements ou de développement personnel** : Ce besoin se situe au haut de la hiérarchie et il implique la volonté d'exploiter ses possibilités, les gens ont besoin de s'épanouir pour atteindre l'accomplissement personnel et chercher le meilleur de vous-même.

Pour conclure, La théorie de Maslow a été largement bien accueillie, en particulier par les managers et les dirigeants. Cette structure pyramidale de Maslow permet d'identifier les idées sur lesquelles chacun s'appuie un besoin est motivant jusqu'à ce qu'il soit satisfait, puis cède au besoin suivant, allant vers le sommet de la pyramide ; l'intérêt de ce concept est qu'il concilie coexistence entre les mêmes besoins fondamentaux de toutes les personnes et les besoins spécifiques à un groupe particulier de personnes.

Figure 1 : La pyramide des besoins selon MASLOW



Source : (STEPHEN, 2004)

1.3.1.3 La théorie bi-factorielle de Herzber :

« H. Herzberg est un psychologue américain célèbre pour ses travaux sur l'enrichissement des tâches au travail. H. Herzberg a tenté de repérer les éléments de satisfaction et d'insatisfaction au travail » (SEMUHOZA E. S.)

- **Les facteurs qui engendrent de l'insatisfaction et du mécontentement :** ils concernent essentiellement l'environnement de travail, leur absence procure de l'insatisfaction mais lorsqu'ils sont présents, sont considérés comme normaux. Ainsi offrir des conditions de travail défavorables contribue à démotiver les collaborateurs, mais l'instauration de conditions favorables n'aboutit qu'à stopper la démotivation. (SEMUHOZA -E. S., 2009)
- **Les facteurs porteurs de satisfaction :** touchent plus souvent au contenu même du travail et aux gratifications qu'il procure en dehors de la rémunération matérielle. Les facteurs porteurs de motivation touchent essentiellement à l'accomplissement de soi, à la fonction créatrice de l'Homme. Ils constituent pour Herzberg, les moteurs véritables, ceux qui mettent l'individu en mouvement.

Selon Herzberg, la vraie motivation est intérieure (on parle de la motivation intrinsèque) ; elle s'alimente au cœur même de l'individu, prenant sa source au sein de ses désirs fondamentaux. C'est pourquoi la pratique de la stimulation en entreprises – la motivation extrinsèque – qui consiste à inciter quelqu'un, de l'extérieur, à accomplir une tâche ou une

action, ne peut avoir qu'une portée limitée. Car dans ce cas, le moteur est alimenté de l'extérieur et une fois le carburant consommé (primes, récompenses, voyages.), il lui faudra un nouvel apport d'énergie.

Effectivement, les entreprises doivent opter pour ce que Herzberg appelle l'enrichissement professionnel, qui consiste à redéfinir les tâches et l'exécution afin de fournir aux employés des contenus plus stimulants, plutôt que de faire la même chose. Alors Ceux qui font ce travail se sentent maîtres de leur charge de travail et se sentent récompensés. Il croit absolument que c'est leur moteur, car cela leur donne un certain contrôle pour prendre des décisions et avoir de l'autonomie. Selon lui, une autre approche consisterait bien sûr à réduire la surveillance, tout en continuant Fais leur confiance. Herzberg est absolument en faveur des incitations, mais il souligne que l'hygiène a une valeur très importante, les entreprises doivent donc s'assurer que Les conditions de travail sont adéquates, sinon tout le reste risque d'être inefficace.

1.3.1.4 La théorie X-Y de Mac Gregor :

Les théories X et Y sont développées dans les années 1960 par Douglas McGregor utilisées en ressources humaines et en comportement organisationnel. Ces deux théories sont issues d'observations empiriques et s'opposent entre elles.

D'une part, la théorie X considère que naturellement, l'être humain n'aime pas le travail et l'évitera. Selon cette théorie, les individus recherchent avant tout la sécurité et n'aiment pas les responsabilités. Par conséquent, en raison de leur aversion pour le travail, la plupart des gens doivent être contrôlés, voire menacés, afin qu'ils puissent travailler suffisamment.

Ainsi, les travailleurs ne fournissent l'effort attendu que sous la contrainte ou contre une récompense attendue comme le salaire par exemple.

Ainsi, cette théorie conduit à un cercle vicieux dans lequel les organisations sont construites sur des règles strictes et des contrôles stricts. Les employés s'adaptent en choisissant le moins de travail et une attitude négative. Ensuite, ils se dérobent à leurs responsabilités car le système est répressif et donc pas assuré de prendre des risques. Cette théorie renforce les croyances des dirigeants, les encourageant à faire respecter les règles et les contrôles. En d'autres termes, la théorie X est un type de gestion plutôt autoritaire qui est souvent non soutenu par les employés, ce qui augmente l'aversion pour le travail.

D'autre part, la Théorie Y affirme que les gens recherchent un certain niveau de satisfaction au travail, mais aussi à améliorer leurs propres performances et à prendre des responsabilités au sein de l'entreprise. La théorie suggère également que l'individu cherche à coller aux objectifs de l'entreprise tout en développant sa créativité.

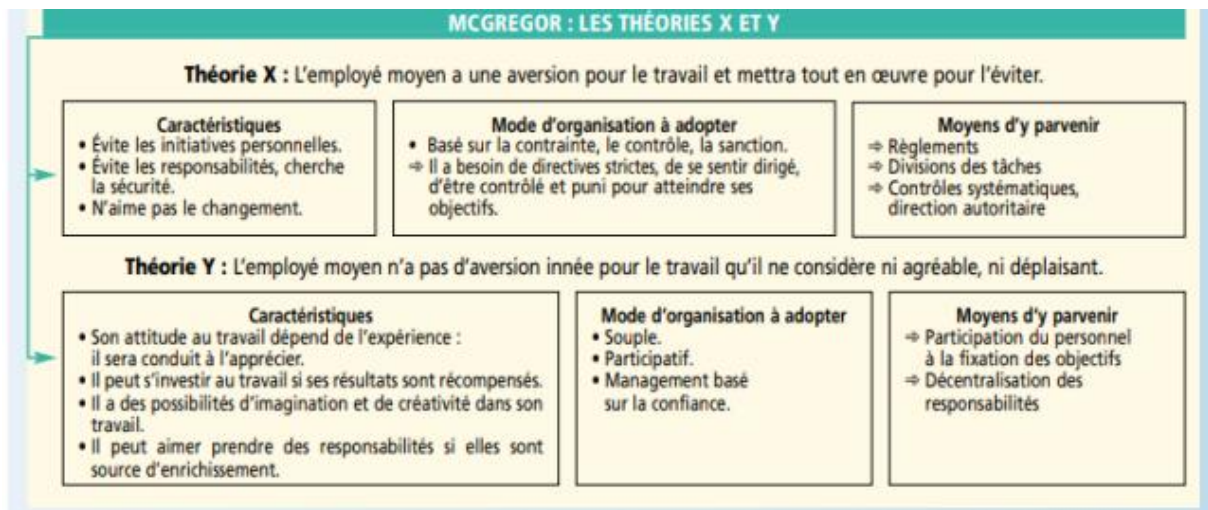
L'individu est capable de se réaliser si on l'associe aux buts de l'organisation. Ainsi, si le travail d'un individu lui apporte satisfaction, alors l'engagement envers l'organisation s'améliorera.

Par conséquent, cette théorie induit un véritable cercle vertueux dans lequel l'organisation est construite autour de principes de confiance, de délégation et d'autocontrôle. Les employés utilisent cette liberté supplémentaire pour mieux s'impliquer dans le travail. Ils prennent alors des initiatives, acceptent les responsabilités et vont même jusqu'à les rechercher.

Ceci conforte les dirigeants dans leurs convictions, ce qui les incite à maintenir la confiance, la délégation et l'autocontrôle. Cependant il y règne un climat peu sécurisant, où il y'a beaucoup de stress de la part des employés. En d'autres termes la théorie Y fait référence à un type de management participatif. Selon Mc Gregor, le travail n'est donc pas forcément désagréable pour l'Homme, ainsi les entreprises doivent considérer que l'Homme est capable de prendre des initiatives, de se fixer des objectifs et de prendre des responsabilités.

Après nous être intéressés aux théories dites du contenu, nous allons maintenant aborder les différentes théories dites du processus. (-SEMUHOZA, 2009)

Figure 2 : les théories X et Y de McGregor



Source :

(<http://extranet.editis.com/ityonixweb/images/300/art/doc/7/70daa3bc77fe4f35313532343532353837313138.pdf>)

1.3.1.5 La théorie des caractéristiques du travail d'Hackman et Oldham :

Dans la lignée d'Herzberg qui encourage à agir sur le contenu du travail pour motiver l'individu, Hackman et Oldham (1976, 1980) proposent le modèle des caractéristiques du travail. Ils identifient cinq caractéristiques du travail qui déterminent ce qu'ils appellent le Potentiel de Motivation d'un Emploi, qu'il convient de maximiser :

- La variété des compétences nécessaires pour occuper un emploi ;
- L'identité de la tâche : Plus un emploi est divisé en tâches opérationnelles, l'identité de chacune de ces tâches moins sera;
- L'autonomie : c'est-à-dire le sens des responsabilités que ressent le salarié dans l'exécution de ses tâches ;
- Le feed-back qui rappelle le besoin qu'à l'individu d'être informé sur les conséquences de ses réalisations, sur ses résultats.

Le potentiel de motivation d'un emploi sera donc fonction de ces cinq caractéristiques. L'application managériale des théories centrées sur le contenu du travail se trouve dans l'incitation à agir sur le contenu du travail, en donnant aux individus des missions plus épanouissantes, plus valorisantes et moins mécaniques leur permettant de déployer davantage de compétences et de ne pas être démotivés par un travail routinier dont ils ne perçoivent pas la finalité et sur lequel on ne leur prodigue aucun retour.

1.3.2 Les théories de processus :

Contrairement aux théories du contenu, les théories du processus ne recherchent pas à comprendre ce qu'est la motivation ou de quoi est-elle faite, mais s'interrogent sur son fonctionnement. Ce n'est plus le pourquoi qui est la question centrale mais le comment. Ainsi, nous allons étudier les différents apports des chercheurs qui constituent les théories dites du processus.

1.3.2.1 La théorie du système V.I.E. :

La théorie du système V.I.E. ou encore appelée la théorie des attentes a été particulièrement étudiée par Vroom, Porter et Lawler en 1964. Le système V.I.E. prend en compte trois axes importants jouant un rôle essentiel dans le processus de motivation. Il s'agit de la valence, l'instrumentalité et l'expectation. (Ed.Dunod, 2010/2011)

Ce postulat repose sur le principe que tout comportement motivé est un choix, bâti selon certaines probabilités d'atteindre des récompenses souhaitées. Chaque individu aura tendance entreprendre une action à partir du moment où il la perçoit comme susceptible de lui permettre d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixés et notamment les récompenses qu'il attend.

Dès à présent, nous allons détailler chacun des paramètres de ce système.

•**La Valence** : « Quelle valeur représente ce travail, ce résultat, cette récompense pour moi » ?

C'est la valeur accordée par l'individu au résultat du travail, à la récompense, elle peut être positive ou négative, c'est une notion fondamentale subjective issue de la hiérarchie des valeurs et des expériences propres à chaque individu, les questions qu'il peut se poser sont : « Est-ce que ça m'intéresse ?, est-ce que c'est important pour moi ? ».

•**L'instrumentalité** : « Quel lien puis-je établir Entre l'effort demandé et La récompense que je souhaite »

C'est la probabilité pour l'individu qu'un effort soit ou non suivi d'une récompense, pour cela il faut qu'il voie un lien entre le travail et les récompenses qu'il pourra en obtenir : argent, sécurité...etc. mais aussi qu'il puisse évaluer que la performance à accomplir lui permettra d'obtenir les récompenses qu'il souhaite.

•**Le niveau d'expectation (niveau d'attente)** : « Quelles sont mes chances de réussite ? »

C'est l'attente par rapport aux efforts que l'on se pense capable d'effectuer, c'est-à-dire les chances de réussite que l'on s'attribue compte tenu de ce qu'on pense de ses propres capacités ». (-AUBERT, 1996) Autrement dit, chaque travailleur va apprécier ses chances d'atteindre l'objectif proposé, c'est-à-dire qu'il va évaluer sa capacité à effectuer le travail demandé, ainsi, les questions qu'il peut se poser sont : si je fais un effort, quelle est la probabilité pour que j'arrive au résultat voulu ?, suis-je capable de réussir telle performance, de résoudre tel problème ?

Pour que la motivation fonctionne en tant que processus, il faut que ces trois paramètres : valence, instrumentalité, expectation fonctionnent ensemble car si l'un des facteurs est absent ou nul, c'est l'ensemble de la motivation qui sera nulle, il faut donc envisager l'action de ces trois paramètres sous la forme d'une produit.

Figure 3 : La motivation au carrefour du système V.I.E

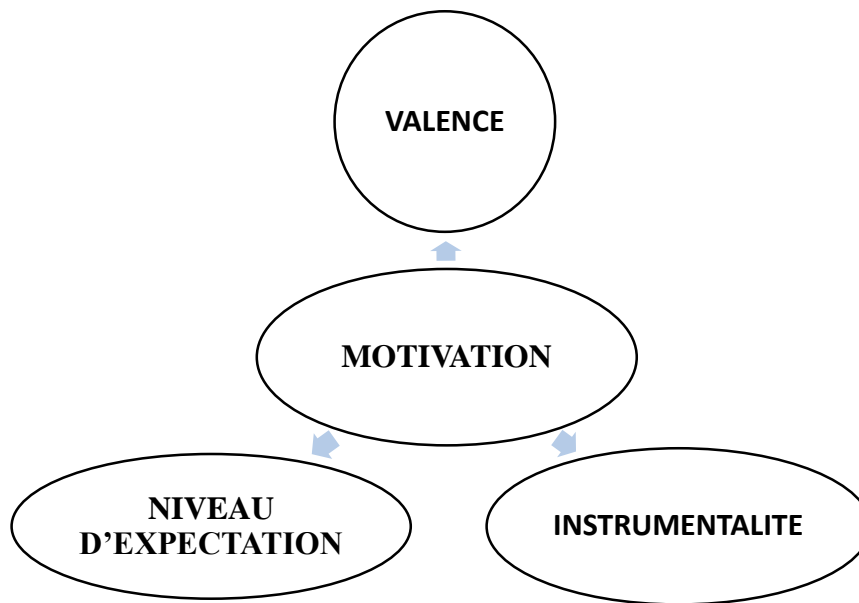


Figure 4 : La motivation au carrefour du système V.I.E (Nicole)

1.3.2.2 La théorie de l'équité de J.S. Adams :

La théorie de l'équité a été développée par J.S. Adams dans les années 1960. Elle constitue un élément très important dans le processus de la motivation. Selon J.S. Adams : un individu est motivé lorsqu'il considère que l'évaluation de son travail est en parallèle avec sa contribution.

L'évaluation peut être d'ordre financière (rémunération, primes) ou d'ordre non tangible (psychologique) comme la reconnaissance, la fidélisation et les conditions de travail, les promotions.

La contribution se fait par le biais non seulement du travail fourni mais aussi par d'autres biais tels que la compétence, la satisfaction, la confiance.

La justice et l'équité perçues proviennent également de la comparaison par l'individu des contributions et des récompenses individuelles à son équivalent, l'un de ses collègues recevant une récompense plus élevée, ce qui est un facteur négatif. De même, s'il juge qu'un collègue est payé autant que lui, et que la contribution de ce collègue est faible, il aura tendance à être négatif. D'ailleurs de nombreuses recherches ont clairement démontré ce point. En effet des expériences ont été menées avec des groupes de sujets effectuant un travail similaire mais dans des conditions de rémunération différentes :

Un groupe payé normalement, un groupe surpayé et un groupe sous-payé. Ces recherches ont permis de mettre en évidence ce mécanisme de réajustement, le groupe sous-payé a ralenti son travail alors que groupe surpayé l'a accéléré. On voit donc bien que dans chaque situation, les sujets s'efforcent de se comporter d'une manière qui leur paraît juste, compte tenu des informations qu'ils possèdent sur le travail et sur la rémunération des autres (SEMUHOZA SE, 2009).

1.3.2.3 La théorie de la fixation des objectifs de Locke :

La théorie de la fixation des objectifs a été développée par Locke en 1968. Locke a démontré qu'un individu est motivé lorsqu'on lui fixe des objectifs clairs et qu'on lui fournit un retour (feedback) approprié sur sa capacité à les atteindre. Le fait de travailler pour atteindre un objectif est une source majeure de motivation, mais cela aussi permet d'améliorer les performances de l'individu : des objectifs bien définis et difficiles à atteindre conduisent à une meilleure performance que des objectifs vagues ou aisés à atteindre. L'individu est stimulé par la recherche d'un accomplissement. Il a le sentiment de développer ainsi ses capacités professionnelles. (-Emmanuel, 2004)

Par la suite Locke a travaillé avec Latham en 1990. Ils ont précisé les conditions pour qu'un objectif soit motivant pour le salarié.

La fixation d'un objectif doit remplir plusieurs conditions qui sont les suivantes :

- **CLARTE** : Les objectifs doivent être clairs et mesurables.
- **CHALLENGE** : L'objectif doit représenter un challenge, une forme de difficulté, pour que l'individu anticipe le sentiment d'accomplissement qu'il retirera de l'atteinte de cet objectif. La motivation est renforcée lorsque l'individu comprend la signification de l'atteinte de l'objectif.
- **ENGAGEMENT** : Il est plus probable qu'un individu déploie des efforts pour atteindre un objectif s'il est convaincu de la pertinence de ce dernier. L'individu sera particulièrement engagé à atteindre l'objectif s'il a participé à le fixer. Le management participatif se base sur cette idée : l'individu doit être impliqué dans l'appréhension de la décision.
- **FEEDBACK** : Il doit être régulier et approprié, c'est indispensable pour maintenir la motivation des salariés. Le feedback permet de renforcer les comportements performants.

Locke a également montré que les objectifs devaient être S.M.A.R.T. pour que les salariés soient motivés. En d'autres termes, les objectifs doivent répondre à plusieurs conditions.

1.3.2.4 La théorie de J.NUTTIN :

NUTTIN propose une approche interactionniste de la motivation humaine en se basant sur les comportements. Son modèle est bâti sur les interactions dynamiques préférentielles entre l'individu et son environnement. Il met en évidence le besoin que l'individu a d'entrer en relation avec son environnement.

La motivation n'est pas l'élément déclencheur du besoin mais constitue une direction active du comportement vers un but, trois termes ont retenu notre attention :

- ✓ **Motivation intrinsèques** : les motivations qui sont liés à l'activité elle-même au plaisir ou à la satisfaction que l'on ressent grâce à sa pratique.
- ✓ **Les motivations extrinsèques** : correspondent à un engagement non pas pour l'activité elle-même mais pour ses conséquences.
- ✓ **Plaisir de causalité** : Trois degrés d'activité peuvent être mis en évidence dans le développement humain : la réception des stimuli auxquels le sujet est soumis, la recherche active des stimuli sélectionnés et en fin, la production du changement autour de soi. C'est le plaisir de causalité, celui d'être à la source du changement, un effet sympathique du plaisir de causalité est que l'homme essaie d'intervenir sur son propre développement. Si l'on suit cette approche, une façon d'améliorer la motivation au travail consiste à permettre un rapprochement entre le travail et le projet personnel. Toutefois, en plus des facteurs socio-économiques, des nombreux obstacles s'y opposent tels que la nature du travail ou celle de la personnalité (peur de risque, des responsabilités et recherche de la sécurité).

