

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université Oran 1 - Ahmed Ben Bella
Institut des Sciences et Techniques Appliquées

Mémoire pour l'obtention d'un Master Professionnel
Spécialité : **Management des Organisations et des Ressources Humaines**

Sous le thème

**L'impact De La Motivation Sur La
Performance Organisationnelle
Étude De Cas : La Société NAFTAL GPL
Tiaret**

Présenté par : Melle KHELIFI Hafidha

Devant le jury composé de

Président : Mme. BERRAS Dalila
Encadrant : Mme. MAHIDA Hanane
Examineur : M.ZOUBIR Mohammed

Année universitaire : 2023/2024



Remerciements

Au terme de la réalisation de mon mémoire de fin d'études, je tiens tout d'abord à exprimer ma gratitude envers Dieu Tout-Puissant qui m'a accordé la force et le courage nécessaires pour mener à bien ce projet, ainsi qu'à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à son développement.

Je voudrais adresser mes sincères remerciements à ma superviseure, Mme MAHIDA Hanane, qui m'a guidé tout au long de ce travail avec ses précieux conseils.

Je souhaite également exprimer ma reconnaissance envers l'équipe dirigeante de Naftal Tiaret, notamment Mme BOUKERROU Mimi, pour son soutien constant et ses conseils avisés.

Enfin, je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers ma famille qui m'a toujours soutenu et encouragé tout au long de cette période de réalisa



DIDICACE

Je suis embrassé par la langue de l'amour et de la gratitude, exprimant un profond respect et une grande appréciation pour tous ceux que Dieu a comblés de ses bienfaits, me donnant une famille aimante et un soutien illimité. À ma chère mère, qui incarne l'esprit de don et de tendresse, et à qui Allah a ordonné de l'adorer après Lui, je vous adresse toute ma gratitude et mon appréciation. Et à mon père aimant, qui a été un soutien pour moi en toutes circonstances, qu'Allah le récompense de tout bien et prolonge sa vie et son bonheur.

À mes chers frères et sœurs, Mohammed, Chaima, Bouchra Ismaël, et à mon cher fiancé Mohammed Amine, qui ont partagé mes joies et m'ont soutenu dans les moments difficiles, je prie Allah de guider leurs pas et de leur accorder le bonheur et le succès dans tous les chemins qu'ils empruntent. À tous les membres de ma famille et à mes amis, qui ont partagé ma joie et ma peine,

Je vous exprime ma profonde gratitude et ma reconnaissance pour leur amour et leur soutien constants. Enfin, je dédie ce travail à tous ceux qui m'ont procuré le savoir et la connaissance, et ont contribué à construire ma personnalité et à développer mes capacités. Vous êtes les pionniers sur le chemin de mon succès et de mon excellence.

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre I : Les fondements théoriques de la motivation au travail des ressources humaines.....	8
Introduction du chapitre :	8
Section1 : généralités sur la fonction ressource humaine :	9
Section 2 : Le concept et les moyens de la motivation au travail	16
Section 3 : principale théories de la motivation :	27
Conclusion du chapitre :	40
Chapitre II : Généralité sur la performance organisationnelle.....	38
Introduction du chapitre :	38
Section 1 : l'évolution et définition de la performance (la nation sur la performance) :	39
Section 2 : les indicateurs de la performance organisationnelle.	46
Section 3 : le rôle des politiques de motivation sur la performance organisationnelle.	52
Conclusion du chapitre :	64
Chapitre III : L'impact de la motivation sur la performance organisationnelle des RH : l'état de l'entreprise « NAFTAL GPL »	63
Introduction du chapitre :	63
Section 1 : présentation de l'organisation d'accueil NAFTAL.....	64
Section 2 : présentation de la démarche méthodologique :	77
Section3: Analyse et interprétation des résultats les questionnaires et entretien.....	83
Conclusions du chapitre :	112
Conclusion générale:	104
Références bibliographiques :	110
Annexa.....	116
Résumé :	135

Liste des abréviations

Abréviations	L'intitulé
GRH	Gestion des Ressources Humaines
CDI	Contrat Durée Indéterminée
OST	Organisations Scientifiques du Travail
ERG	Existence Relatedness Growth
VIF	Valence Instrumentalité Expectation
GPL	Gaz pétrole Liquéfié
IIR	Indice importance relative
VI	Variables indépendance
VD	Variables dépendance

Liste des tableaux

Liste des tableaux :

N° des tableaux	Titre des tableaux	Page
01	Les Facteurs D'hygiène Et Les Facteurs Moteurs	30
02	Le Concept De Performance.	39
03	Evolution Du Concept De La Performance D'entreprise 1950-2020	41
04	Les Typologies De La Performance.	43
05	La Section GPL Comprend Les Directions Et Groupes	67
06	Personnels Temporaires +Permanents District GPL	70
07	Personnels Temporaires +Permanents District GPL Tiaret Mois Janvier 2024	75
08	Questionnaires Distribues Et Récupères	78
09	Description Des Sections Du Questionnaire	79
10	Scorent De L'échelle De Likert	80
11	L'indice D'importance Relative(IIR)	80
12	Indice De Stabilité L'alpha De Cronbach	83
13	Corrélation De Pearson	84
14	La Répartition Des Membres De L'échantillon Par Sexe	85
15	La Répartition Des Membres De L'échantillon Par D'âge	86
16	La Répartition Des Membres De L'échantillon Par Le Niveau D'instruction	87
17	La Répartition Des Membres De L'échantillon Par Catégorie Socioprofessionnelle	88
18	La Répartition Des Membres De L'échantillon Par Ancienneté	89
19	Moyennes Arithmétiques Et Les Ecart Types Les Analyses Incitations Matérielles	91
20	Moyennes Arithmétiques Et Les Ecart Types Les Analyses Incitations Morales	92

Liste des tableaux

21	Moyennes Arithmétiques Et Les Ecart Types Les Analyses La Performance Organisationnelle	93
22	Résultats De L'analyse De Régression Linéaire Multiple Des Incitations Sur La Performance Organisationnelle	94
23	Résultats De L'analyse De Régression Linéaire Simple Des Incitations Matérielles Sur La Performance Organisationnelle	95
24	Résultats De L'analyse De Régression Linéaire Simple Des Incitations Morales Sur La Performance Organisationnelle	96

Liste des figures

Liste des figures :

N° des figures	Titre des figures	Page
01	La Pyramide Des Besoins De Maslow.	70
02	Le Fonctionnement De La Théorie V.I.E	35
03	L'organisation De Naftal Branche GPL	69
04	Répartition De L'effectif De La Branche GPL	70
05	Répartitions Du Chiffre D'affaire Par Produit Année 2009	71
06	Répartition De L'effectif De La Branche GPL Pour L'année 2024.	76
07	La Répartition Des Membres De L'échantillon Par Sexe	84
08	La Répartition Des Membres De L'échantillon Par D'âge	85
09	La Répartition Des Membres De L'échantillon Par Le Niveau D'instruction	86
10	La Répartition Des Membres De L'échantillon Par Catégorie Socioprofessionnelle	88
11	La Répartition Des Membres De L'échantillon Par Ancienneté	89

Liste des annexes

Liste des annexes :

N° d'annexes	Titres des annexes	Page
01	Les questionnaires	115
02	Résultats du programme statistique SPSS	121
03	Documents de l'entreprise	129

Introduction générale

Introduction générale

Jusqu'à la fin des années 80, l'entreprise était souvent perçue comme un système où les employés étaient souvent perçus comme un système où les employés étaient considérés comme de simples machines, destinées uniquement à produire des biens et des services, et ce, en tant que facteurs de coûts. Le personnel se voyait attribuer la tâche essentielle d'assurer une production optimale pour l'entreprise. Les stratégies de développement se concentraient principalement sur les aspects technico-économiques de l'homme, négligeant d'autres dimensions importantes. Depuis lors, les mentalités ont évolué. De nouvelles formes d'organisation ont émergé, remettant en question cette vision réductrice. Les entreprises ont commencé à reconnaître l'importance du capital humain et à considérer les employés comme des acteurs clés dans leur succès. La motivation, la créativité et le bien-être des employés sont désormais au cœur des préoccupations organisationnelles. Les approches managériales ont évolué pour prendre en compte ces dimensions humaines, allant au-delà des seuls aspects technico-économiques, et d'intégrer des dimensions telles que la satisfaction au travail, le développement personnel et la qualité de vie au travail.

Les évolutions majeures que nous avons observées ces dernières années, telles que le développement économique, les fluctuations de l'environnement et l'intégration de la dimension humaine au travail, ont conduit à une nouvelle façon de penser qui place la fonction des ressources humaines au cœur des enjeux opérationnels et stratégiques des entreprises. En conséquence, la conception de la fonction des ressources humaines et de ses pratiques doit permettre aux organisations d'améliorer leur niveau de performance. En effet, la gestion des ressources humaines constitue un levier d'action pour la performance organisationnelle. L'analyse de la contribution de la fonction des ressources humaines à la performance organisationnelle est devenue une nécessité, et cela se traduit par l'intérêt des entreprises pour l'orientation de leurs pratiques managériales vers le développement et la stimulation des ressources humaines.

Actuellement, la reconnaissance du potentiel humain comme un atout majeur est devenue cruciale pour les organisations. Les ressources humaines ne sont plus simplement des engrenages interchangeables ou seulement un coût pour l'organisation, mais un investissement stratégique qui peut faire la différence dans la réussite globale de l'entreprise. ,

Introduction Générale

mais plutôt des actifs intangibles à valoriser. Les dirigeants doivent désormais impliquer activement leurs équipes dans la réalisation d'objectifs de plus en plus ambitieux.

En effet, la motivation joue un rôle essentiel dans le rendement et la créativité des employés au sein d'une organisation. Les théoriciens tels que ****LEWIN**** ont souligné l'importance de combiner la motivation et les compétences pour déterminer le niveau de performance. Lorsque les ressources humaines sont motivées, elles ont tendance à travailler de manière plus efficace, contribuant ainsi à la compétitivité de l'entreprise.

La performance organisationnelle est un concept essentiel. Elle distingue les organisations performantes de celles qui le sont moins. Ce qui fait la différence, ce sont avant tout les ressources humaines : leur enthousiasme, leur créativité. Tout le reste peut s'acheter, s'apprendre ou se copier. Pour assurer le succès de l'entreprise, il est crucial de créer des conditions qui permettent aux employés de s'engager et dans la réalisation des objectifs.

La performance organisationnelle repose sur la capacité à mobiliser le capital humain pour atteindre ces objectifs. Alors la motivation et la performance sont étroitement liées. Les services des ressources humaines doivent relever le défi de définir une politique de motivation efficace pour garantir le succès global de l'entreprise.

▪ **Problème posé :**

A travers ce qui précède, la question suivante peut être soulevée vérifier l'applicabilité des différentes théories émises au sujet et le lien qui existe entre la motivation de la ressource humaine et l'atteinte de la performance organisationnelle, de ce fait, la problématique :

Comment la motivation des ressources humaine influe –telle la performance Organisationnelle?

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

- ❖ Dans l'entreprise « NAFTAL » existent –ils des moyens et des politiques (Incitations matérielles et incitations morales) pour atteindre la performance ?
- ❖ quel lien peut –on établir entre les politiques de motivation et la performance Organisationnelle ?

Introduction Générale

- ❖ Les ressources humaines sont –ils satisfaits des politiques de motivation pratiquées par leur entreprise?
- **Les hypothèses suivantes feront l'objet d'une vérification sur le terrain :**
 - ❖ **Hypothèse 1 :** les politiques de motivation appliqués par NAFTAL incitent les salariés à contribuer pleinement à la performance organisationnelle.
 - ❖ **Hypothèse 2:** Un impact significatif (la motivation) des incitations matérielles et morales Au niveau de signification de 0.05 pour motiver la performance.
- **L'importance de l'étude :**

L'importance de cette recherche découle de la primauté de l'élément humain au sein des organisations d'entreprise. En effet, les individus sont considérés comme étant au cœur du succès ou de l'échec d'une institution, indépendamment des ressources technologiques et financières dont elle dispose, ainsi que du niveau de qualification de son personnel. Si les membres de l'organisation ne sont pas en mesure ou ne sont pas motivés à travailler, cela conduira inévitablement à l'échec de l'entreprise, qui finira par disparaître.

La motivation des employés est essentielle à la performance organisationnelle car elle influe sur de nombreux aspects clés tels que la productivité, l'engagement, la qualité du travail, la rétention des employés et l'innovation. Les entreprises qui investissent dans la motivation de leurs employés sont susceptibles de bénéficier d'une meilleure performance globale et d'une plus grande compétitivité sur le marché.

- **Raisons du choix du sujet :**

Il existe plusieurs raisons de choisir ce sujet, parmi lesquelles les suivantes :

- ❖ **Raisons personnelles :** Elles sont représentées par la nature de la spécialisation scientifique que j'étudie, ainsi que par mon désir d'approfondir mes connaissances sur les voies et moyens les plus importants auxquels recourt l'institution algérienne pour développer et maintenir les compétences. De plus, ma tendance à rechercher des sujets liés à la gestion des ressources humaines influence ce choix.
- ❖ **Raisons objectives :** L'importance pratique de ce sujet est indéniable. En effet, la motivation des employés est cruciale pour le succès de toute organisation. Des employés motivés sont plus enclins à travailler efficacement, à rester engagés dans leurs tâches et à contribuer de manière positive à la réussite globale de l'entreprise.

Introduction Générale

Comprendre comment la motivation influe sur les performances organisationnelles peut aider à identifier des solutions visant à améliorer la productivité, à réduire le taux de rotation du personnel et à accroître la satisfaction au travail.

▪ Démarche méthodologique :

Pour répondre à la problématique de recherche et prouver la validité des hypothèses adoptées, nous avons choisi d'utiliser des méthodes d'analyse descriptive et analytique car elles permettent de collecter et d'analyser les données ainsi que de tirer des conclusions pratiques. Nous avons adopté une approche d'étude de cas en plus des méthodes descriptives, où l'hypothèse de recherche pour l'entreprise étudiée est testée à travers des questionnaires distribués aux employés. De plus, nous nous appuyons sur de l'entretien direct avec le responsable des ressources humaines de ces entreprises.

▪ Les études précédentes:

Il existe un petit nombre d'études qui ont abordé la question de l'impact de la motivation sur la performance organisationnelle. On peut citer les suivantes

-Étudier Samir DJADLI et Mohamed Seif Eddine BOUFALTA (2019) sous le titre Investigating the impact of Motivation and Employees Commitment on Organizational Performance: étude du cas étude de cas de deux entreprises manufacturières à Constantine :

L'étude vise à examiner l'impact de la motivation au travail et de l'implication des employés sur la performance organisationnelle au sein des entreprises industrielles algériennes. Les données ont été collectées à l'aide d'un questionnaire auto-administré. Selon les résultats obtenus, les employés perçoivent un niveau moyen de motivation au travail et de performance organisationnelle. Ils perçoivent un niveau élevé d'implication. Les résultats indiquent une corrélation positive entre les facteurs de la motivation au travail, les facteurs d'implication des employés et la performance organisationnelle. Cette étude suggère que les employés les plus motivés et les plus impliqués accompliront mieux leurs tâches et seront plus performants que les autres. (DJADLI & S, (2019))¹

¹ DJADLI, S. & Mohamed, S. (2019) .Investigating the impact of Motivation and Employees Commitment on Organizational Performance, *Economic Researcher Review(CHEEC)*, Volume7 Issue 11, 89-108.

Introduction Générale

-Etudier AMRANI Sabrina et MANSOUR Naima (1019/2020) sous le titre L'impact de la motivation sur la performance organisationnelle Cas de CEVITAL d'Alger Cas de CEVITAL d'Alger :

Pour assurer la performance et le bon fonctionnement des organisation, les managers doivent maitriser la gestion des ressources humaines et de donner plus d'importance au facteur humain sachant qu'il y a un élément assez important pour mobiliser et dynamiser ce dernier, donc il faut s'intéresser au différents facteurs provoquant la motivation des RH. Dans ce présent travail, les travaux organisation dans ce mémoire ont permet de conclure que la performance de la ressource humaine passe par la motivation du RH, cela à travers le système de motivation adopté par l'organisation, à savoir, la rémunération, les conditions de travail. (Sabrina & Naima, 2020)¹

-Etudier SELLAH Mounira YACINE Rahma (2016/2017) sous le titre L'impact du système de motivation sur la performance des ressources humaines étude Cas : Le Complexe Textile Industriel de Draa-Ben -Khedda DE TIZI-OUZOU

L'entreprise évolue dans un environnement économique instable, caractérisé par la concurrence internationale, qui est le résultat de la mondialisation. De ce fait, l'entreprise doit prendre en compte ces mutations pour faire face à sa demande sur le marché. Par ailleurs, la gestion des ressources humaines est l'un des outils adoptés par l'entreprise pour son développement économique. Dans ce présent travail, la question autour de laquelle s'articule la problématique est la suivante : quel est l'impact de la motivation sur la performance de la ressource humaine ? , les travaux entrepris dans ce mémoire ont permet de conclure que la performance de la ressource humaine passe par la motivation du personnel, cela à travers le système de motivation adopté par l'entreprise, à savoir, la rémunération, les conditions de travail, l'évaluation et la formation. Autrement dit, la motivation des salariés à travers différents facteurs permet d'améliorer leurs potentiels, d'aider l'entreprise à atteindre ses objectifs, les encourage à faire de leurs mieux et ainsi être performants. (Mounira & Rahma, 2016-2017)²

¹ SABRINA, A & NAIMA M. (2020) .L'impact de la motivation sur la performance organisationnelle, mémoire master, Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou Faculté des Sciences Economiques. Commerciales et de sciences de Gestion.

² SELLAH, M &RAHMA Y,(2016-2017). L'impact du système de motivation sur la performance des ressources humaines, mémoire master, Université Mouloud Mammeri De Tizi-Ouzou Faculté des Sciences Economiques, de Gestion et Sciences Commerciales.

Introduction Générale

-Etudier MERRIR Karima (2012-2013) sous le titre L'impact de la motivation sur la performance du personnel au travail de Bejaïa

A travers cette recherche, nous nous découvrirons les techniques de motivation adoptées par l'entreprise IFRI et voir leurs impact sur la performance du personnel au travail (Karim, (2012-2013))¹

▪ Structure du mémoire :

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

- ❖ **Le premier chapitre** porte au premier lieu sur les bases conceptuelles de la ressource humaine a travers son évolution et le passage d'une fonction ressource humaine vocation personnel à une fonction ressource humaine vocation stratégique et en deuxième lieu sur la motivation et ses différentes théories et typologies
- ❖ **Le deuxième chapitre :** porte sur la notion de performance et ses différentes typologies ainsi que le rapport qui existe entre la motivation des ressources humaines et ladite performance, et l'impact des politiques de motivation sur la performance organisationnelle.
- ❖ **Le troisième chapitre :** un cas pratique établit au sien de l'entreprise NAFTAL sera diviser en trois section, la première section présentera de l'organisation d'accueil NAFTAL et la deuxième section présentation de la démarche méthodologique la troisième section le questionnaire et l'analyse de résultat.

¹KARIMA, M, (2012-2013). L'impact de la motivation sur la performance du personnel au travail, mémoire master, Université Abderrahmane mira de Bejaïa Faculté des sciences humaines et sociales, Département des sciences sociales.

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

Chapitre I : les fondements théoriques de la motivation au travail des ressources humaines

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

Introduction du chapitre :

Les ressources humaines jouent un rôle crucial dans le développement de l'organisation et constitue le moteur de son évolution dans un contexte qui se caractérise par l'instabilité économique et la compétitivité accrue dans plusieurs secteurs d'activité. En effet, la tâche primordiale de tout cadre consiste à obtenir de ses collaborateurs une productivité et une qualité du travail maximale. C'est la raison pour la notion de la motivation envahi le globe du management des ressources humaines.

Ainsi quel motivation constitue un élément décisif à la survie et la réussite des organisations, du moment où elle est considérée comme étant construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et ou/ externes produisant le déclenchement, la direction et l'intensité du comportement.

Cependant, d'une manière générale, les facteurs prédéterminant dans la motivation du travail dépendant de la personne et l'orientation de cette dernière au travail, se motiver est souvent difficile, le processus de motivation est un phénomène complexe. De nombreuses enquêtes ont démontré que plusieurs facteurs pouvaient en être à l'origine. Dans ce premier chapitre subdivisé en trois sections sera consacré à la motivation au travail de la ressource humaine. Dans la première section on va aborder des généralités de la fonction humaine ou dans un premier temps on va aborder l'évolution de la gestion de la ressource humaine à travers le temps, les missions et les pratiques de la ressource humaine puis dans un second temps, on va aborder le mécanisme de motivation dont on va citer historique de la motivation et ses différents moyens. Dans la troisième on va parler des principales théories portant sur la motivation. Le passage par cette passerelle est vraiment important car avant de proposer une approche visant à évaluer la performance organisationnelle à travers la motivation ou encore aborder l'impact de la motivation sur la performance organisationnelle il est nécessaire de passer par le traitement de la notion de motivation d'une manière générale.

Chapitre I : les fondements théoriques de la motivation au travail des ressources humaines

Section1 : généralités sur la fonction ressource humaine :

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

1. Définitions de la GRH :

La gestion des ressources humaines (GRH) peut être définie comme la gestion des hommes au travail dans des organisations. Gérer renvoie à l'idée de faire des choix. La gestion des ressources humaines suppose prendre des décisions sous contraintes : elle est influencée par les décisions relevant d'autres parties de l'organisation (contraintes financières, comptables, techniques, juridiques...). Gérer des hommes dans la mesure où la gestion des ressources humaines se préoccupe du facteur de production travail qui, contrairement au facteur capital, réagit par rapport aux décisions prises. Gérer des hommes suppose donc de tenir compte du caractère autonome des individus et d'être capable de gérer les attentes et les interactions sociales. Le travail représente une activité sociale aux dimensions contradictoires, à la fois source d'épanouissement, source de revenu, à l'origine d'un statut social et activité contraignante. Gérer les hommes au travail dans des organisations: la gestion des ressources humaines ne se limite pas aux seules entreprises privées mais concerne toutes les structures (administrations publiques, organisations à but non lucratif...) rassemblant des individus pour atteindre un objectif commun. Cette définition fait apparaître la complexité et l'enjeu de la gestion des ressources humaines, activité à la fois technique et stratégique, nécessitant des compétences variées et une compréhension des contraintes aussi bien internes qu'externes à l'organisation. Les activités en question sont le recrutement, la rémunération, l'appréciation, la mobilité et la gestion des carrières, la formation, la négociation collective.¹ (CHLOE GUILLOT, 2023, p. 19)

La Gestion des Ressources Humaines (GRH) peut se résumer à faire en sorte que l'entreprise ou l'organisation à laquelle on s'intéresse dispose en temps voulu des personnels

¹ CHLOE GUILLOT, S. (2023) *.la Gestion des ressources humaines*, 16e édition, paris, P. 19.
Consulté le 19 /02 /2024 12 :30

Chapitre I : les fondements théoriques de la motivation au travail des ressources humaines

Dont elle a besoin. Autrement dit, c'est avoir les ressources qu'il faut, où il faut et quand il faut.

La Gestion des Ressources Humaines est de nature contingente, en ce sens que sa pratique se transforme dans le temps et varie selon l'environnement externe (juridique, politique, économique, social et Tech (CHLOE GUILLOT, 2023)nologique) et interne (stratégie, structure organisationnelle, valeurs culturelles de l'entreprise...)

Dans lesquels elle évolue. En définitive, la GRH comprend une partie liée à des connaissances théoriques et une partie indissociable du domaine de l'action. (LAËTITIA, 2020, p. 17)¹

Selon P. ROUSSEL

« La G.R.H. est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La G.R.H. définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise ». (BOUDACHE, 2023)²

De cette définition, la gestion de ressources humaines est un ensemble de fonctions et d'activités ayant pour objectif de mobiliser et de développer les ressources du personnel pour une plus, grande efficacité et efficience, en soutien de la stratégie d'une organisation. Elle consiste en des mesures (politiques, procédures...) et des activités (recrutement, formation, gestion prévisionnelle...) basées sur de solides composantes logiques (paie, administration...) visant à une efficacité et une performance optimale de la part des individus et des organisations ».³

D'après ces définitions, on peut dire que la Gestion des Ressources Humaines est l'ensemble des aspects effectuer dans une organisation qui permettre d'administrer, de

¹ LAËTITIA, L. (2020).*essentiel de la gestion Ressources Humaines*, 14e édition, paris, p .17.
Consulté le 19/02/2024 22 :31

² BOUDACHE, S. (2023) .Polycopié pédagogique. *FONDEMENT DU MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES*, P.01-73. Consulté le 19/02/2024 22 :54

Chapitre I : les fondements théoriques de la motivation au travail des ressources humaines

Mobiliser et de développer le potentiel humain pour disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et en qualité.

2. Évolution de la GRH :

Aujourd'hui, les entreprises accordent une grande importance au management des RH. La fonction personnelle a émergé dans la 1^{re} moitié du XX^e siècle. Dans la 2^{de} moitié est apparue la fonction RH. A la fin du XX^e, la fonction RH est reconnue comme la première fonction stratégique.

L'histoire de la fonction GRH :

▪ De l'administration du personnel aux relations humaines (1900-1970) :

Où les gestionnaires assuraient des tâches basiques qui se résument au recrutement, le versement des salaires « en espèces », les départs et des formations sur le tas. La période d'après-guerre, sous la pression des syndicats et de la législation, l'administration du personnel s'est organisée, en commençant à s'intéresser au comportement au travail jusqu'alors expliqué par des incitations monétaires et aussi sensibles à des facteurs psychologiques liés aux relations avec les autres membres d'appartenance, au style de leadership du manager, au désir de reconnaissance. La fonction s'oriente alors vers les relations humaines en développant la formation des cadres et agent de maîtrise, sous tous ses aspects de leadership, de communication interne et de relations interpersonnelles.

▪ Le développement social (1970 – 1980) :

Le développement social est axé sur une autonomie accrue des organisations, une amélioration des conditions de travail et une responsabilisation des individus. La mise en forme progressive des prémisses du droit du travail constitue le socle institutionnel dans lequel vont prendre racine le premier développement de la fonction des ressources humaines. (LEIL & TALEB, 2023)¹

▪ Le management stratégique des ressources humaines :

La dimension stratégique de la gestion des ressources humaines s'affirme vers la fin 1980. L'homme est source qu'il convient d'analyser. Le management stratégique des ressources humaines repose sur la mobilisation des hommes autour de valeurs communes

¹ LEILA, A, & TALEB, M, (2023) .Gestion des ressources humaines et stress au travail, *Journal of Social Protection Research*, Volume04 Numéro01, 28 - 40. Consulté le 03/03 /2024 12 :00

Chapitre I : les fondements théoriques de la motivation au travail des ressources humaines

(Culture de l'entreprise) et d'objectif partagés (stratégie de l'entreprise) sur le concept de compétences plutôt de qualification et sur des dimensions de gestion prévisionnelle.

La fonction RH s'est dotée d'une place similaire celle de la production et des finances. Un nouveau pas a été franchi et la gestion des ressources humaines est désormais considérée Comme une fonction stratégique et la direction des ressources humaines doit désormais développer et mobiliser la ressource essentielle constituée par les femmes et les hommes de l'entreprise (LARRAS, 2022, p. 09).¹

3. Les fonctions de la gestion de la ressource humaine :

Recruter, former, rémunéré et administrer sont des pratiques qui peuvent être définit comme des pratiques de base de la fonction ressources humaines et qui sont le reflet historiques de celle-ci mais aussi le rôle joué Par l'entreprise entant que acteur de la société au amené la fonction ressource humaines à élargir permettre de ses activité.

La Gestion des ressources humaines a pour principales fonction : Les tâches de la fonction Ressources Humaines sont multiples et couvrent un large éventail de domaines d'intervention.

1) Fonction d'acquisition :

La fonction d'acquisition consiste à identifier les besoins en talents de l'organisation, à élaborer un plan pour attirer les bons candidats et à exécuter le processus de recrutement. Voici quelques activités incluses :

- Créer des descriptions de poste et des spécifications
- Développer des stratégies d'approvisionnement
- Établir des relations avec des candidats potentiels
- Développer des campagnes de marketing de recrutement

Pour que les organisations recherchent et recrutent les meilleurs talents, cette fonction est essentielle. Cependant, il faut garder à l'esprit que l'élaboration d'une stratégie d'acquisition de talents doit s'aligner sur la stratégie et les objectifs commerciaux globaux de l'organisation.

2) Fonction de motivation :

¹ LARRAS, Ch., (2022). Management Des Ressources Humaines. *ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT ENSM*, p.09. Consulté le 03/03 /2024 12 :15

Chapitre I : les fondements théoriques de la motivation au travail des ressources humaines

La fonction de motivation se concentre sur la création d'un environnement de travail positif pour inspirer et encourager les employés à donner le meilleur d'eux-mêmes.:

- **Développer des stratégies pour engager et motiver les employés :**

La GRH peut fournir des incitations telles que des primes, des promotions et des programmes de reconnaissance et créer des opportunités de développement professionnel et d'avancement professionnel. Par exemple, la GRH peut offrir des prix aux employés qui dépassent les attentes de performance ou atteignent des objectifs spécifiques.

En outre, la GRH peut également proposer des programmes de reconnaissance et des programmes de développement pour aider les employés à acquérir de nouvelles compétences et connaissances, ce qui peut accroître leur satisfaction et leur motivation au travail. (JANE, 2023)¹

- **Créez une culture qui favorise la collaboration, la confiance et le respect mutuel :**

Il s'agit notamment de fournir aux employés des occasions de partager leurs idées et leurs opinions et de promouvoir le travail d'équipe et la communication. Lorsque les employés se sentent valorisés et appréciés, ils sont plus susceptibles d'être motivés à donner le meilleur d'eux-mêmes.

Dans l'ensemble, des stratégies de motivation efficaces peuvent contribuer à améliorer l'engagement des employés, la satisfaction au travail et la productivité, ce qui peut finalement profiter à l'ensemble de l'organisation.

3) Fonction formation et développement :

Le processus de formation et de développement nécessite les deux étapes suivantes :

- **Identifier les besoins de formation des employés :** Évaluer les niveaux de compétence des employés et identifier les domaines de formation continue (par des

¹ JANE, N, (2023 ,18 octobre).Le guide complet de la GRH, <https://www.furious-squad.com/gestion-ressources-humaines/>. Consulté le 05/03/2024 12 :50

Chapitre I : les fondements théoriques de la motivation au travail des ressources humaines

Évaluations de performance, des commentaires des employés ou d'autres méthodes d'évaluation).