2 Les typologies de la motivation :

Nous avons distingué en général quatre types de motivation de l'individu dans son travail. (all, comportement organisationnel : théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel »1 édition , , 2014, p, Belgique).

2.1 La motivation finale :

La motivation finale est définie comme l'énergie qu'un individu tire du résultat qu'il recherche parce que ce but peut lui être bénéfique. Les objectifs eux-mêmes étaient amusants et nourrissaient ses efforts. En d'autres termes, ce qui compte, c'est le résultat, pas le résultat. Par exemple, cette motivation reflète le désir d'une entreprise de devenir un leader du marché. L'avantage de cette motivation est qu'elle produit de bons résultats très rapidement. Les individus se concentrent uniquement sur les objectifs à atteindre. Cependant, une personne qui n'est motivée que par le résultat final est risquée. En fait, les inquiétudes

concernant les résultats sont permanentes et peuvent arriver avec le pire résultat possible. De plus, cela pourrait avoir des conséquences désastreuses sur le plan moral, juridique et humain.

2.2 La motivation instrumentale :

La motivation instrumentale est plus une question de compétence, c'est plus une question d'art et d'approche. Le résultat est une expression parfaite de cette technique. Ainsi, ce type de motivation permet de développer des solutions techniques originales, d'inventer de nouvelles méthodes ou des procédés originaux. Cependant, la motivation instrumentale, très indifférente aux résultats, peut parfois conduire à un travail lent et même à une faible productivité, ce qui peut être très préjudiciable dans les structures organisationnelles.

2.3 La motivation de survie :

La motivation de survie est la plus évidente dans le monde animal, car tout est une question de survie ; mais cette source de motivation est également présente chez les mâles. Quand on adopte une motivation de survie, on agit par nécessité. C'est utile parce que c'est très vivant et demande à l'individu d'être très efficace, mais c'est quand même très tendu, brutal, et parfois violent, surtout en situation de guerre. Plus communément, on rencontre ce type de comportement lorsqu'une entreprise démarre ses activités, et elle doit tout faire pour entrer et se maintenir sur le marché.

2.4 La motivation obsessionnelle :

La motivation obsessionnelle peut être définie comme une motivation radicalisée. Les objectifs sont essentiels et deviennent une obsession quotidienne. Elle entraîne tous les sacrifices et on la retrouve chez les religieux ou les sportifs de haut niveau. Dans certains cas, cela peut être nocif pour vous et votre entourage. Il est important de rappeler que ces différentes motivations ne se retrouvent pas à l'état pur et que les individus choisiront différentes motivations en fonction de la situation dans laquelle ils se trouvent. Ainsi, la rencontre de motivations de natures différentes est source de conflits entre individus. Ainsi toutes sortes de motivations sont judicieuses à condition de savoir les utiliser, de manière équilibrée et de s'adapter à la situation.

3 Les types de la motivation :

On va distinguer Deux types principales de la motivation quel sont intrinsèque et extrinsèque, et plusieurs études mettre parallèlement qu'il existe autre types de motivation tel que la motivation négative et positive.

3.1 La motivation intrinsèque :

On parlera de motivation intrinsèque quand une activité est réalisée pour le plaisir qu'elle procure, la motivation intrinsèque nécessite une complète autodétermination. L'individu choisit librement ses activités, la pratique de l'activité procure à l'individu plaisir et excitation. Les loisirs comme la lecture ou la pratique d'une activité sportive sont de bons exemples d'activités motivés intrinsèquement. (Fabien F. , La motivation, 2003)

Cette source de motivation comporte trois formes :

- Une motivation intrinsèque aux stimulations dans laquelle le salarié est motivé grâce aux sensations fortes qu'il éprouve dans ses activités professionnelles (cascadeur, chirurgien, chanteur).
- Une motivation intrinsèque à la connaissance dans laquelle le salarié éprouve du plaisir à apprendre de nouvelles choses (chercheur) et il est ainsi motivé.
- Une motivation intrinsèque à l'accomplissement dans laquelle l'individu a le sentiment de relever des défis. (Claude, 2022)

3.2 La motivation extrinsèque :

La motivation extrinsèque provient de l'extérieure de l'être humain. On parlera de motivation extrinsèque quand une activité est réalisée pour des raisons instrumentales (obtention de récompenses ou évitement d'une punition). (Fabien F. , La motivation, 2003)
Exemple : si un étudiant va en cours parce que l'enseignant fait l'appel et pénalise les absents, on parlera de motivation extrinsèque. Si l'enrichissement intellectuel et le développement personnel le motivent à assister aux enseignements, on sera dans une situation de motivation intrinsèque.

3.3 Motivation positive :

La motivation positive est une motivation caractérisée par le fait de continuer à s'engager dans un comportement spécifique, produisant ainsi une récompense positive, et obtenir les aspects qui motivent l'individu à continuer à la mettre en pratique ; Pour cela il existe des lignes directrices pour une motivation positive :

- Fixation des objectifs réalistes : il aide à voir et visualiser les objectifs souhaités à réaliser clairement.
- Les actions liées à ces objectifs : il est nécessaire de déterminer quelles activités ou actions doivent être réalisées afin d'atteindre ces objectifs.
- Evaluation des progrès : « S'il n'y a pas de difficultés, il n'y a pas de progrès » Une citation de motivation de Frederick Douglass.

C'est-à-dire noter les progrès réalisés et évaluer l'état des difficultés qui ont été rencontrées au cours du processus pour atteindre les objectifs proposés.

- Récompenses : Créez des petites actions ou activités et récompensez-vous pour les avoir accomplies afin de vous sentir encore plus motivé.
- Le Partage des réalisations : pouvoir partager vos réalisations avec des personnes en qui vous avez confiance ou qui font également quelque chose de similaire. Cela vous motivera encore plus et si à un moment donné vous êtes de mauvaise humeur cela peut vous aider à continuer.

3.4 Motivation négative :

La motivation négative est généralement une technique très intense, typique des moments d'incertitude ou de grand besoin, bien qu'elle soit également liée au point de vue subjectif de l'individu elle se produit lorsqu'il doit agir pour éviter d'être puni pour devenir ou recevoir un stimulus désagréable. L'objectif est d'effectuer certaines tâches en tant que méthode de prévention pour éviter de recevoir une certaine pénalité.

4 Les caractéristiques de la motivation :

Indépendamment de la définition ou les types données pour définir le concept Motivation, les psychologues s'accordent à identifier les quatre caractéristiques clés de la motivation au travail comme ça :

4.1 Le déclenchement du comportement :

C'est la transition entre l'absence d'activité et l'exécution des tâches nécessitant une dépense d'énergie physique, morale et intellectuelle.

4.2 La direction du comportement :

La motivation oriente le comportement dans la bonne direction. Autrement dit, vers les objectifs à atteindre. C'est la force motrice qui dirige l'énergie nécessaire à la réalisation des buts à atteindre, les efforts pour faire le meilleur travail possible attendu.

4.3 L'intensité du comportement :

La motivation favorise la dépense d'énergie en fonction des objectifs à atteindre. Elle se manifeste dans le niveau d'effort physique, mental et intellectuel déployé au travail.

4.4 La persistance du comportement :

Il s'agit de la continuité temporelle des caractéristiques directionnelles et d'intensité de la motivation, il s'agit de la volonté concrète de maintenir l'effort dans le sens d'exécution du travail.

5 Les techniques de la motivation :

On distingue les différentes techniques de la motivation des employés au travail

5.1 La motivation par les conditions de travail :

5.1.1 Définition

Les conditions de travail au sens large comptent parmi les facteurs qui motivent les gens à travailler. Ils offrent la sécurité physique et psychologique dont on a besoin pour créer un environnement propice à la confiance. En ce sens, ils répondent avant tout aux besoins physiologiques et de sécurité. Ils contribuent également à l'équilibre vie professionnelle/personnelle et à l'intérêt croissant des employés et constituent une source de créativité et d'innovation pour l'entreprise.

5.1.2 Les champs de conditions de travail :

Il existe quatre champs principaux pour l'analyse efficace des conditions de travail au sein de l'entreprise :

5.1.2.1 Les conditions physiques du travail :

Contenir l'état de santé et de sécurité ils sont les premiers reconnus dans le monde du travail.

5.1.2.2 Les conditions mentales du travail :

Présente la principale préoccupation des psychologues qui réside dans le fait qu'ils changent et créent de nouveaux risques.

5.1.2.3 Les conditions psychosociales du travail :

Sont reconnues récemment comme condition de travail.

5.1.2.4 Les horaires de travail :

Constituent une dimension transversale des conditions du travail, mais plus largement aussi de la qualité de la vie. Ces horaires qui présentent, s'allègent et se diversifient sans vraiment s'améliorer, modèlent non seulement le travail mais aussi et plus encore.

5.1.3 Les facteurs des conditions de travail :

Il existe différents facteurs des conditions de travail, que l'on peut regrouper en quatre catégories: les facteurs physiques et environnementaux, les facteurs organisationnels, les facteurs sociaux et les facteurs psychologiques.

5.1.3.1 Les facteurs physiques et environnementaux :

Il s'agit de l'implantation et de la conception du poste de travail, ainsi que son environnement physique et technique (travail sur écran, climatisation, niveau sonore, espace ...).

5.1.3.2 Les facteurs organisationnels :

Ils concernent les règles relatives à l'organisation et à la gestion de l'entreprise. Ces règles touchent généralement l'adaptation des salariés à leurs postes, les consignes, le règlement et les charges ou bien les tâches de travail.

5.1.3.3 Les facteurs sociaux :

Les facteurs sociaux dépendent des relations de travail, souvent sous l'influence du style de gestion et de la qualité de la communication interne quel que soit le dialogue social, la rémunération, la précarité, la reconnaissance du travail et les conflits.

5.1.3.4 Les facteurs psychologiques :

Celles-ci résultent de situations professionnelles de travail qui ont des répercussions sur la santé psychologique des employés quel que soit la souffrance au travail, stress et l'épuisement professionnel.

5.1.4 L'évolution des conditions de travail :

La société poursuit un but de rentabilité, en raison de l'évolution du contexte économique et social, elle doit s'adapter en changeant ses moyens et ses méthodes. Ces modifications se traduisent par une transformation des emplois, des postes et partant des conditions de travail. Leurs sources les plus importantes sont la technologie et l'organisation, le commerce et le social.

5.1.4.1 Les évolutions technologiques et organisationnelles :

S'appuie sur le développement du travail c'est-à-dire le changement du modèle de travail classique vers un modèle moderne surtout en périodes des crises (crise sanitaires, environnementaux ...) en abordons par exemple le Télé travail. Ensuite la communication à distance et enfin l'utilisation des nouvelles technologies et des logiciels qui facilitent le travail.

5.1.4.2 Les évolutions commerciales :

Intensifier la concurrence avec les entreprises leaders et suivre les derniers développements dans le domaine du travail, attirant ainsi le plus grand nombre des clients et leur échappant l'apparition de développements dans le domaine économique de l'entreprise.

5.1.4.3 Les évolutions sociales :

Restructurer les horaires et les temps de travail, réduisant ainsi les heures imposées dans l'organisation afin d'augmenter les efforts des travailleurs, de les motiver et d'organiser leur temps.

5.1.5 L'amélioration des conditions de travail :

On va distinguer deux modèles très importants qui inspirent l'amélioration des conditions de travail dans l'entreprise :

5.1.5.1 La médecine de travail :

La médecine de travail se s'effectue des visites à des lieux de travail pour sensibiliser les travailleurs à contrôler et identifier les différentes maladies qui peuvent émerger à l'intérieur des entreprises, cette discipline est développée en France en 1946 par les lois françaises, que toutes les entreprises que ce soit privé et public doivent avoir un médecin au travail , la prévention porte sur les maladies visuelles problèmes liés au travail informatique , crise sanitaire comme « COVID 19 » , les risques biochimiques liés à l'utilisation des produits toxiques dans les procédures de production , les risques d'accident de travail comme la manipulation de la machine , la chute ouvriers ...etc.

5.1.5.2 La commission d'hygiène :

Dans chaque entreprise il réalise un bonheur spécial dans le comité d'hygiène qui a élu par le comité du travail et les délégations de l'entreprise, des visites sont effectuées auprès de ces entreprises afin de formuler des observations sur la conformité de ces lieux de travail et sur la sécurité des travailleurs en terme de propreté et de les protéger contre les différentes maladies causées par l'utilisation des produits dangereux, toxique dans les lieux de travail, et pour les femmes travailleuses pour faciliter leurs tâches et répondre aux problèmes liés à la maternité tel que les femmes enceintes .

5.2 La motivation par les méthodes de management :

Nous aborderons dans ce premier outil les points essentiels de la motivation par les méthodes de management. Nous nous appuyerons sur l'importance de la communication interne d'une part et la reconnaissance d'autre part, comme sources de motivation des salariés et levier de performance pour les entreprises. (Jacques, 2009)

5.2.1 Une communication interne claire et transparente

Il est très important de communiquer de manière claire et régulière auprès des salariés, et ce, à tous les niveaux. En effet, les managers de proximité doivent communiquer les objectifs qui ont été fixés à leurs collaborateurs afin que toute l'équipe avance dans le même sens. Le manager doit également veiller à ce que l'ensemble du personnel ait compris leurs buts ainsi que leurs enjeux. La communication ne porte pas uniquement sur les objectifs, mais aussi sur d'autres points, notamment sur les différentes orientations et décisions prises par la direction générale. Le manager doit alors assurer le suivi de cette communication. En effet,

il est nécessaire de faire un retour systématique aux collaborateurs sur les résultats obtenus et les actions à améliorer. Une communication interne de qualité va permettre de motiver l'ensemble du personnel dans le sens où il saura quels sont les enjeux et les objectifs de ses tâches. Ainsi les salariés travailleront ensemble pour un but commun. En d'autres termes, il est important de donner du sens au travail demandé à ses collaborateurs ce qui va leur permettre par la suite de se responsabiliser dans leur travail. De plus, il faut que la communication vis-à-vis des collaborateurs soit la plus transparente possible. Cette transparence va rendre légitime les différents choix et décisions pris par la hiérarchie. A contrario, si la direction tient un discours hypocrite et flou, les salariés vont perdre toute confiance à l'égard de leurs supérieurs et au fil du temps se démotiver. Enfin une bonne communication interne passe également par un contact privilégié d'échange et d'écoute des salariés avec la direction, créant une dynamique positive pour l'entreprise. En effet, le salarié va se sentir reconnu et intégré à l'organisation (ROBBINS, 2006). La communication interne peut se faire par différents moyens, elle peut être formelle ou informelle, on peut également jouer sur différents supports. A ce titre, nous pouvons citer la communication électronique par le biais de l'intranet, les journaux d'entreprise, l'affichage, les réunions d'information du personnel ou encore les boîtes à idées, autant de moyens possibles pour communiquer régulièrement auprès des collaborateurs.

5.2.2 La reconnaissance :

La reconnaissance est un élément très important qui impacte directement sur la motivation des salariés. En effet, plus un salarié se sent reconnu dans l'entreprise où il travaille, plus il va être motivé car il va se sentir unique et partie intégrante de celle-ci. Ainsi par le biais de la reconnaissance des salariés, l'entreprise va pouvoir atteindre un niveau de performance élevé grâce à la motivation de ses employés. La reconnaissance est un fait difficilement perceptible car elle est souvent informelle. La pratique de la reconnaissance doit prendre en compte toutes ces dimensions. (http://www.comment-donner-du-sens-au-travail-et-motiver-lessalariés.com/la-reconnaissance-au-travail_fr.html). Ce dossier nous montre également qu'une analyse scientifique de la reconnaissance a fait apparaître quatre dimensions principales, qui sont les suivantes :

5.2.2.1 Reconnaître la personne :

La reconnaissance en tant qu'individu et non en tant que salarié de l'entreprise. Elle peut passer ne serait-ce que par la connaissance du prénom du salarié, le jour de son anniversaire

ou encore par l'échange de banalité afin de lui montrer que l'on s'intéresse à lui et qu'on le respecte.

5.2.2.2 Reconnaître les résultats :

La reconnaissance du salarié par rapport au résultat de son travail. Celle-ci peut prendre la forme verbale en le félicitant tout simplement de ses résultats positifs ou encore par l'obtention d'une prime au mérite.

5.2.2.3 Reconnaître l'effort :

La reconnaissance du salarié liée aux efforts fournis, aux engagements et aux risques encourus pour atteindre les objectifs fixés. Cette reconnaissance peut passer par le fait de l'encourager verbalement et l'inciter à poursuivre ses efforts.

5.2.2.4 Reconnaître les compétences :

La reconnaissance par rapport aux compétences et aux responsabilités du salarié. Pour ce faire, on peut accorder aux salariés des primes de mérite ou encore des primes de participation. Cette reconnaissance des compétences peut aussi prendre la forme d'une communication verbale de la part de la hiérarchie ou de manière plus solennelle, la remise d'une médaille du travail. On peut donc conclure que la reconnaissance des salariés doit être entretenue au quotidien, même si elle n'est pas formalisée. En effet, dans la plupart des cas, la simple communication verbale et informelle suffit au salarié pour se sentir reconnu dans l'organisation et ainsi susciter la motivation chez lui.

5.3 La motivation par les conditions de rémunérations :

Nous aborderons dans ce deuxième outil les points essentiels de la motivation par les conditions de rémunérations. Comme nous le savons tous, c'est dans le contexte d'internationalisation des activités actuelles et de tensions constatées sur le marché du travail, les entreprises doivent absolument innover dans leurs politiques d'emploi. Payer pour attirer et surtout retenir les talents dont ils ont besoin. Cette capacité d'innovation se reflète dans le système de rémunération de plus en plus complexe, qui comprend différentes formes : rémunération directe ou globale, rémunération immédiate ou différée. Ainsi, pour les entreprises, la capacité à concevoir, construire et mettre en œuvre des politiques de rémunération susceptibles de relever les défis stratégie actuelle.

5.3.1 Définition:

La rémunération est la contrepartie monétaire du service rendu par les employés d'une entreprise. Elle est pour l'immense majorité des salariés l'unique source de revenu, et pour l'organisation l'élément majeur de leur coût de production.

Après cette définition on peut distinguer deux définitions de la rémunération d'une part pour le salarié et d'autre part pour l'entreprise :

- Pour le salarié : elle est un revenu, celui qui assure les moyens de vie et de son insertion sociale.
- Pour l'entreprise : elle est une charge, on fera référence alors aux coûts du travail, dont la partie centrale est la rémunération.

Pour cela on va discuter les deux parties principales concernant les conditions de la rémunération :

5.3.2 Les conditions de rémunération directe : (NICOLAS, 2014)

Pour motiver les employés, les entreprises peuvent Clause d'indemnisation ou bien d'une rémunération directe. Il est principalement composé d'Une partie fixe c'est-à-dire le salaire de base, D'autre part, c'est Rémunération variable directe ou rémunération à la performance liée à la performance individuelle ou collective. Pour motiver les salariés, les entreprises doivent proposer des salaires plus attractifs que leurs concurrents, ce que l'on appelle une stratégie salariale d'efficience. Cette théorie pourrait suggérer que les entreprises sont entièrement intéressées à offrir des salaires plus élevés que ceux offerts sur le marché du travail; le but est d'attirer la main-d'œuvre qualité, fidéliser tout en encourageant l'effort des collaborateurs, c'est-à-dire motivation. Les entreprises peuvent également motiver leurs employés en Une rémunération directe variable ou liée à la performance, notamment par le biais de bonus, gratifications ou encore des primes d'objectifs (autres, comportement organisationnelle (théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel, 2009)

5.3.3 Les conditions de rémunération indirecte

Les entreprises peuvent aussi accorder à leurs salariés des rémunérations indirectes. Toutes ces modalités de rémunération indirecte contribuent largement à la motivation des salariés et créent dans le même temps un levier de performance pour l'entreprise (autres, Comportement organisationnelle (théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationne, 2009). Il est également important de rappeler que la prime de participation est obligatoire dans les entreprises d'au moins nombres des salariés, ce qui permet aux lui de profiter des bénéfices réalisés par l'entreprise. Les entreprises de moins de

nombres salariés peuvent également accorder des primes de participation à leurs salariés si l'entreprise a réalisé un niveau de performance élevé, ce qui va produire chez l'employé la volonté de faire davantage d'effort et de redoubler de motivation, donc bénéfique pour la société.

L'entreprise peut aussi proposer à ses salariés des plans d'épargne entreprise ou encore des plans d'épargne pour la retraite collective. Enfin, les entreprises et plus particulièrement les grandes organisations peuvent permettre aux salariés d'acquérir des parts dans l'entreprise, notamment grâce aux stocks option et à l'actionnariat salarié. Les détenteurs des stocks option accordent aux salariés, principalement aux dirigeants et cadres dirigeants, la possibilité d'acheter des actions de leurs entreprises à un prix d'exercice fixé d'avance au terme d'une période donnée. Ces deux types de dispositifs proposés aux salariés vont leur permettre de développer leur sentiment d'appartenance à l'entreprise et à ses valeurs.

5.4 La motivation par la formation :

Dans un environnement changeant quel que soit un changement technique ou législatif ou bien de goût, la capacité de survie de l'entreprise dépend de sa flexibilité. Cette dernière ne peut être assurée que grâce à la flexibilité du personnel qui concerne aussi bien la durée de travail et la polyvalence des ressources humaines .D'où l'intérêt de la formation du personnel pour cela Il s'agit de recenser les besoins en formation des salariés de l'entreprise et de mettre en place des formations pour répondre à ces besoins. Nous aborderons dans ce deuxième outil les points essentiels de la motivation par la formation et les modalités différentes et enfin le plan de la formation dans l'entreprise pour la réussite d'une formation satisfaisante La formation représente donc un outil pour motiver les salariés. Elle doit être accessible à tous, c'est-à-dire que l'employeur doit veiller à former l'ensemble de son personnel afin que la politique formation soit juste et équitable entre les salariés. Bien utilisée, elle permet donc aux salariés de sentir une certaine considération de la part leur employeur envers eux. En effet, nous pouvons donner l'exemple d'un technicienne logistique, qui doit au quotidien parler en anglais avec ses clients et qui se voit refuser depuis plusieurs années une formation d'anglais. Cette personne interprète ce refus comme un manque de considération face à elle, comme si sa demande n'était pas perçue comme justifiée et que son besoin de se perfectionner en anglais pas reconnu. Si sa demande de formation était acceptée, elle ressentirait au contraire une reconnaissance de son responsable envers son poste et sa difficulté, ici elle se sent seule face à la résolution de ce problème. La formation est donc une source de satisfaction des salariés, elle leur

permet de se sentir reconnu, intégré et valorisé par l'entreprise. Cette satisfaction génère alors une motivation qui ne peut engendrer que des répercussions positives pour l'entreprise. Les salariés seront motivés, auront envie de s'investir, de s'impliquer dans la réussite de l'entreprise et donneront le meilleur d'eux même pour l'atteinte de cet objectif parce qu'ils se sentiront partie intégrante de l'entreprise. Leur motivation se témoignera aussi à travers leur souhait d'évoluer dans l'entreprise.

5.4.1 Définition:

La formation dans ces divers types est l'un des éléments du développement sociale, qui est devenu une exigence civilisée à notre époque ou travail l'employé.

Le Dr EL- SHAQAWI a indiqué dans sa recherche (Formation administrative pour le développement) que la formation est un processus continu et que l'employé doit constamment apprendre à développer ses capacités administratives tout au long de sa vie professionnelle. En d'autre terme, la vie professionnelle est un processus de formation continu et cela confirme que le processus de développement technique de l'entreprise s'impose à l'individu alors il doit être au courant de tout ce qui est nouveau, et conscient des secrets de son métier et des changements qui s'y produisent (shaqawi, 1984)

La formation aussi est un domaine clé de la gestion des ressources humaine. Elle désigne des actions qui permettent aux individus d'acquérir, de parfaire et de compléter leurs connaissances et leur savoir-faire et développer chez eux de nouvelles compétences.

5.4.2 Les modalités de la formation :

Dans ce titre on va distinguer les déférentes modalités de la formations des salariés au sein de l'entreprise quel que soit la formation initiale, la formation et la formation continu :

5.4.2.1 La formation initiale :

Désigne la première formation obtenu au terme d'un cycle d'étude ça veut dire l'ensemble des connaissances acquise par l'individu avant d'accéder à l'entreprise concerné par le système scolaire et universitaire.

5.4.2.2 La formation en alternance :

Elle désigne un système de formation qui intègre une expérience de travail ou la personne concernée, l'alternant qui peut être enlève, étudiant ou apprenti, se forme alternativement en entreprise et dans un établissement d'enseignement.

5.4.2.3 La formation continue :

Est le secteur de la formation qui concerne ceux qui sont rentrés dans la vie active ou professionnelle et ont donc quitté la formation initiale. Elle permet aux personnes qui sont

déjà dans la vie active de pouvoir continuer à se former pour améliorer leurs compétences et de s'adapter aux nouvelles technologies, pratiques ou méthodes appliquées par l'entreprise.

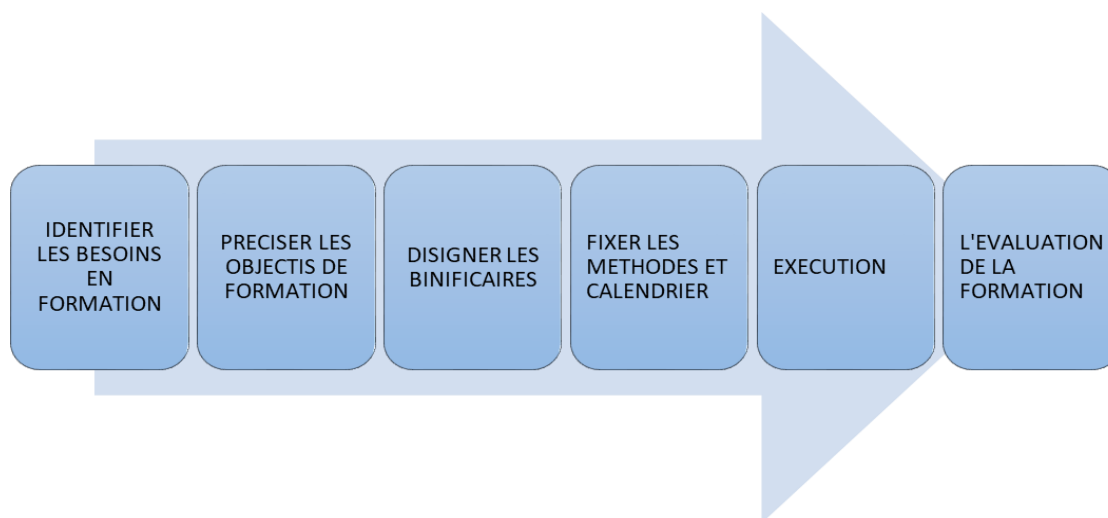
Les méthodes de la formation varient d'une entreprise à une autre, Notamment :

- La formation interne : Est conçue et réalisée par l'entreprise, avec ses propres ressources (formateur, locaux, contenu pédagogique), pour ses salariées. C'est un bon moyen pour diffuser les savoir-faire et transmettre la culture de l'entreprise.
- La formation externe : La formation est dite externe quand l'entreprise fait l'appel à un prestataire de formation extérieure pour assurer la conception, la réalisation et l'organisation de l'action.
- Le e-learning : L'apprentissage via l'internet ou à distance est une méthode qui consiste à enseigner une formation en utilisant une plateforme informatisée (Learning management système LMS).le principale avantage de ce type de formation est qu'elle permet à la personne de suivre son apprentissage à son rythme et selon ses disponibilités.

5.4.3 Plan de formation :

Le plan de la formation est un document détaillé qui reflète la politique de formation engagée par l'entreprise. Il précise les objectifs et les actions de la formation, et les moyens alloués pour les mettre en place dans un horizon bien défini .son objectif est d'assurer l'adaptation et développer les compétences du salarié au poste de travail.

Figure 5 : Plan de formation



Source : <https://www.cdg29.bzh/fr/prestations/lelaboration-du-plan-de-formation>

Section 3 : la performance de l'entreprise.

1 Introduction :

Aujourd'hui, notre époque est caractérisée par la mondialisation et une concurrence intense dans plusieurs domaines. C'est ça la notion de performance prend également tout son sens. Cette notion est souvent utilisée aujourd'hui, il faut être efficace dans tous les domaines d'activités. Sa signification a été renforcée l'orsque l'on parle de la performance en entreprises, pour cela les entreprises sont appelées à s'adapter au nouvel environnement économique pour faire face à la concurrence international, les amenant à améliorer leur performance économique et financier.

Dans ce chapitre, nous avons essayé d'éclairer les concepts performances et concepts associés. Par conséquent, ce chapitre est divisé en trois sections, la première étant consacrée à définir les concepts de et les typologies de la performance, la deuxième section sera consacrée sur les différentes critères et indicateurs pour mesurer la performance et enfin on a parlé de Tableau de bord prospectif (TBP).

2 Définition :

Selon Bryan et Rue (1994) « la performance correspond au degré de mise en œuvre des employés et elle peut être utilisée pour mesurer la situation d'avancement des travaux du personnel actuel » (https://semaphore.uqar.ca/id/eprint/703/1/Ping_Wang_juillet2011.pdf).

Selon MacBryde et Mendibil (2003) « la performance est un comportement global regroupant trois aspects : l'efficacité, l'efficience et la productivité ». L'efficacité est la mesure de la satisfaction des clients quant aux résultats de l'équipe. L'efficience réfère au processus d'équipe (communication, coordination, leadership, collaboration, prise de décision) soutenant l'accomplissement des résultats, le développement de l'équipe et la satisfaction des membres. La productivité est définie comme le rapport entre la production d'un bien ou d'un service et l'ensemble des intrants nécessaires pour le produire. (<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00251740310496233/full/html>)

Selon Khemakhem « Performance est un mot qui n'existe pas en français classique. Comme tous les Néologismes, il provoque beaucoup de confusions, la racine de ce mot est latine, mais c'est L'anglais qui lui a donné sa signification. Les mots les plus proches de performance sont : Performare en latin et to perform en anglais » (-MARTINE)

Selon Martin Brunes « La performance se définit comme le réalisation d'un résultat équivalent ou supérieur à l'objectif fixé par l'organisation compte tenu des moyen mise en œuvre » (MARTINE Burnes, 2013)

Selon Sillamy (1980) « la performance est la mise en œuvre d'une aptitude et le résultat de cette action, à partir duquel on peut déduire les possibilités d'un sujet dans un domaine particulier » (SAULQUIN J)

3 Les typologies de la performance :

La notion de la performance, longtemps limitée à sa seule performance financière comporte aujourd'hui plusieurs critères d'évaluation différent. Il est question de performance globale courante, on peut résumer les différents types de la performance dans l'ordre suivant :

3.1 La performance organisationnelle :

« Concerne la manière dont l'organisation est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle y parvient. M.Kalika (1988) souligne qu'il s'agit pourtant directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle et non sur des éventuelles conséquences de nature social ou économique .les facteurs qui permettent d'apprécier cette efficacité organisationnelle sont le respect de la structure formelle, les relations entre les composantes de l'organisation et la qualité de la circulation de l'information ». Autrement dit 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 ». (-CHARLES Lusthaus M. H., cadre pour l'amélioration de la performance , évaluation organisationnelle, 2003)

3.2 La performance sociale :

Ce sont les résultats d'une organisation dans le domaine qui ne relève pas de l'activité économique et il est défini 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 » (-Mohamed, 1992)

3.3 La performance économique:

La performance économique correspond aux résultats présentés par la comptabilité. Il s'agit principalement des soldes intermédiaires de gestion (SIG).

3.4 La performance environnementale :

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

3.5 La performance commerciale :

Appelé performance marketing est la performance qui lié à la satisfaction des clients de l'organisation .ainsi il est difficile de séparer nettement la performance commerciale des différent type de performance déjà développé. La raison est que ces différentes performance s'inscrivent 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. (-Bocco)

3.6 La mesure de la performance :

La mesure de la performance en effet est toujours étroitement lié à la stratégie de l'organisation, elle destiner à contribué à la prise de décision ainsi quels sont les progrès réaliser vers l'obtention des résultats.

« Il semble reconnu que la mesure de la performance organisationnelle s'avère une tentative de capter la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour les partenaires ou les partie prenantes. » (-SAULQUIN)

3.6.1 Les critères de la mesure de la performance organisationnelle

« L'analyse de la performance est une étape cruciale du processus d'évaluation d'une organisation. Et pourtant, c'est une des questions les plus problématiques dans le domaine de la théorie organisationnelle. Il existe un certain nombre d'approche, mais il n'y a guère de consensus, quant à ce qui constitue une bonne série de critères » (CHARLES Lusthier, 1998)

3.6.1.1 L'efficacité organisationnelle :

« L'efficacité organisationnelle est La mesure dans laquelle une organisation est capable d'atteindre ses buts » (-CHARLES Lusthier) . L'efficacité peut être définie comme l'obtention d'un objectif ou d'un résultat sans prendre en considération le meilleur usage des moyens et des ressources mise en œuvre par l'organisation.

3.6.1.2 L'efficience organisationnelle :

L'efficience organisationnelle est relation économique qui met en rapport un résultat obtenus avec des moyens mis en œuvre. C'est la maximisation des résultats et /ou la minimisation des moyens c'est en fait une productivité et une rentabilité .revue en effet l'efficience organisationnelle est le ratio qui reflète la comparaison des résultats obtenus et les frais encourus pour atteindre les objectifs.

3.6.1.3 La pertinence :

« La pertinence est la capacité d'une organisation à répondre aux besoins des intervenants prioritaire et à obtenir leur soutien dans le présent et pour le l'avenir » (-CHARLES Lusthaus M. H., motivation) . Dans le contexte actuel, la performance organisationnelle est liée à la capacité de l'organisation de faire en sorte que sa mission, ses buts, son programme et ses activités cadrent avec les besoins principaux intervenants .Néanmoins, cette approche présente des limites car en générale ces intervenants ont des attentes contradictoires. Ce que nous conduit à une dimension du maintien de la pertinence, qui est la capacité de l'organisation à innover qui lui permettra une viabilité à long terme et de s'adapter aux nouvelles exigences grâce à l'apprentissage organisationnelle.

3.6.1.4 La viabilité financière

La capacité de l'organisation à produire suffisamment de liquidité pour payer ses factures et à être prospère et rentable » pour cela l'organisation a besoin des modèles de financement dont l'organisation a besoin, donc cette dimension de la viabilité financière est liée aux sources et au types de revenus sur lesquels l'organisation se base pour ses dépenses. Donc la capacité de l'organisation à vivre dans les limites de ses moyens. Et pour cela, il faut que la dernière ait de bonnes pratiques de gestion financière (-CHARLES Lusthaus M. H.).

3.6.2 Les indicateurs de performance :

Il existe plusieurs types d'indicateurs qu'on peut classer comme suit :

3.6.2.1 Les indicateurs financiers :

Ces indicateurs permet 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.

- **Le taux de rentabilité** : apprécier la qualité d'un investissement c'est à dire la capacité d'une organisation à générer un résultat suffisant pour rémunérer ses associés.

Formule de calcul : Taux de rentabilité (%) = Somme des recettes (DA) / Somme des dépenses (DA)

- **Le taux de profitabilité** : la profitabilité d'une entreprise est l'un des critères favoris des investisseurs. En effet, elle exprime sa capacité à dégager un revenu à partir des ressources financières qu'elle emploie. Les sociétés affichant un taux de profitabilité élevé sur le long terme sont particulièrement recherchées, car elles procurent une sécurité financière à leurs actionnaires. La profitabilité est toujours exprimée sous

forme de ratio entre, d'un côté un volume d'activité et d'autre coté un volume de résultat.

Formule de calcul : Taux de profitabilité(%) = Résultat net (DA) /chiffre d'affaires(DA)

3.6.2.2 Les indicateurs commerciaux :

- **Chiffre d'affaire :** Le chiffre d'affaire est un indicateur du niveau d'activité de l'entreprise

Chiffre d'affaire = total des ventes

- **Part de marché :** La part de marché détermine le poids de l'organisation sur son marché et permet de la situer par rapport à ses concurrents
- **Fidélité de la clientèle :** Cette étude permet de mettre en place des actions de fidélisation des clients et ainsi d'améliorer la performance commerciale de l'organisation.
- **Image de l'organisation :** L'image correspond à la manière dont l'organisation est perçue par rapport à ses clients ou par le public.

3.6.2.3 Les indicateurs structurels :

Il s'agit de mesurer la contribution économique des ressources humaines. Les indicateurs les plus connus sont comme suit :

- **Taux d'encadrement :** Il mesure le nombre d'effectifs cadre par rapport à la totalité de l'effectif

Formule de calcul : Taux d'encadrement(%) = effectifs cadre /effectifs total

- **Taux d'effectif productif direct :** Il mesure le nombre d'effectif cadre par rapport à la totalité d'effectif

Formule de calcul : Taux d'effectif productif (%)=Effectif productif direct/ effectif total

3.6.2.4 Les indicateurs de formation :

La formation est une activité de service en interne sous la responsabilité de la fonction ressource humaine. La formation permet pour l'entreprise l'adaptation au changement, l'innovation, et le développement des compétences stratégiques. Parmi les indicateurs de formation On a :

- **Effort de formation** : Ce pourcentage représente le montant de la masse salarial consacré à la formation telle qu'elle est prévue, favorisant le développement des compétences de la main d'œuvre.

La formule de calcul : $\text{effort de formation (\%)} = \frac{\text{Le montant à la formation}}{\text{masse salariale total}}$

- **Le taux de participation à la formation** : Ce pourcentage présente la proportion des salariés formés par rapport au nombre total de l'effectif.