- **Créer des programmes de formation efficaces :**

Une fois les besoins de formation identifiés, l'équipe des RH travaille avec des experts en la matière pour créer des programmes de formation conçus pour répondre à ces besoins. Les

Programmes de formation et de développement peuvent prendre diverses formes, telles que la formation en cours d'emploi, la formation en classe, l'apprentissage en ligne, l'encadrement, le mentorat et le développement de carrière.

- **Mener des programmes de formation :**

Une fois les programmes de formation créés, l'équipe RH les met en œuvre en programmant des sessions de formation, en fournissant des ressources et du matériel et en évaluant l'efficacité de la formation. (JANE, 2023)¹

- **Suivre :**

Une rétroaction et un suivi réguliers sont essentiels pour s'assurer que les employés peuvent appliquer les compétences et les connaissances qu'ils ont acquises au travail.

Les programmes pratiques de formation et de développement peuvent améliorer les performances et la productivité des employés, réduire le roulement de personnel et renforcer la capacité de l'organisation à s'adapter aux besoins changeants de l'entreprise.

4) Fonction de maintenance :

La maintenance est une fonction cruciale qui implique :

- Gérer les avantages sociaux
- Gérer les relations avec les employés
- Favoriser le bien-être des employés
- Assurez-vous que tout est conforme aux exigences légales et réglementaires. (JANE, 2023)²

4. Les missions de la fonction RH :

¹ De la même référence précédente, (2023).

Chapitre I : les fondements théoriques de la motivation au travail des ressources humaines

- **La stratégie RH** : Le DRH traduit la stratégie globale de l'entreprise ou du groupe en Politiques et actions concrètes en matière de ressources humaines. Il veille à ce que les pratiques RH soient alignés sur les objectifs de l'organisation. Anticiper les impacts humains et sociaux Lors de changements organisationnels tels que restructurations, Fusions ou acquisitions, le DRH anticipe les conséquences sur les collaborateurs. Il met en place des mesures pour atténuer les effets négatifs et favoriser l'adaptation.
- **Accompagner les directions opérationnelles et les managers** : Le DRH conseille et soutient les équipes opérationnelles sur divers sujets RH tels que le recrutement, la gestion des carrières, la formation, Animer le dialogue social Le DRH gère les relations avec les partenaires sociaux (syndicats, comités d'entreprise, etc.) et participe aux négociations collectives. Il veille à maintenir un climat social constructif. Garantir la cohérence du système de paie Le DRH s'assure que la rémunération des salariés est équitable et conforme aux politiques internes. Il supervise également les données sociales et le contrôle de gestion sociale.
- **Promouvoir le bien-être au travail** : Le DRH explore de nouvelles formes d'organisation du travail pour répondre aux attentes croissantes des employés en matière de qualité de vie au travail. Gérer les conflits internes Le DRH prévient et résout les conflits internes en respectant les valeurs et les principes de l'entreprise. Equilibrer les besoins et les ressources allouées Le DRH veille à ce que les ressources humaines soient allouées de manière optimale, en tenant compte du principe du bon profil au bon poste au bon moment.
- **Formation et Perfectionnement** : Le DRH s'engage à développer les compétences de l'équipe par le biais de formations et de perfectionnement professionnel. Encadrement De l'équipe et développement des compétences Le DRH est responsable de guider et soutenir son équipe, favorisant ainsi leur croissance professionnelle. (RAMDI, 2023)¹

¹ RAMDI, S, & Driss, E, (2023), Quels indicateurs pour un pilotage efficace des Ressources Humaine , International .*Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, Volume 4, Issue 1-2, 135-150. Consulté le 05/03/2024 12 :00

Chapitre I : les fondements théoriques de la motivation au travail des ressources humaines

Section 2 : Le concept et les moyens de la motivation au travail

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

1. Le concept de la motivation –historique- :

Bien que le concept de motivation au travail ne se soit réellement développé qu'à partir de la deuxième partie du XXème siècle, nous disposons aujourd'hui d'une multitude de théories et de courants de pensées sur ce thème, courants et théories que nous allons présenter ici de manière très synthétique afin de bénéficier d'une vue d'ensemble de la motivation au travail. Nous devons bien sûr en premier lieu donner une définition du concept de motivation afin de bénéficier d'un cadre de réflexion commun. La définition admise de la motivation consiste à la décrire comme étant « 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 » (Vallerand et Thill, 1993, p.18). On comprend dès lors que la motivation conditionne les comportements au travail et il est admis qu'elle est une des composantes de la performance au travail. Il faut toutefois tempérer l'importance de la motivation dans la performance finale d'un salarié car il a été démontré que la performance est fonction de la motivation, certes, mais également des capacités de l'individu et du contexte dans lequel il évolue. À motivation égale, des capacités supérieures ou un contexte plus favorable permettront un niveau plus élevé de performance et inversement.

Cette introduction ayant permis de définir le concept de motivation et de situer son importance pour les managers, nous allons maintenant présenter un survol rapide des grandes théories de la motivation parmi lesquelles nous pouvons distinguer les théories de contenu (s'intéressant à la satisfaction des besoins), les théories du choix cognitif (s'intéressant à la Perception des liens entre efforts, performances et récompenses) et les théories du développement des sentiments d'auto-efficacité et d'auto-détermination. (FABIEN S, 2022)¹

Notons bien que les conséquences du taylorisme sévissent encore dans certaines entreprises et si on évoque l'être humain sous l'angle de leur besoin de réalisation on évoque une conception de la motivation ou l'organisation se focalise vers une tendance qui semble

¹ FABIEN, S. (2022). La motivation au travail concept et théorise. Mangement des RH de l'IAE de Toulouse, P.01, 02. Consulté le 05/03/2024 12 :15

Chapitre I : les fondements théoriques de la motivation au travail des ressources humaines

Être à l'autonomie réactive et au travail en équipe. Pour parler sur la motivation on est censé de se placer dans un cadre conceptuel ou théorique du sujet. Pour mettre en avant la notion de motivation on est obligé de passer par les relations de causalité. Il existe autant d'écoles psychologiques autant de motivation mais cette quantité de théorie et de méthodes présente un double inconvénient :

- Tous ces travaux ne sont pas toujours justifiés par un modèle théorique bien démontré ;
- Cette abondance ne facilite pas le choix, les avis et les opinions et les pratiques managériales divergent sur le sujet.

2. Définition de motivation :

Premièrement, il est nécessaire d'expliquer l'étymologie du terme motivation. Ce mot vient du verbe latin *moere* qui signifie conduire, pousser, démarrer. Le terme 'motivation' est étroitement lié au terme 'motif' qui provient également du mot latin *motivus*⁸ qui signifie 'qui sert à démarrer' (HJP, consulté le 6 juin 2023). Avant de donner une définition de la motivation, demandons-nous ce que cela pourrait être. Reeve au début de son livre *Compréhension de la motivation et des émotions* pose quelques questions comme : pourquoi un comportement commence ou s'arrête, pourquoi nous sommes dirigés vers un objectif et pas vers d'autres, comment un certain comportement est maintenu pendant un certain temps et pourquoi il change éventuellement de direction (ANDREA, 2022)¹

Dans le domaine psychologique, « la motivation représente l'ensemble des facteurs dynamiques qui orientent l'action d'un individu vers un but donné, qui déterminent sa conduite et provoquent chez lui un comportement donné ou modifient le schéma de son comportement présent ». (Dictionnaire de la langue française en ligne, 2022).

La motivation est un terme générique qui englobe un continuum de la motivation intrinsèque à la motivation, en passant par toutes sortes de motivations extrinsèques (RIH, Khalid, & Wafae, 2023)².

3. Typologie de la motivation au travail :

Il existe plusieurs types de la motivation, il s'agit de :

¹ ANDREA, S. (2023), Facteurs de la motivation et de la vocation, mémoire master, Université of Zadar, P.08. Consulté le 20/02/2024 15 :15

² Fadwa, R & LIMAMY KH, & El ALEM, W, (2023). Validation de l'Échelle de Mesure WPI-E. *European Scientific Journal*, volume 19, P.1-104. Consulté le 20/02/2024 15 :30

Chapitre I : les fondements théoriques de la motivation au travail des ressources humaines

- 1) **Les incitations matérielles** : Ce sont les sommes payées aux travailleurs, soit sous forme d'un paiement unique, soit sous forme de paiements mensuels. Elles comprennent également tout ce qui ajoute un revenu supplémentaire à l'individu. Les incitations matérielles sont parmi les plus anciens types d'incitations et se distinguent par leur rapidité et leur effet immédiat sur la sensation de l'individu concernant les résultats directs de ses efforts. Elles prennent différentes formes, notamment : les primes, les avantages, les allocations périodiques, la participation aux bénéfices, la promotion et l'avancement professionnel, et la justice administrative.
- 2) **Les incitations morales** : Il existe une tendance générale indiquant que les incitations monétaires ou le système de rémunération ne sont pas considérés comme étant les seuls facteurs parmi un ensemble plus vaste de facteurs qui déterminent l'efficacité d'un individu et leur impact est minime car les travailleurs ne sont pas principalement intéressés par l'augmentation de salaire, mais préfèrent d'autres aspects tels que la sécurité future, l'appartenance à un groupe et l'identification avec celui-ci. En se basant sur les expériences et les études, les responsables dans différents milieux de travail et de production se sont engagés à rechercher d'autres incitations qui stimulent les capacités des travailleurs et les lient à leur travail, notamment les incitations morales, telles que les éloges, les encouragements, l'inscription des noms des performants sur les tableaux d'honneur ou la reconnaissance de leurs compétences. Les incitations matérielles et morales nécessitent une attention particulière lors de leur application, comme la détermination des critères de distribution des incitations aux individus.¹
- 3) **La motivation intrinsèque ou auto-motivation** : La motivation intrinsèque correspond au plaisir que l'individu peut éprouver en réalisant son travail et à la satisfaction qui en résulte. Une personne est intrinsèquement motivée lorsqu'elle effectue des activités volontairement et par intérêt pour l'activité elle-même. HACKMAN et OLDHAM ont identifié cinq caractéristiques du travail qui influencent le Niveau potentiel de motivation détenu par un emploi, il s'agit de : (La variété des compétences ; et L'identité de la tâche ; et Le sens de la tâche ; et De l'autonomie et du feed-back.)

¹ Zahia, T, (2021). The effet of matériel and moral inventives in carrer performance, *Journal de l'Institut des Sciences Economiques*, volume 24 Numéro 01, P.649, 650.

Chapitre I : les fondements théoriques de la motivation au travail des ressources humaines

Le potentiel de motivation lié à un emploi peut générer une motivation interne élevée lorsque trois états psychologiques se manifestent chez l'individu :

- L'individu doit se considérer responsable des résultats de son travail. Les caractéristiques du travail qui permettent à l'individu d'éprouver ce sentiment est l'autonomie ;
- L'individu doit ressentir que son travail a un sens ; cet état psychologique repose sur la perception de trois caractéristiques l'emploi : la variété des compétences requise, l'identité de la tâche et la signification de la tâche ;
- L'individu doit avoir connaissance des résultats du travail qu'il réalise ; la perception qui a de ses résultats dépend de la qualité du feed-back dans son emploi. L'importance de ces trois états est fonction du besoin de développement éprouvé par l'individu.

4) La motivation extrinsèque : La motivation extrinsèque provient de l'extérieur de l'être humain ; Désigne la motivation par les récompenses liées à l'exercice d'un travail, elle dépend de facteurs externes à l'apprenant, telles que des récompenses. D'après cette définition, on comprend que la rémunération est une source de motivation extrinsèque. La qualité des relations avec les collègues, l'hygiène et la sécurité, le risque de perdre son (stabilité d'emploi) ou de perdre Des opportunités de carrière sont aussi des sources de motivation extrinsèques. (Yasmina & Mahdi, 2022-2023)¹

4. Les caractéristiques de la motivation :

- 1) Le déclenchement du comportement:** c'est le passage de l'absence d'activité à l'exécution de tâches nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale. Ainsi, la motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement.
- 2) La direction du comportement :** La motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est à dire vers les objectifs à atteindre. Ce sont les efforts pour réaliser de son mieux, selon ses capacités, le travail qui est attendu. Ainsi, la direction du comportement désigne l'orientation de ce comportement, suscitée par la motivation vers les objectifs à atteindre.

¹ YASMINA, K, & Mahdi, K (2022-2023), L'impact des conflits en entreprise sur la motivation au travail, mémoire de master, Département des Sciences de Gestion ,P42,43,44. Consulté le 03/03/2024 16 :30

Chapitre I : les fondements théoriques de la motivation au travail des ressources humaines

3) L'intensité du comportement: La motivation incite à dépenser l'énergie nécessaire à la mesure des objectifs à atteindre. Elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail, des efforts déployés à l'exécution fréquente de tâches pour atteindre les objectifs.

4) La persistance du comportement: La motivation produit un degré d'énergie proportionnel à la hauteur des objectifs à atteindre. Cette énergie n'est dépensée que pour la réalisation des objectifs et de façon continue. Nous pouvons retenir que la motivation est la force interne ou externe qui pousse un individu à s'engager dans l'atteinte des objectifs qui lui sont assignés. (KHENGEK., 2023)¹

5. Les moyens de la motivation au travail :

Nous intéresser aux différentes méthodes de motivation que les entreprises peuvent mettre en place afin de motiver leur personnel :

1) Motiver par une bonne gestion et un management efficace :

Nous allons évoquer ci-dessous les points fondamentaux de la motivation par le management. Nous allons nous appuyer sur l'importance de la communication, la reconnaissance, les politiques de promotion et de formations ainsi que l'évaluation comme sources de motivation du personnel :

▪ La communication :

La communication interne est un élément très important dans toute entreprise, car elle est considérée comme un élément vigoureux dans la stratégie de motivation du personnel. Elle permet de partager l'information, guider le changement et écouter aux idées et réclamations du personnel. La communication interne est constituée de deux types de communications qui sont les communications ascendante et descendante. La communication descendante, est Orientée de la direction générale vers les niveaux hiérarchiques plus bas (le personnel). Ce type de communication vise à diriger, motiver et manager le personnel.

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

La communication interne est essentielle dans une entreprise car comme nous l'avons dit, elle permet de diriger et d'accompagner les salariés lorsque des changements surviennent

¹ Makaya Khenge, K, (2023) .Analyse De La Motivation Et L'engagement Au Travail, *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, volume 6 numéro 2, 251 - 274. Consulté le 05/03/2024 15 :40

Chapitre I : les fondements théoriques de la motivation au travail des ressources humaines

Dans l'entreprise, lorsque la nature du travail lui-même change ou lorsqu'il y'a changement au niveau des structures de l'entreprise tel un changement de services ou de direction.

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

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

▪ **La reconnaissance :**

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

❖ La reconnaissance de la personne :

Passer par la reconnaissance de l'employé en tant qu'individu et non en tant qu'employé de l'entreprise. Cela peut se faire en connaissant par exemple le prénom du salarié ou le jour de son anniversaire ou bien par le fait de discuter amicalement avec lui et de s'échanger des banalités dans le but de lui faire sentir qu'on le considère et qu'on s'intéresse à lui.

❖ La reconnaissance de l'effort :

Chapitre I : les fondements théoriques de la motivation au travail des ressources humaines

Passer par la reconnaissance des efforts fournis par le salarié, des engagements ou des risques encourus pour atteindre les objectifs fixés. Cette reconnaissance peut se faire à travers des encouragements verbaux afin de l'inciter et l'encourager à poursuivre les efforts

❖ La reconnaissance des résultats :

Ici la reconnaissance passe par l'appréciation des résultats de travail du salarié. Celle-ci peut se faire verbalement en le félicitant pour ses résultats positifs ou encore en lui versant une prime de mérite.

❖ La reconnaissance des compétences :

Se fait en reconnaissant les prestations et les compétences du salarié. Des primes de mérite peuvent être accordées aux salariés suite à leur travail afin de les encourager à faire d'avantages d'effort et à améliorer leurs compétences. La reconnaissance des compétences se fait aussi à travers une simple communication verbale de la part des supérieurs hiérarchiques telle qu'un encouragement.

▪ **La promotion :**

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

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

▪ **La formation :**

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

Chapitre I : les fondements théoriques de la motivation au travail des ressources humaines

« La formation est, à priori, le facteur principal de valorisation des ressources humaines. Certains dirigeants qui la considèrent comme un investissement indispensable tant son intérêt est grand. Elle est parfois négligée par certains qui ne voient en elle qu'un coût et un supplément de charges (Plane, 2004). » (Sara & Hanane, 2022, p. 12)¹

Les principaux objectifs de la formation sont :

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

L'évaluation des performances est un processus essentiel dans la gestion des ressources humaines. Elle permet d'apprécier les prestations et l'engagement des salariés dans l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise. Concernant l'évaluation des performances :

- ❖ **Objectifs et Communication:** L'évaluation offre une occasion de communication entre les salariés et leurs supérieurs. Elle permet de mieux définir les postes, la distribution des tâches et les responsabilités.
- ❖ **Expression des Salariés:** Pendant l'évaluation, les salariés peuvent exprimer leurs souhaits, attentes et suggestions. Ils peuvent également discuter des éléments perturbateurs ou déstabilisants dans leur travail.
- ❖ **Rôle du Dirigeant:** Le rôle du dirigeant est d'écouter activement les salariés, de les encourager et de les soutenir dans leur progression de carrière. Il doit prendre en compte leurs réclamations pour identifier d'éventuels dysfonctionnements.

¹ Sara, A & Hamane, L. (2022) .La motivation du personnel et performance de l'entreprise, Département des sciences de gestion, Université Abderrahmane Mira De Bejaia, P.12. Consulté le 05/03/2024 16 :30

Chapitre I : les fondements théoriques de la motivation au travail des ressources humaines

- ❖ **Motivation et Performance:** L'évaluation joue un rôle crucial dans la motivation des salariés. Lorsqu'elle est bien utilisée, elle permet d'identifier les forces et les axes d'amélioration individuels. Evaluer les performances individuelles lors d'un diagnostic général contribue également à la performance globale de l'entreprise.

1. Motiver par la rémunération :

La rémunération joue un rôle essentiel dans la motivation des salariés. Bien que ce ne soit pas le seul facteur, elle demeure un outil stratégique pour encourager la performance et l'engagement au travail. Concernant la motivation par la rémunération (Sara & Hanane, 2022, p. 13)¹ :

▪ Les enjeux de la rémunération pour booster la motivation:

- ❖ Les ressources humaines d'une entreprise sont sa première richesse. Des salariés motivés contribuent à une meilleure productivité.
- ❖ Lors des recrutements, le salaire influence souvent la décision du candidat.
- ❖ Pendant le contrat de travail, les augmentations aident à réduire le turnover et à fidéliser les talents.

▪ La pyramide des besoins de Maslow:

- ❖ La rémunération satisfait les besoins physiologiques (par exemple, le paiement du loyer).
- ❖ Elle offre la sécurité (stabilité d'un CDI) Elle peut créer un sentiment d'appartenance (par le biais d'intéressement ou de participation).
- ❖ Enfin, elle reconnaît le travail accompli, renforçant la motivation intrinsèque et extrinsèque.

L'équilibre entre part variable et fixe:

- ❖ part fixe est essentielle pour la stabilité et la sécurité.
- ❖ La part variable (primes, intéressement) peut renforcer la motivation et l'implication.

▪ Conditions de travail et rémunération:

¹ De la même référence précédente, P.13.

Chapitre I : les fondements théoriques de la motivation au travail des ressources humaines

- ❖ Bien que la rémunération soit importante, de bonnes conditions de travail sont également cruciales pour la motivation.
- ❖ Un salaire insuffisant peut être compensé par un environnement de travail favorable.

2. Motiver par de bonnes conditions de travail :

Nous allons évoquer ci-dessous les conditions de travail que toute entreprise doit assurer à ses salariés afin de les motiver : (Sara & Hanane, 2022, p. 13)¹

▪ Les conditions matérielles :

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

Nos jours, il existe des entreprises qui ont développé des services très pratiques pour faciliter la vie de leurs employés et assurer leur bien-être, afin qu'ils s'investissent plus dans leur travail et oublient les petits soucis du monde extérieur, l'entreprise peut par exemple leur assurer le transport, des crèches pour garder leurs enfants, des salles de repos et des Cantine...etc. Cette mission est accordée à la DRHM car elle est responsable des ressources humaines de l'entreprise et des moyens investis afin d'assurer leurs bien-être.²

▪ Le climat social : Dans le contexte actuel de globalisation et d'hyper concurrence, il

Est devenu nécessaire de prendre en compte le capital humain dans les orientations et les stratégies de l'entreprise. Dans ce sens, il est d'une extrême importance de créer un climat social favorable, motivant et valorisant. Climat social de l'entreprise et son impact sur la

¹ De la même référence précédente, p.13.

²Sara, A & Hamane, L. (2022) .La motivation du personnel et performance de l'entreprise, Département des sciences de gestion, Université Abderrahmane Mira De Bejaia, P.14. Consulté le 05/03/2024 16 :30

Chapitre I : les fondements théoriques de la motivation au travail des ressources humaines

Motivation du personnel. Les résultats ont révélé que parmi les sources majeures de motivation, les ouvriers considéraient les éléments suivants:

1. **Conditions de travail** (40%)
2. **Climat social** (52%)
3. **Formation** (42%)

En revanche, les avantages sociaux (8%), la rémunération (4%), et le travail lui-même (1%) étaient moins prépondérants. Un climat social favorable joue un rôle essentiel dans l'engagement des salariés. Lorsqu'ils se trouvent dans les meilleures dispositions, ils sont plus motivés pour accomplir leurs tâches

Il est donc crucial pour les entreprises de veiller à un climat social positif, car cela influe directement sur la performance et la satisfaction des employés. (BOUJIMAL, 2022)¹

¹ Marwa, B. (2022). Le climat social de l'entreprise et la motivation du personnel, *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, Volume 3, P .116.
Consulté le 05/03/2024 16 :50

Chapitre I : les fondements théoriques de la motivation au travail des ressources humaines

Section 3 : principale théories de la motivation :

Bien que le concept de motivation au travail ne se soit réellement développé qu'à partir de la deuxième partie du XXème siècle, nous disposons aujourd'hui d'une multitude de théories et de courants de pensées sur ce thème, courants et théories que nous allons présenter ici de manière très synthétique afin de bénéficier d'une vue d'ensemble de la motivation au travail. Nous devons bien sûr en premier lieu donner une définition du concept de motivation afin de bénéficier d'un cadre de réflexion commun. La définition admise de la motivation consiste à la décrire comme étant « 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).

On comprend dès lors que la motivation conditionne les comportements au travail et il est admis qu'elle est une des composantes de la performance au travail. Il faut toutefois tempérer l'importance de la motivation dans la performance finale d'un salarié car il a été démontré que la performance est fonction de la motivation, certes, mais également des capacités de l'individu et du contexte dans lequel il évolue. À motivation égale, des capacités supérieures ou un contexte plus favorable permettront un niveau plus élevé de performance et inversement. Cette introduction ayant permis de définir le concept de motivation et de situer son importance pour les managers, nous allons maintenant présenter un survol rapide des grandes théories de la motivation parmi lesquelles nous pouvons distinguer les théories de contenu (s'intéressant à la satisfaction des besoins), les théories du choix cognitif (S'intéressant à la perception des liens entre efforts, performances et récompenses) et les théories du développement des sentiments d'auto-efficacité et d'auto-détermination. (FABIEN S, 2022)¹

1. Les théories de contenu, basées sur la satisfaction des besoins :

Les théories de la motivation appartenant aux théories de contenu s'intéressent aux besoins ressentis par les individus et aux conditions qui les poussent à satisfaire ces besoins. Ces théories sont donc axées sur le déclenchement et l'intensité de la motivation.

¹FABIEN S. (2022). La motivation au travail concept et théorise. Management des RH de l'IAE de Toulouse, P02, 03. Consulté le 14/02/2024 17:24

Chapitre I : les fondements théoriques de la motivation au travail des ressources humaines

❖ Motivation de première génération :

Le taylorisme, développé par l'ingénieur américain Frederick Winslow Taylor en 1911, est une doctrine d'organisation du travail qui se veut scientifique. Voici les principaux aspects du taylorisme:

- **Division horizontale du travail** : Dans le taylorisme, chaque ouvrier répète un nombre restreint de tâches. L'idée est de maximiser l'efficacité en spécialisant les travailleurs dans des activités spécifiques.
- **Division verticale du travail** : Le taylorisme distingue nettement les activités de **conception** (planification) et de **réalisation** (exécution) des produits. Cette séparation permet une meilleure organisation et une plus grande efficacité.
- **Salaire au rendement** : L'ouvrier reçoit un salaire proportionnel à sa productivité. Cela signifie que plus il produit, plus il est rémunéré. Le salaire devient ainsi un moteur déterminant pour les travailleurs.
- **Organisation scientifique du travail (O.S.T.)** : L'O.S.T. vise à maximiser l'utilisation de l'outillage, à spécialiser strictement les tâches et à éliminer les gestes inutiles. L'objectif est d'optimiser la production.
- **Travail à la chaîne** : Le taylorisme découpe le travail en unités élémentaires au sein de postes de travail. Il s'agit de trouver le bon poste pour chaque personne. Les fonctions de conception, de planification, d'exécution et de contrôle sont séparées et réparties dans une hiérarchie verticale.
- **Impact économique** : Cette organisation du travail a permis un bond en avant considérable pour l'économie des pays concernés. Cependant, elle a également été critiquée pour son impact négatif sur la santé des travailleurs et son inadaptation à la tertiarisation de l'économie, à la robotisation et à la digitalisation.

❖ Les relations humaines: Elton Mayo (1940) :

Elton Mayo, au cours d'une enquête menée de 1928 à 1932 près de Chicago dans une fabrique de téléphone, a recherché une corrélation entre les conditions physiques (éclairage, bruit, chaleur) et le rendement des ouvriers. La mise en évidence des groupes informels et du facteur humain correspond à une seconde strate des motivations, celle du besoin social de

Chapitre I : les fondements théoriques de la motivation au travail des ressources humaines

Relation et d'intégration dans un groupe primaire, une cellule de base. Un nouveau facteur de la motivation apparaît: celui de la dynamique du groupe de travail. Au sein d'une équipe soudée, la motivation individuelle va être soutenue et amplifiée par un esprit commun qui vise un but attractif. Cette découverte du besoin social d'intégration dans un groupe de travail élémentaire est à la base de nombreux courants. L'un d'eux se concrétisera par la formation humaine des cadres et agents de maîtrise. Devenu "psychologue conseiller", l'agent d'encadrement doit adopter le style démocratique d'animateur d'équipe. L'école des relations humaines aboutira à l'utopie de la coopération amicale sans tenir compte des phénomènes liés à l'organisation (JEAN Aubert, 2023, pp. 163-164)¹.

❖ Motivation de deuxième génération :

1) La théorie des besoins de Maslow :

Les théories des besoins ont été explorées par divers auteurs, dont le plus emblématique est Maslow. En 1943, Maslow a formulé une théorie de la hiérarchie des besoins, où l'individu classe ses besoins en fonction d'une priorisation croissante. Les cinq niveaux de besoins qu'il a identifiés. (Alu, 2024)²

- **Les besoins physiologiques :** le premier niveau, le plus basique. Ces besoins peuvent être satisfaits par l'intermédiaire de la rémunération. »
- **Les besoins de sécurité :**(économique, psychologique, physique) qui peuvent être satisfaits notamment en développant l'employabilité des individus. »
- **Les besoins de sociabilité :** (appartenance, communication). Ils peuvent être satisfaits par un développement du sentiment d'appartenance, notamment par la culture d'entreprise, la communication interne, les groupes de projet, les activités sociales... »
- **Les besoins de reconnaissance :**(estiment, considération). Ils peuvent trouver écho à travers les systèmes de rémunération, l'implication des individus, le management participatif, l'empowerment des individus... »

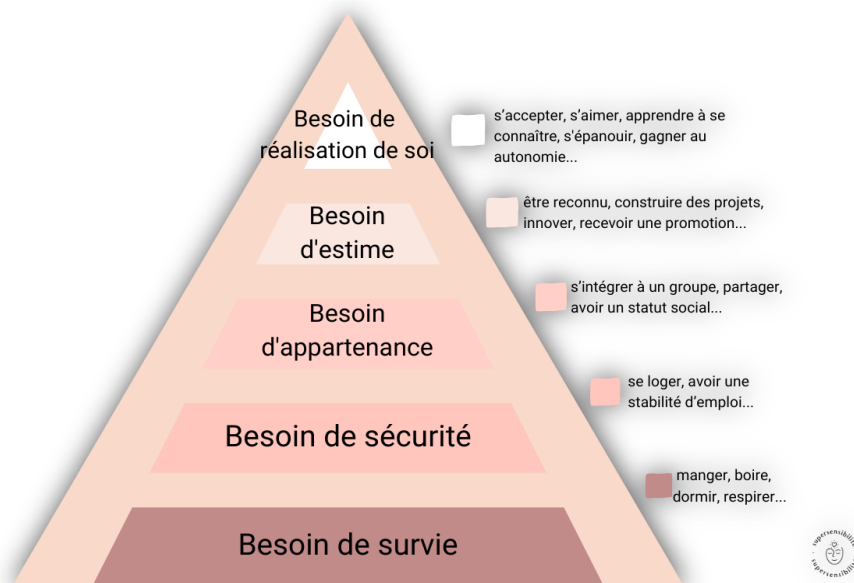
¹Aubert, J. (2023).Motivation et ressources humaines, **Les théories de la motivation**, numéro 136, P.163, 164.

² Linda, A. (2024), Resocialisation organisationnelle et motivation dans l'administration publique, *Digital Access to libraries*, P.05-106. Consulté le 14/02/2024 18 :00

Chapitre I : les fondements théoriques de la motivation au travail des ressources humaines

- **Les besoins d'accomplissement** : Ils peuvent être satisfaits par le développement personnel (formation, carrière...) et l'empowerment qui permettent à l'individu de se sentir utile et compétent.

Figure n° 1 : la pyramide des besoins de MASLOW



SOURCE : [HTTPS://SUPERSENSIBILITE.FR/2022](https://supersensibilite.fr/2022).

2) La théorie ERG d'Alderfer :

La théorie de Maslow a été relativement peu vérifiée dans la réalité, principalement à cause de la structure très hiérarchisée des besoins. En réponse, En 1969, Alderfer a développé la théorie ERD, qui suggère que la motivation résulte d'une tension liée à la satisfaction de trois besoins :

- **Les besoins d'Existence. (E)** : Ce sont les besoins primaires, physiques. »
- **Les besoins de sociabilité (Relatedness). (R)** : Ce sont les besoins de relations interpersonnelles.
- **Les besoins de développement (Growth). (G)** : Ce sont les besoins de création, de réalisations significatives, d'utilisation et d'amélioration des compétences. (Alu, 2024, p. 16)¹

¹Linda, A. (2024), Resocialisation organisationnelle et motivation dans l'administration publique, *Digital Access to libraries*, P.16. Consulté le 14/02/2024 18 :30

Chapitre I : les fondements théoriques de la motivation au travail des ressources humaines

Alderfer n'impose pas de hiérarchie dans l'apparition des besoins même si on constate une certaine progression dans leur développement. Toutefois, son modèle résiste mieux que celui de Maslow à l'épreuve des faits étant donné qu'il est moins strict dans sa structure. (FABIEN S, 2022, pp. 04-05)¹

3) La théorie des besoins de McClelland :

Toujours dans l'optique selon laquelle c'est la volonté de satisfaction d'un besoin qui motive les individus, McClelland a proposé en 1961 sa théorie selon laquelle un des trois besoins qu'il a recensés prédomine chez chaque individu et influe sur sa motivation. McClelland propose trois catégories de besoin, sans aucune hiérarchie :

- **Le besoin d'affiliation** : C'est le besoin de s'associer à d'autres personnes. »
- **Le besoin d'accomplissement** : C'est le besoin de relever des défis, d'atteindre des objectifs. »
- **Le besoin de puissance** : C'est le besoin d'avoir de l'influence sur ses pairs, d'être capable de les motiver vers un objectif précis.

La personnalité de chaque individu est marquée par la prédominance d'un des trois besoins qui sera la force motrice qui influera sur ses comportements. L'application majeure des théories des besoins consiste principalement pour les managers à : Être à l'écoute des besoins des individus, qu'ils soient latents et exprimés (Maslow et Alderfer). Prendre conscience que les besoins sont spécifiques à chaque individu (McClelland).

4) La théorie bi-factorielle d'Herzberg

Herzberg, en 1959, a également proposé une théorie de la motivation basée sur la satisfaction de certains besoins. Sa théorie bi-factorielle distingue deux catégories de facteurs influençant la motivation : (Alu, 2024, p. 16)²

➤ Facteurs de satisfaction :

¹FABIEN S. (2022). La motivation au travail concept et théorise. Management des RH de l'IAE de Toulouse, P04, 05. Consulté le 14/02/2024 18 :45

²Linda, A. (2024), Resocialisation organisationnelle et motivation dans l'administration publique, *Digital Access to libraries*, P.16. Consulté le 15/02/2024 07 :15

Chapitre I : les fondements théoriques de la motivation au travail des ressources humaines

Les facteurs de satisfaction sont relatifs {l'épanouissement de l'individu dans son travail. Ces facteurs valorisants correspondent aux besoins supérieurs de Maslow. Ils sont Intrinsèques au travail et relèvent de l'épanouissement de l'individu. Une fois les facteurs d'hygiène assurés les facteurs de motivation peuvent être remplis pour générer de la satisfaction

❖ **Exemples :** de facteurs de satisfaction Réalisation de soi

- Evolution de carrière
- Autonomie
- Responsabilités
- Reconnaissance
- Intérêt du travail

La motivation selon Herzberg :

La formule de la motivation selon Herzberg Motivation =absence d'insatisfaction + satisfaction

▪ **Facteurs d'insatisfaction ou facteurs « d'hygiène » :**

Les facteurs d'insatisfaction sont relatifs aux conditions de travail et doivent avoir un niveau minimal de base. Si les conditions sont en dessous de ce niveau minimal, le travail s'en ressent, mais la productivité n'est pas influencée à la hausse si les conditions de travail sont supérieures au niveau de base. Ces conditions doivent être remplies pour ne pas générer d'insatisfaction.

❖ **Exemples :** de facteurs d'insatisfaction

- Politique salariale
- Conditions de travail
- Salaire
- Système de supervision

Selon Herzberg : on veut motiver les individus au travail, il faut jouer sur les facteurs de satisfaction (facteurs motivateurs). Ce sont les facteurs relatifs au contenu du travail : la

Chapitre I : les fondements théoriques de la motivation au travail des ressources humaines

Réussite, la considération, l'autonomie, les responsabilités, l'avancement. Il propose donc le concept d'enrichissement du travail avec une double intervention sur le contenu du travail : »

- L'élargissement horizontal du travail. Il consiste à confier davantage de tâches à l'individu mais également à ce que celles-ci soient plus variées. La polyvalence, la flexibilité qualitative, le travail en équipe ou en groupe de projet sont des réponses appropriées. »
- L'étendue des tâches ou l'enrichissement vertical du travail. Il consiste à déléguer à l'individu un niveau plus élevé d'autonomie et de responsabilités dans son travail, quel soit niveau hiérarchique.
- faut toutefois rappeler qu'Herzberg a été fréquemment critiqué car il « confond » la motivation au travail avec la satisfaction au travail, dont la définition admise est de désigner « un état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences au travail » (Locke, 1976, p.1300).

❖ Motivation de troisième génération :

1) Les théories du processus :

Contrairement à ce que nous avons vu précédemment, les théories que nous allons aborder dans cette seconde partie ne s'intéressent pas à ce qu'est la motivation ou ce dont est elle faite (les théories du contenu), mais elles s'intéressent plutôt à la manière dont elles fonctionnent, ici on ne dira pas

“Pourquoi” mais plutôt “comment”. C'est ainsi que nous allons nous pencher sur les différents apports de la littérature à propos des théories du processus.

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

La théorie des caractéristiques de l'emploi développée par Hackman et Oldham (1980), cités par Roussel (2000), repose sur cinq dimensions essentielles. Un résumé de ces caractéristiques :

Chapitre I : les fondements théoriques de la motivation au travail des ressources humaines

- Variété des compétences : Lorsque le travail implique une diversité de compétences et de tâches, il suscite une plus grande motivation intrinsèque.
- Identité de la tâche : Lorsqu'un individu peut clairement identifier son rôle dans la réalisation d'une tâche spécifique, cela renforce sa motivation intrinsèque.
- Sens de la tâche : La perception que le travail a un sens et contribue à un objectif plus large motive intrinsèquement les employés.
- Autonomie : Le degré de responsabilité et de liberté accordé à l'individu dans l'exécution de ses tâches influence sa motivation intrinsèque.
- Feedback : Recevoir un retour d'information sur son travail, en particulier un feedback de qualité, stimule la motivation intrinsèque.

3) Les théories X et Y de Douglas McGregor :

Sont effectivement des modèles de gestion du personnel qui ont eu un impact significatif sur la manière dont les managers perçoivent et motivent leurs employés.

- **La théorie X** : Repose sur l'hypothèse que les employés sont naturellement paresseux, manquent d'ambition et ont une aversion pour le travail. Elle suggère que les managers doivent adopter une approche autoritaire pour s'assurer que les tâches soient accomplies.
- **La théorie Y** : Propose une vision plus positive de la nature humaine, suggérant que les employés sont auto motivés, cherchent à assumer des responsabilités et peuvent être créatifs dans la résolution de problèmes. Cette théorie encourage donc un style de management plus participatif, où les employés sont impliqués dans la prise de décision et encouragés à travailler de manière autonome. (Alu, 2024)¹

4) Motiver à travers la justice perçue :

Les théories de l'équité et de la justice organisationnelle stipulent que les individus sont motivés dès lors qu'ils perçoivent leur situation comme étant équitable en comparaison à d'autres individus de référence, les signifiant others.

- **Théories de la justice organisationnelle et de l'équité :**

¹Linda, A. (2024), Resocialisation organisationnelle et motivation dans l'administration publique, *Digital Access to libraries*, P.16. Consulté le 17/02/2024 02 :30

Chapitre I : les fondements théoriques de la motivation au travail des ressources humaines

Les théories de la justice organisationnelle et de l'équité partent du postulat que les individus accordent de l'importance à la manière dont l'institution la traite. Lorsqu'une injustice à leur égard est perçue, une tension se manifeste, poussant les individus à chercher à la réduire.

Adams (1963, 1965, cité par Roussel et al. 2009) établit un lien entre la justice et la motivation en proposant la théorie de l'équité pour expliquer la motivation au travail. Selon cet auteur, l'individu a tendance à comparer sa situation personnelle avec celle d'autres personnes internes ou externes à l'entreprise. Pour développer son modèle théorique, il s'inspire du concept de dissonance cognitive de Festinger (1957, cité par Roussel, 2000) selon lequel une source de tension psychologique peut naître de la dissonance entre ce que l'individu perçoit et ce qu'il désire.

Ce processus de comparaison repose sur deux éléments subjectifs :

1. Contributions en faveur de l'organisation de travail (telles que les performances, les niveaux de formation, de compétence, l'ancienneté, les efforts...).
2. Avantages retirés de l'emploi (comme le salaire, les conditions de travail, le statut, la reconnaissance, les promotions...).

L'individu réalise donc un ratio entre ces deux éléments, qu'il compare aux ratios d'autres personnes qu'il a déterminées comme points de référence. Ainsi, si l'individu observe une iniquité à l'issue de cette comparaison, il tentera de réduire cette tension psychologique en déclenchant un comportement pour atteindre un but, ce qui constitue la motivation. Il peut adopter un nouveau comportement, tel que modifier ses contributions dans son emploi en diminuant la qualité ou la quantité de travail. Il peut également envisager de quitter l'entreprise, de demander une mutation, une promotion, etc. Cette dynamique complexe entre justice perçue, comparaison sociale et motivation joue un rôle essentiel dans le comportement des individus au sein des organisations.

▪ Les théories de la justice organisationnelle :

Le concept de justice organisationnelle est essentiel pour comprendre comment les individus perçoivent l'équité au sein d'une organisation. Voici un résumé des deux dimensions principales de la théorie de justice organisationnelle :

Chapitre I : les fondements théoriques de la motivation au travail des ressources humaines

1. Justice Distributive :

La justice distributive concerne l'équité perçue dans la répartition des récompenses (comme les salaires, les promotions et la reconnaissance) au sein de l'organisation. Les employés évaluent si les récompenses sont attribuées de manière juste et équitable. Si une personne reçoit une récompense proportionnelle à ses efforts et à sa contribution, elle ressentira un sentiment d'équité.

2. Justice Procédurale :

La justice procédurale se rapporte aux procédures utilisées par l'organisation pour prendre des décisions concernant les récompenses. Les systèmes d'évaluation des performances, les processus de prise de décision et la transparence dans ces processus influencent le sentiment d'équité. Lorsque les employés perçoivent que les procédures sont justes et transparentes, ils sont plus susceptibles de se sentir traités équitablement.

En outre, il existe une **troisième dimension** appelée « **justice interactionnelle** » :

- Cette dimension concerne la manière dont les décideurs interagissent avec les employés.
- Elle repose sur le respect, la dignité, les explications et l'honnêteté du décideur vis-à-vis de ses collaborateurs.
- La perception de l'équité organisationnelle dépend non seulement des récompenses attribuées, mais aussi des processus et des interactions au sein de l'entreprise. Les employés cherchent à se sentir respectés, dignes et traités de manière honnête. (Alu, 2024) ¹

1. Paradigme du choix cognitif :

Le second paradigme est celui du choix cognitif qui consiste à comprendre le fonctionnement des mécanismes de la motivation, c'est-à-dire les processus de déclenchement induisant le passage à l'action au travers de la rationalité humaine. Ce paradigme permet de comprendre la motivation à la performance au travail ou des comportements instrumentaux

¹ De la même référence précédente, P.17.

Chapitre I : les fondements théoriques de la motivation au travail des ressources humaines

Tels que le choix de carrière, l'engagement, la démission, l'absentéisme ou le présentéisme. Il part du principe que l'individu adopte un comportement en fonction de la valeur attribuée à

Ses buts et de la probabilité d'atteindre les résultats recherchés selon l'effort qu'il aura fourni. Ce paradigme regroupe deux grandes théories : la théorie du mobile à l'accomplissement et la théorie des attentes.

2. La Théorie du mobile à l'accomplissement :

D'Atkinson (1957) est une contribution majeure dans le domaine de la motivation. Selon cette théorie, l'individu est motivé par une force qui le pousse à orienter son comportement Vers des buts qu'il valorise. Cette motivation est influencée par un arbitrage entre les attentes d'affects positifs en cas de réussite et d'affects négatifs en cas d'échec.

Voici les principaux éléments de cette théorie :

- **Recherche du succès ou évitement de l'échec** : L'individu aspire au succès et tente d'éviter l'échec.
- **Probabilité de réussite ou d'échec** : La perception de la probabilité de réussir ou d'échouer dans la poursuite des buts joue un rôle crucial.
- **Évaluation des affects positifs et négatifs** : Les émotions générées par la réussite ou l'échec influencent la motivation.

Selon cette théorie, trois conditions doivent être remplies pour parler de motivation au travail Être motivé pour réaliser les tâches avec succès. Envisager une probabilité de réussite. Valoriser.

3. La théorie des attentes :

Développée par Vroom en 1964, propose une approche de la **motivation** basée sur trois facteurs interconnectés : la **valence**, l'**instrumentalité** et l'**attente** (ou **expectation**).

- **Valence** : Cela concerne l'attrait émotionnel que l'individu associe à un résultat spécifique. En d'autres termes, la valence représente la valeur positive ou négative que

Chapitre I : les fondements théoriques de la motivation au travail des ressources humaines

L'individu attribue aux résultats liés à ses attentes. Par exemple, si l'individu considère qu'atteindre un objectif particulier est gratifiant, la valence sera positive.

- **Instrumentalité** : Ce concept se rapporte à la probabilité d'obtenir un résultat en fonction du comportement adopté. L'individu évalue si ses actions mèneront effectivement à des récompenses ou à la reconnaissance. Par exemple, si l'individu croit que son effort au travail sera reconnu et récompensé, l'instrumentalité sera élevée.
- **Attente** : L'attente représente la croyance de l'individu quant à sa capacité à atteindre **un** but donné. Elle est basée sur les expériences passées et le niveau de confiance en soi. Si l'individu se sent compétent et confiant dans ses capacités, ses attentes seront positives.

En combinant ces trois éléments, la théorie des attentes explique comment la motivation émerge. L'individu est motivé lorsque la valence est positive, que l'instrumentalité est élevée et que les attentes sont favorables. Cependant, cette théorie est critiquée pour sa vision strictement rationnelle de la motivation, sans tenir compte de la complexité des mécanismes comportementaux impliqués. (Alu, 2024)¹

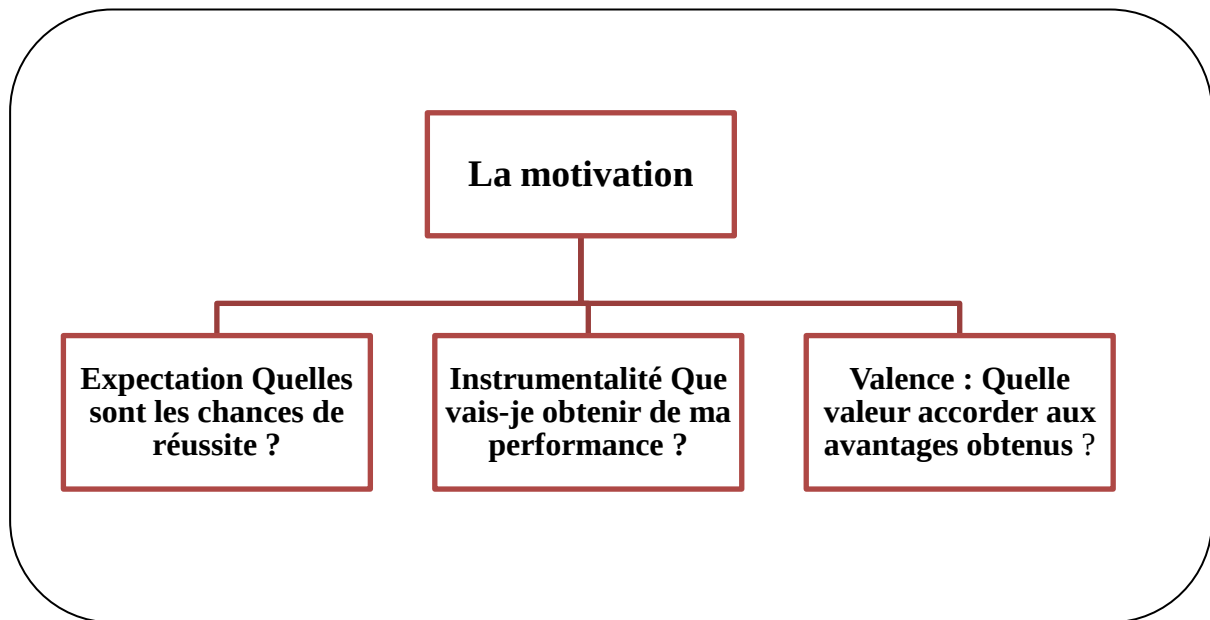
La Motivation Selon Vroom.

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

¹Linda, A. (2024), Resocialisation organisationnelle et motivation dans l'administration publique, *Digital Access to libraries*, P.16. Consulté le 17/02/2024 02 :30

Chapitre I : les fondements théoriques de la motivation au travail des ressources humaines

Figure n° 2:fonctionnement de la théorie v.i.e



Source : faite par nos soins

Chapitre I : les fondements théoriques de la motivation au travail des ressources humaines

Conclusion du chapitre :

La motivation des salariés est en effet un élément crucial pour le succès des entreprises. Différentes approches et théories qui ont été avancées jusqu'à présent.

Aspects psychologiques La motivation est étroitement liée à la psychologie individuelle. Des facteurs tels que les besoins, les désirs, les émotions et les croyances influencent la motivation d'un employé.

Aspects sociologiques Le contexte social joue un rôle majeur dans la motivation. Les interactions avec les collègues, la culture de l'entreprise et les normes sociales peuvent affecter la motivation.

Aspects organisationnels Les politiques de l'entreprise, la structure hiérarchique, les incitations financières et les opportunités de développement professionnel sont autant de facteurs qui influencent la motivation. Il est essentiel d'analyser le lien entre la motivation et la performance organisationnelle. Ce lien peut avoir un impact significatif sur le succès global de l'entreprise. Le chapitre II analyse ce qu'il existe de lien entre la motivation et la performance organisationnelle.

Chapitre II :
Généralité sur la
performance organisationnelle

Chapitre: II Généralité sur la performance organisationnelle

Chapitre II : Généralité sur la performance organisationnelle

Introduction du chapitre :

Face au contexte actuel de l'économie, marqué par la mondialisation, les entreprises sont confrontées à de nouveaux défis. Pour rester compétitives sur la scène internationale, elles doivent améliorer leur performance économique, financière et leur gestion des ressources humaines. En effet, les ressources humaines sont un atout essentiel pour toute entreprise. Sans une gestion efficace de ces ressources, il est difficile d'atteindre les objectifs fixés.

L'un des objectifs majeurs des entreprises est d'optimiser la productivité individuelle, ce qui contribue à améliorer les performances globales. La relation entre la motivation des employés et la performance organisationnelle est au cœur de cette réflexion sur la gestion des ressources humaines. Le processus motivationnel est complexe et multifactoriel, impliquant des éléments tels que la rémunération, les conditions de travail, l'évaluation et la formation.

Dans le cadre de ce deuxième chapitre, nous explorons les concepts fondamentaux liés à la performance. Nous abordons également les indicateurs de performance et examinons le lien entre la motivation des ressources humaines et la performance globale de l'organisation. Cette compréhension approfondie est essentielle pour favoriser une gestion RH favorable aux entreprises et pour permettre aux individus de donner le meilleur d'eux-mêmes.

Chapitre: II Généralité sur la performance organisationnelle

Section 1 : l'évolution et définition de la performance (la nation sur la performance) :

1) Le concept de performance :

Fait l'objet, depuis plusieurs années, d'un intérêt croissant dans les recherches en management. Pris génériquement, dans les travaux en français comme en anglais, il y a de nombreuses avancées sur sa définition. Toutefois, malgré les progrès observés, la définition et l'évaluation du concept ne font l'objet que d'un consensus partiel. Aussi, lorsque le concept de performance est rapporté au contexte portuaire, il existe une absence criarde de travaux en langue française qui tentent de l'appréhender et de l'évaluer. Ainsi, l'article se donne pour but de chercher à comprendre le concept de performance plus particulièrement la performance portuaire. Pour ce faire, l'étude s'appuie sur la littérature pertinente en management portuaire. Les résultats indiquent, principalement, que, dans le contexte portuaire, la performance est un concept à double dimension à savoir l'efficience et l'efficacité. Ces deux dimensions permettent d'appréhender les activités portuaires aussi bien du point de vue des producteurs que des utilisateurs.

D'ailleurs tout au long du XXème siècle, ce concept a évolué, il s'est élargi pour tenir en compte d'une plus grande variété de pratique dans différentes organisations (SANOGO Ibrahima, Soumaïla Moulaye, ABDOULA, & Bamba, 2023)¹

Tableau n° 1:le concept de performance

¹ IBRAHIMA, S &, SOUMAÏL MOULAYA, A, &, BAMBA, A, (2023).Analyse des effets de l'ouverture commerciale et de la stabilité politique sur la croissance économique de la zone UEMOA, *Journal of Economiques, Finance and Management (JEFM)*.270-281. Consulté le 25/02/2024 18:20

Chapitre: II Généralité sur la performance organisationnelle

Auteur	Définition
Bourguignon	«La performance est subjective, puisqu'elle est le produit de l'opération, par nature subjective, qui consiste à rapprocher une réalité d'un souhait, à constater le degré de réussite d'une intention»
Lebas	« La performance n'est pas un concept qui se définit de façon absolue. Elle appelle un jugement et une interprétation »
Lorino	« la performance et l'interprétation sont deux mots associés qui forment le mot composé interprétation-performance, qu'est une œuvre d'un sujet humain et social, et qui ne saurait assimilée à un quelconque artefact » (Alla & Aziz, 2023) ¹

2) L'évolution de la performance :

Présentent trois grandes évolutions qui permettent d'appréhender clairement les différentes grilles de lecture de la performance.

1. De la performance à la performance financière :

Le concept de performance se prête à une variété presque infinie de définitions. Anthony (1965) a donné une définition générale et bien conçue de la performance, partageant le concept en deux composantes principales : l'efficience et l'efficacité, montrant les résultats financiers comme principale mesure de performance :

1.1. La performance : synonyme de productivité et d'efficacité Dans les années 50 et 60, certains auteurs supposent qu'une entreprise enregistre une performance lorsqu'elle est à la fois productive et efficace Plus tard, dans les années 70, les organisations ont commencé à explorer de nouvelles façons d'évaluer leur performance et la définition a été élargie

1.2. La performance : synonyme de réalisation des objectifs Dans les années 90, plusieurs auteurs affirment que la performance dépend d'un objectif et est considérée comme multidimensionnelle lorsque les objectifs sont multiples

2. De la performance financière à la performance commerciale :

¹Alla, L & Aziz, H (2023). La performance de l'entreprise : Histoire d'un concept (1950 – 2020). *Alternatives Managériales Economiques*, Vol 5, No 1, p .307. Consulté le 25/02/2024 19 :00

Chapitre: II Généralité sur la performance organisationnelle

La création de la valeur pour l'actionnaire à travers l'efficacité et la productivité, est certes importante, mais la maîtrise des coûts ne suffit pas à assurer la performance de l'entreprise et que la qualité et les délais sont aussi importants pour être compétitif en permanence. La performance devrait converger alors pour créer de la valeur pour d'autres parties prenantes, clients, salariés, fournisseurs, collectivités. Depuis, la notion de valeur prend une importance cruciale dans la recherche de la performance et un ensemble d'auteurs mettent la notion de création de valeur en centre de leurs définitions de la performance. Pour atteindre la performance commerciale, les entreprises doivent augmenter le niveau de satisfaction de leurs clients, augmenter la qualité des services clients avant et après ventes, innover en permanence et s'orienter totalement vers le client et maîtriser l'environnement (EL AMRAOUI Hanane & Said, 2022)¹

3. De la performance commerciale à la performance organisationnelle :

Les définitions de la performance ont évolué par la suite, notamment avec l'émergence du tableau de bord équilibré qui inclut non seulement la dimension financière et la dimension client mais aussi la dimension processus interne, et la dimension apprentissage organisationnel. Plusieurs autres chercheurs ont fourni par la suite, une série de définitions pour illustrer le concept de performance organisationnelle comme un ensemble d'indicateurs financiers et non financiers relatifs à l'efficacité de la structure organisationnelle qui prend en considération non seulement l'actionnaire ou le client mais aussi l'employé.

4. De la performance organisationnelle à la performance globale :

Dans les années 2000, le concept de la performance globale émerge avec l'obligation des entreprises à rendre compte de leurs responsabilités sociétales aux diverses parties prenantes, et depuis, l'évaluation de la performance globale se fait par l'élargissement où la dimension environnementale est prise en compte. En effet, la théorie du triple bilan (TBL) se présente comme un mécanisme de reportings conçu pour encourager les entreprises à accorder une plus grande attention à l'impact global de leurs activités commerciales, plutôt qu'à leurs seules performances financières. (EL AMRAOUI Hanane & Said, 2022)²

¹ Hanane, E, & Said, H (2022) .La performance de l'entreprise, *Revue Française d'Economie et de Gestion*, Volume 3, Numéro 5, P.341- 354. Consulté le 27 /02/2024 12 :20

²De la même référence précédente, P. 341,354. Consulté le 27 /02/2024 12 :20

Chapitre: II Généralité sur la performance organisationnelle

Tableau n° 2: Evolution du concept de la performance d'entreprise 1950-2020

Evolution du concept	Définitions	Indicateurs de mesure
Performance économique	et financière Basée sur la création de la valeur pour l'actionnaire Les années 50 – 70	Augmentation de la valeur ajoutée Productivité : VA
Performance commerciale	Basée sur la création de la valeur pour l'actionnaire et pour le client Les années 80 – 90	Action commerciale: nombre de visites clients/prospects Performance des produits : CA Performance clients : indice de satisfaction clients nombre de réclamations
Performance organisationnelle	Basée sur la création de la valeur pour l'actionnaire, le client et le salarié Les années 2000	Indicateurs financiers Indicateurs commerciaux Indicateurs RH: Niveau actionnariat salarié conditions de travail qualité de la circulation
Performance globale	Basée sur la création de la valeur pour toutes les parties prenantes Les années 2000 – 2020	Performance financière Performance sociale : voir Indicateurs RH Performance environnementale

SOURCE : ELABORE PAR LE CHERCHEUR, 2022.

3) La notion de la performance :

La notion de la performance est largement développée durant ces dernières années dans les organisations et il est utilisé dans le domaine des affaires. En effet cette notion recouvre un vaste corpus de définition et de pratiques diverses.

Définition de la performance:

Dans l'entreprise, il faut performer pour garantir la stabilité l'efficacité et la pérennité, et cette performance déterminent la structuration de l'organisation, qui mobilise les ressources

Chapitre: II Généralité sur la performance organisationnelle

Techniques, organisationnelles et humaines afin de réaliser ses objectifs, a cet effet on peut dire Que la performance est : « c'est le produit de la compétence et des moyens mis à la disposition de l'individu ». (Mahmoud, 2023)¹

Les composantes de la performance: on retrouve :

« **L'efficacité** L'entreprise : est efficace lorsqu'elle se montre apte de réaliser les objectifs assignés quelques en soit les moyens disponible, c'est-à-dire l'articulation entre les objectif et les résultats réalisées nous donne le niveau d'efficacité. »

« **L'efficience** C'est la capacité d'obtenir les meilleurs résultats avec le moins de ressource possible, c'est à dire poursuivre les résultats de l'entreprise et les atteindre en réduisant les coûts. »

❖ La performance d'une organisation est sa capacité à atteindre des objectifs Préalablement fixés. Dans le secteur public, elle a pour objectif d'améliorer l'efficacité de la dépense publique en orientant la gestion vers l'atteinte des résultats prédéfinis dans le cadre de moyens prédéterminés. (Yedo& & DIARRA, 2023)²

4) 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 Résumez les différents types de la performance dans le tableau suivant :

¹Mahmoud, D, (2023) .La fidélisation des cadres et la performance des entreprises, *journal Algérien de Recherche*, Volume 06, Numéro 03, P 697-695. Consulté le 24/02/2024 11:02

²Yedo& DIARRA, S, (2023). Guide De La Performance, *Outil De Mise En Œuvre Du Budget Programme, Ouest-Africaine*, P.16. Consulté le 24/02/2024 12 :00

Chapitre: II Généralité sur la performance organisationnelle

Tableau n° 3:les typologies de la performance :

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

SOURCE : Le Système D'information Et Leurs Impacts Sur La Performance De L'entreprise.

▪ **La performance organisationnelle:**

C'est la capacité pour l'organisation de créer de la Valeur pour les différents collaborateurs, pour les salariés par la qualité du climat de travail, pour les consommateurs par la qualité des services et des produits offerts et les citoyens par la contribution de l'organisation au développement de la communauté.

Nous nous préoccupons dans cette section à cerner le concept de performance conformément à la perception des différents chercheurs, nous présentons ensuite la vision classique de la performance (performance financière), ses définitions et ses indicateurs de mesure et les critiques relatifs à cette performance. Par la suite, nous exposons l'approche multidimensionnelle de la performance, par la discussion des différentes Dimensions de la performance multidimensionnelle. Pour finir, nous nous focalisons sur la performance organisationnelle, qui est l'objet de notre travail de recherche. (YASSINE & SI MOHAMED, 2024)¹

¹ YASSINE, B & SI MOHAMED, B. (2024). De la Gouvernance des Systèmes d'Information à la Performance des Organisations, *Revue Française d'Economie et de Gestion*, Vol 5, Numéro2, P.98-120. Consulté le 24/02/2024 11:02

Chapitre: II Généralité sur la performance organisationnelle

▪ La performance sociale:

Il appartient à l'entreprise, et plus précisément à la direction des ressources humaines de parvenir à ce que l'ensemble des salariés soit satisfait de l'emploi exercé et les conditions de travail, c'est-à-dire optimiser le rôle et les compétences de chacun de ses employés et les impliquer dans l'organisation.