La formule de calcul : $\text{Taux de participation à la formation (\%)} = \frac{\text{Nombre de salariés formés}}{\text{effectif}}$

3.6.2.5 Indicateur de la rémunération :

À propos de la rémunération, le contrôle de gestion peut repartir en trois :

- **Indicateur de politique de rémunération** :

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

- **Indicateur de la masse salariale** :

Cet indicateur vise à étudier la transmutation ou bien l'évolution des salaires et ses incidences financières.

- **Indicateur du système de paie** :

Cet indicateur s'intéresse aux aspects technique de la gestion des salaires (système de calcul, de traitement des bulletins de salaire).

3.6.2.6 Indicateur de climat social :

- **Taux d'absentéisme** : est un indicateur du climat social de l'organisation. Si le climat social est satisfaisant, les salariés sont le moins stressés, intéressés par leur travail et ils s'absentent moins et sont plus productifs.

La formule de calcul : $\text{Taux d'absentéisme (\%)} = \frac{\text{jours d'absence (hors congés payés)}}{\text{jour du travail}}$

- **Nombre d'accident du travail** : C'est un indicateur du climat social car un salarié stressé et harcelé a plus de chance d'avoir un accident.
- **Le turnover** : Cet indicateur exprime le pourcentage de départ par rapport aux effectifs totaux, un taux élevé désigne la non satisfaction des salariés.

La formule de calcul : $\text{Le turnover (\%)} = \frac{\text{Nombre de départ durant l'année}}{\text{Nombre d'effectif}}$

- **Taux de démission** : Cet indicateur exprime la proportion de départ par rapport à la retraite des employés réguliers au cours d'une période. Un pourcentage élevé laisse entrevoir des répercussions importantes sur les effectifs et des problèmes de relève.

La formule de calcul : $\text{Taux de démission}(\%) = \frac{\text{Total de démission}}{\text{total de départ}}$

3.6.2.7 Les indicateurs de recrutement :

Il existe différentes indicateurs de performance de recrutements, parmi ces indicateurs on:

- **La qualité de recrutement** : La qualité du recrutement peut être un indicateur difficile à mesurer pour les responsables RH. Plusieurs facteurs entrent en effet en jeu, dont la productivité et l'adaptabilité à la culture de l'entreprise et il peut être défini par la capacité de l'organisation de faire l'adéquation entre le profil du candidat et exigences du poste.

Formule de calcul : $\frac{\text{Nombre de candidat restant au bout d'un an}}{\text{nombre de recrutement}}$

- **Le coût par embauche** : est une mesure standard à suivre afin de rendre compte du coût du recrutement de nouveaux employés.

Pour calculer les couts de recrutement, il faut prendre en compte : Les salaires et primes des recruteurs et les dépenses publicitaires pour la diffusion des offres et la marque employeur, le coût des « jobs bords » et les outils de « Sourcing », enfin les couts de l'évaluation des candidats (si elle est externe) et le programme de recommandation d'employés, les paiements pour toute aide d'une agence externe. Le totale de cette calcule Divisez par le nombre de recrutements réussis effectués cette année-là. Divisons le total par le nombre de recrutements réussis effectués cette année-là. Nous obtiendrons ainsi notre coût par embauche.

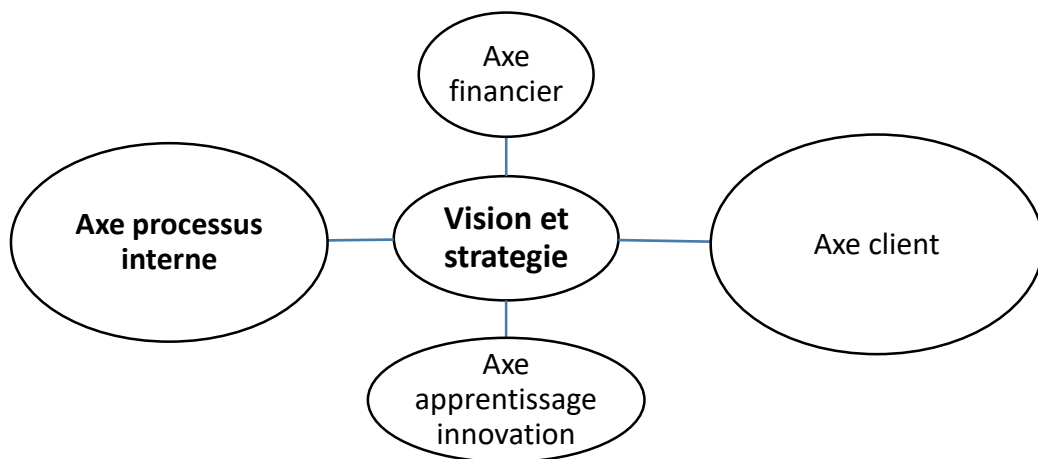
3.6.3 Tableau de bord prospectif TBP :

Le Tableau de bord prospectif (TBP) ou tableau de bord équilibré est une méthode lancée en 1992 par Robert S. Kaplan et David Norton, visant à 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'entreprise en un ensemble cohérent d'indicateurs de la performance. Beaucoup d'entreprises ont eu recours à un énoncé de leurs missions pour communiquer les valeurs et les convictions qui guident leur action. Cet énoncé exprime des principes directeurs, identifie des marchés et des produits cibles. La méthodologie de tableau de bord suggère de structuré les indicateur en quartes axes : (GIRAUD, 2005)

- **L 'axe financier** : Ils permettent de déterminer si les intentions et la mise en œuvre de la stratégie contribuent à améliorer le résultat financier. En général, les objectifs financiers portent sur la rentabilité.
- **L 'axe clients** : Cet axe comprend généralement plusieurs indicateurs génériques de ce que doit être le résultat d'une stratégie clairement formulée et mise en œuvre avec rigueur. Ces indicateurs clés de résultats concernent la satisfaction et la fidélité des clients existants. L' extension de la base de clientèle, la rentabilité par catégorie de clients, la part de marché sur les segments ciblés.
- **L 'axe « processus internes »** : Les dirigeants s'appuient sur l' axe des « processus internes » pour identifier les processus clés de l'entreprise, ceux où elle doit exceller car ils lui permettent:
 - D'offrir une prestation qui attirera et fidélisera les clients des segments de marché ciblés;
 - D'assurer aux actionnaires le rendement financier qu'ils attendent.
- **L 'axe « apprentissage organisationnel** : Le quatrième axe du TBP concerne les infrastructures que l'organisation doit mettre en place pour améliorer la performance et générer la croissance à long terme. Le TBP traduit la vision et la stratégie de l'entreprise en objectifs et en indicateurs articulés autour de l'ensemble cohérent formé par les quatre axes. Il permet de suivre à la fois les résultats souhaités et les processus qui permettent de les atteindre. En résumé, les quatre catégories d'indicateurs du TBP visent à mesurer la performance à la fois à court et long termes, en mesurant non seulement les résultats financiers d'aujourd'hui, mais également les déterminants des résultats financiers de demain et en prenant en considération plusieurs parties prenantes (les actionnaires, les clients et les salariés).

3.6.3.1 La représentation du Tableau de Bord Prospectif :

La figure 5 représente la présentation du Tableau de Bord Prospectif :

Figure 6 : Tableau de Bord Prospectif

Source : OBERT S, KAPLAN NORTON DAVID P, *Using the balanced scorecard as strategic management*

4 Le lien entre motivation et performance :

Il est important de comprendre que le problème réside dans le fait que les employeurs souhaitent maintenir la motivation de leurs employés dans leur travail mais qui ne connaissent pas exactement ce qui les motive. Ce qu'il est plus important de comprendre, c'est que chaque personne a des besoins différents, c'est-à-dire que ce qui incite et motive une personne à agir est différent d'une autre personne. Il est donc difficile de comprendre ce qui motive les gens sans évaluer leurs besoins et leurs attentes vis-à-vis de leur travail. Les employeurs doivent donc bien connaître leurs employés tout en utilisant diverses techniques pour motiver chacun d'eux en fonction de leurs besoins individuels. Une personne devient motivée pour atteindre ses objectifs personnels ainsi que les objectifs organisationnels. Plus un salarié est motivé, plus il influencera son performance et donc celui de l'entreprise s'il est motivé, il devient plus créatif, flexible, réfléchi, visionnaire, efficace et organisé et de ce fait efficace. Il est important de comprendre ce qu'est la motivation des employés et ce qu'il est possible de définir comme des forces psychologiques qui déterminent l'orientation de l'activité d'une personne. Par conséquent, la motivation et la performance sont positivement corrélées, la première joue un rôle important dans la dynamique de la seconde, ainsi que le rapport entre la motivation et le rendement dépend donc de la complexité des tâches accomplies par les employés. En effet, la performance du personnel est reflétée dans le rendement de l'entreprise, donc il est essentiel pour l'organisation et donc sa performance augmente en proportion directe avec le niveau de sa motivation. Cette dernière est considérée comme un instrument précieux qui doit être utilisées par les managers pour obtenir des performances très élevées , c'est-à-

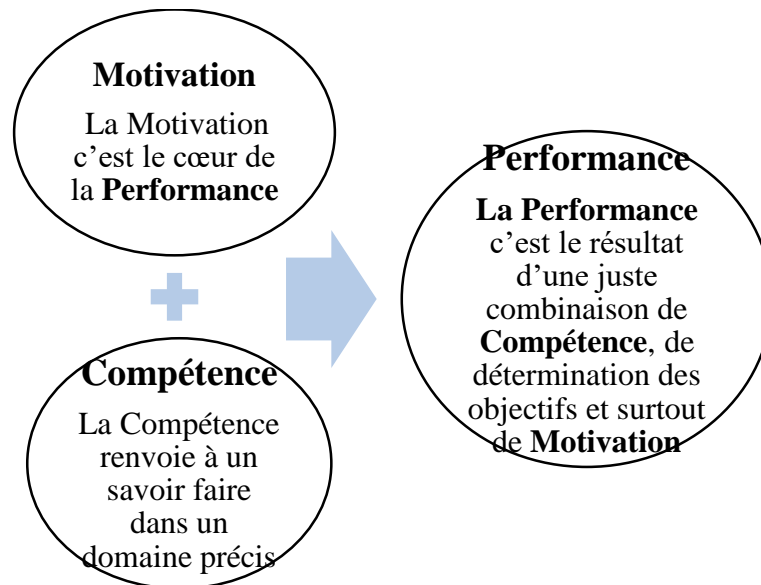
dire atteindre les objectifs en conditions optimales de qualité , de consommation et des coûts qui doivent être réduits . Ce rapport entre la motivation et le niveau de rendement dépend de la complexité de l'activité que la personne doit exercer.

On examine de plus en plus la relation entre la motivation des salariés et la performance au cours des années et aboutit à l'une des théories motivationnelles les plus appropriées pour l'étude du phénomène: La théorie du système V.I.E ou encore appelée la théorie des attentes Avec cette théorie, la notion de « motivation à être performant » devient couramment utilisée.

La performance au travail sera même au centre du développement de la théorie des attentes proposée par Porter et Lawler (1968). La motivation se manifeste dans le modèle théorique de ces deux auteurs comme facteur déterminant essentiel de la performance. Elle explique comment la personne concentre ses efforts dans son travail mais aussi l'intensité des efforts et leur permanence dans le temps. « Déployer des efforts importants pour accomplir du bon travail » serait la traduction observable d'un comportement motivé dans le travail. Ce comportement aurait comme conséquence l'exécution aussi longtemps que l'individu d'une part dispose des capacités pour atteindre les objectifs de performance attendus par l'entreprise.

Dans ce contexte, nous pouvons montrer la relation entre les deux variables, la motivation et la performance et introduit le troisième variable qui est la capacité de travail. C'est à dire que plus que le travailleur est motivant, plus que sa capacité est grande et donc cette dernière contribue à augmenter la performance de l'entreprise.

Figure 7 : Lien entre motivation, compétence et performance



Source : établis par nos soins

CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE

INTRODUCTION :

Cette chapitre sera consacré sur la présentation de la méthodologie de la recherche utilisé pour la réalisation de mon projet, sur le titre de « l'impact de la motivation des salariés sur la performance de l'entreprise, cas l'Agence National des Activités Minières ».

Omar AKTOUF a défini la méthodologie comme suit « *la méthodologie peut se définir comme le bon usage des méthodes et des techniques. La méthodologie doit permettre de faire de bons choix sur les moyens et les procédures dans le cadre de la collecte des données, afin de répondre à la question de recherche.* » (Omar, 1987)

Ainsi, dans cette partie du mémoire, les moyens et les méthodes utilisés pour répondre aux questions de recherche seront expliqués. On tiendra également compte des points suivants : Les données, la recherche quantitative, la recherche qualitative.

1 Présentation de l'entreprise :

Missions et organisation de l'ANAM

L'Agence Nationale des Activités Minières est chargée de la gestion du patrimoine minier et du contrôle des activités minières.

Ses missions définies par l'article 40 de la loi minière sont les suivantes :

- promouvoir toute action de nature à contribuer au développement minier du pays ;
- gérer le cadastre minier ;
- délivrer, renouveler, suspendre et retirer des permis miniers, sous le contrôle du ministre chargé des mines ;
- gérer et suivre l'exécution des permis miniers quelle délivre ;
- émettre documents de perception relatifs au droit d'établissement d'acte, et à la taxe superficielle pour les permis qu'elle délivre et aux recettes provenant des adjudications qu'elle réalise ;
- contrôler et vérifier les déclarations établies par le titulaire du permis minier pour ce qui est de la redevance exigible au titre de l'exploitation de substances minérales ou fossiles, et en suivre les recouvrements en coordination avec l'administration fiscale
- aide fournir toute assistance aux investisseurs dans la mise en œuvre de leurs activités minières ; et à la mise en œuvre de tout arbitrage, conciliation ou médiation entre opérateurs miniers, pour les permis miniers qu'elle délivre ;
- assurer le contrôle administratif et technique des exploitations minières souterraines et à ciel ouvert ainsi que les chantiers de recherche minière ;

- s'assurer de la conservation des gisements et de leur exploitation harmonieuse et rationnelle ;
- contrôler le respect des règles de l'art minier ;
- organiser et de contrôler la restauration des sites miniers, le suivi de la remise en état des lieux durant l'exploitation minière et après la fin du permis minier ;
- suivre et de contrôler l'utilisation de la provision pour la restauration et la remise en état des lieux et de la prise en charge de l'après-mine ;
- suivre et de contrôler les travaux de recherche liés à l'exploitation ;
- suivre et de contrôler l'utilisation de la provision pour la reconstitution de gisements
- contrôler les techniques de mise en œuvre des substances explosives au niveau des exploitations minières ;
- exploiter les rapports d'activités minières émanant des titulaires des permis miniers
- suivre et de publier les statistiques concernant les activités minières y compris celles relatives aux accidents de travail et maladies professionnelles dans le secteur des activités minières ;
- exercer la police des mines avec le pouvoir de constatation des infractions, conformément aux dispositions de la présente loi et de ses textes d'application ;
- mener les études économiques générales relatives aux besoins en minerais et en matériaux de carrières ;
- mettre en œuvre toutes actions de nature à permettre le développement des matières premières minérales au titre des programmes des études et recherche minières et de reconstitution des réserves minières.

Organisation

L'**ANAM** est dirigée par un Comité de Direction. Pour mener à bien sa mission, le Comité de Direction s'appuie sur des directions spécialisées.

Le Comité de Direction est composé, d'un président et de quatre (4) membres, dénommés Directeurs, nommés par décret présidentiel.

Le Comité de Direction jouit des pouvoirs les plus étendus, pour agir au nom de l'Agence et faire autoriser tout acte et opération relatifs à sa mission, conformément à la législation et à la réglementation en vigueur.

Schéma directeur d'organisation :

Le schéma directeur d'organisation est structuré autour de deux (2) pôles d'activités principaux :

Le pôle des activités représentatif des métiers de l'agence, déterminé par les missions de l'ANAM, articulées autour des quatre grandes fonctions techniques que sont :

- La recherche minière.
- La promotion minière.
- Le domaine et le cadastre miniers.
- Le contrôle minier.
- Le pôle ressources humaines et logistique, finances, fiscalité et recouvrement, contentieux et affaires juridiques.

Ci-après les principales missions et l'organisation des Directions spécialisées.

Département Ressources Humaines :

LES MISSIONS PRINCIPALES

- assurer l'élaboration des politiques de l'agence en matière de Ressources Humaines ,
- Politiques générales définies pour le compte de la Haute Direction, validées par celle-ci et appliquées par les structures centrales et régionales,
- Ces politiques sont structurées en politiques de l'emploi, de la rémunération, du développement de la RH, de la formation, du social, des conditions de travail et des relations sociales.
- mettre en place une approche et des outils de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein de l'agence.
- développer et mettre en place les mécanismes d'appréciation des performances.
- développer et mettre en œuvre une politique de gestion des carrières et de la mobilité.
- développer l'engagement, la motivation et la fierté d'appartenance par une confiance retrouvée.
- mettre en œuvre le processus d'Ingénierie de formation et réaliser les plans de formation et développer les mécanismes d'évaluation des apports de la formation.
- assurer la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC)

- définir la politique de rémunération et veiller à la maîtrise de la masse salariale.
- assurer la préparation, l'exploitation et la gestion de la paie du personnel dans le strict respect de la réglementation en vigueur.
- assurer la sécurité des individus au travail et faire respecter les règles de la législation en vigueur concernant l'hygiène et la sécurité, et de conditions et organisation du travail.
- Participer activement au développement d'un système d'information propre à la ressource humaine.
- veiller au contrôle et à l'inspection de la régularité des actes de gestion RH et apprécier la conformité des actes de gestion ressources humaines par rapport aux lois et à la réglementation du travail.
- assure la relation avec les organismes externes : tenue à jour des documents obligatoires (registres légaux), relations avec les organismes sociaux (CNAS, Inspection du Travail, Impôts, ..)
- assurer un rôle de conseil et d'animation vis à vis des structures de l'Agence sur tous les aspects couvrant la gestion des ressources humaines.
- assurer la gestion des organigrammes de l'agence au plan des effectifs alloués à chaque structure de la caisse.

2 Les données :

Omar AKTOUF a défini les données comme suit « *La méthode de collecte des données se définit comme le support, l'intermédiaire particulier dont va se servir le chercheur pour recueillir des données qu'il doit soumettre à l'analyse. Ce support est un outil dont la fonction essentielle est de garantir une collecte d'observations et/ou de mesures prétendues scientifiquement acceptables et réunissant suffisamment de qualités d'objectivité et de rigueur pour être soumises à des traitements analytiques.* » (Omar, 1987)

Les données sont donc un ensemble de mesures techniques spéciales que les chercheurs devront le plus souvent mettre au point pour répondre aux besoins particuliers de leur recherche.

Dans cette étude, on voulait savoir le niveau de motivation des salariés et son impact sur la performance de l'ANAM. De ce fait la méthode Quantitative était primordiale.

L'aspect Quantitatif qui se manifeste elle-même sous forme de Questionnaire était destiné aux exécuteurs testamentaires, maitrise et cadres, et il nous permettra de connaître le niveau de motivation des salariées ainsi leurs attentes au terme de politiques motivationnels.

Ces questions ont permis de confronter la perception de la motivation de la part des managers comme celui des salariés, et connaître la politique de motivation suivie par l'entreprise en plus de connaître leurs opinions sur la relation motivation-performance au sein de l'ANAM.