▪ La performance individuelle:

On peut dire que cette performance au travail représente l'aspect comportemental de la fidélité, Donc ce type de performance est le comportement que l'organisation attend de ses salariés afin de réaliser les objectifs organisationnels. Elle était définie par Campbell(1996) comme : « les actions ou les comportements pertinent aux objectifs de l'organisation », cet auteur est l'un des premiers auteurs à avoir définie un ensemble de comportement et attitude attendu permettant à un individu d'être performant. (J.M.Peretti et A.Swalhi, 2013, p06). Ce modèle a servi de base de nombreux travaux qui ont démontré qu'il existe deux types de performance individuelle :

A. La performance dans la tâche:

définit la performance dans la tâche, comme: « l'accomplissement des devoirs et des responsabilités associé à un travail donné », Rutundo et Sackett (2002) la définissent : « incluant des comportements qui contribuent à la production d'un bien, ou à la fourniture d'un service » (in J.M, Peretti et A.Swalhi, 2013, p 09) On peut dire que la performance dans la tâche est directement lié à la responsabilité de que prenne l'employé en exerçant sa tâche (elle détermine son rôle dans l'exécution de la tâche).

B. La performance contextuelle:

Est traduit par la capacité à désamorcer les conflits internes, à régler les problèmes en encourageant la confiance interpersonnelle, la communication, la coopération et l'adhésion, C'est ce qui contribue à l'efficacité organisationnelle. En 1997, pour Bormane et Motowidlo, (in J.M, Peretti et A.Swalhi, 2013, p 09) la performance contextuelle comporte cinq dimensions : déployer des efforts pour accomplir les tâches avec succès ; s'engager formellement dans des tâches et activités qui ne font pas partie de son travail. Aider et coopérer avec les autres. Suivre et respecter les règles organisationnelles. Soutenir, approuver

Chapitre: II Généralité sur la performance organisationnelle

sincèrement les objectifs organisationnels. En 2000, ces deux auteurs définissent un modèle contextuelle à deux dimensions :

❖ La performance citoyenne interpersonnelle:

Ce sont les comportements d'altruisme, qui visent à aider les autres individus dans l'organisation, par exemple les informer des événements pouvant les intéresser et participer aux activités du groupe ; ce qui facilite la communication et l'intégration de l'équipe, ici la performance individuelle induit la performance collective.

❖ La performance citoyenne organisationnelle:

Il s'agit des comportements qui démontrent la loyauté des salariés à leur organisation, par exemple de soutenir les objectifs, de rester dans l'organisation malgré les conditions difficiles.¹

Section 2 : les indicateurs de la performance organisationnelle.

1) L'indicateur de la performance :

Selon Bitton (1990), dans le cadre de la gestion de la performance, un indicateur de performance est une mesure quantitative qui permet d'évaluer l'efficacité et/ou l'efficience d'un système par rapport à une norme établie. Selon Epstein et Manzoni (1998), les indicateurs de performance sont des mesures chiffrées qui traduisent les objectifs stratégiques de l'entreprise. En outre, Bonnefous (2001) souligne que les indicateurs de performance fournissent des informations essentielles pour orienter les actions vers la

Réalisation d'objectifs ou évaluer les résultats d'une action. Il est important que les indicateurs de performance soient pertinents pour l'action qu'ils visent à piloter (Bouquin, 2004). En

général, on peut distinguer trois types d'indicateurs de performance: les indicateurs stratégiques, tactiques et opérationnels (Bonnefous, 2001). Ces indicateurs sont utilisés

¹Mahmoud, D, (2023) .La fidélisation des cadres et la performance des entreprises, *journal Algérien de Recherche*, Volume 06, Numéro 03, P 679-695. Consulté le 27/02/2024 11:02

Chapitre: II Généralité sur la performance organisationnelle

pour mesurer la performance de l'entreprise à différents niveaux, en fonction de la nature et de l'horizon temporel des objectifs. (Youssef & Younes, 2023)¹

2) Les différents types d'indicateurs :

Les indicateurs de performance sont choisis par l'organisation en fonction des critères bien définis dans le cadre de sa stratégie. Leur observation régulière permet d'alerter les dirigeants sur l'évolution de l'activité. Il existe plusieurs types d'indicateurs qu'on peut classer comme suit :

❖ Les indicateurs de la performance organisationnelle :

Un indicateur de performance est un élément de décision permettant, soit de contrôler les processus en vue de l'atteinte d'objectifs définis, soit de modifier les objectifs eux-mêmes). Un indicateur de performance est une donnée quantifiée qui exprime l'efficacité et / ou l'efficience de tout ou partie d'un système, par rapport à une norme

Un indicateur de performance est une information devant aider un acteur individuel ou une organisation à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif, ou devant lui permettre le résultat

Un indicateur de performance est associé à une « action à piloter » dont il doit révéler la pertinence opérationnelle mais, puisque les objectifs assignés à toute organisation sont caractérisés par leur nature et leur horizon temporel, il en est de même pour les indicateurs de performance. D'une manière générale, on peut faire une différence entre les indicateurs stratégiques, tactiques et opérationnels.

Se rapporte à l'efficacité de la structure d'une entreprise. Elle concerne la manière dont l'organisation est organisée pour atteindre ses objectifs et comment elle parvient à les réaliser. Cette performance intègre divers indicateurs, tels que la qualité des produits et services, la Mobilisation des employés, **le climat de travail, la productivité et la satisfaction de la clientèle**. En d'autres termes, elle se concentre directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle, sans nécessairement considérer ses conséquences sociales ou économiques

¹ Youssef, E & Younes, D (2023). Du Lean Management À La Performance Des Organisations, *Revue Française d'Economie et de Gestion*, Volume 4, Numéro 7, P.123-148. Consulté le 28/02/2024 11:30

Chapitre: II Généralité sur la performance organisationnelle

Certains chercheurs ajoutent également l'influence du pouvoir du dirigeant dans cette équation¹ (Lachen, 2019)

Ces indicateurs sont essentiels pour détecter les problèmes organisationnels dès leurs premières manifestations, avant qu'ils n'affectent l'entreprise sur le plan économique. Dans leur étude, certains chercheurs ont identifié quatre facteurs clés de l'efficacité organisationnelle :

- a. **Respect de la structure formelle** : Le non-respect de la structure annoncée par la direction peut révéler un dysfonctionnement au sein de l'organisation.
- b. **Relations entre les services** : La recherche de la minimisation des conflits reflète le besoin de coordination nécessaire à l'efficacité globale.
- c. **Qualité de la circulation de l'information** : L'organisation doit mettre en place des systèmes d'information fiables et exhaustifs pour assurer son bon fonctionnement.
- d. **Flexibilité de la structure** : L'aptitude de l'organisation à s'adapter aux contraintes environnementales est un facteur déterminant de son efficacité. (Hicham, 2023)²

❖ Les indicateurs de la performance globale de l'entreprise :

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

❖ Les indicateurs de la performance financière :

La performance financière constitue un indice de la capacité de la firme de se servir de ses principales ressources pour la création de la valeur. Cette expression est aussi employée

Comme une mesure générale pour faire le diagnostic financier d'une entreprise sur une période donnée. Pour les analystes et les bailleurs de fonds, la performance financière sert à faire des comparaisons dans l'espace ainsi que dans le temps entre les entreprises.

¹ LACHEN, O, (2019). La Contribution D'une Logistique Performante A La Performance De L'entreprise, *journal REMAC*, P180-194. Consulté le 27/02/2024 13 :20

² HICHAM, A. (2023). La performance globale de l'entreprise revisitée, *International Journal of Innovation and Scientific Research*. Vol 7, P.47. Consulté le 29/02/2024 15 :50

Chapitre: II Généralité sur la performance organisationnelle

(YASSINE, SI MOHAMED, & DALAL, la Gouvernance des Systèmes d'Information à la Performance des Organisations, 2024)¹

❖ Les indicateurs non financiers de performance :

L'émergence des indicateurs non financiers est donc le résultat direct de l'incapacité des seuls critères financiers pour mesurer et rendre compte de la performance des entreprises dont les tenants et les aboutissants ne sont pas forcément et uniquement d'ordre financier. Ce passage vers ce type d'indicateurs, **est** survenu, en conséquence, à certains phénomènes comme la perception des limites des indicateurs comptables traditionnels ou encore la pression concurrentielle, comme l'ont explicité Il faut signaler, également, que plusieurs indicateurs financiers classiques présentent les limites suivantes :

- Ils sont devenus trop historiques
 - Ils induisent une gestion « rétroviseur », axée sur des données du passé.
 - Ils ne permettent pas d'anticiper correctement les performances futures.
 - Ils favorisent des comportements court-termistes ou incorrects.
 - Et enfin, ils ne permettant pas de valoriser les actifs intangibles.
- (REDOUANE, 2022)²

❖ Indicateurs stratégiques:

Liés aux objectifs globaux de l'entreprise. Ces indicateurs sont directement liés aux **objectifs globaux de l'entreprise**. Ils permettent d'évaluer la performance à un niveau élevé et de mesurer la réalisation des grandes ambitions de l'organisation. Par exemple, le chiffre d'affaires annuel, la part de marché, la rentabilité globale, etc. Cet indicateur mesure la fréquence des pannes de machines ou d'équipements dans votre processus de production. Un taux élevé peut indiquer des problèmes de maintenance ou de qualité.

❖ Indicateurs tactiques:

¹ YASSINE, B & SI MOHAMED & DALAL, K. (2024) .la Gouvernance des Systèmes d'Information à la Performance des Organisations, *Revue Française d'Economie et de Gestion*, Volume 5 Numéro 2, 98-120. Consulté le 29/02/2024 15 :31

² REDOUANE, O. (2022). Mesure de la performance globale dans une entreprise socialement responsable, *International, Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing*, Aud. 4, No1, 59-78. Consulté le 29/02/2024 22 :30

Chapitre: II Généralité sur la performance organisationnelle

Utilisés pour piloter la mise en œuvre des plans d'action. Les indicateurs tactiques sont utilisés pour **piloter la mise en œuvre des plans d'action**. Ils sont plus spécifiques que les indicateurs stratégiques et sont souvent associés à des projets, des départements ou des processus spécifiques. Par exemple, le taux de conversion des leads en clients, le temps moyen de traitement des commandes, etc.

❖ Indicateurs opérationnels:

Mesurent la performance au niveau opérationnel. Ces indicateurs **mesurent la performance au niveau opérationnel**. Ils sont liés aux activités quotidiennes de l'entreprise. Par exemple, le taux de satisfaction client, le nombre de produits fabriqués par heure, le taux d'absentéisme des employés, etc. Les indicateurs de performance sont essentiels pour évaluer, mesurer et piloter la performance d'une entreprise à différents niveaux, contribuant ainsi à sa réussite. Les indicateurs stratégiques sont liés à la vision globale, les indicateurs tactiques sont utilisés pour guider les actions spécifiques, et les indicateurs opérationnels mesurent la performance au niveau concret de l'entreprise. (Youssef & Younes, 2023)¹

3) Mesure de la performance organisationnelle :

En fait, la performance organisationnelle est une variable dépendante mesurée par cette variable en dix items. Cependant, comme la mesure de la performance dépend largement de l'objectif et du contexte de la recherche, notre variable est basée sur les huit facteurs énumérés ci dessous, à savoir le revenu, la part de marché, la rentabilité de l'entreprise, l'efficacité opérationnelle, la croissance de l'entreprise, la compétitivité, la satisfaction du client et la productivité. Les six premiers éléments s'inspirent des travaux de Premkumark et King (1994), cités par Hassairi (2007), tandis que les éléments sept et huit proviennent des travaux De Samson et Terzioski, (1999). En outre, nous avons utilisé une échelle de Likert avec un Maximum de cinq points, le premier point signifie "pas du tout important" et point cinq "très important" (RIM & HABIB, 2023)²

¹Youssef, E & Younes, D (2023).Du Lean Management À La Performance Des Organisations, *Revue Française d'Economie et de Gestion*, Volume4, Numéro7, P.123-148. Consulté le 29/02/2024 23 :30

² RIM, R, & HABIB, A. (2023) .La complémentarité entre l'innovation et la performance organisationnelles, *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, Volume 6 Numéro 1, P. 188 - 211. Consulté le 02/03/2024 22 :30

Chapitre: II Généralité sur la performance organisationnelle

4) Les modèles d'évaluation de la performance organisationnelle :

Ont évolué au fil du temps, passant d'une perspective axée principalement sur les mesures financières à une approche plus globale. Désormais, la performance est considérée comme faisant partie intégrante de la planification stratégique, englobant à la fois des critères financiers et non financiers. Voici quelques modèles couramment utilisés pour évaluer la performance organisationnelle:

- ❖ **Le modèle par but:** Ce modèle traditionnel se concentre sur la réalisation des objectifs préalablement définis. L'efficacité est mesurée en termes de résultats obtenus.
- ❖ **Le modèle de système:** Ce modèle met l'accent non seulement sur les résultats, mais également sur les moyens nécessaires pour les atteindre. Il considère l'organisation comme un système ouvert où les entrées, les processus et les sorties sont interconnectés et contribuent à la réalisation des objectifs.
- ❖ **Le modèle stratégique** que vous avez mentionné élargit la portée des modèles précédents en prenant en compte les attentes des différentes parties prenantes gravitant autour de l'organisation. Il reconnaît que l'organisation est influencée par des circonscriptions internes et externes qui négocient des objectifs et des contraintes complexes. Ces parties prenantes peuvent inclure les propriétaires, les employés, les clients, les fournisseurs, les créanciers, la communauté et le gouvernement.
- ❖ **Le modèle des valeurs concurrentes.** Celui-ci synthétise les modèles précédents en utilisant les valeurs organisationnelles comme point de départ. Il met en évidence trois ensembles de valeurs concurrentes qui définissent différentes perspectives sur l'efficacité organisationnelle :

-Le dilemme des moyens-fins

-Le dilemme de la focalisation interne-externe

-Le dilemme du contrôle-flexibilité

❖ **Le modèle d'inefficacité:**

Ce modèle adopte une perspective différente en se concentrant sur les facteurs qui entravent la performance organisationnelle. Il considère l'organisation comme un ensemble de problèmes et de défauts où l'inefficacité est définie comme l'absence de facteurs d'inefficacité.

Chapitre: II Généralité sur la performance organisationnelle

❖ Des modèles plus récents d'évaluation de la performance :

Simons (2000) a proposé une synthèse des utilisations de l'information dans le contexte de la mesure de la performance et du contrôle de gestion. Il a identifié cinq utilisations différentes de l'information qui reflètent les perspectives cybernétiques et holistiques de la mesure de la performance :

- **Prise de décision** : L'information est utilisée pour guider les choix stratégiques et opérationnels.
- **Contrôle** : Elle permet de surveiller et d'ajuster les activités pour atteindre les objectifs.
- **Signalisation** : L'information communique des messages aux parties prenantes internes et externes.
- **Éducation et apprentissage** : Elle favorise l'apprentissage organisationnel et l'amélioration continue.
- **Communication externe** : L'information est partagée avec les parties prenantes externes. (Youssef & Mohamed, 2023)¹

Section 3 : le rôle des politiques de motivation sur la performance organisationnelle

La mondialisation conduit les organisations à la recherche de la performance pour faire face à la concurrence internationale et s'adapter à l'environnement économique, bien que la performance de toute entreprise dépende de la performance de ses ressources humaines, il est important d'étudier les facteurs clés de leur motivation et leurs contributions à la performance du personnel. Dans ce qui suit, seuls quelques facteurs de motivation seront explicités, à savoir, l'évaluation, les conditions de travail, la rémunération et la formation.

1) Politique de rémunération :

L'importance de la politique de rémunération dans l'entreprise tient à l'importance des rémunérations dans la valeur ajoutée et à l'influence de la rétribution sur le comportement des

¹ Youssef, S, A& Mohamed, T. (2023). Partage des connaissances métiers, un enjeu de la performance organisationnelle, *International Journal of Accounting Finance Auditing Management and Economics*, Volume 4, P. 299-316. Consulté le 02/03/2024 23 :30

Chapitre: II Généralité sur la performance organisationnelle

salariés. La politique de rémunération doit être cohérente avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, les performances attendues et les résultats économiques

▪ Définition la rémunération :

Le terme « **rémunération** » désigne la somme représentative de l'ensemble des gains susceptibles d'être évalués en espèces et fixés par accord ou par les dispositions légales et réglementaires. Ces gains sont dus en vertu d'un contrat de travail, par un employeur à un travailleur. L'usage courant de rémunérer les travailleurs en échange de leur travail a émergé au XVIIIe siècle et s'est généralisé avec le développement de l'économie de marché et l'établissement de relations contractuelles entre employeurs et salariés. En effet, ces derniers sont rémunérés en monnaie pour leur prestation de travail.

Il est essentiel de noter que la rémunération peut prendre diverses formes, telles que des honoraires, des droits d'auteur, des subventions, des bourses et des avantages sociaux et matériels. De nos jours, dans le monde professionnel, le concept de « **rémunération** » englobe l'ensemble des compensations et gratifications offertes aux employés en contrepartie de leur travail. Cela inclut les salaires, les primes ainsi que les avantages sociaux.

▪ Les politiques de rémunération :

Les récompenses ont un impact important sur la motivation du personnel, leur engagement professionnel et leur performance. Afin d'améliorer l'efficacité et la qualité des services, il est primordial de respecter des politiques de récompenses équitables et de rémunération adéquate pour les travailleurs. La satisfaction des employés quant à leur paiement dépend directement de la relation entre les résultats de leur travail et leur rémunération. En plus de leur performance professionnelle, des critères différentiels tels que la complexité du travail et les conditions de travail doivent être pris en compte lors de l'élaboration de politiques de rémunération équitable, offrant ainsi une récompense équivalente pour des travaux de même nature. La structure des salaires, la concurrence des récompenses, la transparence, la différenciation objective des salaires et l'application des principes de partenariat social se révèlent être des éléments essentiels pour l'élaboration de politiques de récompenses équitables. (Kibira, 2023, pp. 08-09)¹

¹ Kibira, D.(2023).L'impact d'une nouvelle politique de rémunération dans le secteur public, mémoire Master, politique et management RH, P.08, 09. Consulté le 06/03/2024 14 :56

Chapitre: II Généralité sur la performance organisationnelle

▪ L'impact du système de rémunération :

Le système de rétribution a pour objectif d'attirer et de retenir le personnel, encourager la flexibilité, de clarifier les politiques de rémunération et de les rendre compréhensibles pour les travailleurs. En ce qui concerne les ressources humaines, le système de rétribution financière peut influencer les attitudes et les comportements des employés. Il peut générer des sentiments d'inégalité, de frustration ou de dévalorisation chez certains travailleurs. Ces perceptions peuvent affecter la satisfaction au travail, l'engagement et la performance des employés. Il est donc essentiel de concevoir un système de rémunération qui soutienne les objectifs et les valeurs de l'organisation, tout en reconnaissant et en valorisant les compétences et les contributions des employés.

Il convient également de noter que les travailleurs insatisfaits peuvent être tentés de prendre des mesures négatives ou même de quitter leur emploi, soulignant ainsi l'importance de l'acceptation des plans de rémunération par les travailleurs. (Kibira, 2023)¹

▪ Gouvernance de la politique de rémunération:

Le Groupe effectue un examen annuel des rémunérations, coordonné par la Direction des ressources humaines, impliquant la Direction financière et les fonctions de contrôle de l'entreprise. La politique est validée par le Conseil d'Administration après examen par le Comité des rémunérations. Elle est établie dans le respect des réglementations, notamment la Directive européenne 2019/878 (CRD V) et les dispositions nationales. Elle est régulièrement revue en externe par les autorités de contrôle et en interne par l'Audit Interne.

❖ Adaptation selon les métiers et zones géographiques:

La politique est déclinée en fonction des métiers et des zones géographiques du Groupe. Elle tient compte des pratiques locales et des exigences spécifiques de chaque pays.

❖ Reconnaissance pour les dirigeants mandataires sociaux:

¹ De la même La référence précédente, p.11, 12. Consulté le 06/03/2024 14 :56

Chapitre: II Généralité sur la performance organisationnelle

Pour les dirigeants, elle vise à reconnaître la mise en œuvre de la stratégie du Groupe à long terme dans l'intérêt des actionnaires, des clients et des collaborateurs (Société générale., 2023, p. 03).¹

❖ **Elaborer une politique de rémunération :**

La rémunération représente : Un facteur d'équilibre social: elle vient rémunérer le travail de celles et ceret qui sont apporteur du facteur travail. Cette rémunération est présente pour **(Attirer /Fidéliser)**

▪ **L'évolution des politiques de rémunération :**

Fin année 50 début années 60: Les avantages sociaux vont venir compléter cette politique de rémunération dans le but de garder les salariés dans l'entreprise. Aujourd'hui, on parle de prime d'intéressement

-Depuis 70, l'évolution des politiques de rémunération se caractérise par un triple mouvement Développement de l'individualisation avant on construisait la rémunération par rapport au poste occupé. Progressivement, on va voir apparaitre des rémunérations en fonction de la personne, de ces compétences et de ses qualités. L'idée est de modulaires la rémunération en fonction de l'individu 20% :

(Développement du variable /Développement du différé)

La reconnaissance des prestations fournies :

Une politique de rémunération doit être motivante. C'est-à-dire qu'elle doit répondre aux besoins de chaque salarié. Si la pyramide de MASLOW est reprise. La rémunération doit répondre à des besoins humains de base : les besoins psychologiques et de sécurité. Une fois que ces besoins fondamentaux sont satisfaits, la rémunération doit permettre de reconnaître les individus en répondant à leurs besoins de reconnaissance et d'estime de soi.

2) La motivation par la politique de formation :

L'entreprise qui réussit est celle qui veut prendre effectivement un grand soin de son personnel, et donc celle qui veut s'adapter aux changements et passer d'une stratégie à une autre, il faut impérativement qu'elle considère l'homme au premier plan. C'est pour cela on s'intéresse de plus en plus a la formation et on fini par considérer son apport aux projets et

¹ Société générale. (2023).Rapport Sur Les Politiques Et Pratiques De Rémunération, Consulté le 05/03/2024 08 :10

Chapitre: II Généralité sur la performance organisationnelle

objectifs de l'entreprise, dans le sens où elle enrichit les compétences et développe le potentiel humain. (RIM & HABIB, 2023)¹

▪ Définition de la politique de formation :

La **politique de formation** est un élément essentiel dans la gestion des ressources humaines. Elle vise à favoriser l'acquisition de nouvelles compétences par les individus, ce qui accroît leur employabilité et leur productivité. (RIM & HABIB, 2023)²

- ❖ **Formation comme processus d'apprentissage** : La formation permet aux individus d'acquérir des compétences variées, telles que des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être. Ces compétences sont essentielles pour rester compétitif sur le marché du travail.
- ❖ **Formation continue** : Au-delà de la formation initiale, la formation continue joue un rôle crucial. Les individus continuent à se former tout au long de leur vie professionnelle.
- ❖ **Motivation en formation** : La motivation est un levier puissant pour l'apprentissage. Elle englobe les forces internes et externes qui incitent les apprenants à s'engager activement dans le processus d'apprentissage. Une motivation élevée favorise la réussite de la formation et la réalisation des objectifs éducatifs fixés.
- ❖ **Facteurs de motivation** : Les motivations des apprenants peuvent varier. Certains sont motivés par les contenus de formation, la reconnaissance que celle-ci apporte, la possibilité d'améliorer leur efficacité au travail, ou encore l'échange sur leurs pratiques. La politique de formation et la motivation sont étroitement liées. Une approche proactive et adaptée à chaque contexte permet de maximiser les bénéfices de la formation pour les individus et les organisations. (RIM & HABIB, 2023)³

▪ Les objectifs de la formation :

Les objectifs de la formation font partie des composantes d'une politique de formation qui décrivent souvent une compétence globale. Par exemple : être capable de conduire un plan

¹RIM, R. & HABIB, A. (2023). La complémentarité entre l'innovation et la performance organisationnelles, *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, Volume 6 Numéro 1, P. 188 - 211. Consulté le 03/2024 15 :30

² La référence précédente, P.197. Consulté le 03/2024 15 :30

³RIM, R. & HABIB, A. (2023). La complémentarité entre l'innovation et la performance organisationnelles, *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, Volume 6 Numéro 1, P. 188 - 211. Consulté le 08/03/2024 15 :30

Chapitre: II Généralité sur la performance organisationnelle

de formation tandis que les objectifs pédagogiques de la formation sont visés. Lorsque l'évaluation formative est envisagée à partir d'un cadre de référence voisin de l'approche systémique, laquelle fait de l'organisation et de la gestion de l'élément central de la formation. Aptitudes mentales : on cherche à s'assurer que le salarié postulant à une véritable connaissance des contraintes liées à un tel cours de formation. Aptitude physique Aptitudes techniques : le formateur devra être doté d'un bagage individuel susceptible d'être mis au service de l'entreprise, elle est aussi individuelle, mais sur un support tactique au service d'un collectif. (Sabrina & Naima, 2020, pp. 55-56)¹

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

3) Les conditions de travail qui favorisent la motivation

Les conditions de travail sont un autre facteur de motivation ou de démotivation. Les collaborateurs du manager peuvent jouir de beaucoup d'autonomie pour organiser leur travail comme bon leur semble, avoir des horaires raisonnables et réguliers leur permettant de préserver un équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée, travailler dans des locaux agréables et spacieux.

Le manager joue un rôle très important sur les relations au travail. Les relations qu'il entretient avec ses collaborateurs d'abord: feedback, reconnaissance, respect, valorisation. Mais aussi sur les relations qu'ils entretiennent entre eux: solidarité au sein de l'équipe, saine émulation. Les conditions de travail qui favorisent la motivation du personnel, et ainsi sa performance sont les suivantes: Une définition claire des missions et du contenu du travail: la nature du travail joue un rôle dans la motivation. Au-delà de l'objectif pour l'employeur de disposer de

¹SABRINA, A & NAIMA M. (2020) .L'impact de la motivation sur la performance organisationnelle, mémoire master, Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou Faculté des Sciences Economiques. Commerciales et de sciences de Gestion, P.55, 56. Consulté le 08/03/2024 16 :40

Chapitre: II Généralité sur la performance organisationnelle

la bonne compétence au bon endroit, l'employeur doit veiller à la concordance entre ce que le salarié attend de son travail et ce que le travail est susceptible d'apporter au salarié. En effet la motivation étant une résultante de la satisfaction, l'importance du critère travail et de son contenu doit être prise en compte. En effet, un travail qui manque d'objectifs clairs et pour lequel le salarié ne sait pas précisément ce qui est attendu de lui est une source certaine de démotivation.

L'enrichissement du travail: la variété du contenu du travail, des activités et des tâches qui sont confiées au salarié est un élément qui permet d'agir sur la motivation. Varier le contenu du travail et enrichir les tâches permet à la fois d'éviter la monotonie, de mettre en œuvre les talents personnels et d'appréhender sereinement les évolutions des métiers pour en faire un levier de motivation.

Troisièmement, un mode de management adapté: il n'existe pas de mode de management universel, valable dans toutes les situations. Un manager doit adapter son mode de gestion au degré d'autonomie, c'est-à-dire de compétences et de motivation de son ou ses équipes (théorie du management situationnel de Hersey et Blanchard) et au contexte de travail (contrainte de délais notamment). Il doit osciller en fonction des situations entre un management directif et un contrôle plus souple car motiver c'est faire évoluer autrui : le rôle du manager est de rendre ses collaborateurs les plus autonomes possible.

- Donner des consignes au débutant (mode directif)
- Consulter le débutant devenu autonome (mode persuasif)

Déléguer à l'expert autonome (mode délégatoire) tout en étant capable de revenir temporairement à un mode moins délégatif si les circonstances le nécessitent. Concernant les managers eux-mêmes, ils doivent s'interroger sur leurs propres niveaux de motivation et sur leurs propres leviers de motivation. Il existe des outils, notamment des tests permettant des autos évaluations. Il est en effet très important de découvrir ses propres facteurs de motivation pour comprendre ceux des autres.

Quatrièmement, La garantie d'équité de traitement dans la gestion des équipes : les hommes et les femmes constituent le point d'ancrage incontournable pour la réussite de l'entreprise. La qualité du management des équipes devient le véritable facteur de performance. Plus la dynamique de l'équipe est équilibrée, plus celle-ci est performante et c'est aux managers que revient cette tâche.

Chapitre: II Généralité sur la performance organisationnelle

Gérer une ou plusieurs équipes peut s'avérer difficile. Il faut s'adapter aux différences individuelles tant du point de vue professionnel que personnel. Les managers doivent composer avec ces différences.

C'est pourquoi il est important de bien connaître ses collaborateurs, apprendre communiquer et créer une dynamique d'équipe. Il est important que chacun se sente impliqué dans les objectifs à atteindre et en devienne acteur.

Les exigences de la fonction d'encadrement et d'animation requièrent du manager d'équipe, des qualités personnelles et de leadership positif, des logiques et techniques. L'objectif final est de réussir à renforcer les capacités managériales et humaines des leaders d'équipes de manière à mener leurs collaborateurs à la réalisation des objectifs et à les aider dans leur épanouissement." (Sabrina & Naima, 2020)¹

4) Le rôle d'évaluation de la ressource humaine sur la performance :

Une évaluation organisationnelle devrait être un processus qui apprend quelque chose à toute les parties concernées. elle devrait pas avoir un lien simplement parce que quelqu'un quelque part, a dit qu'il fallait en faire une. Il s'agit d'un énorme investissement en terme de temps, d'argent, de ressources, surtout de gens. L'organisation doit être prête à faire l'évaluation et à en accepter le résultat.

▪ L'importance de l'évaluation du personnel :

L'évaluation joue un rôle essentiel dans divers contextes, que ce soit dans le domaine professionnel, scolaire ou même dans l'amélioration de l'action publique. Voici quelques points importants concernant l'évaluation :

- ❖ **Amélioration personnelle et professionnelle** : Pour les individus, l'évaluation permet de réfléchir sur leurs performances, d'identifier leurs forces et leurs faiblesses, et de développer leurs compétences en fonction des résultats obtenus. Elle offre également l'opportunité aux employés de fournir des commentaires, de faire des suggestions et de prendre des notes claires sur leur travail et leurs capacités.
- ❖ **Aide à la gestion des ressources humaines (GRH)** : Les résultats de l'évaluation influencent les décisions futures en matière de recrutement, de mobilité, de promotions et de rémunérations. Elle permet de reconnaître les contributions des

¹Identique à la référence précédente, P.55, 56. Consulté le 05/03/2024 07 :35

Chapitre: II Généralité sur la performance organisationnelle

employés et d'identifier les domaines de croissance et les besoins en développement professionnel et en formation.

➤ **Optimisation de l'action publique :**

Dans le contexte de l'action publique, l'évaluation est financée par des fonds publics et soumise à des obligations de redevabilité. Bien que son impact sur la transformation de l'action publique soit souvent limité, elle continue d'être promue et financée par des organismes internationaux. L'évaluation peut contribuer à améliorer l'efficacité des politiques publiques en fournissant des informations sur leur mise en œuvre et leurs résultats.

L'évaluation est un outil puissant pour mesurer, ajuster et améliorer les performances individuelles, les pratiques de GRH et l'action publique. Elle favorise la réflexion, la croissance et le développement continu. (NADIA, 2023)¹

- ❖ Améliorer la gestion du potentiel humain ;
- ❖ Améliorer la communication entre le personnel ;
- ❖ Mobiliser l'attention d'encadrement ;
- ❖ Rendre plus rationnels les décisions à l'égard du personnel tel que mutation et la mutation et la promotion.

▪ **L'évaluation du rendement :**

L'évaluation du rendement des employés est une étape cruciale dans un système de gestion efficace. Pour favoriser la motivation autonome au travail, il est essentiel de mettre en place un système d'évaluation qui satisfait les besoins psychologiques fondamentaux des employés. Dans ce contexte, la rétroaction sur le rendement joue un rôle clé. Caractéristiques importantes à considérer lors de l'évaluation du rendement :

- ❖ **Justesse perçue de l'évaluation :** La manière dont les employés perçoivent l'équité et l'objectivité de l'évaluation peut grandement influencer leur relation avec le gestionnaire, leur satisfaction au travail et leur performance.
- ❖ **Rencontre de rétroaction :** Lors de la rétroaction sur le rendement, le gestionnaire peut contribuer positivement à la satisfaction des besoins psychologiques des

¹ NADIA, M. (2023). L'impact de l'évaluation des performances sur le rendement des employés, *Journal of Contemporary Business and Economic Studies*, Vol 06 No, P.323-332. Consulté le 29/02/2024 23 :18

Chapitre: II Généralité sur la performance organisationnelle

employés. Il est essentiel d'établir une communication ouverte et constructive pour favoriser la motivation autonome.

- ❖ **Caractéristiques individuelles** : Certains employés sont naturellement enclins à rechercher la rétroaction pour se développer de manière optimale au travail. Cependant, d'autres attributs personnels peuvent également influencer leur réceptivité à l'évaluation.

Il est intéressant de considérer les attributs personnels lors de la préparation d'une réunion de rétroaction. L'un de ces attributs est le **style d'orientation** d'un employé envers les buts qu'il poursuit au travail. Selon la théorie de Dweck et Leggett (1988), il existe deux types d'orientation envers les buts :

- ❖ **Orientation d'apprentissage** : Une personne orientée vers l'apprentissage recherche activement la rétroaction dans le but de s'améliorer. Elle voit les retours comme des opportunités d'apprendre et de grandir.
- ❖ **Orientation de performance** : En revanche, une personne orientée vers la performance évite souvent la rétroaction, craignant que cela remette en question sa compétence. Elle préfère ne pas être confrontée à des situations de rétroaction.

Des recherches menées par VandeWalle, Ganesan, Challagalla et Brown (2000) ont montré que l'orientation d'apprentissage est positivement liée à la **valeur perçue de la rétroaction**. En d'autres termes, les individus qui cherchent à apprendre considèrent la rétroaction comme précieuse et utile. De plus, cette relation est modérée par le **style interpersonnel du supérieur immédiat**. Un supérieur qui démontre de la considération envers un employé orienté vers l'apprentissage contribue à renforcer la perception positive de la rétroaction.

Un autre attribut personnel à prendre en compte est le **sentiment d'efficacité personnelle** de l'employé. Ce sentiment influence la manière dont l'employé réagit à la rétroaction. Plus un employé se sent efficace et compétent, plus il est susceptible d'accepter et d'utiliser la rétroaction pour s'améliorer.

La rétroaction sur le rendement des employés est un processus essentiel pour favoriser leur développement et leur performance. Cependant, il est crucial que cette rétroaction soit bien gérée pour maintenir la motivation au travail. Dans cet article, nous explorons comment les gestionnaires peuvent optimiser l'impact de la rétroaction sur la satisfaction des besoins

Chapitre: II Généralité sur la performance organisationnelle

psychologiques fondamentaux des employés, en s'appuyant sur la théorie de l'autodétermination.

Propositions de recherche concrètes pour améliorer la rétroaction sur le rendement et son effet positif sur la motivation et la performance des employés :

- ❖ **Favoriser l'autonomie** : Les gestionnaires devraient offrir une rétroaction qui permet aux employés de prendre des décisions et d'avoir un certain contrôle sur leur travail. Cela répond au besoin fondamental d'autonomie et encourage la motivation intrinsèque.
- ❖ **Reconnaître les compétences** : La rétroaction devrait mettre en évidence les compétences et les réalisations des employés. Cela renforce leur sentiment de compétence et leur motivation à s'améliorer.
- ❖ **Créer un environnement de soutien** : Les gestionnaires doivent montrer que l'organisation soutient les employés en fournissant une rétroaction constructive et en offrant des ressources pour les aider à atteindre leurs objectifs.
- ❖ **Encourager la relation sociale** : La rétroaction devrait être un moyen de communication ouvert entre le gestionnaire et l'employé. Cela répond au besoin de connexion sociale et favorise un climat de confiance. (SIMON, 2022)¹

▪ **L'impact de l'évaluation des performances sur le rendement des employés :**

L'évaluation des performances des employés est un processus essentiel dans la gestion des ressources humaines (GRH). Cependant, elle peut avoir des effets négatifs si elle n'est pas correctement gérée. Voici quelques-uns des inconvénients liés à l'évaluation des performances :

- ❖ **Erreurs de recrutement** : Lors de la détermination des besoins en personnel, des erreurs peuvent survenir, conduisant à des recrutements inappropriés.

¹SIMON, G, (2022) .Evaluation du rendement et motivation au travail Management international, *International Management*, vol. 16, N 4, P. 169-179. Consulté le 04 /03/2024 12 :55

Chapitre: II Généralité sur la performance organisationnelle

- ❖ **Formation inadéquate** : Si les résultats de l'évaluation ne reflètent pas la performance réelle des employés, le programme de formation peut être mal ciblé. Certains employés risquent de ne pas recevoir la formation dont ils ont besoin, tandis que d'autres peuvent en recevoir une qui n'est pas nécessaire.
- ❖ **Mobilité inappropriée** : Des résultats d'évaluation peu clairs peuvent entraîner une mauvaise gestion de la mobilité des employés. Certains employés peuvent ne pas correspondre au poste recherché ou ne pas bénéficier d'opportunités de mobilité souhaitées.
- ❖ **Impact sur les décisions** : Des évaluations biaisées peuvent influencer négativement les décisions de promotion, de rémunération et de gestion de carrière.
- ❖ **Relations sociales** : La sous-évaluation ou la surévaluation d'un employé peut entraîner des conflits sociaux au sein d'un groupe de travail.

Évaluation des performances Pour qu'une évaluation des performances RH soit efficace, trois facteurs clés doivent être présents :

- ❖ **Processus adapté** : L'évaluation doit être adaptée aux spécificités de l'entreprise et de ses employés.
- ❖ **Communication transparente** : Les évaluateurs et les évalués doivent communiquer de manière ouverte et honnête.
- ❖ **Utilisation des résultats** : Les résultats de l'évaluation doivent être utilisés pour améliorer les performances et la gestion des ressources humaines. (NADIA, 2023, p. 324)¹

¹NADIA, M. (2023). L'impact de l'évaluation des performances sur le rendement des employés, *Journal of Contemporary Business and Economic Studies*, Vol 06 No, P.323-332 Consulté le 29/02/2024 07:26

Chapitre: II Généralité sur la performance organisationnelle

Conclusion du chapitre :

La performance organisationnelle est un élément clé pour le succès d'une entreprise. Elle est étroitement liée à la motivation des employés et à leur engagement. En effet, l'évaluation des ressources humaines influence aussi bien le fonctionnement interne de l'organisation que son développement, à travers la recherche d'éventuelles imperfections, et ainsi, la prise de mesure convenable pour les corriger, néanmoins, cette politique doit être organisée et soumise à des conditions étudiées. Lorsqu'on effectue une analyse de l'organisation, la première étape consiste à évaluer la performance organisationnelle. Cela permet de mieux comprendre les forces et les faiblesses de l'organisation.

Motivation organisationnelle La motivation est ancrée dans la vision, la mission, la culture, les valeurs et les systèmes d'incitation d'une organisation. Elle ne se limite pas à la rémunération, mais s'étend également à d'autres politiques telles que la formation.

La formation permet aux employés d'élargir leurs connaissances, d'évoluer dans l'organisation et de développer leur potentiel, ce qui les rend plus productifs. La performance au travail est influencée par de nombreux facteurs, dont la motivation. Les responsables des ressources humaines doivent donc veiller à créer un environnement favorable, à investir dans la formation et à améliorer les conditions de travail pour optimiser la performance de l'organisation.

Pour étudier l'effet de la motivation sur la performance organisationnelle, le chapitre III analyse spécifiquement l'influence de la motivation au niveau de l'entreprise NAFTAL.

Chapitre III :

**L'impact de la motivation sur la
performance organisationnelle des RH
: l'état de l'entreprise « NAFTAL
GPL »**

Chapitre III : l'impact de la motivation sur la performance des RH l'état de l'entreprise « NAFTAL GPL »

Chapitre III : L'impact de la motivation sur la performance organisationnelle des RH : l'état de l'entreprise « NAFTAL GPL »

Introduction du chapitre :

La motivation est un élément essentiel qui anime, mobilise, et transforme l'énergie en action. Elle constitue la force qui incite les ressources humaines (RH) à agir et à fournir davantage d'efforts dans leur travail. Dans cette optique, nous allons étudier l'impact de la performance organisationnelle en tant que facteur de motivation pour les RH.

Ce chapitre se concentre sur notre enquête menée au sein de l'entreprise NAFTAL. Nous y présentons la construction et l'analyse des résultats, qui incluent les caractéristiques des données personnelles de la population étudiée. Nous analysons également les différents résultats en réponse à notre problématique de recherche : comment la motivation des ressources humaines influence-t-elle la performance organisationnelle sur le terrain ?

Chapitre III : l'impact de la motivation sur la performance des RH l'état de l'entreprise « NAFTAL GPL »

Section 1 : présentation de l'organisation d'accueil NAFTAL.

1. Présentation du Naftal :

Issue de SONATRACH, l'entreprise ERDP a été créée par le décret N° 80/101 du 06 avril 1981. Entrée en activité le 1er janvier 1982, elle est chargée de l'industrie du raffinage et de la Distribution des produits pétroliers sous le sigle NAFTAL. En 1987, l'activité raffinage est Séparée de l'activité distribution. La raison sociale de la société change suite à cette séparation Des activités et NAFTAL est désormais chargée de la commercialisation et de la distribution Des produits pétroliers et dérivés. A partir de 1998, elle change de statut et devient Société par Actions filiales à 100% de SONATRACH. Le décret 80/101 est modifié par le décret 87/189 du 25/08/1987 portant sur la séparation des activités d'ERDP en deux entités :

- NAFTEC : sa mission consiste à raffiner les produits pétroliers.
- NAFTAL : est Chargée dans le cadre du plan national de développement économique et social, de la commercialisation et de distribution des produits pétroliers.

Sachant que le mot NAFTAL est extrais de : **(Naft : veut dire pétrole. /Al : les deux premières lettres d'Algérie.)** Alors, le mot NAFTAL signifie : pétrole d'Algérie.

▪ Les missions de NAFTAL :

La société NAFTAL est assignée, dans le cadre du développement à l'échelle économique et Social, à la distribution et à la commercialisation des produits pétroliers, notamment celle Destinée à l'aviation et à la marine comme le carburant, les solvants alcooliques et en cire, les Huiles et les pneus en caoutchouc. En adition, elle est assignée à :

- ❖ Distribuer les produits pétroliers et ses dérivés dans le marché national.
- ❖ Développer et organiser l'activité commerciale.

Chapitre III : l'impact de la motivation sur la performance des RH l'état de l'entreprise « NAFTAL GPL »

- ❖ Stocker et transporter tous les produits pétroliers afin de les commercialiser à l'échelle nationale.
- ❖ Veiller à l'application et au respect des normes liées à la protection de l'industrie et de l'environnement.
- ❖ Veiller à l'utilisation rationnelle des produits pétroliers.
- ❖ Récupérer les huiles usagées, afin de les recycler.
- ❖ Procéder à l'étude du marché spécialisé dans l'utilisation et la consommation des produits pétroliers.
- ❖ Veiller à appliquer les mesures de sécurité au sein de la société.
- ❖ Développer l'image de la marque et sa qualité.
- ❖ Procéder à toutes les études de marché, incluant l'utilisation et la consommation des produits pétroliers.
- ❖ Assurer la maintenance du matériel et des équipements.
- ❖ Développer les aptitudes des employés avec des stages et des formations continues.
- ❖ La société NAFTAL couvre 51% de la consommation finale de l'énergie, et elle stocke, distribue et commercialise 1,6 million de tonnes de gaz de pétrole liquéfié (GPL), 6,4 Million de tonnes de carburants et 230000 unités des dérivés des produits pétroliers.

2. L'organisation de NAFTAL :

1. **La Direction Générale :** Qui est chargée de la politique et des orientations générales, de la coordination et de la Cohérence d'ensemble, du pilotage, du management. - Les structures fonctionnelles : Elles Sont chargées d'assurer une organisation directive, technique soit administrative à travers des Coordinations assurant chacune d'elles une tâche de l'opération organisationnelle de la Branche.
 - ❖ Direction Exécutives
 - ❖ Directions Centrales
 - ❖ Directions de soutien
2. **Les structures opérationnelles :** Elles sont organisées en ligne produit, chaque branche exerce ses métiers de base, développe ses activités conformément à la politique générale de la société, dans la limite de son objet social.
 - ❖ La branche commercialisation

Chapitre III : l'impact de la motivation sur la performance des RH l'état de l'entreprise « NAFTAL GPL »

- ❖ La branche relation internationale
- ❖ La branche Carburant
- ❖ La Branche G.P.L (Gaz Pétrole liquéfié).

1) Présentation de NAFTAL Branche GPL

1. Création de la Branche GPL :

La Branche GPL (Gaz Pétrole Liquéfié) a été créée à l'instar des autres branches afin de Prendre en charge une partie des missions confiées à NAFTAL, et sa mission principale Est l'approvisionnement et la commercialisation des produits GPL. Cette Branche a été Créée en juillet 1998, elle a un rôle important sur le plan politique, économique et social Du pays du moment qu'elle est chargée d'approvisionner le marché algérien en gaz et Dérivé ; et elle a une structure à deux niveaux :

- ❖ **Partie fonctionnelle** : elle est chargée d'assurer l'organisation technique ou Administrative des structures opérationnelles et d'apporter la logistique indispensable à Son fonctionnement.
- ❖ **Partie opérationnelle** : elle est organisée en une Direction Opérationnelle dénommée Direction Maintenance & Réalisation et 19 Districts G.P.L couvrant les centres opérationnels dont les 42 Centres Emplisseurs, 47 Dépôts Relais et 03 Centres Vrac. Les Districts fonctionnent selon l'optique décentralisation, responsabilisation.
- **Les missions les objectifs et moyens de NAFTAL Branche GPL**

La Branche GPL est chargée d'assurer l'approvisionnement du marché national. Les Activités liées à cette mission portant sur le transport, le stockage, l'enfûtage et

La Distribution. Les missions principales consistent à :

- ❖ Le développement et la valorisation des GPL sous les formes : conditionné, vrac et gaz carburant
- ❖ La distribution des GPL aux utilisateurs aux meilleures conditions de coût, de qualité, de délais et de sécurité.
- ❖ L'évolution dans un cadre concurrentiel.

Chapitre III : l'impact de la motivation sur la performance des RH l'état de l'entreprise « NAFTAL GPL »

2. L'organisation de NAFTAL Branche GPL :

Tableau n° 4: la section GPL comprend les directions et groupes suivants

Les Directions	Les missions
Direction étude et développement	chargée d'étudier et développer les projets et investissements de la société
Direction canalisations	chargée de transporter le gaz de pétrole liquéfié dans des canaux aux unités.
La direction étude, prévision et planification	elle permet d'établir des estimations afin de concevoir un futur désiré et les moyens d'y parvenir.
La direction exploitation	chargée d'approvisionner les secteurs en termes d'exploitation
La direction hygiène, sécurité et environnement	chargée de l'état de santé des ouvriers, de leur sécurité et l'hygiène pendant le travail, et de la protection de l'environnement.
La direction transport	chargée d'assurer tous les moyens qui permettent de transporter les produits aux consommateurs.
La direction finance et comptabilité	chargée des tâches financières et comptabilité et de fournir tout le capital nécessaire pour l'entreprise.
La direction juridique	chargée de résoudre les questions juridiques et s'assurer que le règlement de l'entreprise soit appliqué
La direction des ressources humaines	chargée de mettre à la disposition de l'entreprise des ressources humaines qualifiées en temps et quantité voulu.
La direction exploitation/marketing	chargée de la commercialisation des produits pétroliers.
La direction de l'administration et des moyens	elle a pour tâche de mettre en place tous les moyens possibles à la disposition des administrations.
La direction maintenance et réalisation	chargée de la maintenance des gros travaux et la réalisation des matériaux nouveaux.

Chapitre III : l'impact de la motivation sur la performance des RH l'état de l'entreprise « NAFTAL GPL »

Groupe informatique	de la coordination de l'informatique et de la communication.
Groupe audit	chargé de la vérification des comptes de la société.
Groupe qualité	elle permet de s'assurer de la qualité des produits

▪ Les objectifs :

La société NAFTAL, section GPL, a de nombreux objectifs dont :

- ❖ Satisfaire la demande nationale en GPL dans les meilleures conditions de sécurité de coût et délais
- ❖ Assurer la meilleure offre du marché.

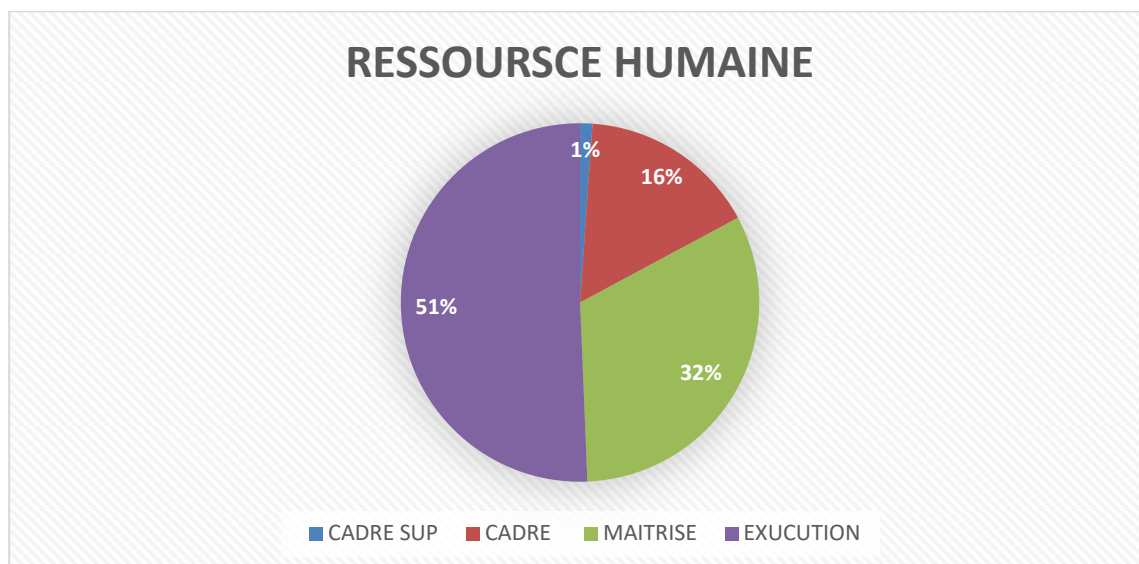
Moyens : Le potentiel humain de la branche GPL : La Branche emploie 9703 agents dont : 7691 permanents et 2012 temporaires.

Tableau n° 5 :personnels temporaires +permanents District GPL

	CADRE SUP	CADRE	MAITRISE	EXECUTION	TOTAL
PERMANENTS	108	1503	2783	3297	7691
TEMPORAIRES		55	339	1618	2012
TOTAL	108	1558	3122	4915	9703

Chapitre III : l'impact de la motivation sur la performance des RH l'état de l'entreprise « NAFTAL GPL »

Figure n° 3: Répartition de l'effectif de la branche GPL



SOURCE : NAFTAL, BRANCHE GPL.

- **Potentiel matériel de la Branche GPL** : La Branche GPL dispose des moyens suivants :
 - ❖ 41 centres d'enfûtage (emplisseurs).
 - ❖ 03 centres vrac.
 - ❖ 47 dépôts relais.
 - ❖ 8 140 points de vente.
 - ❖ 300 revendeurs distributeurs.
 - ❖ 2 244 véhicules et engins.
 - ❖ 3 150 installations citernes propane vrac.
 - ❖ Un réseau de pipelines actuel de 327 km.

Les GPL représentent 19% de la consommation totale des produits raffinés. Avec un parc national de 25 millions de bouteilles B13 de gaz butane et une capacité de 100 millions de bouteilles B13 de gaz butane et une capacité de 100 millions de charges annuelles de bouteilles de B13.

Chapitre III : l'impact de la motivation sur la performance des RH l'état de l'entreprise « NAFTAL GPL »

Figure n° 4 : l'organisation de naftal branche GPL

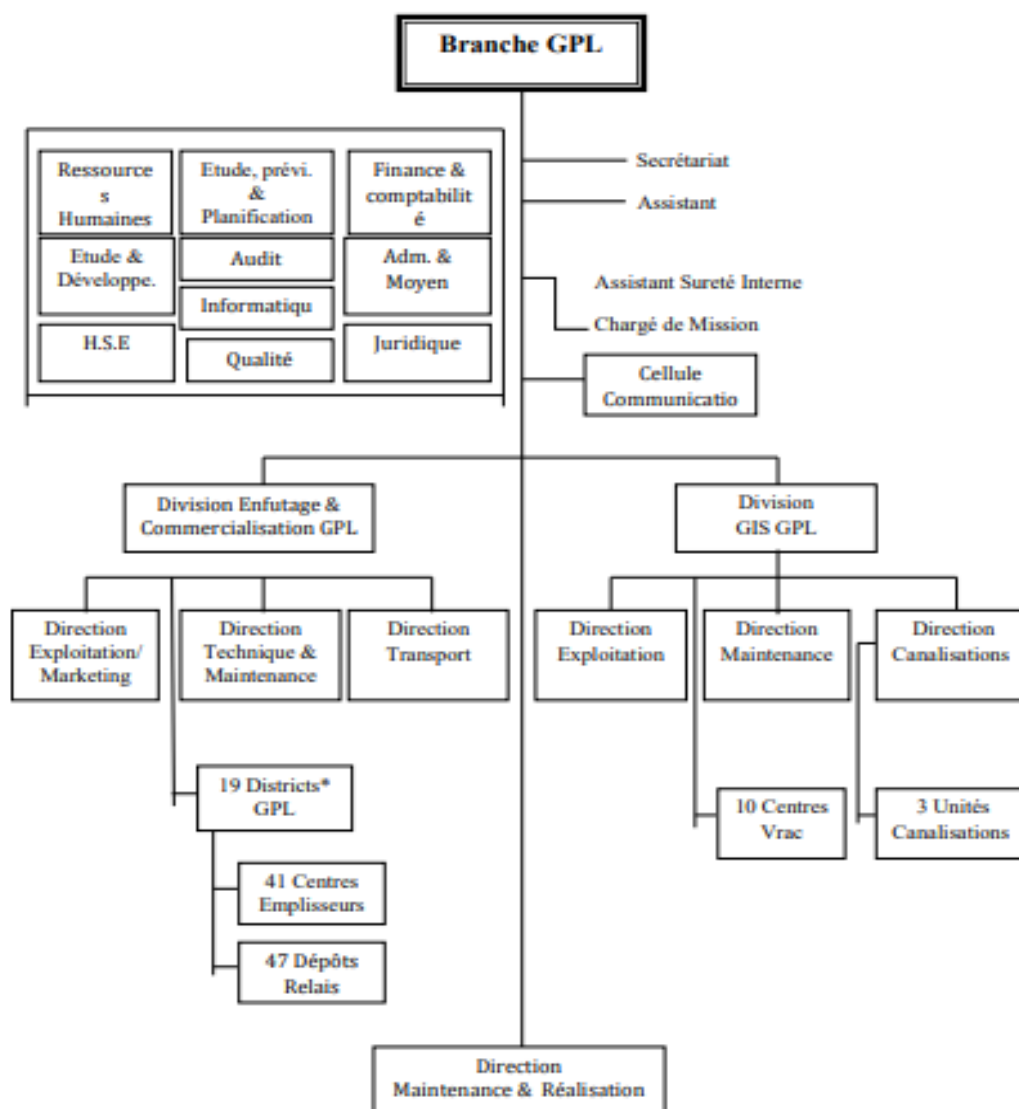
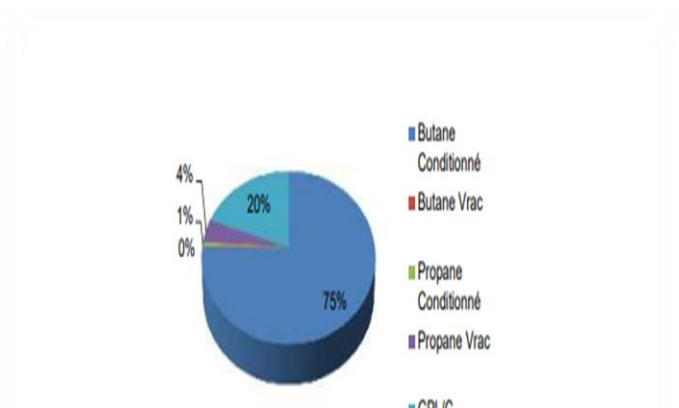


Schéma n°02 : organisation de NAFTAL Branche GPL

Source : Direction générale de NAFTAL Branche GPL, 2010

Chapitre III : l'impact de la motivation sur la performance des RH l'état de l'entreprise « NAFTAL GPL »

**Figure n° 5:répartitions du chiffre d'affaire par produit
année 2009**



SOURCE : NAFTAL, BRANCHE GPL

Le chiffre d'affaires réalisé par le butane conditionné représente la plus grande part avec 75 % suivie du GPL/c avec 20%, propane vrac 4% et le propane conditionné avec 1%. Par contre le butane vrac est très minime avec 0.17%.

3) Les services et départements de Naftal GPL district Tiaret :

1. Département commerciale : Il est chargé de:

- ❖ Procéder aux études du marché local et à l'évolution de son potentiel de la région et définir les cibles de la clientèle pour les agences rattachées à la direction régionale.
- ❖ Encadrer le réseau commercial et le soutenir dans les actions commerciales qu'il développe en relation avec les départements techniques.
- ❖ Veiller à l'analyse du portefeuille et proposer les actions à entreprendre en vue du développement des affaires.
- ❖ Définir les objectifs commerciaux au réseau et suivre leurs réalisations.
- ❖ Animer le réseau commercial.
- ❖ Développer les moyens et les supports d'information et communication.
- ❖ Promouvoir une image cohérente de l'entreprise.

Chapitre III : l'impact de la motivation sur la performance des RH l'état de l'entreprise « NAFTAL GPL »

- ❖ Contribuer à la réalisation d'une combinaison étroite entre les données contextuelles locales avec les plans de développement de l'entreprise.
- ❖ Promouvoir l'action commerciale, sous toutes ses formes, en ayant soin de veiller l'articulation des systèmes et des modes opératoires (segment de marché, clientèle ciblée, évaluation des besoins, choix des offres de production).
- ❖ Concevoir et mettre en place des outils d'analyse et de valeurs actuarielles.
- ❖ Contrôler de façon permanente les niveaux de réalisation des objectifs et mettre en œuvre les actions de rattrapage pour combler les retards éventuels. Nous pouvons présenter les services de ce département comme suit :
 - **Service « Animation et suivi du réseau commercial »** : Il est chargé de :
 - ❖ Procéder aux études de marché local et à l'évaluation de son potentiel de la région et définir les cibles de clientèles pour les agences rattachées à la direction régionale.
 - ❖ Encadrer le réseau commercial et le soutenir dans les actions commerciales qu'il développe en relation avec les départements techniques.
 - ❖ Veiller à l'analyse du portefeuille et proposer les actions à entreprendre en vue du développement des affaires.
 - ❖ Définir les objectifs commerciaux au réseau et suivre leur réalisation.
 - ❖ Participer à la représentation de l'entreprise dans les manifestations régionales et autres opérations de communications.
 - ❖ Contrôler de façon permanente les niveaux de réalisation des objectifs et mettre en œuvre les actions de rattrapages pour combler les retards éventuels.
 - a. **Service « statistique et suivi des réalisations »**: Il est chargé de :
 - ❖ Développer les moyens et les supports d'informatiques et de communication au plan local.
 - ❖ aux procédures de collectes des informations utiles en liaison avec les plans définis Par la division marketing.
 - ❖ Concevoir et mettre en œuvre des outils d'analyse et de valeur actuarielle devant participer a une meilleure contribution des programmes de planification.
- 2. **Département « Administration générale »** : Il s'occupe de :
 - ❖ Mettre en œuvre la politique de l'entreprise en matière de gestion des ressources humaines et matérielle de la direction régionale et des agences.