3 Population et échantillon :

Une enquête est enrichie et intéressante lorsque les données collectées se rapportent à une population nombreuse. Par contre les contraintes temporelles, matérielles, et financières obligent souvent le chercheur à utiliser les moyens propres à diminuer les difficultés qu'il peut avoir à contacter une large population, mais en s'assurant la possibilité de généraliser les résultats. Pour ma recherche j'ai fait recours aux techniques d'échantillonnage.

L'échantillon correspond à une petite quantité de la population, calculée ou choisie de manière méthodique, de sorte qu'elle soit représentative de l'ensemble ou du moins avec une déviation calculable. Pour cela le caractère représentatif de l'échantillon est qui nous permettent une généralisation fiable et possible des résultats.

Pour prélever un échantillon, la population mère doit être définie. De ce fait, la population mère est constituée de l'ensemble des salariés de l'entreprise ANAM dans tous ces départements.

Pour mener une enquête objective et généralisable reflétant la réalité de la situation, j'ai choisis de faire notre étude sur un échantillon de **22** salariées soit % de la population mère.

4 La méthode :

Etude quantitative par questionnaire.

4.1 L'étude Quantitative :

Selon BOUCHARD et CYR « *Les études quantitatives présentes différentes visées. Certaines cherchent à conclure à un lien causal entre deux phénomènes alors que d'autres cherchent à identifier des relations entre des phénomènes.* » BOUCHARD, (S) : « *Introduction et rappel des notions de base* ». (CYR, 1998)

4.1.1 Instrument de collecte les données :

Comme cette recherche fait appel à une méthodologie quantitative, on utilise un questionnaire pour recueillir les données. Dans le cadre spécifique de nos recherches visant à établir le lien entre la motivation des collaborateurs et la performance de leur entreprise, j'ai préféré le questionnaire comme moyen important de collecte les données primaires.

4.1.2 Le Questionnaire :

L'élaboration d'un questionnaire sur la motivation au travail m'a amenés à effectuer une revue de littérature afin de trouver des échelles qui nous permettent d'évaluer les différentes variables du processus de motivation. Ce questionnaire de recherche est élaboré en fonction des objectifs de recherche. Il est divisé en 06 parties.

Partie 1 : les renseignements sociodémographiques :

Cette partie nous renseigne sur les informations sociodémographiques de rendant. Plus il m'aider à distinguer ka motivation selon le sexe, l'âge, le niveau académique, catégorie socioprofessionnelle et l'expérience professionnelle. Ça qui me permet de croiser les résultats de cette partie avec autres parties pour connaître les facteurs influençant la motivation de chaque catégorie sociodémographique.

Partie 2 : la motivation

Cette partie comporte six questions fermées. Les deux premiers sont pour but d'identifier la raison de la motivation Les autres questions consacrent sur la fidélisation des salariées et son importance dans l'entreprise.

Partie 3 : Le travail

Cette partie est composée de cinq questions qui me permettent de connaître la perception du travail et l'identification des sources de motivations chez les salariés.

Partie 4 : La rémunération

J'ai concerné cette partie sur la rémunération qui me permet de mesurer l'échelle de la satisfaction des salariés envers leur rémunération. Se compose de trois questions fermées.

Partie 5 : les facteurs sociologiques

Cette partie ce compose de trois questions pour connaître l'impact de la méthode du management sur la performance, et connaître aussi la relation entres les managers et les salariés, et les relations entre les salariés lui-même.

Partie 6 : le lien entre la motivation et la performance

Cette partie est consacré sur la mesure de la performance de l'entreprise et l'impact de la motivation sur la performance des salariés, et identifier aussi s'il existe un autre outil pour augmenter la performance de l'entreprise.

4.1.3 Les modèles des questions :

Plusieurs modèles de questions ont été utilisés dans l'élaboration de notre questionnaire et voici comme suit la typologie des questions qui constituent notre questionnaire :

- Questions fermées à choix multiples
- Questions fermées à réponses multiples

- Questions fermées sous forme d'échelle
- Questions fermées sous forme LIKLER

4.1.4 L'objectif de questionnaire :

Les raisons de ce questionnaire sont :

- Mesurer la performance des salariés
- Mesurer la motivation des salariés
- Connaitre les sources de motivation des salariés
- Connaitre les meilleurs leviers de la motivation des salariés eux même
- Connaitre l'impact de la motivation sur la performance sur les salariés eux même.

4.1.5 Traitements des données :

Pour le traitement des données nous avons utilisé le logiciel SPSS

5 Conclusion du chapitre :

Après ce chapitre, j'ai réussi à faire une idée générale sur l'entreprise ANAM, ses principales fonctions, ses politiques relatives aux ressources humaines et son environnement extérieur. J'ai également expliqué la méthodologie de la recherche que j'ai menée en présentant les méthodes utilisées, l'échantillon étudié et les différentes approches adoptées.

CHAPITRE III : RESULTAT ET
DISCUSSION

Introduction :

Afin d'avoir une vision globale sur la motivation au sein de l'Agence National des Activités Minières nous avons choisis une étude quantitative sur les salariés par le biais d'un questionnaire afin de connaître leurs avis sur la question mais aussi de pouvoir trouver une relation entre leur motivation et leur performance.

Cette étude nous permettrons de voir si les managers et les salariés sont du même avis sur la question ou non et de répondre à nos hypothèses de recherche.

Ce chapitre est composé de deux sections, où la première discute les questions proposées par nos soins dans notre étude quantitative et la deuxième annonce les résultats obtenus dans notre étude. Ensuite, nous avons rassemblé un ensemble de suggestions et de recommandations qui pourraient être utiles pour l'entreprise.

Section 01 : Présentation et analyse des résultats de la recherche quantitative

1 Analyse des réponses :

1.1 Partie1 : Les renseignements sociodémographiques :

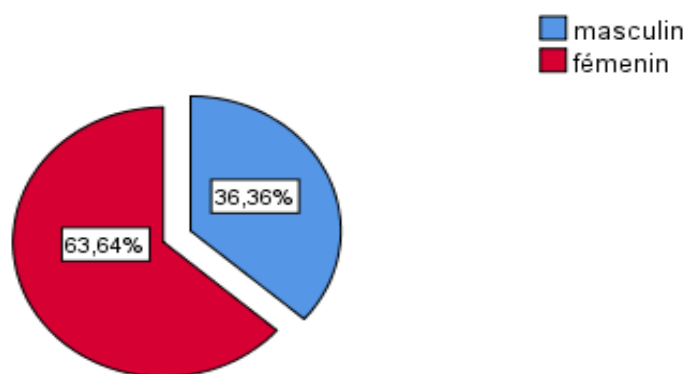
- Répartition par sexe :

Tableau 1 : Répartition par sexe

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	masculin	8	36,4	36,4	36,4
	féminin	14	63,6	63,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Source : Etablis par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

Figure 8 : Répartition selon le sexe



Source : Etablis par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

L'enquête a été effectuée sur un échantillon de 22 personnes dont 63,64% sont des femmes et 36,36% d'hommes. En Algérie les femmes préfèrent travailler beaucoup plus dans les endroits fermés comme les administrations

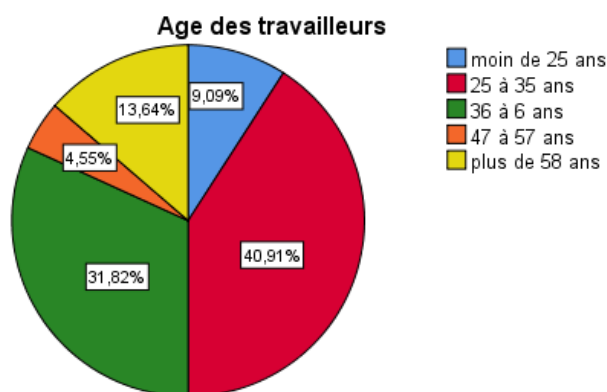
- Répartition par l'Age :

Tableau 2: Répartition par l'âge

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide moins de 25 ans	2	9,1	9,1	9,1
25 à 35 ans	9	40,9	40,9	50,0
36 à 46 ans	7	31,8	31,8	81,8
47 à 57 ans	1	4,5	4,5	86,4
plus de 58 ans	3	13,6	13,6	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Source : Etablis par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

Figure 9 : Répartition par l'âge



Source : Etablis par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

Nous remarquons que la majorité des salariés font partie de la tranche entre 25 et 35ans au taux de 40,91% avec une faible présence des autres tranches d'âge et ce nombre important de jeunes employés constitue un point fort pour l'ANAM qui peut s'appuyer sur son potentiel humain pour développer des stratégies qui assureront son développement et sa pérennité.

- **Répartition selon la catégorie socioprofessionnelle :**

Tableau 3 : Répartition selon la catégorie socioprofessionnelle

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide cadre supérieur	3	13,6	13,6	13,6
Cadre	11	50,0	50,0	63,6
Maitrise	6	27,3	27,3	90,9
Exécution	2	9,1	9,1	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Figure 10 : Répartition selon la catégorie socioprofessionnelle

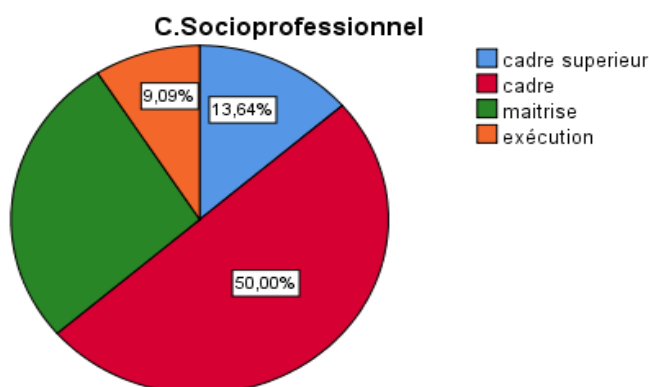


Figure 11 : Répartition selon la catégorie socioprofessionnelle

Nous remarquons une forte présence des cadres avec un taux de 50,00% et 27,27% de maitrisant et 13,64% des cadres supérieures et seulement 9,09% donc notre échantillon représente bien les maitrise et les cadres avec un échantillon faible des exécutants qui représente un grande tranche des salariés de l'entreprise pour cela l'étude s'adresse aux cadres.

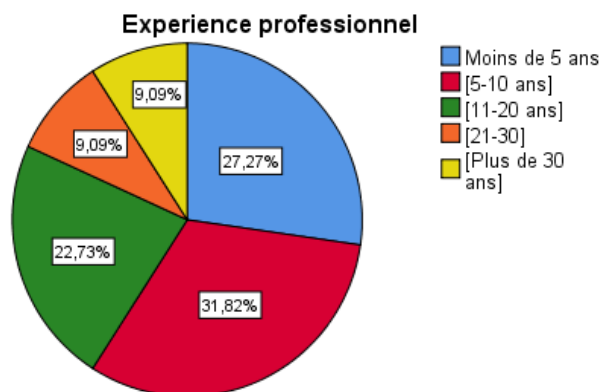
- Répartition selon l'expérience professionnelle :

Tableau 4: Répartition selon l'expérience professionnelle

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 5 ans	6	27,3	27,3	27,3
	[5-10 ans]	7	31,8	31,8	59,1
	[11-20 ans]	5	22,7	22,7	81,8
	[21-30]	2	9,1	9,1	90,9
	[Plus de 30 ans]	2	9,1	9,1	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Source : Etablis par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

Figure 12 : Répartition selon l'expérience professionnelle



Source : Etablis par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

Deux catégories se distinguent dans cette répartition avec un taux similaire de 30,00%, l'expérience moins de 5ans et l'expérience entre 5 et 10ans, cela est témoin sur la politique de rajeunissement du personnel qui se caractérise par les recrutements et les forts départs volontaires, ces derniers sont aussi liés à la politique de l'état algérien de suspendre les retraites anticipées.

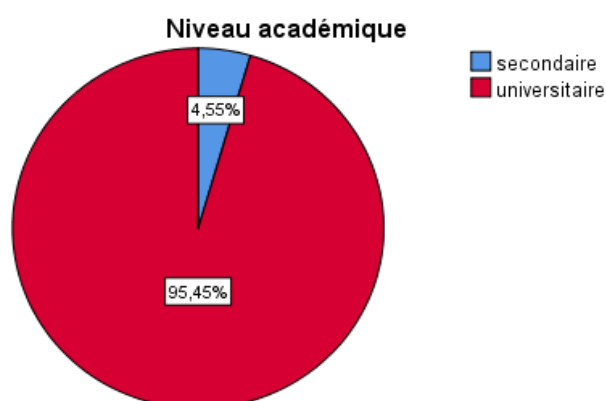
- Répartition selon le niveau académique :

Tableau 5 : Répartition selon le niveau académique

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide secondaire	1	4,5	4,5	4,5
universitaire	21	95,5	95,5	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Source : Etablis par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

Figure 13 : Répartition selon le niveau académique



Source : Etablis par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

Nous remarquons que la majorité des répondants soient 95,45% des répondants ont poursuivies des études universitaires tandis que seulement 4,55% ont arrêté leurs études au secondaire et ont forcément eu des formations professionnelles surtout les exécutants, et il existe une absence totale des autres niveaux de scolarité.

1.2 Partie2 La motivation

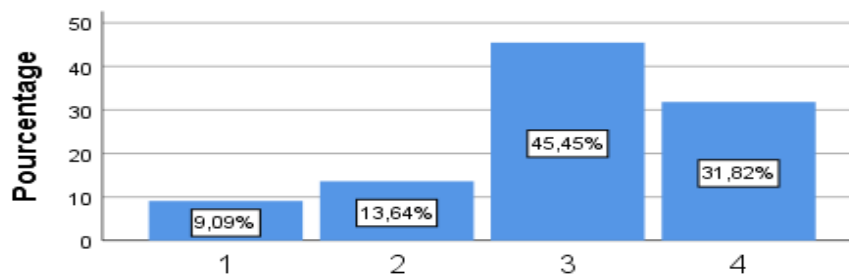
Q1. Dans une échelle de 0 à 4 quelle est votre degré de motivation actuelle ?

Tableau 6 : Degrée de motivation des salariés de l'ANAM

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1	2	9,1	9,1	9,1
2	3	13,6	13,6	22,7
3	10	45,5	45,5	68,2
4	7	31,8	31,8	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Source : Etablis par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

Figure 14 : Degrée de motivation des salariés de l'ANAM



Source : Etablis par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

Cette question a pour intérêt de définir le degré de motivation des salariés. Nous constatons que presque la moitié des salariés motivés avec un taux de 45,45% des réponses. Nous remarquons aussi que 13,64% sont peu motivés, et 31,82% sont bien motivés et du même taux sont très motivés. Enfin on remarque que juste 9,09% sont sur le bord de la démotivation.

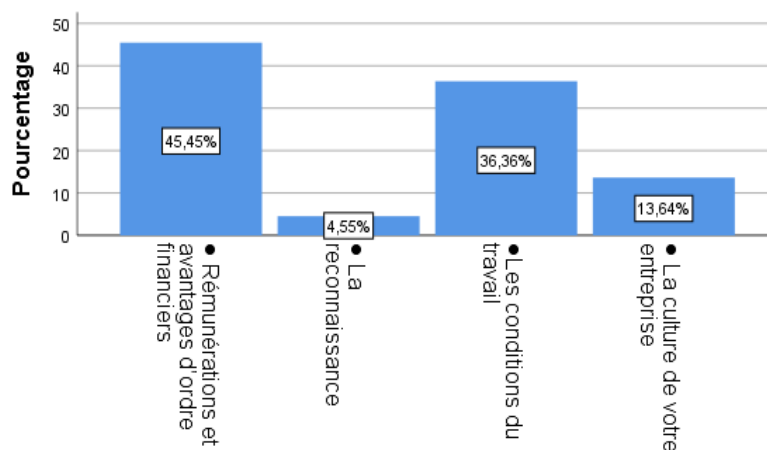
Q2. Quelles sont pour vous les sources de motivation majeures ?

Tableau 7 : Les sources de motivation des salariés de l'ANAM

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide •Rémunérations	10	45,5	45,5	45,5
•La reconnaissance	1	4,5	4,5	50,0
•Les conditions du travail agréables	8	36,4	36,4	86,4
•La culture de votre entreprise	3	13,6	13,6	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Source : Etablis par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

Figure 15 : Les sources de motivation des salariés de l'ANAM



Source : Etablis par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

Cette question concerne les facteurs qui motivent les salariés de l'ANAM. Deux facteurs se distinguent comme les plus importants par leurs taux élevés, le premier est la rémunération avec 45,45% et le deuxième facteur est les conditions du travail avec 36,36%, en effets 45,45% des répondants jugent que la rémunération et les conditions de travail sont des facteurs de motivation qui priment sur les autres critères. Ensuite un autre facteur vient en troisième place d'importance avec un taux de 13,64%.

Enfin, nous avons la politique de l'entreprise qui vient en troisième place avec un taux respectif de 13,64% des réponses et il est suivi par un autres facteur qui est la reconnaissance avec taux de 4,55%. Ces réponses montrent que la motivation des salariés est fortement lié à la politique de rémunération.

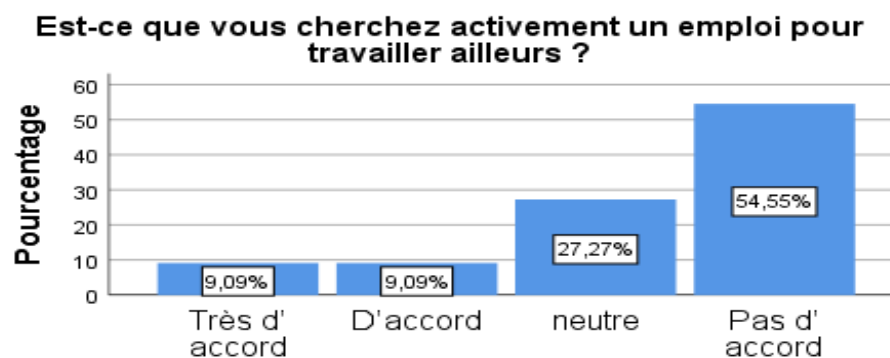
Q3. Est-ce que vous cherchez activement un emploi pour travailler ailleurs ?

Tableau 8: la Fidélisation des salariés de de l'ANAM

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très d'accord	2	9,1	9,1	9,1
	D'accord	2	9,1	9,1	18,2
	neutre	6	27,3	27,3	45,5
	Pas d'accord	12	54,5	54,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Source : Etablis par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

Figure 16 : la Fidélisation des salariés de de l'ANAM



Source : Etablis par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

Cette question nous montre dans quelle mesure les salariés se rapportent à l'ANAM. On voit aussi qu'un grand nombre de travailleurs avec taux de **54,55%** ne veulent pas abandonner ou remplacer leur post dans l'ANAM, et cela explique que l'entreprise travail à préserver ses employés par tous les moyens pour les fidéliser

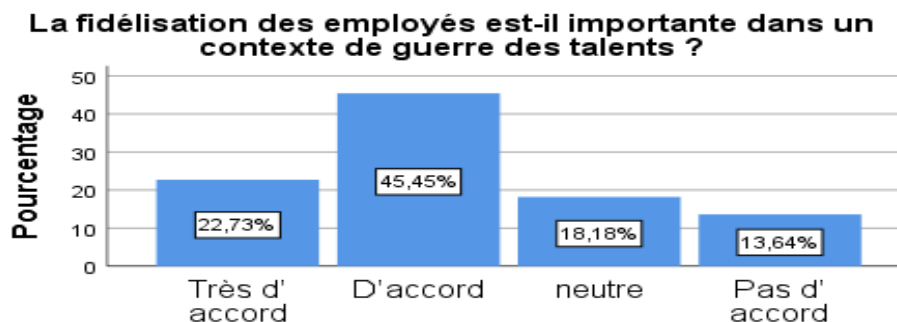
Q4.La fidélisation des employés est-il importante dans un contexte de guerre des talents ?