Chapitre III : l'impact de la motivation sur la performance des RH l'état de l'entreprise « NAFTAL GPL »

- ❖ Définir et mettre en œuvre les moyens humains et matériels nécessaires au bon fonctionnement des structures de la direction régionale et des agences.
 - ❖ Mettre en œuvre la politique de l'entreprise en matière de formation et d'action sociales et culturelles au profit des travailleurs rattachés à la direction régionale.
 - ❖ Veiller au respect de la législation sociale du règlement intérieur, des procédures internes, de la convention collectives etc.
 - ❖ Assurer de bonne condition de travail.
 - ❖ Gérer l'évolution des ressources humaines et des carrières.
 - ❖ Produire le bilan social annuel de la direction régionale.
 - ❖ Assurer l'entretien et la protection du patrimoine de la direction régionale des agences.
 - ❖ Gérer et suivre tous les investissements réalisés par la direction régionale et conserver tous les actes de propriété du patrimoine de la direction régionale et des agences.
 - ❖ Veiller à protéger les biens meubles et immeubles contre toute atteinte et toute menace, assurer ces biens et gérer les contrats, suivre et appliquer toutes les directives émises par l'entreprise relatives aux missions dévolues aux départements. Il est géré par deux services qui sont les suivants :
- a. Service « Gestion du personnel » :** Il est chargé de :
- ❖ Mettre en œuvre la politique de l'entreprise en matière de gestion des ressources humaine.
 - ❖ Mettre en œuvre la politique de l'entreprise en matière de formation et d'actions sociales et culturelles au profit des travailleurs rattachés à la direction régionale.
 - ❖ Définir et mettre en œuvre les moyens humains nécessaires au bon fonctionnement des structures de la direction régionale et les agences.
 - ❖ Assurer l'établissement de la paie.
- b. Service « Moyens généraux » :** Il est chargé :
- ❖ Mettre en œuvre la politique de l'entreprise en matière de gestion des ressources matérielles.
 - ❖ Assurer l'établissement de l'inventaire physique.
 - ❖ Assurer la gestion du parc automobiles et les déplacements du personnel.

Chapitre III : l'impact de la motivation sur la performance des RH l'état de l'entreprise « NAFTAL GPL »

- ❖ Veiller à protéger les biens meubles et immeubles contre toute atteinte et toute menace.

3. **Département « finances et comptabilités »** : Il s'occupe de :

- ❖ Mettre en œuvre la politique financière et comptable de l'entreprise à l'échelle de la direction régionale.
 - ❖ Superviser la gestion financière et comptable du réseau et veiller au respect de la réglementation en vigueur et des directives de la direction financière comptable.
 - ❖ Assurer la centralisation de toutes les opérations comptables et financières tant de la direction régionale que des agences qui lui sont rattachées.
 - ❖ Suivre les échéances et le mode de paiement, en relation avec les responsables techno-commerciaux.
 - ❖ Élaborer les balances mensuelles et centraliser les écritures sur le journal général.
 - ❖ Élaborer les bilans et les états comptables et statistiques de la direction générale régionale.
 - ❖ Veiller à l'application du plan comptable sectoriel.
 - ❖ Suivre l'exécution des recommandations du commissaire aux comptes.
 - ❖ Contrôler les situations décadaires des agences et des intermédiaires et les responsables des départements techno-commerciaux.
 - ❖ Établir les situations mensuelles de la trésorerie.
 - ❖ Suivre les exécutions budgétaires.
 - ❖ Suivre les recouvrements des créances en relation avec les agences et les intermédiaires et les responsables des départements techno-commerciaux.
 - ❖ Tenir et faire tenir les agences et les intermédiaires tous les registres et états réglementaires.
- **Service « Finance »** : Il exécute les opérations suivantes :
- ❖ Mettre en œuvre la politique financière de l'entreprise à l'échelle de la direction régionale.
 - ❖ Superviser la gestion financière du réseau et veiller au respect de la réglementation.
 - ❖ Assurer la centralisation de toutes les opérations financières tant de la direction que des agences et des intermédiaires qui lui sont rattachés.

Chapitre III : l'impact de la motivation sur la performance des RH l'état de l'entreprise « NAFTAL GPL »

- ❖ Contrôler les situations décennaires des agences et des intermédiaires ainsi que les états de rapprochement des leurs comptes bancaires.
- ❖ Suivre les recouvrements des créances en relation avec les agences et les intermédiaires et les responsables des départements techno-commerciaux.
- **Service « Comptabilité »** : Il est chargé de :
 - ❖ Mettre en œuvre la politique comptable de l'entreprise à l'échelle de la direction régionale
 - ❖ Élaborer les balances mensuelles et centraliser les écritures qui lui sont rattachées
 - ❖ Contrôler et rapprocher la concordance entre les données comptables et les données techniques en relation avec les départements techniques
 - ❖ Suivre l'exécution des recommandations du commissaire aux comptes.
- **Département « informatique »** :
 - ❖ Il aura pour missions ; la coordination, l'animation, l'encadrement et la maintenance du système d'information au niveau de chaque région. Ses principales tâches sont les suivantes :
 - ❖ La tenue d'un registre d'intervention des correspondants informatiques au niveau des agences.
 - ❖ La gestion de la documentation concernant le service informatique.
 - ❖ Faire le suivi des réceptions du paramétrage et la mise à jour de l'application SD COM.
 - ❖ Veiller à l'uniformisation des mises à jour au niveau de toutes les agences.

Chapitre III : l'impact de la motivation sur la performance des RH l'état de l'entreprise « NAFTAL GPL »

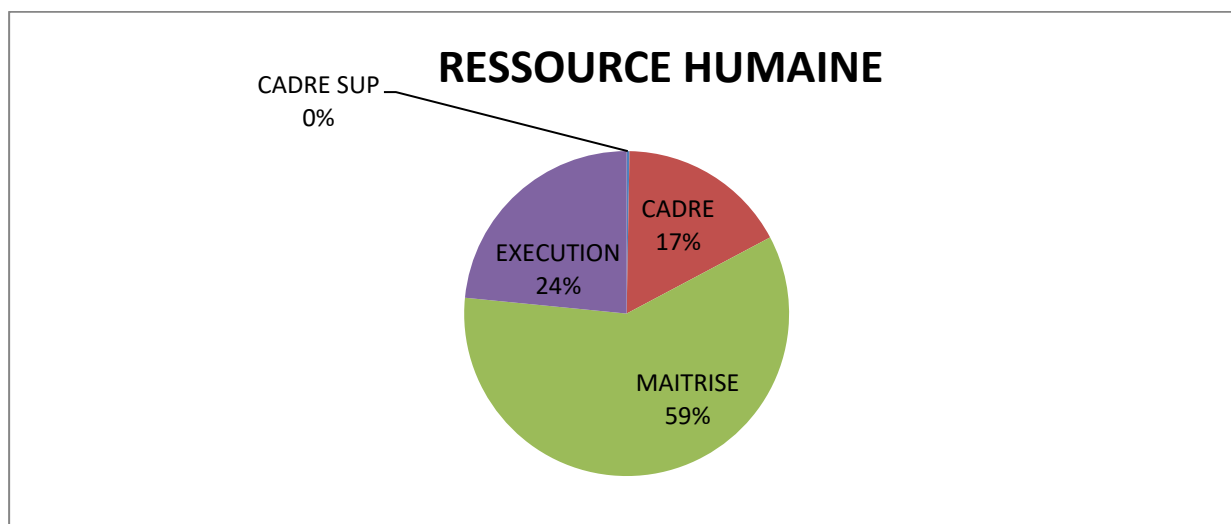
Le potentiel humain de la branche GPL : personnels temporaires + permanents District GPL Tiaret mois janvier 2024 La Branche emploie 500 agents dont : 354 permanents et 146 temporaires :

Tableau n°6:personnels temporaires +permanents District GPL Tiaret mois janvier 2024.

Ressource humaine	CADRE SUP	CADRE	MAITRISE	EXECUTION	TOTAL
PERMANENTS	1	60	210	83	354
TEMPORAIRES	0	0	22	124	146
TOTAL	1	60	232	207	500

Source : personnels temporaires +permanents District GPL Tiaret mois janvier 2024.

Figure n° 6:Répartition de l'effectif de la branche GPL pour l'année 2024.



SOURCE : NAFTAL, BRANCHE GPL.

Chapitre III : l'impact de la motivation sur la performance des RH l'état de l'entreprise « NAFTAL GPL »

Section 2 : présentation de la démarche méthodologique :

Dans cette seconde section, je vais présenter la méthodologie de recherche, le Choix du sujet, l'échantillon d'étude et l'outil de recueil d'informations que j'ai choisi de travailler sur ce sujet de motivation du personnel et performance De l'entreprise afin d'appréhender au mieux l'impact de la motivation du personnel sur la Performance d'une entreprise, je verrai comment la motivation est perçue par les cadres et par les salariés, quels sont les moyens et les outils de motivation utilisés, et comment peut se traduire le lien entre motivation et performance dans une société NAFTAL .

1) Présentation de la méthodologie de recherche :

▪ Méthodologie de l'étude :

L'introduction à toute science repose sur une méthode de recherche claire et spécifique, permettant d'atteindre une connaissance organisée des différents aspects de la réalité.

La nature du sujet détermine l'approche que le chercheur doit adopter et suivre. À travers cette hypothèse, nous constatons que l'approche appropriée pour cette étude est la méthode analytique descriptive. Elle a été choisie par rapport aux autres méthodes car elle est en accord avec le sujet de l'étude, qui consiste à décrire et analyser la réalité de la motivation et son rôle dans le développement des compétences humaines pour améliorer la performance organisationnelle, afin de parvenir à des conclusions contribuant au développement et à l'amélioration dans la réalité. Deux types de recherche descriptive ont été utilisés :

Méthode de recherche descriptive par enquête : Son objectif est d'identifier la motivation prédominante d'une part, et la performance organisationnelle de l'autre.

Méthode de recherche descriptive corrélationnelle : Son objectif est d'identifier l'impact de la motivation sur la performance organisationnelle et de déterminer la nature des relations entre elles.

▪ Lieu et la durée de l'étude

Chapitre III : l'impact de la motivation sur la performance des RH l'état de l'entreprise « NAFTAL GPL »

Durée de l'étude Société Naftal dans la wilaya de Tiaret.: Du début du deuxième semestre jusqu'à la finalisation des données et la préparation de l'étude, puis la période d'étude a duré environ trois mois. L'impact de la motivation sur la performance organisationnelle à la société Naftal dans la wilaya de Tiaret a été étudié. L'étude a débuté au début du deuxième semestre de l'année universitaire et s'est poursuivie jusqu'à l'obtention de toutes les données et la création de l'étude. Le processus d'analyse et de discussion des données pour parvenir aux résultats et répondre aux hypothèses proposées pour l'étude a duré environ trois mois. Le premier contact a été établi avec le domaine d'étude qui sert les employés de la société Naftal dans la wilaya de Tiaret, où les informations nécessaires sur l'entreprise ont été obtenues. Ensuite, un questionnaire a été élaboré à l'intention des employés de l'entreprise, le processus de formulation du questionnaire a duré environ deux semaines. Les questionnaires ont été distribués au début du mois de février, puis les données ont été analysées et discutées pour atteindre les objectifs de l'étude.

▪ L'échantillon :

Pour bien étudier ce domaine, je ciblerais une combinaison du service des ressources humaines et de la comptabilité. Le nombre d'employés de la société Naftal étant faible, s'élevant à 85 travailleurs, je prélèverai un échantillon aléatoire de 40 travailleurs issus de divers groupes sociaux et professionnels à travers un questionnaire, dont 45 ont été distribués et 40 questionnaires ont été retournés.

Tableau n° 7:questionnaires distribués et récupérés:

Questionnaires distribués	Questionnaires récupérés	Questionnaires Exclu	Questionnaires valides Pour analyse
45	40	00	40

Source : Préparé par le chercheur à partir des résultats de la distribution des questionnaires

Chapitre III : l'impact de la motivation sur la performance des RH l'état de l'entreprise « NAFTAL GPL »

Les membres de l'échantillon ont été sélectionnés de manière aléatoire, et les questionnaires ont été distribués personnellement avec quelques explications parfois fournies sur l'objectif de l'étude et la méthode de réponse.

▪ Méthodes et outils d'analyse statistique utilisés:

Le chercheur s'est appuyé sur la méthode :

▪ Questionnaire:

Chaque recherche scientifique a ses outils qui aident le chercheur dans son étude, et ces outils sont liés au sujet de la recherche et à la méthode utilisée dans l'étude. Le succès du chercheur dans son étude dépend largement de sa capacité à utiliser les outils de recherche, à travers lesquels nous pouvons connaître la réalité de l'étude sur le terrain à la société Naftal. Le questionnaire est l'outil dans la recherche scientifique et est considéré comme un moyen de collecte de données en raison de son contenu contenant une série de questions les plus utilisées et de phrases, et est considéré comme l'outil le plus approprié pour étudier les échantillons larges et moyens. Un questionnaire est défini comme un modèle comprenant une série de questions dirigées vers les individus afin d'obtenir des informations sur un sujet ou un problème de recherche. Le questionnaire est distribué soit par courrier, soit par entrevue en personne. Les questions sont préparées sur la base du problème de recherche et des hypothèses qui y sont liées, ainsi que de l'aspect théorique, en plus de la révision d'un ensemble de recherches et d'études précédentes liées au sujet ou aux sujets connexes. Nous avons utilisé et choisi un échantillon d'étude approprié, et le questionnaire a été conçu sur la base de sa division en deux sections:

La première section: comprend les données personnelles relatives à l'échantillon d'étude, telles que le sexe, l'âge, le niveau d'éducation, l'emploi, et l'expérience professionnelle.

La deuxième section: se compose de trois axes de questions liées au sujet de recherche à la société Naftal, qui sont :

- ❖ **Premier axe** : Les incitations matérielles.
- ❖ **Deuxième axe** : Les incitations morales.

Chapitre III : l'impact de la motivation sur la performance des RH l'état de l'entreprise « NAFTAL GPL »

❖ **Troisième axe** : L'impact de la motivation des ressources humaines sur la performance organisationnelle.

▪ **L'entretien** :

S'est déroulé avec le directeur des ressources humaines notamment pour connaître son rôle dans la motivation des salariés, la procédure à suivre pour les motiver, comment peut-il les détecter, quels sont les facteurs essentiels de la motivation des salariés de NAFTAL et quels sont les objectifs attendus

Tableau n° 8: description des sections du questionnaire

Les variables de l'étude	représentent les dimensions de chaque variable.	Les paragraphes
Variable indépendante (VI)	Les incitations matérielles et morales	18
Variable dépendante (VD)	La performance organisationnelle	11

SOURCE : PREPARE PAR L'ETUDIANT.

Tableau n° 9: scorent de l'échelle de Likert

Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas tout à fait d'accord
1	2	3	4	5

SOURCE : PREPARE PAR L'ETUDIANT.

Pour déterminer la longueur des catégories de l'échelle de Likert à cinq points, vous avez utilisé une **L'indice d'importance relative (RII)** également connu sous le nom d'indice de

Chapitre III : l'impact de la motivation sur la performance des RH l'état de l'entreprise « NAFTAL GPL »

Likert. Cet indice permet d'évaluer la perception de l'importance des différents éléments ou facteurs dans une enquête ou une étude

- **Calcul de l'indice d'importance relative :** Pour calculer l'indice d'importance relative pour chaque élément, la moyenne des scores attribués par les répondants est généralement calculée. Plus la moyenne est élevée, plus l'élément est perçu comme important :
- L'indice d'importance relative est un outil utile pour évaluer la perception de l'importance des différents éléments ou facteurs dans une enquête ou une étude. Son utilisation permet d'obtenir des informations précieuses sur les préférences et les priorités des répondants Cordialement,

$$\text{IIR} = \text{Le moyenne} \times 20\%$$

$$\text{IIR} = 100/5 = 20\%$$

Tableau n°10: L'indice d'importance relative(IIR)

IIR	Niveau importance	
$0,8 \leq \text{IIR} \leq 1$	Elevé	E
$0,6 \leq \text{IIR} \leq 0,8$	Haut –moyen	H-M
$0,4 \leq \text{IIR} \leq 0,6$	Moyen	M
$0,2 \leq \text{IIR} \leq 0,4$	Moyen –bas	M-B
$0 \leq \text{IIR} \leq 0,2$	Bas	B

SOURCE : PREPARE PAR L'ETUDIANT.

- **Système de traitement des données statistiques(SPSS) :**

Après avoir recueilli les questionnaires auprès des employés de l'entreprise et vérifié leur validité, les données obtenues de l'étude sur le terrain ont été traitées à l'aide du logiciel Statistique SPSS. À travers ce logiciel, toutes sortes de tableaux, mesures et résultats ont été

Chapitre III : l'impact de la motivation sur la performance des RH l'état de l'entreprise « NAFTAL GPL »

Analysés et extraits. Il s'agit d'un des logiciels statistiques les plus populaires, largement utilisé par de nombreux chercheurs pour l'analyse des résultats.

Après la conception du questionnaire et sa distribution à l'échantillon ciblé de l'étude, il est analysé, et il existe de nombreuses méthodes statistiques utilisées pour obtenir des preuves et des indicateurs précieux qui soutiennent le sujet. Ensuite, le programme SPSS, qui est l'abréviation de "Pack statistique pour les sciences sociales", est utilisé pour l'analyse des données. Le programme permet de prendre des

Décisions sur l'étude en gérant les données et en effectuant une analyse statistique rapide des résultats, en utilisant les outils statistiques suivants:

1. Alpha de Cronbach et analyse corrélations : C'est une mesure de la fiabilité interne d'un ensemble d'items dans un questionnaire ou une échelle de mesure. Un alpha de Cronbach élevé indique une cohérence élevée entre les items, ce qui renforce la validité des mesures utilisées dans l'étude.

2. Fréquences et ratios : Ces mesures sont utilisées pour examiner la distribution des réponses dans l'échantillon. Les fréquences indiquent le nombre de réponses à chaque catégorie ou option de réponse, tandis que les ratios peuvent donner une idée des proportions relatives entre différentes catégories.

3. Moyennes arithmétiques : Ces moyennes sont calculées pour obtenir une mesure centrale des réponses des participants à chaque question. Les écarts types fournissent une indication de la dispersion des réponses autour de la moyenne, ce qui permet d'évaluer la variabilité des réponses dans l'échantillon.

4. Analyse de régression : Cette méthode est utilisée pour examiner la relation entre une variable dépendante et une ou plusieurs variables indépendantes. Elle permet de déterminer

Chapitre III : l'impact de la motivation sur la performance des RH l'état de l'entreprise « NAFTAL GPL »

Dans quelle mesure les variables indépendantes influencent la variable dépendante et de quantifier cette relation à l'aide de coefficients de régression

Section3: Analyse et interprétation des résultats les questionnaires et entretien.

1. La validité et la fiabilité de l'outil d'étude: interprétation

Alpha de Cronbach :

Cela signifie que la stabilité et la fiabilité du questionnaire garantissent qu'il donne les mêmes résultats s'il est redistribué plusieurs fois dans les mêmes circonstances et conditions. En d'autres termes, la stabilité du questionnaire signifie que ses résultats restent relativement constants s'il est distribué à plusieurs reprises aux membres de l'échantillon pendant des périodes déterminées. Le coefficient de fiabilité est représenté par le coefficient alpha de Cronbach, tandis que le coefficient de validité représente la racine du coefficient de stabilité. Les résultats des tests de stabilité des items sont comme indiqué ci-dessous.

Tableau n° 11:indice de stabilité l'alpha de Cronbach :

Les axes des questionnaires	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
des incitations matérielles	0,844	9
des incitations morales	0,735	9
La performance organisationnelle	0,806	11
Totales	,894	26

SOURCE : PREPARE PAR L'ETUDIANT.

Il est clairement évident d'après le tableau n° (12) : que le coefficient de fiabilité global des participants étudiés est élevé, atteignant 0,894 pour l'ensemble des items du questionnaire (26), tandis que la fiabilité des axes variait entre 0,735 comme minimum et 0,844 comme maximum. Cela dénote que le questionnaire présente un haut niveau de fiabilité, ce qui en fait un outil fiable lors de son application sur le terrain dans le cadre de l'étude, selon l'échelle de Nonley adoptée, avec un seuil minimum de 0,70) **Nunnally, J.C. and Bernstein, I.H. (1994).**

Chapitre III : l'impact de la motivation sur la performance des RH l'état de l'entreprise « NAFTAL GPL »

Analyse de corrélation (r):

Le coefficient de corrélation est un outil essentiel pour évaluer le degré d'association entre deux variables. Il permet de résumer la relation entre ces variables par un seul chiffre, compris entre -1 et +1. Ainsi, il est très utile pour analyser la relation entre la motivation des employés (satis) et ses facteurs associés à la performance organisationnelle (Performa). De même, il permet d'obtenir des résultats précis sur la relation entre l'engagement des salariés (Commit) et les facteurs liés à la performance organisationnelle (Performa).

Tableau n° 12:(corrélation de Pearson)

Les axes		la performance organisationnelle	incitations matérielles	incitations morales
la performance organisationnelle	Corrélation de Pearson	1	,632*	,689*
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
incitations matérielles	Corrélation de Pearson	,632*	1	,741*
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
incitations morales	Corrélation de Pearson	,689*	,741*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	

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

SOURCE : PREPARE PAR L'ETUDIANT.

Analyse des Corrélations entre les Incitations Matérielles, et les Incitations Morales la Performance Organisationnelle Le coefficient de corrélation de Pearson entre les incitations matérielles et la performance organisationnelle est de **0,632** La probabilité (Sig.) P-value est de **0,000**, indiquant une corrélation significative au niveau **0,05**, bilatéral. Cette corrélation suggère une

Chapitre III : l'impact de la motivation sur la performance des RH l'état de l'entreprise « NAFTAL GPL »

Relation positive modérée entre les incitations matérielles et la performance organisationnelle. Les incitations matérielles semblent influencer positivement la performance globale de L'organisation. Performance Organisationnelle et Incitations Morales Le coefficient de corrélation de Pearson entre la performance organisationnelle et les incitations morales est de **0,689**. La probabilité (Sig.) P-value est de 0,000, démontrant une corrélation significative au niveau 0,05, bilatéral. Cette corrélation met en évidence une relation positive assez forte entre la performance organisationnelle et les incitations morales. Les incitations morales semblent jouer un rôle crucial dans l'amélioration de la performance globale de l'organisation. Et Incitations Morales et Incitations Matérielles Le coefficient de corrélation de Pearson entre les incitations morales et les incitations matérielles est **de 0,741**. La probabilité (Sig.) P-value est de 0,000, confirmant une corrélation significative au niveau 0,05, bilatéral. Cette corrélation révèle une relation positive assez forte entre les incitations morales et matérielles. Il semble exister une complémentarité entre ces deux types d'incitations dans le contexte organisationnel.

2. Fréquences et ratios :

- **Le primaire axe Données personnelles des salariés : La** Répartition des membres de l'échantillon par sexe Il collecte des informations telles que le sexe, l'âge, le niveau d'éducation, l'état civil et l'expérience professionnelle. Ces données nous permettront de mieux comprendre le profil des participants.

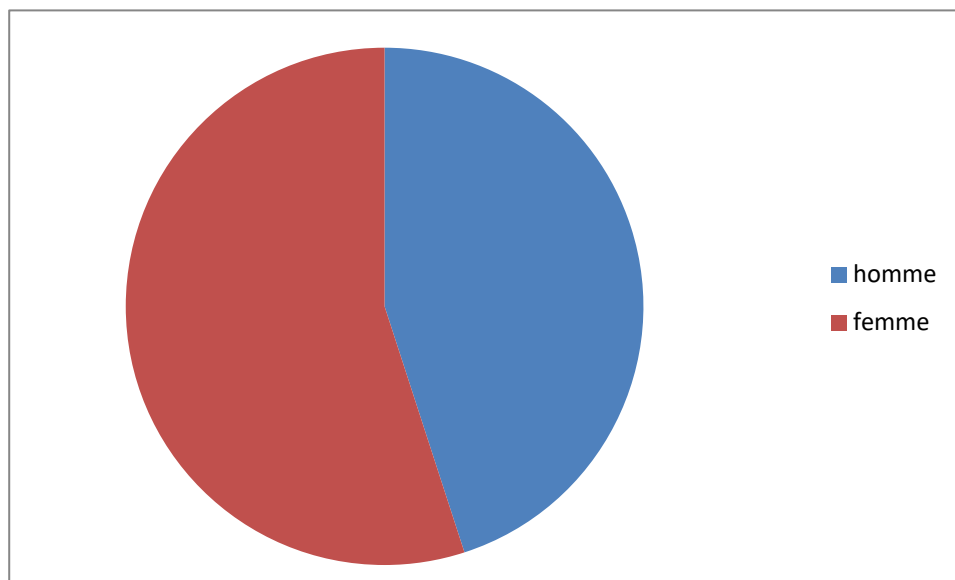
Tableau n° 13: La Répartition des membres de l'échantillon par sexe :

Sexe	Effectifs	Pourcentage(%)
Homme	18	45,0
Femme	22	55,0
Total	40	100,0

Source : Prépare Par L'étudiante Sur La Base Des Résultats SPSS(V21)

Chapitre III : l'impact de la motivation sur la performance des RH l'état de l'entreprise « NAFTAL GPL »

Figure n°7: La Répartition des membres de l'échantillon par sexe :



Nous remarquons à partir du tableau que les membres de l'échantillon diffèrent selon le sexe. Il est clair que le pourcentage de femmes (55 %) est supérieur au pourcentage d'hommes (45 %).

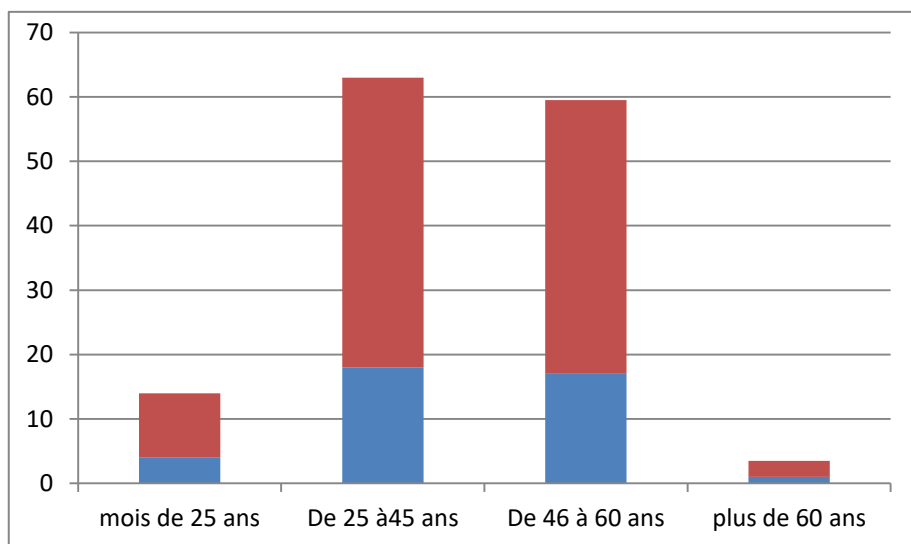
Tableau n°14: La Répartition des membres de l'échantillon par d'âge :

Age	Effectifs	Pourcentage(%)
moins de 25 ans	4	10,0
De 25 à 45 ans	18	45,0
De 46 à 60 ans	17	42,5
plus de 60 ans	1	2,5
Total	40	100,0

Source : Préparé par l'étudiant sur la base des résultats SPSS (V21)

Chapitre III : l'impact de la motivation sur la performance des RH l'état de l'entreprise « NAFTAL GPL »

Figure n° 8: La Répartition des membres de l'échantillon par d'âge :



Source : Préparé par l'étudiant sur la base des résultats SPSS (V21)

En se basant sur le tableau, on observe que la plus grande proportion, estimée à 45 %, correspond aux individus dont l'âge varie entre 25 et 45 ans. Ils sont suivis par ceux dont l'âge se situe entre 46 et 60 ans, représentant 42,5 %. Ensuite, la catégorie des moins de 25 ans constitue 10 %, tandis que celle des plus de 60 ans est la moins représentée, avec seulement 2,5 %.

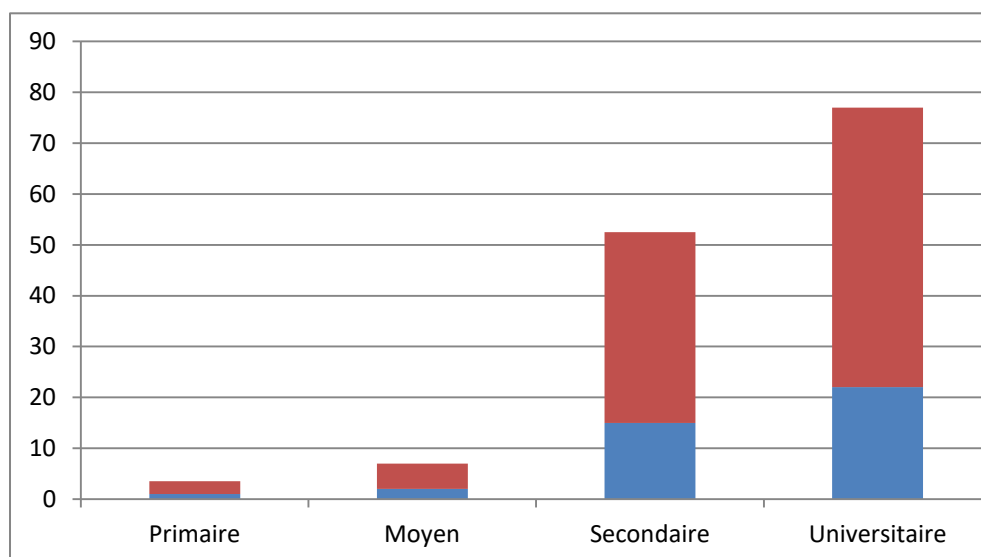
Tableau n°15: La Répartition des membres de l'échantillon par Le niveau d'instruction :

Le niveau d'instruction	Effectifs	Pourcentage
Primaire	1	2,5
Moyen	2	5,0
Secondaire	15	37,5
Universitaire	22	55,0
Total	40	100,0

Chapitre III : l'impact de la motivation sur la performance des RH l'état de l'entreprise « NAFTAL GPL »

SOURCE : PREPARE PAR L'ETUDIANT SUR LA BASE DES RESULTATS SPSS (V21)

Figure n° 9: La Répartition des membres de l'échantillon par Le niveau d'instruction :



En observant le tableau, il est évident que l'entreprise Naftal recrute principalement des employés ayant un niveau universitaire, représentant 55% du total des recrutements. Ensuite, elle embauche des employés ayant un niveau secondaire, avec un pourcentage de 37%. Les recrutements de niveau moyen viennent ensuite, représentant 5%. Enfin, un seul employé de niveau primaire est recruté, ce qui représente 2,5% du total.