Tableau 9: L'importance de la fidélisation des employés dans le contexte de guerre du talent.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très d'accord	5	22,7	22,7	22,7
	D'accord	10	45,5	45,5	68,2
	Neutre	4	18,2	18,2	86,4
	Pas d'accord	3	13,6	13,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Source : Etablis par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

Figure 17: L'importance de la fidélisation des employés dans le contexte de guerre du talent.



Source : Etablis par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

Dans cette question 45,45% des salariés sont d'accord avec la fidélisation. surtout c'est derniers années l'Algérie a eu un problème de la main d'ouvre qualifiés parce qu'un grand nombre des compétences dans plusieurs domaine d'activité ont décidé de quitter leur poste et de migrer l'étranger.

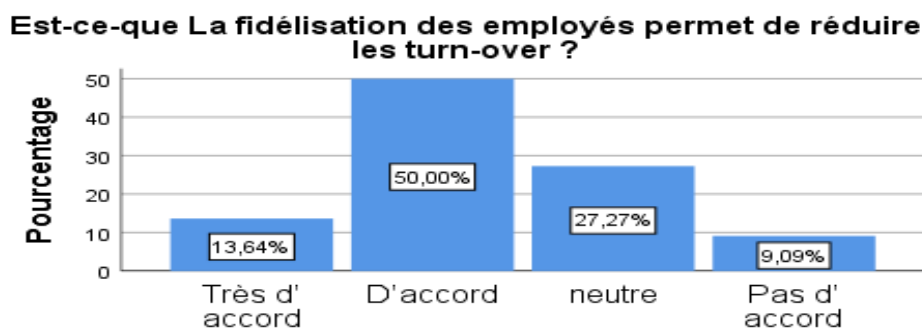
Q5.Est-ce-que La fidélisation des employés permet de réduire les turn-over ?

Tableau 10 :L'importance de la fidélisation des employés pour réduire les turn-over

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Très d'accord	3	13,6	13,6	13,6
D'accord	11	50,0	50,0	63,6
Neutre	6	27,3	27,3	90,9
Pas d'accord	2	9,1	9,1	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Source : Etablis par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

Figure 18: L'importance de la fidélisation des employés pour réduire les turn-over



Source : Etablis par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

Dans cette question, 50,00% des salariés de l'ANAM affirment que la fidélisation des employés réduit le turn-over. L'ANAM pourra faire usage de leurs compétences et de leur expérience et par conséquent booster son développement pour éviter cette problématique et mettre en place des bonnes pratiques pour fidéliser ses salariés.

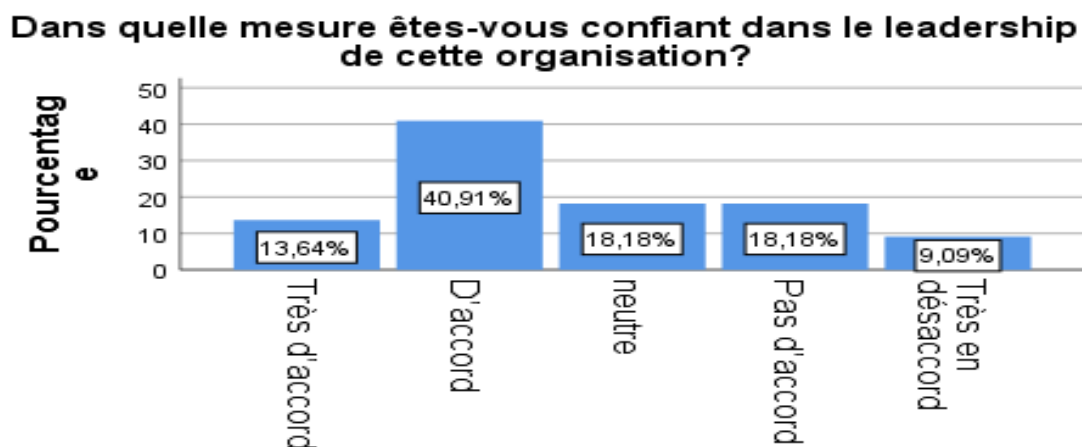
Q6. Dans quelle mesure êtes-vous confiant dans le leadership de cette organisation?

Tableau 11: la confiance des salariés dans leadership de l'ANAM

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Très d'accord	3	13,6	13,6	13,6
D'accord	9	40,9	40,9	54,5
Neutre	4	18,2	18,2	72,7
Pas d'accord	4	18,2	18,2	90,9
Très en désaccord	2	9,1	9,1	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Source : Etablis par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

Figure 19: la confiance des salariés dans leadership de l'ANAM



Source : Etablis par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

Cette question a pour l'intérêt de définir le degré de confiance des salariés avec le leadership de l'entreprise. On voit que 40,91 affirme son confiance sur le leadership et le reste des salariés sont d'un pourcentage plus moins de 50%. alors le leadership dans l'ANAM est plus élevés car les majorités des salariés sont satisfait.

1.3 Partie3 Le travail

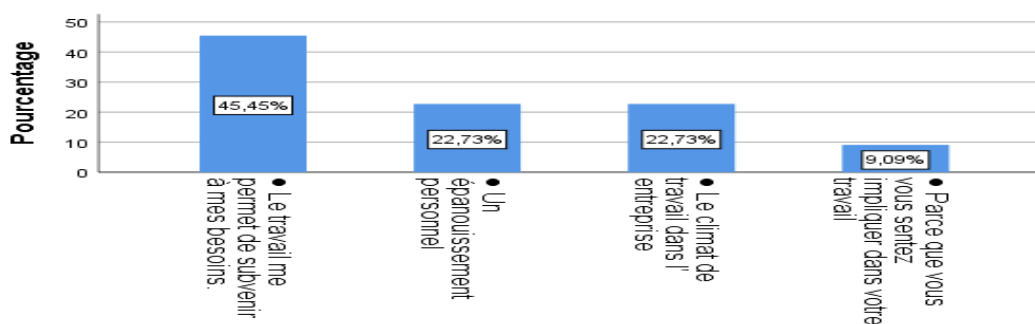
Q1.Quels sont les raisons qui vous poussent à travailler ?

Tableau 12 : Les raisons de travail

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	•Le travail me permet de subvenir à mes besoins.	10	45,5	45,5	45,5
	•Un épanouissement personnel	5	22,7	22,7	68,2
	•Le climat de travail dans l'entreprise	5	22,7	22,7	90,9
	•Parce que vous vous sentez impliquer dans votre travail	2	9,1	9,1	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Source : Etablis par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

Figure 20: les raisons de travail



Source : Etablis par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

Cette question a pour but de définir les raisons qui poussent les salariés de l'ANAM poursuivre leurs emplois. En premier lieu, une raison se distingue remarquablement en première place avec un taux de 45,45% des répondants qui vont travailler pour subvenir à leurs besoins ce qui n'est pas une surprise vue que c'est la raison principale du travail et que la majorité sont aussi motivés par la rémunération. En deuxième lieu, le climat de travail se situe en deuxième place avec un taux de 34,5%, et il partage cette place avec

l'épanouissement personnel ; pour être suivi ensuite respectivement par l'implication dans le travail qui est un taux de 0,09%.

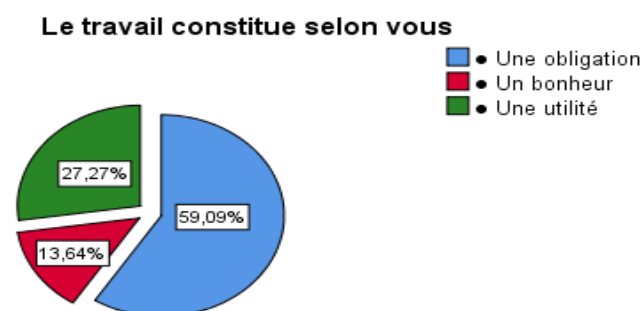
Q2.Le travail constitue selon vous ?

Tableau 13:La perception de travail

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	•Une obligation	13	59,1	59,1	59,1
	•Un bonheur	3	13,6	13,6	72,7
	•Une utilité	6	27,3	27,3	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Source : Etablis par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

Figure 21: la perception de travail



Source : Etablis par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

Nous remarquons que 59,09% des répondants considère le travail comme une obligation, tandis que 27,27% le considère comme une utilité, alors que les 13,64% restants le perçoivent comme un bonheur. Et si on revient à la question précédente où a été révélé que la majorité des salariés pratiquent leurs travaux pour subvenir à leurs besoins, nous remarquons que les résultats de la question actuelle confirment les résultats de celle qui la précède car quelqu'un qui travaille pour subvenir à ses besoins perçoit le travail comme une obligation.

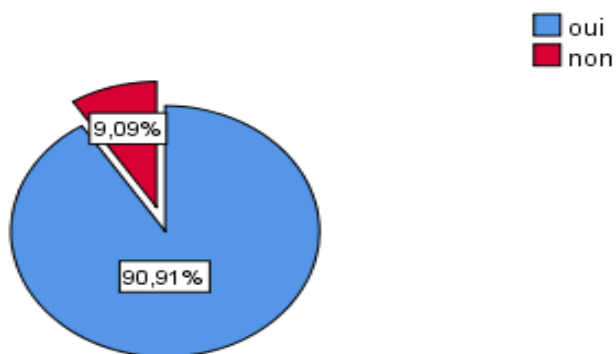
Q3.Vous sentez vous impliqués dans votre travail ?

Tableau 14 : Implication au travail

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	20	90,9	90,9	90,9
	Non	2	9,1	9,1	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Source : Etablis par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

Figure 22 : implication au travail



Source : Etablis par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

Nous remarquons que 90,91% des salariés sont impliqués dans leur travail, ce qui est un bon pourcentage.

Q4.Vous sentez vous autonome dans votre travail ?

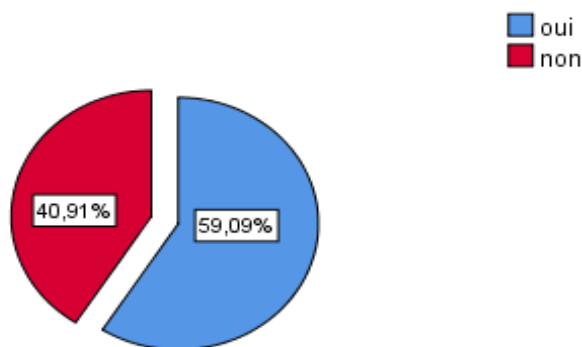
Tableau 15:Autonomie au travail

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	13	59,1	59,1	59,1
	Non	9	40,9	40,9	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Source : Etablis par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

Figure 23 : Autonomie au travail

Vous sentez vous autonome dans votre travail



Source : Etablis par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

Les réponses sont presque à égalité avec une légères avancer sur les répondants par oui avec un taux de 59,09% contre 40,91% pour les répondants par non. Du coup nous ne pouvons pas trancher sur l'autonomie des salariés de l'entreprise ANAM car l'autonomie diffère d'une catégorie socioprofessionnelle à une autre et d'un poste à un autre.

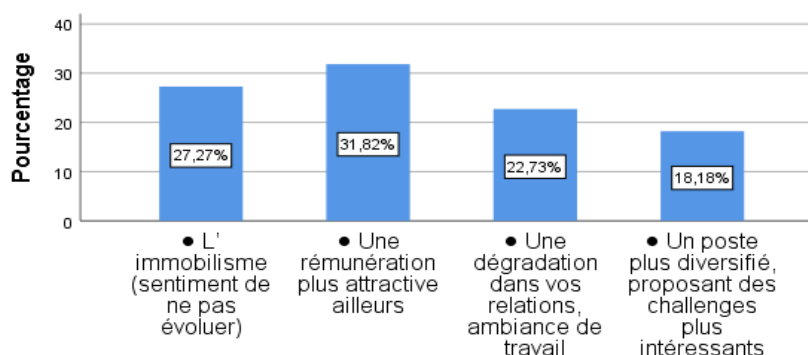
Q5.Qu'est-ce qui vous ferait quitter votre emploi ?

Tableau 16:Raisons possible de quitter l'emploi

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide •L'immobilisme	6	27,3	27,3	27,3
•Une rémunération plus attractive ailleurs	7	31,8	31,8	59,1
•Une dégradation dans vos relations, ambiance de travail	5	22,7	22,7	81,8
•Un poste plus diversifié	4	18,2	18,2	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Source : Etablis par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

Figure 24:Raisons possible de quitter l'emploi



Source : Etablis par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

En ce qui concerne les raisons qui peuvent pousser les salariés à quitter l'entreprise, nous constatons premièrement avec un taux de 31,82% que les salariés sont intéressés par une rémunération plus attractive et cela peut se traduire par la monotonie des postes occupé par ces répondants.

En deuxième place, nous constatons que 27,27% des salariés quittent leur emploi pour un immobilisme. Ensuite 22,73% quitteront leurs postes à cause d'une dégradation dans ces relations avec les autres salariés contre 18,18% seulement pour un poste plus diversifié

1.4 Partie4 La rémunération

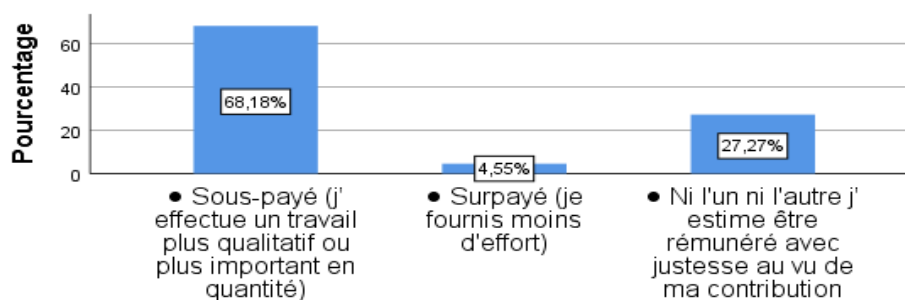
Q1. Au vu de votre contribution à l'entreprise et en comparaison du travail fourni par vos collègues ou salariés extérieurs à l'association exerçant des professions similaires à la vôtre, vous vous sentez un peu :

Tableau 17 : Perception de la rémunération

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	•Sous-payé	15	68,2	68,2	68,2
	•Surpayé	1	4,5	4,5	72,7
	•Ni l'un ni l'autre	6	27,3	27,3	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Source : Etablis par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

Figure 25: Perception de la rémunération par les salariés



Source : Etablis par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

Nous remarquons que 68,18% des répondants se jugent sous-payé en vue de leur contribution et cela peut s'expliquer par la baisse du niveau de vie, tandis que 27,27% s'estime être rémunéré à juste valeur alors que 4,55% estime être surpayé et ce sentiment peut s'expliquer par le manque de travail.

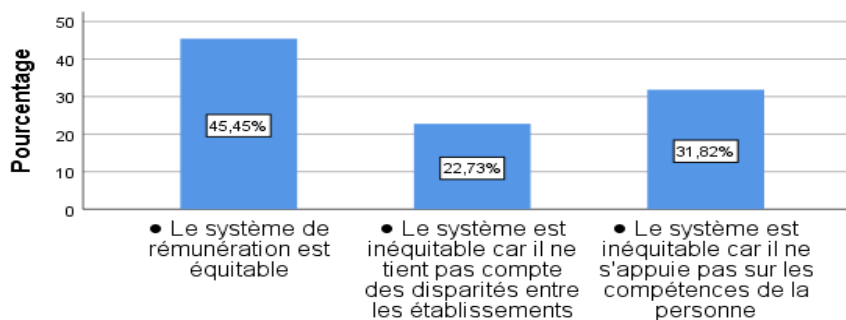
Q2. Que pensez-vous du système de rémunération en termes d'équité ?

Tableau 18: Equité du système de rémunération

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide •Le système de rémunération est équitable	10	45,5	45,5	45,5
•Le système est inéquitable car il ne tient pas compte des disparités entre les établissements	5	22,7	22,7	68,2
•Le système est inéquitable car il ne s'appuie pas sur les compétences de la personne	7	31,8	31,8	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Source : Etablis par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

Figure 26 : Equité du système de rémunération



Source : Etablis par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

Cette question a pour but de mesurer la perception de l'équité du système par les salariés de l'ANAM. Premièrement, 45,45% des répondants jugent le système est équitable.

Deuxièmement, 31,82% des salariés jugent le système inéquitable car il ne s'appuie pas sur les compétences de la personne mais sur son diplôme ce qui est tout à fait naturel en vue de la nature de l'entreprise ANAM qui est une entreprise publique créé par le biais d'une convention collective qui détermine les échelons et la grille de salaire. Et en troisième place, 22,73% des salariés jugent que le système est inéquitable car il ne tient pas compte des disparités entre les établissements.

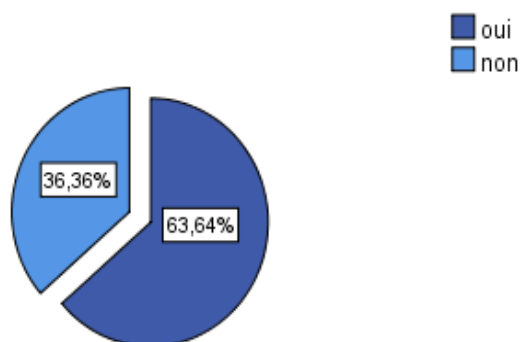
Q3.Vous sentiriez-vous plus motivés au travail, si l'on vous propose une hausse de salaire ?

Tableau 19:Motivation par hausse du salaire

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	14	63,6	63,6	63,6
	Non	8	36,4	36,4	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Source : Etablis par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

Figure 27:Motivation par hausse du salaire



Source : Etablis par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

63,64% des salariés seront motivé si on les propose une hausse des salaires cela confirme que la rémunération est l'un des sources le plus important pour motiver les salariés dans l'ANAM.

1.5 Partie5 Les facteurs sociologiques :

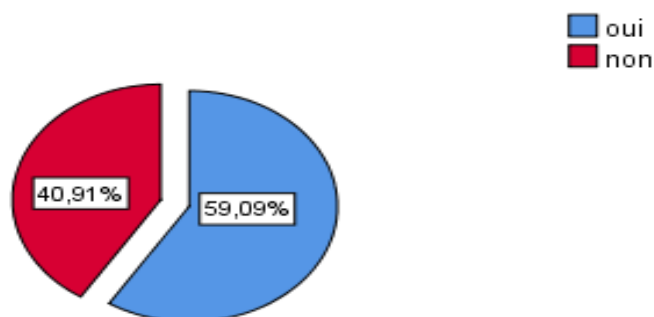
Q1.La manière dont vous êtes managé a-t-elle un impact sur votre motivation ?

Tableau 20 : L'influence des manières de management sur la motivation

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	13	59,1	59,1	59,1
	Non	9	40,9	40,9	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Source : Etablis par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

Figure 28: L'influence des manières de management sur la motivation



Source : Etablis par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

59,09% des répondants jugent que les manières de management influencent la motivation, et ceci est un bon pourcentage pour prouver l'impact du management sur la motivation.

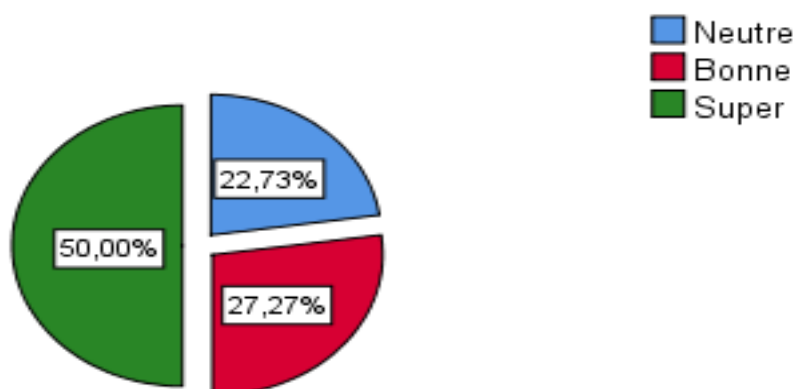
Q2.Comment qualifiez-vous votre relation avec votre supérieure hiérarchique

Tableau 21:Relation avec le supérieur hiérarchique

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Neutre	5	22,7	22,7	22,7
	Bonne	6	27,3	27,3	50,0
	Super	11	50,0	50,0	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Source : Etablis par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

Figure 29:Relation avec le supérieur hiérarchique



Source : Etablis par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

Les répondants ont généralement une bonne relation avec leurs supérieures et nous ne remarquons aucune dégradation au niveau des relations avec le supérieur hiérarchique au sein de l'entreprise ANAM pendant la durée du stage.

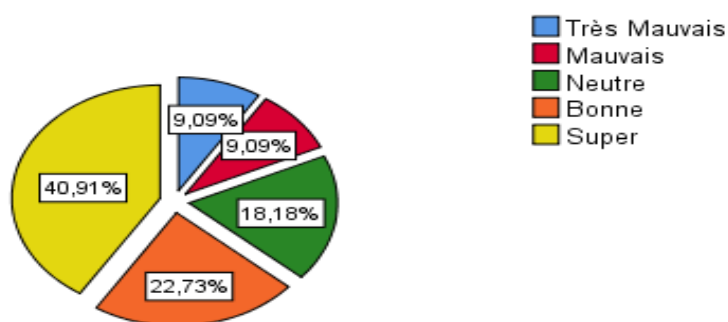
Q3.Comment qualifiez-vous votre relation avec vos collègues

Tableau 22: Relation avec les collègues

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très Mauvais	2	9,1	9,1	9,1
	Mauvais	2	9,1	9,1	18,2
	Neutre	4	18,2	18,2	36,4
	Bonne	5	22,7	22,7	59,1
	Super	9	40,9	40,9	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Source : Etablis par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

Figure 30:Relation avec les collègues



Source : Etablis par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

Comme la précédente question, nous remarquons que les répondants ont aussi une bonne relation avec leurs collègues et nous ne remarquons aucune dégradation de relations, du coup, nous concluons qu'il n'y a pas de problèmes relationnels au sein de l'ANAM sauf qu'il y'a des problèmes cachées.

1.6 Partie6 Lien performance-motivation

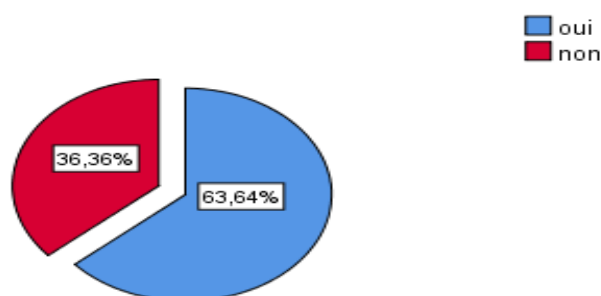
Q1 .La politique de motivation du personnel influence-t-elle positivement la performance au sein de votre entreprise ?

Tableau 23 :L'influence de la politique de motivation

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	14	63,6	63,6	63,6
	non	8	36,4	36,4	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Source : Etablis par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

Figure 31: L'influence de la politique de motivation



Source : Etablis par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

63,64 %des répondants jugent que la politique de motivation au sein de l'entreprise est efficace, et c'est un bon pourcentage qui prouve l'efficacité des moyens utilisés par l'entreprise pour motiver ses salariés et c'est ce qui confirme l'hypothèse **H2**: « Les méthodes de motivation pratiquées par l'entreprise ANAM sont efficaces

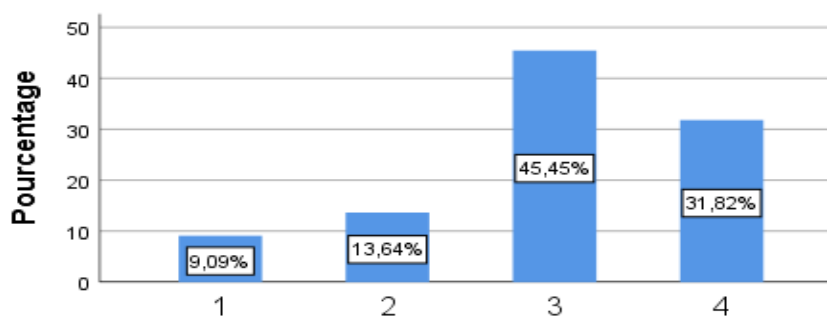
Q2. Dans une échelle de 0 à 4, à quel point vous vous jugez performant ?

Tableau 24 : Degré de performance des salariés

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	2	9,1	9,1	9,1
	2	3	13,6	13,6	22,7
	3	10	45,5	45,5	68,2
	4	7	31,8	31,8	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Source : Etablis par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

Figure 32: Degré de performance des salariés



Source : Etablis par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

Nous remarquons que le degré le plus élevé est 3 avec 45,45% des réponses, suivie par le niveau 4 avec 31,82% et ensuite 2 et 1 avec des taux faibles qui sont respectivement 13,64% et 9,09%. On conclut que les salariés de l'ANAM sont motivés.

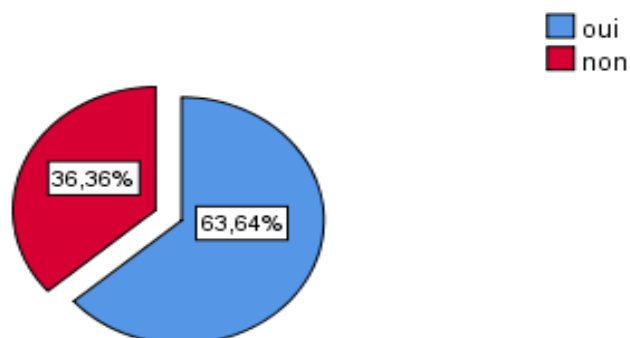
Q3. Jugez-vous que la motivation soit un outil pour augmenter la performance au travail ?

Tableau 25 : Lien performance motivation

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	14	63,6	63,6	63,6
	non	8	36,4	36,4	100,0
Total		22	100,0	100,0	

Source : Etablis par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

Figure 33: Lien performance motivation



Source : Etablis par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

63,64% des répondants jugent que la motivation a un lien direct sur la performance de l'entreprise et c'est ce qui confirme l'hypothèse **H1** : «La motivation des salariés contribue à l'augmentation de la performance de l'Agence National Des Activités Minières».

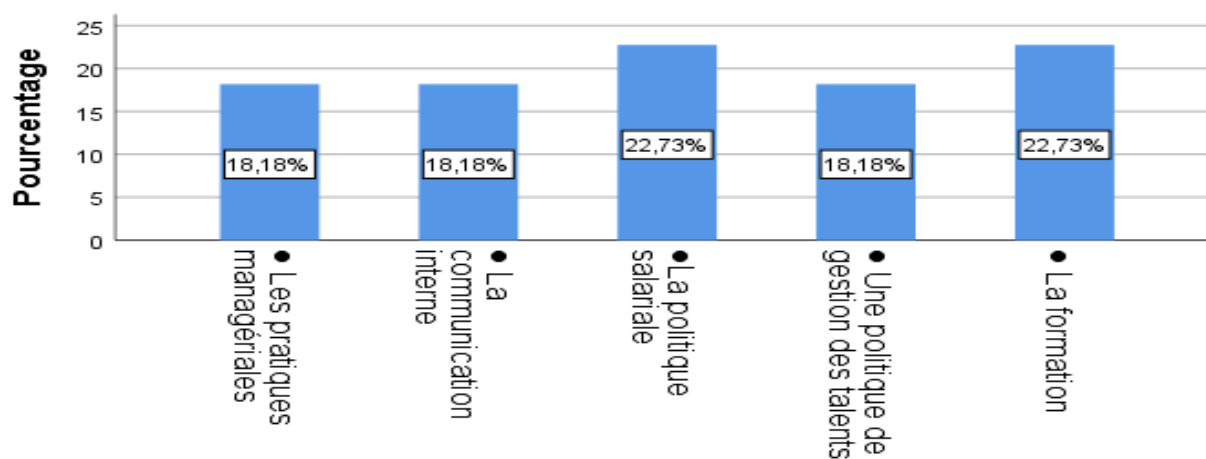
Q4. Quelles améliorations peuvent faire l'entreprise pour accroître votre motivation ?

Tableau 26 : Meilleurs leviers de la motivation pour les travailleurs de l'ANAM

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	•Les pratiques managériales	4	18,2	18,2	18,2
	•La communication interne	4	18,2	18,2	36,4
	•La politique salariale	5	22,7	22,7	59,1
	•Une politique de gestion des talents	4	18,2	18,2	77,3
	•La formation	5	22,7	22,7	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Source : Etablis par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

Figure 34: Meilleurs leviers de la motivation pour les travailleurs de l'ANAM



Source : Etablis par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

Nous remarquons que l'amélioration majeure que souhaite les salariés avoir est l'amélioration de la formation et la politique salariale. En effet avec un taux 22,73% qui

reflète les insuffisances rencontrer en ce critère qui, une fois amélioré, permettra le salarié d'être plus performant et du coup plus motivé et en encore plus performant en résultat. En deuxième lieu, avec un taux de 18,70% les salariés souhaitent avoir plus d'une politique de gestion des talents, les politiques managériale et l'amélioration de la communication interne pour être satisfait de leur travail, et du coup être plus motivé.

2 Analyse croisée des variables :

Dans cette partie nous essaierons de trouver une relation de causalité entre les deux variables la motivation et la performance.

2.1 Corrélation entre la motivation et la performance :

Tableau 27 : Corrélation entre la motivation et la performance

		La motivation	La performance
La motivation	Corrélation de Pearson	1	,500*
	Sig. (bilatérale)		,018
	N	22	22
La performant	Corrélation de Pearson	,500*	1
	Sig. (bilatérale)	,018	
	N	22	22

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Source : Etablis par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

Le coefficient de corrélation nous montre le degré de l'intensité de la liaison entre la motivation et la performance. Nous avons conclu que deux variables sont positivement corrélé « **R=0,500** ».

2.1.1 La régression linéaire :

Pour pouvoir schématiser la relation entre les deux variables par une équation il faudra analyser la régression linéaire qui nous permettra de mieux comprendre cette liaison. Pour faire, nous devons choisir une variable dépendante **Y** qui sera la performance et une variable indépendante **X** qui sera le la motivation. Ce qui nous donnera une équation de régression sous la forme de : **Y = aX + b**

Quand on procède à l'analyse d'une régression linéaire sur le **logiciel SPSS**, il nous fait ressortir deux tableaux :

Le premier tableau ANOVA nous permet de vérifier l'hypothèse (**H0**) ;

Tableau 28: ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,500	1	4,500	6,667	,018 ^b
	de Student	13,500	20	,675		
	Total	18,000	21			

a. Variable dépendante : La performance

b. Prédicteurs : (Constante), La motivation

Source : Etablis par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

La valeur de **Sig** est **0,018** est significatif parce qu'il est plus petit que **0,05 (Sig<0.05)**

Le deuxième tableau nous permettra de comprendre la liaison entre la motivation et la performance :

Tableau 29 : Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Corrélations			
		B	Erreur standard	Bêta	T	Sig.	Corrélation simple	Partielle	Partielle
1	(Constante)	2,000	,794			2,518,020			
	La motivation	,500	,194	,500		2,582,018	,500	,500	,500

a. Variable dépendante : la performance

Source : Etablis par nos soins à l'aide du logiciel SPSS

L'influence de la motivation sur la performance est significative dans notre étude ; le coefficient de régression est de **0,500** ce qui nous donne l'équation suivante :

$$\text{La performance} = 0,500 * \text{la motivation} + 2,00$$

Nous confirmons que la motivation des salariés a un impact sur la performance de l'entreprise, ce confirme l'hypothèse **H1** «La motivation des salariés contribue à l'augmentation de la performance de l'Agence National Des Activités Minières».

2.2 Discussion :

Suite au dépouillement et à l'analyse des différents résultats, nous remarquons que les personnels de l'ANAM ont répondu favorablement aux questions concernant les variables qui portent sur « la motivation et la performance ». Comme on peut dire que la motivation au travail ne s'explique pas par un seul facteur, malgré la rémunération est très importante pour motiver les salariés au travail mais elle n'est pas suffisante, car plusieurs facteurs interviennent dans la motivation au travail comme (les conditions au travail, l'ambiance au travail ...etc.) c'est pour cela que Shimon, Gosselin et autres, disent que la motivation au travail s'explique par une multitude de facteurs particuliers à chaque individu dans , ça confirme notre troisième hypothèse **H03**. Il est très essentiel que l'Etat et les supérieurs prennent en compte la motivation de leurs subordonnés afin de permettre à ces derniers de donner le meilleur d'eux même et un sentiment d'appartenance pour le bon fonctionnement de l'ANAM.

D'après la revue de littérature , la motivation est ce qui explique le dynamisme en matière d'orientation ou de persistance du comportement où elle cherche à traduire les attitudes des travailleurs qui ne supposant pas seulement qu'ils sont due à cause du comportement personnel mais influencent par d'autre facteurs soit de l'intérieur ou bien de l'extérieur de travailleurs lui-même pour être au courant avec des conditions du travail au sein de l'entreprise pour atteindre le bien être psychologique au travail qui conduire vers la satisfaction du personnel comme facteur clé pour combler les besoins du travailleur d'un coté en matière plaisir d'accomplissement les tâches liées au travail avec plus d'autonomie et d'expectation que les travailleurs sont capables d'accomplir leur travail avec satisfaction et le bien être mentale qui conduisent vers l'attente de l'entreprise est la qualité de travail et la productivité maximale , la quatrième question de partie six répondre a ce parole, FENOUILLET montre que « La motivation suppose non seulement qu'il y ait un motif au comportement de l'individu mais aussi que ce dernier soit en mesure d'anticiper les effets de ce comportement s'il se décide à agir »

La communication interne de qualité va permettre de motiver l'ensemble du personnel dans le sens où il saura quels sont les enjeux et les objectifs des taches .Du dépouillement et de l'analyse des résultats, nous remarquons aussi que les personnels de l'ANAM ont répondu favorablement aux questions portant sur « la formation et la rémunération dans l'atteinte des résultats ». La mise en place d'un système de rémunération permet d'atteindre l'objectif visé. Le système de rémunération et de formation du personnel favorisent l'implication de l'employé dans la réalisation des objectifs de l'entreprise les méthodes de management et les politiques de la motivation influence la motivation des salariés dans l'entreprise ANAM et le leadership de l'entreprise joue un grand rôle pour fidéliser les salariés .on trouve aussi que la majorité des salariés sont bien motivés au sein de l'ANAM pour cela notre on confirme hypothèse **H02**.

Concernant la corrélation entre la motivation et la performance, le coefficient de corrélation entre ces deux variable est significative **R= 0,5** alors il existe une corrélation positive moyenne entre les deux variables **la performance = 0,5 * motivation + 2,00** nous prenons la position de garder notre hypothèse H01. Le tableau ci-dessous confirme cette corrélation :

Tableau 30: la corrélation entre la motivation et la performance

		La motivation	La performance
La motivation	Corrélation de Pearson	1	,500*
	Sig. (bilatérale)		,018
	N	22	22
La performant	Corrélation de Pearson	,500*	1
	Sig. (bilatérale)	,018	
	N	22	22

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Source : établis par nos soins à l'aide de SPSS

2.3 Synthèse des résultats de la recherche quantitative :

- La rémunération et les conditions de travail représentent les facteurs motivationnels les plus importants, suivis par la culture de l'entreprise et la reconnaissance qui doivent aussi être pris en considération.
- Le niveau de motivation des salariés est bien avec un pourcentage plus élevé des employés qui sont très motivés que ceux qui le sont moins.
- La majorité des employés de l'ANAM sont d'accord de rester travailler dans l'entreprise cela montre que l'entreprise cherche à travailler pour préserver ses salariés et s'efforce de les fidéliser pour éviter les problèmes liés au turn-over ou à des changements de lieu de travail. et plus les majorités des travailleurs sont satisfaite au leadership de l'entreprise pour ça ils sont fidèle pour elle.
- La majorité des salariés est impliqués au travail et considèrent le travail comme un besoin.
- La moitié se sent autonome tandis que l'autre moitié ne l'est pas et cela peut différer selon le poste occuper.
- La majorité des salariés quitteront leurs emplois pour une rémunération plus attractive ou pour l'immobilisme.
- La majorité des salariés se sentent sous-payés, ils jugent le système inéquitable pour diverses raisons, et ils seront motivés par une hausse de salaire.
- Les méthodes de management et la politique de motivation influence la motivation des salariés, et les relations entre collègues et supérieures sont généralement bonnes.

- Le degré de la performance des salariés est bonne ce qui veut dire que les salariés font le travail qu'on attend d'eux sans plus ni moins.
- La motivation a un impact moyen sur la performance des salariés et peut se résumer en cette équation : $\text{La performance} = 0,500 * \text{la motivation} + 2,00$
- La politique salariale et la formation sont les facteurs les plus importants à améliorer pour accroître la motivation des salariés dans l'ANAM.

Nous remarquons que la motivation des salariés est bonne, cela peut être expliqué par la bonne condition de travail au sein de l'entreprise, l'efficacité des méthodes management pour influencer la motivation et le nombre de formations important qui permettent au salarié d'évoluer et la relation super entre les travailleurs et managers.

Mais, contrairement à nos attentes après notre étude quantitative avec les travailleurs, la rémunération n'est pas si importante comme nous le pensons autant que source de motivation. En effet, elle reste une source majeure de motivation mais les salariés donnent de l'importance aussi à d'autres facteurs tel que les conditions de travail, la reconnaissance, dont l'entreprise doit miser sur pour accroître la motivation au vu de ses moyens limité en termes de rémunération.