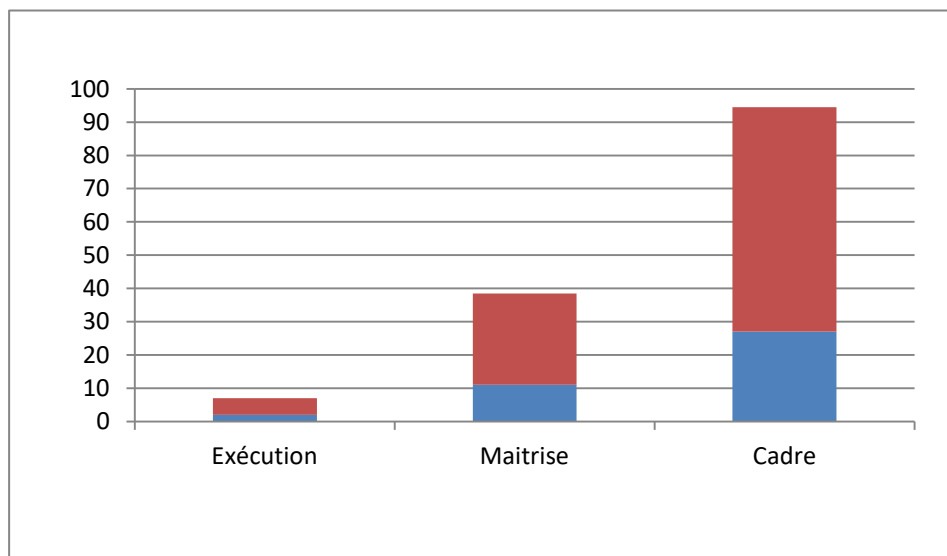
Tableau n°16: La Répartition des membres de l'échantillon par Catégorie socioprofessionnelle

Catégorie socioprofessionnelle	Effectifs	Pourcentage
Exécution	2	5,0
Maitrise	11	27,5
Cadre	27	67,5
Total	40	100,0

Chapitre III : l'impact de la motivation sur la performance des RH l'état de l'entreprise « NAFTAL GPL »

SOURCE : PREPARE PAR L'ETUDIANT SUR LA BASE DES RESULTATS SPSS (V21)

Figure n°10:La Répartition des membres de l'échantillon par Catégorie socioprofessionnelle :



En se basant sur le tableau n° constate que le poste de cadre occupe le pourcentage le plus élevé, soit 67,5%. Ensuite, l'assistant de maîtrise représente 27,5% du total des postes. Enfin, l'assistant d'exécution ne représente que 5% du total des postes.

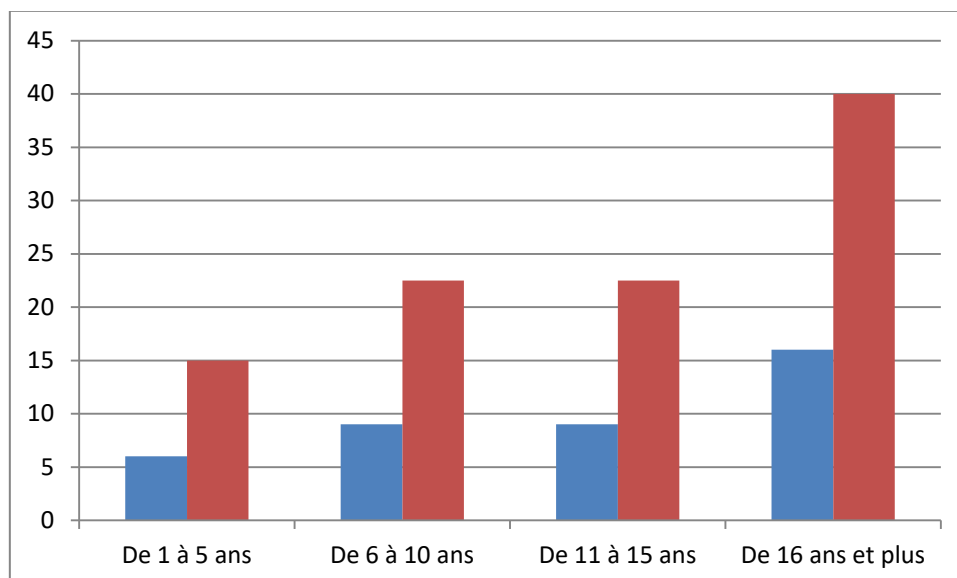
Tableau n°16: La Répartition des membres de l'échantillon par Ancienneté :

Ancienneté	Effectifs	Pourcentage
De 1 à 5 ans	6	15,0
De 6 à 10 ans	9	22,5
De 11 à 15 ans	9	22,5
De 16 ans et plus	16	40,0
Total	40	100,0

Source : Prépare Par L'étudiant Sur La Base Des Résultats SPSS(V21)

Chapitre III : l'impact de la motivation sur la performance des RH l'état de l'entreprise « NAFTAL GPL »

Figure n° 11: La Répartition des membres de l'échantillon par Ancienneté



D'après le tableau, il est évident que l'expérience professionnelle de plus de 16 ans occupe la première place avec un pourcentage de 40%. Ensuite, les expériences professionnelles de 6 à 10 ans et de 11 à 15 ans sont équivalentes, représentant chacune 22,5%. Enfin, la plus faible proportion, soit 15%, concerne les travailleurs ayant de 1 à 5 ans d'expérience.

3. Moyennes arithmétiques et les écarts types :

Tableau 17: les analyses incitations matérielles.

Chapitre III : l'impact de la motivation sur la performance des RH l'état de l'entreprise « NAFTAL GPL »

les questions	Moyenne	Ecart type	IIR(%)	Importance Level
Le niveau de satisfaction convient-il avec la caractéristique et la contribution de votre travail.	3,1500	1,33109	0,63	H-M
Une politique de rémunération permet à la ressource humaine de réaliser ses objectifs	2,8750	1,06669	0,58	M
Le salaire et les avantages sociaux sont-ils équitables au sein de l'organisation (Rémunération égale a travail égale).	3,0500	1,13114	0,61	H-M
Le salaire répond aux besoins de tous les employés.	3,2500	1,23517	0,65	H-M
Offrir des récompenses financières aux employés qui atteignent des objectifs spécifiques tels qu'une augmentation des ventes ou l'atteinte d'objectifs de performance	3,0250	1,09749	0,61	H-M
L'entreprise accorde des prêts pour motiver le salarié à bien effectuer son travail	3,1750	1,12973	0,64	H-M
L'entreprise utilise un système de retenue sur salaire en cas d'erreur professionnelle ou de négligence au travail	3,7250	,81610	0,75	H-M
Le travailleur préfère recevoir des incitations matérielles plutôt que des incitations morales	3,8250	,95776	0,77	H-M
des incitations matérielles	3,2594	,69763	0,65	H-M

Chapitre III : l'impact de la motivation sur la performance des RH l'état de l'entreprise « NAFTAL GPL »

Dans le tableau ci-dessus, on remarque que les travailleurs préfèrent les incitations matérielles aux incitations morales. Le score moyen le plus élevé est de 3,8250 avec un écart-type de 0,95776, ce qui suggère une forte appréciation des incitations matérielles par les salariés. En revanche, le paragraphe suivant, décrivant l'utilisation d'un système de retenue sur salaire en cas d'erreur professionnelle ou de négligence au travail, présente une moyenne arithmétique de 3,725 et un écart-type de 0,816. Concernant la politique de récompense pour atteindre les objectifs des ressources humaines, elle obtient la moyenne la plus basse, soit 2,8750, avec un écart-type de 1,066. Cette constatation suggère que la politique de rémunération pourrait être améliorée pour mieux soutenir les objectifs des employés. Il est également à noter que la moyenne globale de la variable d'expression des incitations financières est de 3,25, avec un écart-type de 0,69763, ce qui indique un niveau d'incitations financières modéré chez Naftal, dans l'État de Tiaret, tel que perçu par les membres de l'échantillon de l'étude. Cette observation reflète la dispersion des réponses des chercheurs et leur désaccord. Bien que les travailleurs estiment que leurs salaires répondent à leurs besoins, il est possible d'améliorer la politique de rémunération pour mieux soutenir les objectifs des employés.

Une corrélation significative entre les pratiques de rémunération et la performance organisationnelle est soulignée, mettant en avant l'importance d'une politique de rémunération équilibrée et adaptée pour encourager la productivité, la créativité et la fidélité des employés, tout en favorisant un environnement de travail positif et une performance organisationnelle optimale

Chapitre III : l'impact de la motivation sur la performance des RH l'état de l'entreprise « NAFTAL GPL »

Tableau n° 18: les analyses incitations morales

les questions	Moyenne	Ecart type	IIR(%)	Importance Level
Les salariés de l'entreprise se sentent stables et en sécurité dans leur emploi.	3,2500	,98058	0,65	H-M
L'entreprise offre des opportunités de participer à la prise de décision	2,9500	1,21845	0,59	M
L'entreprise souhaite fournir des certificats d'appréciation à ceux qui le méritent.	3,6500	1,00128	0,73	H-M
L'entreprise offre la possibilité de participer à des cours Entraînement	3,4500	,84580	0,69	H-M
Les présidents expriment leurs remerciements, leur appréciation et leurs louanges Atteindre les objectifs requis	3,4500	,95943	0,69	H-M
L'entreprise offre des conditions de travail adaptées	3,7500	,77625	0,75	H-M
L'entreprise a proposé des promotions équitables selon des principes scientifiques Réfléchi	3,3250	1,07148	0,67	H-M
Travailler dans l'entreprise m'aide à me démarquer dans la société	3,2500	1,05612	0,65	M
Les incitations morales de divers types fonctionnent sur Améliorer les performances	3,0000	1,15470	0,60	H-M
Les incitations morales	3,3325	,54036	0,67	H-M

Chapitre III : l'impact de la motivation sur la performance des RH l'état de l'entreprise « NAFTAL GPL »

Dans l'analyse des données, il est manifeste que l'élément "l'entreprise offre des conditions de travail convenables" se distingue en occupant la première position avec une moyenne de 3,75 et un écart type de 0,77625, ce qui témoigne d'un niveau élevé de satisfaction parmi les employés. Cette perception homogène souligne la cohérence dans l'appréciation des conditions de travail au sein de l'organisation. Ensuite, l'aspect lié à la reconnaissance, classé en deuxième position avec une moyenne arithmétique de 3,650 et un écart type de 1,001, incite l'entreprise à attribuer des certificats d'appréciation aux individus répondant à ces critères. Cependant, l'élément concernant la participation à la prise de décision, arrivant en dernière position avec une moyenne de 2,95 et un écart type élevé de 1,2184, dénote un niveau de satisfaction modéré parmi les employés. Une diversité notable dans la perception de leur implication dans ce processus est observée. Globalement, la moyenne générale des incitations morales s'établit à 3,33, avec un écart type de 0,54036, reflétant un niveau moyen de mise en œuvre de ces incitations au sein de l'entreprise.

Cette analyse des incitations morales est cruciale pour évaluer l'impact sur la performance organisationnelle. Les résultats démontrent que l'entreprise offre un environnement de travail stable et sécurisé, tout en offrant des opportunités de développement professionnel et de reconnaissance. Bien que les conditions de travail soient généralement jugées acceptables, des aspects tels que la participation à la prise de décision et l'équité dans les promotions nécessitent une attention particulière pour améliorer la satisfaction des employés, ce qui pourrait potentiellement impacter l'efficacité organisationnelle. Il est donc recommandé à l'entreprise de consolider les aspects positifs révélés par les évaluations tout en se concentrant sur les axes d'amélioration identifiés, afin de maintenir et renforcer la satisfaction et l'engagement des collaborateurs, ce qui à son tour pourrait avoir un impact positif sur la performance globale de l'organisation.

Tableau 19: les analyses La performance organisationnelle

Chapitre III : l'impact de la motivation sur la performance des RH l'état de l'entreprise « NAFTAL GPL »

Les questions	Moyenne	Ecart type	RII (%)	Importance Level
Le suivi et l'évaluation effectués permet d'améliorer la performance	3,2250	1,16548	0,65	H-M
NAFTAL applique une stratégie de motivation pour fidéliser sa ressource humaine dans le But de minimiser le taux de démission.	2,9500	1,19722	0,59	M
L'organisation applique une politique de promotion adéquate avec les compétences de ressource humaine	3,1000	1,21529	0,62	H-M
NAFTAL détient un système administratif de bonne qualité qui favorise l'efficacité (finance, ressource humaine programme, stratégique)	3,5000	1,01274	0,70	H-M
L'organisation (Naftal) est efficace pour ce qui concerne ces buts fixés	3,2500	1,00639	0,65	H-M
La formation est nécessaire dans la performance des ressources humaines au sein de votre organisation	2,9750	1,16548	0,60	M
La motivation au travail est un bon moyen pour fidéliser la ressource humaine	3,0250	1,14326	0,61	H-M
Le système de motivation appliqué permet à la ressource humaine d'être plus performante	3,5750	,81296	0,72	H-M
L'entreprise applique le partage des gains basé sur l'efficacité de l'employé	3,6500	,83359	0,73	H-M
L'organisation suit un système de rémunération qui permet aux salariés d'être plus performant	4,2250	,65974	0,85	H
L'organisation détient une bonne image dans votre esprit	4,1500	,69982	0,83	H
La performance organisationnelle	3,4205	,52554	0,68	H-M

Chapitre III : l'impact de la motivation sur la performance des RH l'état de l'entreprise « NAFTAL GPL »

Il est clairement démontré dans le tableau que le système de récompenses obtient le premier rang avec une moyenne de 4,22 et un écart-type de 0,659. Cette indication suggère une satisfaction globale des employés quant à leur performance. En revanche, le deuxième aspect, celui de l'image de l'organisation dans l'esprit des employés, affiche une moyenne arithmétique de 4,150, avec un écart-type de 0,69982. Quant à la politique stratégique de l'entreprise, elle a obtenu le score le plus bas en moyenne arithmétique, avec une moyenne de 2,950 et un écart-type de 1,197, témoignant ainsi de divergences d'opinions au sein de l'échantillon.

En examinant le tableau dans son ensemble, on peut conclure que la moyenne globale des évaluations de la performance organisationnelle s'élève à 3,42, avec un écart-type de 0,525 pour l'État Naftal Tiaret. Selon l'analyse du chercheur, cette moyenne arithmétique est considérée comme modérée. Cette perception peut être expliquée par le fait que les employés semblent ne pas être pleinement engagés dans les objectifs de l'entreprise et qu'ils rencontrent des difficultés dans l'accomplissement de leurs tâches. De plus, la mise en œuvre limitée de la politique d'incitation stratégique par l'organisation semble également avoir un impact négatif sur la performance organisationnelle globale de Naftal.

4. Analyse de régression :

1) L'analyse de régression linéaire multiple des incitations sur la performance organisationnelle

Des hypothèses de l'étude : présentation et interprétation des résultats liés à la première hypothèse, Cette hypothèse est la suivante :

- **H0 :** Il n'y a pas d'effet significatif (la motivation) des incitations matérielles et morales Au niveau de signification de $\alpha \leq 0,05$ pour motiver la performance.
- **H1 :** Un impact significatif (la motivation) des incitations matérielles et morales Au niveau de signification de $\alpha \leq 0.05$ pour motiver la performance.

Chapitre III : l'impact de la motivation sur la performance des RH l'état de l'entreprise « NAFTAL GPL »

Pour tester cette hypothèse, un modèle de régression linéaire multiple a été utilisé dans le tableau suivant:

Tableau n° 20: Résultats de l'analyse de régression linéaire multiple des incitations sur la performance organisationnelle dans la Société NAFTAL de Tiaret

Variable dépendante (VD)	Variable indépendante	R	R-deux	F	Valeur de P (ANOVA)	Bêta	Valeur de P (coefficient s)
La performance organisationnelle	Les incitations matérielles	0,713	0,508	19,078	0.000	0,268	0,02
	Les incitations morales					0,490	0,000

L'analyse statistique, utilisant un modèle de régression linéaire multiple, révèle une relation positive assez forte entre les incitations (matérielles et morales) et la performance organisationnelle, comme en témoigne la valeur R de 0,713. Cela suggère que lorsque les incitations augmentent, la performance organisationnelle a également tendance à augmenter. Le coefficient de détermination R^2 atteint 0,508, ce qui signifie que 50,8 % de la variance de la performance organisationnelle peut s'expliquer par des incitations matérielles et morales. D'autres facteurs susceptibles d'influencer la performance organisationnelle ne sont pas inclus dans ce modèle. La statistique du test F est de 19,078, ce qui est généralement considéré comme élevé. La valeur bêta qui explique la relation entre les incitations matérielles et la performance organisationnelle est de 0,268, ce qui est statistiquement significatif, ce qui signifie qu'à chaque augmentation d'unité des incitations matérielles, la performance organisationnelle s'améliore de 26,8 unités. La valeur bêta correspondant aux incitations éthiques est de 0,593, statistiquement significative, ce qui indique que pour chaque augmentation d'une unité des incitations éthiques, la performance organisationnelle s'améliore de 59,3 unités. Enfin, la valeur Sig **Valeur de P** est de 0,000, soit inférieure à 0,05, ce qui revient à rejeter l'hypothèse nulle (H_0) et à accepter l'hypothèse alternative (H_1). Cela signifie que les incitations matérielles et morales ont un impact significatif sur la performance

Chapitre III : l'impact de la motivation sur la performance des RH l'état de l'entreprise « NAFTAL GPL »

Organisationnelle. En bref, ces résultats mettent en évidence l'importance des incitations dans l'amélioration de la performance organisationnelle.

Nous pouvons également écrire l'équation de régression de la manière suivante :

$$Y=0,268X+0,490$$

2) L'analyse de régression linéaire simple des incitations matérielles

Interprétation des résultats liés à la deuxième hypothèse : Cette hypothèse stipule que :

- **H0** : Il n'y a pas d'effet significatif (la motivation) des incitations matérielles Au niveau de signification de $\alpha \leq 0,05$ pour motiver la performance.
- **H1** : Un impact significatif (la motivation) des incitations matérielles Au niveau de signification de $\alpha \leq 0,05$ pour motiver la performance.

Tableau n°21:Résultats de l'analyse de régression linéaire simple des incitations matérielles sur la performance organisationnelle

Variable indépendante	B	R	R-deux	F	Valeur de P (ANOVA)	Béta	Valeur de P (coefficients)
(Constante)	1,744						,000
L'incitation matérielle	,514	0,632	0,399	25,264	0,000	0,632	,000

Les résultats présentés dans le tableau ci-dessus démontrent un effet statistiquement significatif des incitations matérielles sur la performance organisationnelle. Le coefficient de corrélation atteint 0,632 avec un niveau de signification de **Valeur de P 0,000** tandis que le coefficient

Chapitre III : l'impact de la motivation sur la performance des RH l'état de l'entreprise « NAFTAL GPL »

De corrélation R^2 est de 0,399. Ceci suggère que 39,9% de la variance observée dans les performances organisationnelles peut être attribuée au changement dans le niveau d'attention

Portée aux incitations matérielles. De plus, la pente de la régression est de 0,514, indiquant un effet positif entre la variable indépendante (les incitations matérielles) et la variable dépendante (la performance organisationnelle). Cela signifie qu'une augmentation d'une unité

Dans les incitations matérielles entraîne en moyenne une augmentation de 0,514 dans la performance organisationnelle. Le coefficient de régression bêta, égal à 0,632, confirme cette relation positive, suggérant l'importance des incitations matérielles dans la motivation des employés et leur impact sur la performance de la Tiaret NAFTAL. De plus, le niveau de moral est inférieur à $\alpha \leq 0,05$, ce qui renforce l'idée que les incitations matérielles ont un effet significatif sur la performance, conformément à l'hypothèse alternative. La valeur de f estimée à 25,264 est également statistiquement significative au niveau de signification de 0,05, confirmant ainsi l'impact significatif des incitations matérielles sur la performance organisationnelle. Les résultats de cette étude soutiennent l'idée que les incitations matérielles jouent un rôle crucial dans la motivation des employés et ont un impact significatif sur la performance de la Tiaret NAFTAL. Vous pouvez donc rejeter l'hypothèse nulle et accepter l'hypothèse alternative concernant l'impact significatif des incitations matérielles sur la performance.

Nous pouvons également écrire l'équation de régression de la manière suivante :

$$Y=1,744+0,514X$$

Chapitre III : l'impact de la motivation sur la performance des RH l'état de l'entreprise « NAFTAL GPL »

3) L'analyse de régression linéaire simple des incitations morales :

Interprétation des résultats liés à la troisième hypothèse : Cette hypothèse stipule que :

- **H0** : Il n'y a pas d'effet significatif (la motivation) des incitations morales Au niveau de signification de $\alpha \leq 0,05$ pour motiver la performance.
- **H1** : Un impact significatif (la motivation) des incitations morales Au niveau de signification de $\alpha \leq 0,05$ pour motiver la performance.

Tableau n°22:Résultats de l'analyse de régression linéaire simple des incitations morales sur la performance organisationnelle :

Variable indépendante	B	R	R-deux	F	Valeur de P (ANOVA)	Bêta	Valeur de P (coefficients)
(Constante)	1,187						,004
L'incitation morale	0,670	0,689	0,475	34,41	0,000	0,689	,000

Les résultats présentés dans le tableau ci-dessus démontrent un effet statistiquement significatif des incitations morales sur la performance organisationnelle. Le coefficient de corrélation atteint 0,689 avec un niveau de signification **Valeur de P** de **0, 000**, tandis que le coefficient de corrélation R^2 est de 0,475. Ceci suggère que 47,5% de la variance observée dans les performances organisationnelles peut être attribuée au changement dans le niveau d'attention portée aux incitations matérielles. De plus, la pente de la régression est de 0,670, indiquant un effet positif entre la variable indépendante (les incitations morales) et la variable dépendante (la performance organisationnelle). Cela signifie qu'une augmentation d'une unité dans les incitations matérielles entraîne en moyenne une augmentation de 0,670 dans la performance organisationnelle. Le coefficient de régression bêta, égal à 0,689, confirme cette relation positive, suggérant l'importance des incitations morales dans la motivation des

Chapitre III : l'impact de la motivation sur la performance des RH l'état de l'entreprise « NAFTAL GPL »

Employés et leur impact sur la performance de la Tiaret NAFTAL. De plus, le niveau de moral est

Inférieur à $\alpha \geq 0,05$, ce qui renforce l'idée que les incitations morales ont un effet significatif sur la performance, conformément à l'hypothèse alternative. La valeur de f estimée à 34,415 est également statistiquement significative au niveau de signification de 0,05, confirmant ainsi l'impact significatif des incitations morales sur la performance organisationnelle. Les résultats de cette étude soutiennent l'idée que les incitations morales jouent un rôle crucial dans la motivation des employés et ont un impact significatif sur la performance de la Tiaret NAFTAL. Vous pouvez donc rejeter l'hypothèse nulle et accepter l'hypothèse alternative

Concernant l'impact significatif des incitations morales sur la performance organisationnelle. Nous pouvons également écrire l'équation de régression de la manière suivante :

$$Y=1,187+0,670X$$

4) Entretien :

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

Cet entretien s'est déroulé avec le directeur des ressources humaines de NAFTAL pour but de donner quelques détails sur la motivation des RH ainsi que son rôle autant que directeur des ressources humaines dans celle-ci.

Entretien avec le directeur des ressources humaines(DRH) :

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

Chapitre III : l'impact de la motivation sur la performance des RH l'état de l'entreprise « NAFTAL GPL »

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

Il nous répondit qu'il a 09 ans d'ancienneté au sein de l'entreprise, et que ses tâches et responsabilités quotidiennes se résument à :

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

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

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

2) Comment pouvez-vous nous définir la motivation ?

« La motivation au travail peut être définie comme un processus et une attitude orientée dynamique du travailleur Comportement des individus vers l'atteinte de l'objectif attendu »
« Implication dans le travail, c'est le moteur qui fait bouger l'individu » implication dans le travail, c'est le moteur qui fait bouger l'individu ».

Chapitre III : l'impact de la motivation sur la performance des RH l'état de l'entreprise « NAFTAL GPL »

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

3) En tant que responsable RH, quel est votre rôle pour motiver vos salariés ? Selon-vous, qu'est-ce qui motive un salarié afin d'être plus performant :

Tant que GRH motivé les salariés par rapport le service taux de rendement du service sur un bénéfice la société et augmenter le salaire et le salaire à la promotion le poste de travail C'est de faire encourager les individus pour réaliser les objective attendrie les et pour assurer le bien être des salariés.

« Nous motivons les employés en fonction des capacités que l'organisation nous offre c'est-à-dire base la capacité qui nous sont fournies par la société y compris la formation »

« La formation motive les employés. Par exemple, il y a des employés qui occupent des postes intéressants, mais ils n'ont pas de performance ni de rendement. Afin d'avoir un retour sur l'organisation, nous les formons en fonction du poste. Nous les formons, puis ils obtiennent le poste, et c'est mieux pour l'organisation car, d'une part, cela augmente la performance de l'employé, et d'autre part, cela augmente son rendement dans l'entreprise. »

- Élaboration de l'échelle théorique d'évolution de carrière pour les nouvelles recrues, notes précisant les modalités pratiques de la motivation.
- La rémunération, la reconnaissance des efforts, des conditions de travail favorables, l'évolution de carrière, l'esprit d'appartenance à l'entreprise.

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

4) Comment vous procédez pour détecter les facteurs de motivation de chaque individu ?

Chapitre III : l'impact de la motivation sur la performance des RH l'état de l'entreprise « NAFTAL GPL »

- On motive nos RH en suivant leurs démarches sur le terrain et on remarque ce qui ne va pas. Identification des facteurs par la compréhension des menaces et opportunités existants dans l'entreprise.
- La formation
- Le respect, la sécurité, l'évolution des salariés
- La reconnaissance au travail
- Les avantages en nature (primes, véhicule de service, don ramadan,)

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

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

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

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

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

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

Chapitre III : l'impact de la motivation sur la performance des RH l'état de l'entreprise « NAFTAL GPL »

La communication est très importante par rapport le rationnel aux ressources humaines « En cas de problème avec un salarié, il faut le traiter de manière rationnelle et essayer de comprendre l'erreur, de la corriger et d'identifier les points d'erreur et de carence du salarié Par la communication Par exemple, le directeur des ressources humaines dit que si un employé fait une erreur dans son travail, nous l'envoyons en formation pour éviter les erreurs. Par exemple, une formation sur des supports automatisés pour améliorer sa performance d'une part et la rentabilité de l'organisation d'autre part. D'autre part, pour éviter de recourir à la punition, par exemple pour être productif et construire une relation avec les salariés et prendre en compte leurs sentiments ».

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

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

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

Sa réponse fut :

La promotion à une relation étroite avec la motivation Il existe deux cas :

- **le premier** : est un employé qui promotion à un niveau supérieur dans le poste et est payé et apprend.

Chapitre III : l'impact de la motivation sur la performance des RH l'état de l'entreprise « NAFTAL GPL »

- **Le deuxième :** cas est un employé qui travaille puis promotion à un poste plus élevé.

Par exemple, le responsable des ressources humaines affirme que même si l'employé promotion à un poste plus élevé et ne reçoit pas de salaire, cela l'amène à ne pas fournir suffisamment de travail à l'organisation, y compris le salaire, qui est considéré comme le plus grand facteur de motivation de l'organisation. Plus qu'une promotion pour la plupart des employés de la société NAFTAL.

« Pour moi en tant que responsable des ressources humaines. La prime des responsabilités est pour moi une grande motivation. »

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

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

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

« Les formations sont un moyen de s'enrichir et approfondir nos connaissances, si on apprend quelque chose de nouveau, nous serons motivés à en apprendre davantage et à appliquer nos nouveaux acquis dans notre domaine de travail, dans notre entreprise plusieurs

Chapitre III : l'impact de la motivation sur la performance des RH l'état de l'entreprise « NAFTAL GPL »

Programmes de formations sont mis à disposition du personnel afin de les motiver et de les faire évoluer, c'est un investissement indispensable.»

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

9) Les conditions de travail au sein de votre entreprise sont-elles perçues ? Positivement par vous-même ? Et par vos collègues salariés ?

Les conditions de travail au sein de votre entreprise sont-elles perçues positivement par vous-même ? Et par vos collègues salariés ? Quelle est leur influence sur la motivation ? Il Répondit : par moi-même "oui", par mes collègues ? À vous de les interroger. Pour leur influence, il dit que des bonnes conditions sont mises à disposition des Salariés, et que cela ne peut influencer que positivement sur leur motivation. « Pour moi, les conditions de travail que nous avons assurées à nos salariés sont favorables, car NAFTAL est considérée comme l'une des entreprises qui assure les meilleures conditions de travail nos salariés bénéficient de beaucoup d'avantages comme je l'ai dit précédemment, donc je pense que l'influence de ces conditions ne peut être que positive sur leur motivation bénéficier de tout ces avantages permet de vouloir faire partie de l'effectif de , et d'y travailler avec toute fierté et volonté afin de donner le meilleur de soi » De son point de vue, le DRH affirme qu'il perçoit les conditions de travail assez favorables, (chose que nous avons aussi remarqué durant nos déplacements à l'entreprise afin d'effectuer ces entretiens),

10) Quelques avis de salariés sur leur satisfaction vis-à-vis des conditions de travail :

Au sein de l'entreprise NAFTAL, les conditions de travail sont perçues de manière diverse par les employés. :

Chapitre III : l'impact de la motivation sur la performance des RH l'état de l'entreprise « NAFTAL GPL »

1. Un gestionnaire de ventes de carburant a souligné le travail d'équipe et l'environnement paisible sans stress ni pression.
2. Un employé en formation pratique a noté l'importance de la vigilance personnelle dans le travail et la satisfaction du client.
3. Un chauffeur-livreur a salué l'ambiance de travail professionnelle chez NAFTAL, avec des avantages tels que le transport du personnel, les repas gratuits et l'assistance sociale fiable
4. Un chef de service exploitation et transport par intérim a mentionné le stress quotidien et le manque de reconnaissance malgré de bons résultats.
5. Une chargée d'études a souligné la nécessité de travailler dur et de gérer le stress, mais a noté que la paie ne suffisait pas toujours aux besoins.

Globalement, NAFTAL adopte des pratiques managériales et commerciales visant à améliorer continuellement ses activités et à moderniser ses modes de gestion. Cependant, l'expérience individuelle peut varier en fonction du poste et de l'équipe de travail.