Le niveau de motivation reflète presque le niveau de performance, car comme nous l'avons prouvé la motivation à un impact sur la performance.

2.4 Suggestions et recommandations :

Suite à notre travail de recherche quantitatif et ses résultats, nous avons pu constater quelques déficits dans la politique motivationnel de l'entreprise dont nous avons exposé dans les synthèses de recherche, et nous avons souhaité proposer quelques suggestions pour répondre efficacement à ces problèmes qui forment des obstacles pour le développement de l'entreprise en se basant sur les recommandations proposer par les salariés de l'échantillon et les managers et sur notre acquis de notre formation à l'ENSM. Les améliorations que nous souhaitons proposé sont :

- **Former les cadres sur la motivation afin qu'ils puisse développer des stratégies de motivation plus efficaces :**

Suite aux résultats de questionnaires, nous avons remarqué une certaine incompréhension de la part des managers dans les facteurs qui influencent la motivation des salariés, et du coup ils ne peuvent pas élaborer des politiques motivationnels qui répondent aux attentes des salariés. De ce fait, l'entreprise doit former ses managers en termes de motivation et des nouvelles méthodes de management afin qu'ils comprennent mieux leurs subordonnés et leurs attentes.

- **S'appuyer sur l'intelligence artificielle des ressources humaines :**

La pandémie de Covid-19 nous a donné l'opportunité de faciliter les moyens de travailler à distance. L'entreprise peut prendre en compte l'utilisation de ces outils dans les ressources humaines ce qui l'aidera à l'avenir à recruter, former et mesurer la performance de l'entreprise et ces salariés, car l'intelligence artificielle aidera l'entreprise à prendre des meilleurs offre d'emploi en rependant plus rapide et pour la raison de chasser les talents et les compétences.

- **Attribuer un lieu de repos à l'intérieure de l'entreprise :**

C'est un moyen qui aide le travailleur à retrouver son activité afin qu'il puisse à accomplir leur travail. Un foyer peut être fourni au sein de l'ANAM.

En plus des facteurs de confort, l'entreprise peut prévoir des déplacements organisés pour les salariés entre eux afin de renforcer les liens, notamment avec les responsables et de s'éloigner la pression de travail.

- **Se focaliser sur les méthodes non-tangibles de la motivation tel que la reconnaissance, le leadership, l'esprit d'équipe pour accroître la motivation :**

La rémunération des salariés qui est médiocre par rapport au niveau de vie du citoyen algérien, et puisque l'entreprise ne peut accroître la rémunération sur le court terme elle doit se focaliser sur les méthodes non tangibles dites psychologiques pour accroître la motivation de ses salariés. En effet, les salariés donnent plus d'importance à la reconnaissance que les avantages sociaux par exemple, et l'entreprise peuvent exploiter ce terrain pour accroître sa performance.

2.5 Conclusion du chapitre :

Ce chapitre résume notre étude de terrain, nous avons pu retenir les informations basiques sur la motivation des salariés de l'Agence National de Activités Minières et la manière dont elle est gérée. Nous avons remarqué une certaine différence en ce qui concerne la compréhension du sujet entre managers et salariés et cela peut affecter la motivation de ses derniers car les managers ne sont pas vraiment au courant des attentes des salariés. Enfin nous avons pu ressortir une équation reliant performance et motivation qui ne peut être généralisé à cause de la nature qualitative du sujet, mais elle nous oriente sur la nature de l'impact de la motivation des salariés sur la performance de l'entreprise.

CONCLUSION

L'objet de cette recherche s'est porté sur l'impact de la motivation des salariés sur la performance de l'entreprise. La motivation est une force qui agit sur l'individu pour lui permettre de donner plus d'efforts. Au travail, un employé motivé, est un employé qui est impliqué dans son travail et qui essaie de donner le meilleur de lui-même. Les leviers de la motivation sont divers et sa relation avec la performance est sujet de plusieurs recherches scientifiques à cause de la complexité et de la nature qualitative de cette relation.

Néanmoins, les différentes recherches convergentes vers le fait que la performance est la somme de plusieurs critères dont la motivation fait partie. Les recherches scientifiques continueront de s'étaler sur ce sujet car cette relation est loin d'être expliquée, d'où le sujet de notre recherche. Les résultats de la recherche nous ont permis de connaître l'avis des salariés et des managers sur la question d'étude. Nous avons pu connaître les méthodes utilisées pour motiver les salariés au sein de l'entreprise ANAM, et connaître leurs efficacités auprès des salariés. Nous avons pu aussi connaître l'impact de ses méthodes de motivation sur la performance de l'entreprise et étudier la nature de ce lien. La motivation provoque un impact direct sur la performance d'après l'affirmation des salariés lors de la troisième question de la sixième partie du questionnaire ou 63,6% des salariés affirmer la présence d'un lien entre la motivation au travail et la performance de l'entreprise, ce qui nous amène à affirmer l'hypothèse **H1**: «La motivation des salariés contribue à l'augmentation de la performance de l'Agence National Des Activités Minières.».

L'efficacité de la politique motivationnels est affirmée par les salariés où on trouve 59,09% des répondants sur la première question de la cinquième partie du questionnaire ont affirmé que la politique de motivation actuelle influence positivement la performance de l'entreprise ce qui nous amène a affirmé l'hypothèse **H2** : «Les outils de la motivation utilisés par l'Agence National Des Activités Minières sont efficaces. » mais de nombreuses améliorations peuvent être apporté sur ce sujet.

D'après la deuxième question de la sixième partie du questionnaire, les employés sont moyennement performant avec un pourcentage de 45,45% par rapport aux politique motivationnelle participer par l'ANAM, ce que nous avons pu confirmer lors de l'équation de la régression que nous avons pu établir à partir des résultats de la première question de la deuxième partie et la deuxième question de la sixième partie du questionnaire et cette équation est la suivante :

$$\text{La performance} = 0,500 * \text{la motivation} + 2,00$$

Cet impact moyen implique que la motivation n'est pas la seule variable qui cause une hausse de performance des salariés mais elle représente la moitié de cet impact ce qui

prouve son importance pour la performance des salariés particulièrement et de l'entreprise globalement et cela nous amène à affirmer l'hypothèse **H3** : « La motivation n'est pas le seul facteur qui augmente la performance de l'entreprise. »

Les hypothèses étant affirmées, nous pouvons alors répondre à notre problématique principale en affirmant que la motivation représente un levier pour la performance de l'entreprise.

Cette étude nous tenait à cœur à cause de l'importance du facteur humain. Nous avons beaucoup appris sur la motivation des salariés et son impact sur la performance de l'entreprise en générale, ce qui va nous être d'un grand apport lors de notre future carrière de manager.

Ce sujet de recherche nous a permis de relever un réel défi, puisqu'il a été traité plusieurs fois auparavant et nous devons apporter un plus et une valeur ajoutée concernant ce sujet d'étude. Nous avons pris à cœur ce grand challenge afin de réussir convenablement notre recherche. Les résultats de notre recherche doivent être pris avec considération, nous ne pouvons les généraliser car l'étude a été faite sur une seule entreprise publique et en connaissant la nature complexe de la motivation et de son lien avec la performance de l'entreprise, la généralisation des résultats nécessite d'autres études sur plusieurs entreprises de secteurs publique et privé, des entreprises regroupant des salariés de multiples nationalités et des entreprises dans diverses pays. Pour conclure, la motivation et son lien avec la performance de l'entreprise est un concept complexe à expliquer nécessite des recherches permettront d'établir des outils qui causeront un développement fructueux et qualitatif des entreprises.

3 Bibliographie

176386 (cerist.dz). (s.d.).

46629 (cerist.dz). (s.d.).

-Abd al rahman al shaqawi, formation administrative pour le développement , institut d'administration publique-egypte – 1984 p09.

-ADAM Andréa et LOUCHE Claude publié sur le site : <https://www.cairn.info/revue-les-cahiersinternationaux-de-psychologie-sociale-page-87.html> (Consulté le 29-03-2022 à 13h)

-J. R. (Belgique). comportement organisationnel : théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel »1 édition , , 2014, p. De Boeck.

- J. R. (s.d.). motivation.

-AUBERT, -N. (1996). diriger et motiver secrets et pratiques. Paris, ,: édition d'organisation.

-R. J. (2009). Comportement organisationnelle (théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationne. Paris: De Boeck éducation.

-R. J. (2009). comportement organisationnelle (théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel. Paris: Boeck éducation.

-Bocco, B. S. (s.d.). Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique. La revue des sciences de gestion, direction et gestion .

-CHABANI (2016). Guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales .

-CHARLES Lusthaus, M. H. (s.d.).

-CHARLES Lusthaus, M. H. (2003). cadre pour l'amélioration de la performance , évaluation organisationnelle. Cannada.

-CHARLES Lusthaus, M. H. (s.d.). motivation.

CHARLES Lusthler, M. H. (1998). motivation.

-CHARLES Lusthler, M. H. (s.d.). motivation.

-Claude, A. A. (2022, 03 29). <https://www.cairn.info/revue.les-cahiersinternationaux-de-psychologie-sociale>, p. 87.

-CYR, B. (. (1998). Recherche psychosociale : pour harmoniser recherche et pratique. Les Presses de l'Université du Québec, 18.

-DENJEAN, M. (2003). la motivation.

Ed.Dunod, S. M. (2010/2011). Mémoire de magister en management, culture d'entreprise et motivation des salariés . Paris.

-Edition De Boeck, Belgique, 2014, p171.

-Emmanuel, M. e. (2004). Les clés de la performance . Les éditions Démos.

- Fabien, F. (2003). La motivation. Paris: DUNOD.
- Fabien, F. (2003). La motivation. Paris: DUNOD.
- Fabien, -F. (2003). La motivation. Paris: DUNOD.
- FENOUILLET Fabien, La motivation, DUNOD, Paris, 2003, p. 81. (s.d.).
- fenouillet, f. (2012). les theories de la motivation. 8.
- Fontana, P. (2004). Note critique. Dans C. Lévy-Leroyer, La motivation dans l'entreprise ; modèles et stratégies (p. p2).
- frédérique, -A.-B. (s.d.). Comportement humain et management. Montreuil: Pearson.
- GIRAUD. (2005). contrôle de gestion et pilotage de la performance » 2ème édition).
<http://extranet.editis.com/ityonixweb/images/300/art/doc/7/70daa3bc77fe4f35313532343532353837313138.pdf>. (s.d.).
- http://www.comment-donner-du-sens-au-travail-et-motiver-lessalariés.com/la-reconnaissance-au-travail_fr.html).
- https://semaphore.uqar.ca/id/eprint/703/1/Ping_Wang_juillet2011.pdf. (s.d.).
- <https://www.cdg29.bzh/fr/prestations/lelaboration-du-plan-de-formation>. (s.d.).
- <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00251740310496233/full/html>.
- Jacques, R. (2009). comportement organisationnelle (théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel. Paris: Boeck éducation.
- Jean-Pierre, C. (2002). Gestion des ressources humaine. Paris.
- Laura, M. (2019). la motivation des salariés et la performance dans l'entreprise.
- levy-leboyer. (1998). . La motivation dans l'entreprise modèles et stratégies ,d1998. 'Editions d'Organisation,.
- MARTINE. (s.d.). Op.cit.p.28 .
- MARTINE Burnes. (2013). science de gestion . Paris: Hachette.
- Michel. (1989). Peut-on gérer les motivations ?
- Mohamed, B. (1992). performance sociale et performance économique dans les PME industrielles . Annales du Management. 381.
- NICOLAS, (. (2014). Gestion des ressources humaines. Paris: Dunod.
- Nicole, -A.
- OBERT S, K. N. (s.d.). OBERT S, KAPLAN NORTON DAVID P,Using the balanced scorecard as strategic management.
- Omar, A. (1987). methodologie des sciences et approche qualitative des organisations. 84.

- RAYNAL. (F), R. (1997). Pédagogie : Dictionnaire des concepts clés, Collection pédagogie. p. 23.
- ROBBINS, S. e. (2006). Comportements organisationnels. New Jersey.
- ROBBINS, S. et T. JUDGE. « Comportements organisationnels », New Jersey: Pearson Education. 2006, P.89.
- ROJOT Jacques et autres, « comportement organisationnelle (théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel.) », édition De Boeck éducation, SA, Paris, 2009, P 68.).
- ROJOT Jacques et autres, « comportement organisationnelle (théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel.) », édition De Boeck éducation, SA, Paris, 2009, P 75.
- ROJOT Jacques et autres. (2009). Comportement organisationnelle (théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnelle). Paris: De Boeck éducation.
- ROUSSEL. (2009) la motivation au travail : Concepts et théories.
- SAULQUIN J, S. G. (s.d.).
- SAULQUIN, S. (s.d.).
- SEMUHOZA SE. (2009). « théories de la motivation au travail » éditions, Page. Cote d'ivoire: L'HARMATTAN.
- SEMUHOZA, -E. S. (2009). Théories de la motivation au travail. l'Harmattan.
- SEMUHOZA, E. S. (2009). Théories de la motivation au travail. Edition l'Harmattan.
- SEMUHOZA, E. S. (s.d.). la motivation.
- shaqawi, A. a. (1984). formation administrative pour le développement. institut d'administration publique, egypte.
- SHIMON, -D. (2003). PSYCOLOGIE DU TRAVAIL ET COMPORTEMENT ORGANISATIONNEL . Québec: Gaëtan Marin.
- STEPHEN. (2004). l'essentiel des concepts et des pratiques de management. Paris: Pearson Education.

ANNEXES

ANNEXES 01 : QUESTIONNAIRE

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère De L'Enseignement
Supérieur

Et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de
management

Koléa



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت

– القطب الجامعي – القليعة

Questionnaire :

Cher(e) monsieur /madame,

Dans le cadre de notre travail de recherche qui consiste en l'élaboration d'un mémoire de fin d'étude pour l'obtention d'un mastère fin cycle en management des ressources humaines à l'Ecole National Supérieure de Mangement (ENSM), je souhaite vous soumettre ce questionnaire dans le but d'avoir certaines réponses dont le thème porte sur :

«L'impact de La motivation des salariés sur la performance de l'entreprise »

Par ailleurs, ce questionnaire est anonyme, nous vous assurerons que toute information transmise sera confidentielle et que son usage est strictement d'ordre scientifique et pédagogique.

L'intéressé : MAHREZ YAHIA

Partie 1 :

1. Sexe :

Homme	femme

2. âge :

Moins de 25 ans	[25-35]	[36-46]	[47-57]	[plus de 58 ans]

3. Catégorie socioprofessionnel :

Cadre supérieur	Cadre	Maitrise	Exécution

4. Expérience professionnel :

Moins de 5 ans	[5-10 ans]	[11-20 ans]	[21-30]	[Plus de 30 ans]

5. Niveau académique :

Moyen	Secondaire		Universitaire

Partie 2 : la motivation et la fidélisation

6. Dans une échelle de 0 à 4 quelle est votre degré de motivation actuelle

0	1	2	3	

7. Quelles sont pour vous les sources de motivation majeures ? (Vous pouvez choisir plusieurs réponses)

- Rémunérations et avantages d'ordre financiers.
- La reconnaissance.
- Les missions que vous effectuez quotidiennement (Votre travail en lui-même).
- Les conditions du travail agréables dans lesquelles vous effectuez votre activité.
- Les avantages annexes du travail.
- Accords d'entreprise, convention collective avantageuse.
- La culture de votre entreprise

N	Questions	Très d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Très en désaccord
8	Est-ce que vous cherchez activement un emploi pour travailler ailleurs ?					
9	La fidélisation des employés est-il importante dans un contexte de guerre des talents ?					
10	Est-ce-que La fidélisation des employés permet de réduire les turn-over ?					
11	Dans quelle mesure êtes-vous confiant dans le leadership de cette organisation?					

Partie 3 la perception du travail

12. Quels sont les raisons qui vous poussent à travailler :

- Le travail me permet de subvenir à mes besoins.
- Un épanouissement personnel.
- Le climat de travail dans l'entreprise.
- La reconnaissance de votre supérieure.
- Parce que vous vous sentez impliquer dans votre travail.
- Autre.

Autre

13. Le travail constitue selon vous :

- Une obligation.
- Un bonheur.
- Une utilité.
- Autre.

Autre

14. Vous sentez vous impliqués dans votre travail ?

- Oui
- Non

15. Vous sentez vous autonome dans votre travail ?

- Oui
- Non

16. Qu'est-ce qui vous ferait quitter votre emploi ?

- L'immobilisme (sentiment de ne pas évoluer).
- Une rémunération plus attractive ailleurs.
- Une dégradation dans vos relations, ambiance de travail.
- Un poste plus diversifié, proposant des challenges plus intéressants.
- Autre.

Autre

Partie 4 : La rémunération

17. Au vu de votre contribution à l'entreprise et en comparaison du travail fourni par vos collègues ou salariés extérieurs à l'association exerçant des professions similaires à la vôtre, vous vous sentez un peu :

- Sous-payé (j'effectue un travail plus qualitatif ou plus important en quantité).
- Surpayé (je fournis moins d'effort).
- Ni l'un ni l'autre j'estime être rémunéré avec justesse au vu de ma contribution.

18. Que pensez-vous du système de rémunération en termes d'équité :

- Le système de rémunération est équitable car il garantit une égalité de traitement entre les salariés exerçant la même profession en termes de rémunération et de déroulement de carrière.
- Le système est inéquitable car il ne tient pas compte des disparités entre les établissements (charge de travail supérieure, conditions de travail différentes...).
- Le système est inéquitable car il ne s'appuie pas sur les compétences de la personne il est axé uniquement sur son diplôme, niveau d'étude.
- Le système n'est pas équitable car il ne tient pas compte du niveau d'efforts fournis dans l'atteinte des objectifs de l'activité que j'exerce.

20. Vous sentiriez-vous plus motivés au travail, si l'on vous propose une hausse de salaire ?

- Oui
- Non

Partie 5 : les facteurs sociologiques

21. La manière dont vous êtes managé a-t-elle un impact sur votre motivation :

- Oui
- Non

22. Comment qualifiez-vous votre relation avec votre supérieure hiérarchique :

Très Mauvais	Mauvais	Neutre	Bonne	Super

23. Comment qualifiez-vous votre relation avec vos collègues :

Très Mauvais	Mauvais	Neutre	Bonne	Super

Partie 6 : lien entre la motivation et la performance

24. La politique de motivation du personnel influence-t-elle positivement la performance au sein de votre entreprise?

- Oui
- Non

25. Dans une échelle de 0 à 4, à quel point vous vous jugiez performant :

0	1	2	3	4

26. Jugez-vous que la motivation soit un outil pour augmenter la performance au travail ?

- Oui
 Non

Si oui, quel impact a-t-elle sur votre performance au travail ?

.....
 .

27. Quelles améliorations peuvent faire l'entreprise pour accroître votre motivation ?

- Les pratiques managériales.
 La communication interne.
 La politique salariale (Primes, rendements, ...etc.).
 Une politique de gestion des talents.
 La formation.
 La digitalisation.
 Un programme de responsabilité sociale (RSE).
 Autre.

Autre

ANNEXE 02 :

ORGANIGRAMME
DEPARTEMENT RESSOURCES HUMAINES