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

Il répondit :

- Augmentation les salaires
- Les défis, le fait d'atteindre les objectifs
- Le développement et l'accomplissement de soi
- Servir au mieux l'entreprise

Impact Positif : Contribuer positivement à la société et à la vie des gens est une grande source de motivation. Chez Naftal, par exemple, la distribution du GPL (Gaz de Pétrole Liquéfié) est essentielle pour l'approvisionnement en carburant. Savoir que mon travail a un impact positif sur la communauté me motive.

Chapitre III : l'impact de la motivation sur la performance des RH l'état de l'entreprise « NAFTAL GPL »

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

Bien sûr ! La **motivation des salariés** est un élément crucial pour la **performance** d'une entreprise. Un classement des facteurs de motivation, en mettant l'accent sur leur importance dans le contexte de l'entreprise **NAFTAL** :

- **Rémunération** : Un salaire compétitif et des avantages financiers sont essentiels pour motiver les employés. Une rémunération équitable et transparente encourage l'engagement et la productivité.
- **Conditions de travail** : Un environnement de travail favorable, avec des équipements modernes, des espaces ergonomiques et une bonne ambiance, contribue à la motivation. Des conditions de travail optimales favorisent la créativité et la satisfaction au travail.
- **Reconnaissance** : L'appréciation et la reconnaissance du travail accompli sont des moteurs puissants. Des félicitations, des récompenses et des opportunités de développement personnel renforcent la motivation.
- **Possibilité d'évolution** : Les employés cherchent à progresser dans leur carrière. Des opportunités de formation, de promotion et de développement professionnel sont essentielles pour maintenir leur motivation.
- **Autonomie** : Donner aux employés la liberté de prendre des décisions et de gérer leur travail renforce leur engagement. L'autonomie favorise la créativité et la responsabilisation.

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

Au sein de Naftal, l'entreprise qui commercialise les GPL (Gaz de Pétrole Liquéfié), il existe un système d'évaluation de la performance individuelle. Voici comment cela se déroule :

Chapitre III : l'impact de la motivation sur la performance des RH l'état de l'entreprise « NAFTAL GPL »

1. Évaluation en temps réel : Naftal tend à prendre en compte la performance individuelle de manière continue et en temps réel. Cela permet d'ajuster les actions et les mesures au fur et à mesure, plutôt que d'attendre des évaluations annuelles.

2. Critères d'évaluation : Les critères d'évaluation peuvent varier en fonction du poste et des responsabilités de chaque employé. Ils incluent généralement des indicateurs de performance tels que la productivité, la qualité du travail, le respect des délais, l'initiative, la collaboration, etc.

3. Actions suite à l'évaluation: En fonction des résultats de l'évaluation, plusieurs actions peuvent être entreprises :

- **Formation et développement:** Si des lacunes sont identifiées, des formations peuvent être proposées pour améliorer les compétences.
- **Récompenses et reconnaissances :** Les employés performants peuvent être récompensés, que ce soit par des primes, des promotions ou des reconnaissances publiques.
- **Plans d'amélioration :** Pour les domaines nécessitant une amélioration, des plans d'action spécifiques peuvent être élaborés.
- **Affectations de projets :** Les employés performants peuvent se voir confier des projets plus importants ou stratégiques.

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

Une relation directe et étroite entre performance et motivation.

Il est important de noter que motivation et la performance sont étroitement liées : la motivation entraîne l'engagement, et vice versa. De plus, une entreprise qui valorise la motivation de ses employés renforce sa marque employeur et sa réputation. En somme, la motivation est un pilier de la réussite organisationnelle. La motivation est un levier puissant pour améliorer la performance individuelle et collective, et elle constitue un enjeu stratégique pour les entreprises souhaitant prospérer dans un environnement compétitif.

Chapitre III : l'impact de la motivation sur la performance des RH l'état de l'entreprise « NAFTAL GPL »

Résumé entretien :

Le Directeur des Ressources Humaines (DRH) de NAFTAL met en avant plusieurs pratiques exemplaires en matière de gestion des ressources humaines lors d'un entretien. Il souligne l'engagement envers les objectifs de l'entreprise et l'importance de répondre aux attentes de la Direction. La motivation est identifiée comme un moteur essentiel pour favoriser l'engagement et la performance des employés, avec des stratégies telles qu'une rémunération compétitive, la reconnaissance des efforts, des conditions de travail favorables et des opportunités d'évolution de carrière. La formation continue est également présentée comme un outil efficace pour renforcer la motivation en permettant aux employés d'acquérir de nouvelles compétences et de progresser professionnellement. La communication est soulignée comme cruciale pour résoudre les problèmes et maintenir un climat de confiance. Les politiques de promotion offrent aux employés des perspectives d'avancement professionnel et de nouveaux défis, étroitement liées à la motivation. L'impact positif des conditions de travail sur la motivation et le sentiment d'appartenance des employés est également mis en avant, tout comme un système d'évaluation de la performance individuelle mettant l'accent sur la formation et l'amélioration continue.

Chapitre III : l'impact de la motivation sur la performance des RH l'état de l'entreprise « NAFTAL GPL »

Conclusions du chapitre :

L'étude de la motivation du personnel est cruciale pour la gestion des ressources humaines, car des employés motivés se traduisent par une performance accrue et un engagement plus fort envers l'entreprise. Cependant, la motivation étant un phénomène complexe et individuel, il n'existe pas de liste exhaustive de ce qui motive chaque employé. Les résultats de l'enquête menée auprès de NAFTAL révèlent plusieurs aspects clés. Premièrement, bien que la majorité des ressources humaines de NAFTAL possèdent un potentiel considérable avec une formation universitaire, la politique de rémunération laisse à désirer. Alors que les employés sont satisfaits de leurs salaires et avantages sociaux, les autres formes de rémunération, comme les primes individuelles, ne sont pas perçues comme efficaces. Cela suggère une certaine équité dans l'organisation, mais un manque de reconnaissance de l'efficacité individuelle, ce qui peut affecter négativement la motivation du personnel. Deuxièmement, le climat de travail est généralement apprécié par les ressources humaines de NAFTAL, ce qui contribue à une bonne image de l'organisation. Cependant, bien que les employés reconnaissent l'importance de l'évaluation dans leur motivation, ils ne sont pas satisfaits de celle pratiquée dans l'organisation. Cela suggère un écart entre la perception de l'évaluation et sa mise en œuvre réelle, ce qui peut entraîner une baisse de la motivation et de la satisfaction au travail. Enfin, en ce qui concerne la politique de formation, les employés reconnaissent son importance pour améliorer leurs compétences et répondre aux besoins futurs de l'entreprise. La plupart ont déjà participé à des formations visant à renforcer la performance organisationnelle, comme l'adoption de nouvelles stratégies. Cependant, il est crucial que ces programmes de formation soient alignés avec les objectifs organisationnels et qu'ils soient perçus comme pertinents et bénéfiques par les employés pour maximiser leur impact sur la performance globale de l'entreprise.

Conclusion générale

Conclusion Générale

Conclusion générale:

L'importance cruciale de la motivation des employés pour la performance d'une organisation comme NAFTAL GPL transcende les frontières du simple engagement professionnel. En effet, la motivation constitue le moteur essentiel qui alimente l'ensemble des activités au sein de l'entreprise, influençant directement sa capacité à atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels. Les résultats de cette étude révèlent des liens étroits et multidimensionnels entre les différents facteurs de motivation et les indicateurs clés de performance de l'entreprise.

La reconnaissance joue un rôle fondamental dans le renforcement de la motivation des employés. Lorsque les contributions individuelles sont valorisées et récompensées, les employés se sentent davantage investis dans la réussite de l'organisation. Cette reconnaissance peut prendre diverses formes, telles que des récompenses monétaires, des promotions, des titres honorifiques, ou même simplement des mots de gratitude et d'appréciation. En reconnaissant et en récompensant les réalisations des employés, l'entreprise encourage un climat de travail positif et stimulant, propice à la productivité et à l'innovation.

L'autonomie est un autre facteur clé qui influence la motivation et, par extension, la performance organisationnelle. Donner aux employés le pouvoir de prendre des décisions et de contrôler leur propre travail favorise un sentiment de responsabilité et d'engagement. Lorsque les individus ont le pouvoir de façonner leur environnement de travail et de mettre en œuvre leurs propres idées, ils sont plus susceptibles de se sentir investis et impliqués dans la réalisation des objectifs de l'entreprise. Cette autonomie favorise également la créativité et l'innovation, car elle permet aux employés de chercher des solutions originales et efficaces aux défis auxquels l'entreprise est confrontée.

Le développement des compétences est un élément crucial de la motivation des employés et de la performance organisationnelle. En offrant des opportunités de formation et de perfectionnement professionnel, l'entreprise démontre son engagement envers le développement personnel et professionnel de ses employés. Lorsque les individus ont la possibilité d'acquérir de nouvelles compétences et de progresser dans leur carrière, ils sont plus susceptibles de rester engagés et motivés à long terme. De plus, des employés compétents et bien formés sont mieux équipés pour relever les défis du marché, améliorer la qualité des produits et services, et répondre efficacement aux besoins des clients.

Conclusion Générale

En adaptant ses stratégies de motivation aux besoins changeants de ses employés et aux évolutions du marché, NAFTAL peut garantir un avantage concurrentiel durable et une performance organisationnelle optimale. Il est donc essentiel pour les organisations de prendre soin des besoins de leurs employés car un employé heureux est un employé productif. En proposant des opportunités de développement professionnel et en encourageant une culture de reconnaissance, NAFTAL peut continuer à stimuler la motivation de ses employés. En investissant dans ces initiatives, l'entreprise peut maintenir un haut niveau de performance à long terme et rester compétitive dans un environnement professionnel en constante évolution. Il serait également judicieux pour NAFTAL de rester à l'affût des tendances émergentes en matière de motivation des employés et d'explorer de nouvelles avenues, telles que l'intégration de technologies innovantes, pour stimuler l'engagement des employés à l'avenir.

Résultats de l'hypothèse :

Avec l'évolution de la technologie et la concurrence de plus en plus féroce, les organisations cherchent à obtenir un avantage concurrentiel pour occuper une position de leadership. Cela garantit la survie et la pérennité de l'organisation et dépend des ressources de l'organisation pour créer le capital humain et réaliser l'efficacité, c'est-à-dire les connaissances, les compétences et les comportements que les individus possèdent dans ce domaine. Pour atteindre des objectifs spécifiques, la motivation est l'un des moyens les plus importants pour les organisations de développer les capacités humaines en démontrant la capacité à maîtriser différentes technologies, ce qui améliore et renforce la productivité de l'organisation. Cela confirme la validité de l'hypothèse. À travers notre recherche sur le terrain au niveau de la société pétrolière de la wilaya de Tiaret, nous avons essayé de mettre en évidence les aspects pertinents liés à la traduction en réalité pour les institutions algériennes, en ce qui concerne l'impact de la motivation sur la performance organisationnelle. La validation de la première hypothèse selon laquelle les politiques d'incitation appliquées par la société NAFTAL encouragent les employés à contribuer pleinement à la performance organisationnelle et aux objectifs de l'entreprise démontre l'existence d'une forte relation causale avec une preuve statistique entre la variable indépendante représentée par les incitations matérielles et morales et la variable dépendante représentée par la performance

Conclusion Générale

Organisationnelle. Ainsi, les incitations matérielles et morales ont un impact sur la performance des employés, ce qui contribue à son tour à la performance globale de l'entreprise. Comprendre comment ces variables interagissent est nécessaire pour améliorer la performance organisationnelle. Peut être interprétée comme étant l'ensemble des résultats obtenus par l'entreprise en termes de réalisation de ses objectifs. En ce sens, la société NAFTAL de la wilaya de Tiaret en est un exemple. La deuxième hypothèse est validée par une relation de régression significative au niveau de signification de 0,05 entre la variable indépendante représentant la stimulation matérielle et la stimulation mentale, et la variable dépendante représentant la performance organisationnelle. L'étude met en évidence le rôle crucial des incitations, tant matérielles que morales, dans l'amélioration de la performance globale de l'entreprise, qui à son tour contribue à améliorer sa performance organisationnelle. Plus précisément, elle étudie l'impact des incitations sur la performance organisationnelle d'une compagnie pétrolière dans la province de Tiaret. Les résultats obtenus montrent plusieurs points importants :

1. Il existe une corrélation statistiquement significative, avec un niveau de signification de $0,05 \geq \alpha$, entre les incitations et la performance organisationnelle de l'entreprise. Cela indique que les incitations, qu'elles soient de nature matérielle ou morale, jouent un rôle essentiel dans l'amélioration de la performance organisationnelle de Naftal.
2. L'étude a révélé l'existence d'une relation statistiquement significative, avec un niveau de signification de $0,05 \leq \alpha$, entre les incitations financières et la performance organisationnelle de la société Naftal. Ce résultat met en évidence l'importance des incitations financières dans l'amélioration des résultats et de la productivité au sein d'une entreprise.
3. Enfin, l'étude a également mis en évidence la présence d'effets statistiquement significatifs, avec un niveau de signification $\leq \alpha$ 0,05, entre les incitations morales et la performance organisationnelle de la société Naftal. Cela suggère que les incitations éthiques, telles que la reconnaissance du travail effectué ou les opportunités de développement personnel, ont un impact positif sur les performances de l'entreprise. La discussion avec le Directeur des Ressources Humaines a également confirmé que la motivation est un élément essentiel pour améliorer l'engagement et la performance des collaborateurs. Des stratégies telles que la récompense, la reconnaissance des efforts, les conditions de travail et les opportunités d'évolution de carrière ont été mises en avant. La formation continue est un outil efficace pour renforcer la motivation en permettant aux salariés d'acquérir de nouvelles compétences et

Conclusion Générale

d'évoluer professionnellement. Le Directeur des Ressources Humaines a également souligné l'importance de la communication pour résoudre les problèmes afin de maintenir un climat de confiance au sein de l'entreprise. De plus, les politiques de promotion offrent aux salariés des opportunités d'évolution de carrière et de nouveaux défis. Un système d'évaluation est développé, mettant l'accent sur la formation et l'amélioration continue pour mesurer la performance.

Les Résultats :

Relation Statistiquement Significative entre Motivation et Performance Organisationnelle : L'étude a démontré qu'il existe une corrélation statistiquement significative entre la motivation des employés et la performance organisationnelle de NAFTAL, avec un niveau de signification inférieur à 0,05. Cela suggère que les employés motivés contribuent positivement à la performance globale de l'entreprise.

Impact des Récompenses et de la Reconnaissance sur la Motivation et la Performance : Les résultats indiquent que les récompenses et la reconnaissance ont un impact significatif sur la motivation des employés. Lorsque les employés sont correctement récompensés et reconnus pour leurs réalisations, leur niveau de motivation augmente, ce qui se traduit par une meilleure performance organisationnelle.

Effets des Incitations Matérielles et Morales

Incitations Matérielles : L'étude montre que les incitations matérielles, telles que les récompenses financières, ont un impact significatif sur la performance organisationnelle de NAFTAL. Les incitations financières contribuent à améliorer les résultats et la productivité au sein de l'entreprise.

Incitations Morales : Les résultats révèlent également que les incitations morales, telles que la reconnaissance du travail accompli et les opportunités de développement personnel, ont un impact positif sur la performance organisationnelle. Cela suggère que les aspects éthiques de la motivation, en plus des récompenses matérielles, sont importants pour soutenir la performance globale de l'entreprise.

L'étude confirme l'importance de la motivation des employés dans l'amélioration de la performance organisationnelle de NAFTAL. Les résultats mettent en évidence le rôle crucial

Conclusion Générale

des récompenses, de la reconnaissance, ainsi que des incitations matérielles et morales pour stimuler la motivation des employés et favoriser leur engagement envers les objectifs de l'entreprise. Ces conclusions fournissent des informations précieuses pour les décideurs cherchant à optimiser la gestion des ressources humaines et à accroître la productivité au sein de l'entreprise

Les recommandations :

➤ **Analyse des politiques de rémunération :**

Examiner attentivement les politiques de rémunération pour assurer qu'elles soutiennent efficacement les objectifs des employés, en mettant l'accent sur la reconnaissance et la récompense de la performance exceptionnelle.

➤ **Évaluation continue de la satisfaction des employés :**

Mettre en place des mécanismes pour évaluer et améliorer la satisfaction des employés de manière continue, en identifiant les domaines à améliorer tels que la participation à la prise de décision et l'équité dans les promotions.

➤ **Investissement dans les programmes de reconnaissance :**

Investir dans des programmes de reconnaissance et de récompense pour encourager la performance exceptionnelle et maintenir la motivation des employés, en mettant l'accent sur les incitations morales en plus des incitations financières.

➤ **Transparence et équité dans la distribution des récompenses :**

Assurer la transparence dans les critères de récompense et les processus de nomination. Éviter les favoritismes et s'assurer que les récompenses sont attribuées de manière juste et équitable.

En intégrant ces recommandations dans les décisions stratégiques de l'organisation, il est possible de renforcer la satisfaction, l'engagement et la motivation des employés, contribuant ainsi à améliorer les performances organisationnelles dans leur ensemble.

Cette étude nous a permis d'envisager un ensemble d'idées que nous considérons comme représentant des sujets de recherche futurs dans le domaine la motivation.

Conclusion Générale

« Le rôle la motivation dans la gestion des conflits organisationnels. »

« Le rôle des incitations dans la réalisation de la créativité administrative chez les employés. »

« L'impact la motivations matérielles et morales sur la réduction des accidents professionnels. »

Références bibliographiques

Référencé bibliographiques

Références bibliographiques :

Ouvrage :

1. CHLOE GUILLOT, S. (2023). *la Gestion des ressources humaines*. paris: 16e édition.
2. LAËTITIA, L. (2020). *essentiel de la gestion Ressources Humaines*. paris: 14e édition.
3. Yedo&, & DIARRA, S. (2023). *Guide De La Performance*. OUEST-AFRICAINE.

Référencé bibliographiques

Revue scientifique :

1. Alla, L., & Aziz, H. (2023). La performance de l'entreprise : Histoire d'un concept (1950 – 2020). *Alternatives Managériales Economiques*, 307.
2. Alu, L. (2024). Resocialisation organisationnelle et motivation dans. *Digital access to libraries*, 16.
3. Aubert, J. (2023). *Motivation et ressources humaines, Les théories de la motivation*.
4. BOUDACHE, S. (2023). Polycopié pédagogique. *FONDEMENT DU MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES*, 4.
5. BOUJIMAL, M. (2022). Le climat social de l'entreprise et la motivation du personnel. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 112-129.
6. DJADLI, S., & S, M. ((2019)). Investigating the impact of Motivation and Employées Commitment on Organizational Performance. *Economic Researcher Review(CHEEC*, 89-108.
7. EL AMRAOUI Hanane, & Said, H. (2022). La performance de l'entreprise. *Revue Française d'Economie et de Gestio*, 341, 354.
8. FABIEN S. (2022). La motivation au travail concept et théoris. Mangement des RH de l'IAE de Toulous.
9. Hicham, A. (2023). La performance globale de l'entreprise revisité. *International Journal of Innovation and Scientific Research*, 47.
10. JEAN Aubert. (2023). *Motivation et ressources humaines", Les théories de la motivation*.
11. KHENGKEK., M. (2023). ANALYSE DE LA MOTIVATION ET L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL : CAS DES EMPLOYES DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES DE KINSHASA. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 251 - 274.
12. Lachen, O. (2019). La Contribution D'une Logistique Performante A La Performance De L'entreprise. *journal REMAC*, 180-194.
13. LARRAS, C. (2022). MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINE. *ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT ENSM*, 09.
14. LEIL, A., & TALEB, M. (2023). Gestion des ressources humaines et stress au travail. *Journal of Social Protection Research*, 28 - 40.
15. Mahmoud, D. (2023). La fidélisation des cadres et la performance des entreprises. *journal Algérien de Recherche*, P 697-695.

Référencé bibliographiques

16. NADIA, M. (2023). L'impact de l'évaluation des performances sur le rendement des employés. *Journal of Contemporary Business and Economic Studie*, .323-332.
17. RAMDI, S. E. (2023). Quels indicateurs pour un pilotage efficace des Ressources Humaine. *International .Journal of Accounting, FinanceAuditing, Management and Economics*, 135-150.
18. REDOUANE, O. (2022). Mesure de la performance globale dans une entreprise socialement responsable. *Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing*, 59-78.
19. RIH, F,& Khalid,L., & Wafae, E. A. (2023). Validation de l'Échelle de Mesure WPI-E. *European Scientific Journa*, 121.
20. RIM,R & HABIB, A. (2023). La complémentarité entre l'innovation et la performance organisationnelles. *Revue Internationale des Sciences de Gestio*, 188 - 211.
21. IBRAHIMA,S & Soumaïla Moulaye,A& Bamba,A. (2023). Analyse des effets de l'ouverture commerciale et de la stabilité politique sur la croissance économique de la zone UEMOA. *"Journal of Economiques, Finance and Management (JEFM)*, 270-288.
22. SIMON, G. (2022). Evaluation du rendement et motivation au travail . *International Management*, 169-179.
23. YASSINE, B., & SI MOHAMED,B. (2024). De la Gouvernance des Systèmes d'Information à la Performance des Organisatio. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, P.98-120.
24. YASSINE, B., SI MOHAMED, B., & DALAL, K. (2024). la Gouvernance des Systèmes d'Information à la Performance des Organisations. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 98-120.
25. Youssef, E., & Younes, D. (2023). Du Lean Management À La Performance Des Organisations. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, P.123-148.
26. Youssef, S. A., & Mohamed, T. (2023). Partage des connaissances métiers, un enjeu de la performance organisationnell. *International Journal of Accounting Finance Auditing Management and Economics*, 299-316.

Référencé bibliographiques

Mémoire et thèses :

1. ANDREA, S. (2022). Facteurs de la motivation et de la vocatio. mémoire master, Université of Zadar.
2. Karim, M. ((2012-2013). L'impact de la motivation sur la performance du personnel au travail. mémoire master Université Abderrahmane mira de Bejaïa Faculté des sciences humaines et sociales Département des sciences sociale.
3. Kibira, D. (2023). .L'impact d'une nouvelle politique de rémunération dans le secteur public politique et management RH.
4. Mounira, S., & Rahma, Y. (2016-2017). L'impact du système de motivation sur la performance des ressources humaine. mémoire master, UNIVERSITE MOULOUDE MAMMERI DE TIZI-OUZOU Faculté des Sciences Economiques, de Gestion et Sciences Commerciales.
5. Sabrina, A., & Naima, M. (2020). L'impact de la motivation sur la performance organisationnelle. mémoire master, Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et de sciences de Gestion.
6. Sara, A., & Hanane, L. (2022). La motivation du personnel et performance de l'entreprise, Département des sciences de gestion. UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.
7. Yasmina, K., & Mahdi, D. (2022-2023). L'impact des conflits en entreprise sur la motivation au travail. mémoire de master, Département des Sciences de Gestion.

Référencé bibliographiques

Rapport :

Société générale. (2023). *Rapport Sur Les Politiques Et Pratiques De Rémunération*.

Site web :

JANE, N. (2023, octobre 18). *Le guide complet de la GRH*. Récupéré sur <https://www.furious-squad.com/gestion-ressources-humaines/>

Annexes

Guide d'entretien (Entretien avec le directeur des ressources humaines(DRH) :

Q1:Pouvez-vous nous parler de votre travail (tâches, responsabilités ou non, pénibilité, difficultés rencontrées) ? Et combien d'années d'ancienneté avez-vous au sein de l'entreprise ?

Q2:Comment pouvez-vous nous définir la motivation ?

Q3:En tant que responsable RH, quel est votre rôle pour motiver vos salariés ? Selon-vous, qu'est-ce qui motive un salarié afin d'être plus performant ?

Q4 : Comment vous procédez pour détecter les facteurs de motivation de chaque individu ?

Q5 : Comment votre entreprise parvient-elle à susciter la motivation des salariés ? Quel sont les moyens les plus efficaces selon vous ?

Q6 : La communication est considérée en théorie comme un élément important dans la motivation, quel est votre point de vue ? Est-elle efficace dans le cas de votre entreprise ?

Q7 : Pensez-vous que les politiques de promotion peuvent être liées à la motivation du personnel ? Pouvez-vous nous expliquer cela ?

Q8 : Les formations suivies par vos salariées dans le cadre de la formation continue les aident-ils à être plus motivés ? Comment ?

Q9 : Les conditions de travail au sein de votre entreprise sont elles perçues ? Positivement par vous-même ? Et par vos collègues salariés ?

Q10 : Quelques avis de salariés sur leur satisfaction vis-à-vis des conditions de travail

Q11 : Vous en tant que cadre, qu'est ce qui vous motive ?

Q12 : Pouvez nos faire un classement des facteurs de motivation (rémunération, conditions de travail, reconnaissance, possibilité d'évolution...) par ordre d'importance dans la performance.

Q13 : Y'a-t-il au niveau de votre organisation un système d'évaluation de performance individuelle ? Comment procédez- vous à ces évaluations et quels sont les actions qui en découlent par la suite ?

Annexa N°01



République algérienne Démocratique populaire

Ministère de l'Enseignement supérieur ET de la Recherche scientifique

L'institut des sciences et des techniques d'application (ISTA) d'Oran

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire en vue d'obtenir un diplôme de Master en Sciences de gestion spécialité management des organisations des Ressources Humaines - Oran Nous vous présentons ce questionnaire qui constitue un outil de collecte des données nécessaires pour mener une étude intitulée : **"L'impact de la motivation sur la performance organisationnelle - Étude de cas de la société Naftal GPL dans la wilaya de Tiaret"**. Étant donné l'importance de votre contribution à cette étude, nous vous prions de bien vouloir répondre attentivement et avec précision aux questions de ce questionnaire. La réussite de l'étude dépend largement de l'exactitude de vos réponses, nous vous demandons donc de prêter une attention particulière au questionnaire.

Remarque : Nous tenons à souligner que toutes les informations que vous fournissez seront utilisées uniquement à des fins de recherche scientifique.

Nous vous remercions par avance pour votre précieuse collaboration et vous présentons nos sincères salutations.

Réalisé par l'étudiant :

KHELIFI Hafidha

Encadreur :

D.MAHIDA Hanane

Promotion 2023/2024

Les informations générales :

1-Le genre :

Homme

Femme

2-La tranche d'âge :

Mois de 25 ans

De 46 à 60 ans

De 25 à 45 ans

Plus de 60 ans

3-Catégorie socioprofessionnelle :

Exécution

Maitrise

Cadre

Cadre supérieure

4- Le niveau d'instruction

Primaire

Secondaire

Moyen

Universitaire

5- Situation familiale

Célibataire

Marié

Autre

6-ancienneté :

De 1 à 5 ans

De 10 à 15 ans

De 5 à 10ans

De15ans et plus

Annexes

Les incitations matérielles

Les questionnaires	Pas tout fait d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
Le niveau de satisfaction convient-il avec la caractéristique et la contribution de votre travail.					
Une politique de rémunération permet à la ressource humaine de réaliser ses objectifs					
Le salaire et les avantages sociaux sont-ils équitables au sein de l'organisation (Rémunération égale a travail égale).					
Le salaire répond aux besoins de tous les employés.					
Offrir des récompenses financières aux employés qui atteignent des objectifs spécifiques tels qu'une augmentation des ventes ou l'atteinte d'objectifs de performance					
L'entreprise accorde des prêts pour motiver le salarié à bien effectuer son travail					
L'entreprise utilise un système de retenue sur salaire en cas d'erreur professionnelle ou de négligence au travail					
Le travailleur préfère recevoir des incitations matérielles plutôt que des incitations morales					
Les incitations morales de divers types améliorent les rendements des performances					

Annexes

Les incitations morales :

Les questionnaires	Pas tout fait d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
Les salariés de l'entreprise se sentent stables et en sécurité dans leur emploi.					
L'entreprise offre des opportunités de participer à la prise de décision					
L'entreprise souhaite fournir des certificats d'appréciation à ceux qui le méritent.					
L'entreprise offre la possibilité de participer à des cours Entraînement					
Les présidents expriment leurs remerciements, leur appréciation et leurs louanges Atteindre les objectifs requis					
L'entreprise offre des conditions de travail adaptées					
L'entreprise a proposé des promotions équitables selon des principes scientifiques Réfléchi					
Travailler dans l'entreprise m'aide à me démarquer dans la société					
Les incitations morales de divers types fonctionnent sur Améliorer les performances					

Annexes

La relation entre la motivation et La performance organisationnelle :

Les questionnaires	Pas tout fait d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
Le suivi et l'évaluation effectués permet d'améliorer la performance					
NAFTAL applique une stratégie de motivation pour fidéliser sa ressource humaine dans le But de minimiser le taux de démission.					
L'organisation applique une politique de promotion adéquate avec les compétences de ressource humaine					
NAFTAL détient un système administratif de bonne qualité qui favorise l'efficacité (finance, ressource humaine programme, stratégique)					
L'organisation (Naftal) est efficace pour ce qui concerne ces buts fixés					
La formation est nécessaire dans la performance des ressources humaines au sein de votre organisation					
La motivation au travail est un bon moyen pour fidéliser la ressource humaine					
Le système de motivation applique permet à la ressource humaine d'être plus performante					
L'entreprise applique le partage des gains basé sur l'efficacité de l'employé					
L'organisation suit un système de rémunération qui permet aux salariés d'être plus performant					
L'organisation détient une bonne image dans votre esprit					

Annexa N°02

Fiabilité Echelle : ALL VARIABLES

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,801	09

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,845	11

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,824	09

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,849	26

Corrélations

Statistiques						
	Genre	Age	Situation_f	Catégorie_	niveau_instructi on	Ancienneté
N Valide	40	40	40	40	40	40
N Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	1,5500	2,3750	1,2750	2,6250	3,4500	2,8750
Ecart-type	,50383	,70484	,55412	,58562	,71432	1,11373

Fréquences et ratios :

Genre

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Homme	18	45,0	45,0	45,0

Annexes

Femme	22	55,0	55,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Age

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
moins de 25 ans	4	10,0	10,0	10,0
De 25 à 45 ans	18	45,0	45,0	55,0
De 46 à 60 ans	17	42,5	42,5	97,5
plus de 60 ans	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Situation

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
maries	31	77,5	77,5	77,5
célibataire	7	17,5	17,5	95,0
autre	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Catégorie_

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Exécution	2	5,0	5,0	5,0
maitrise	11	27,5	27,5	32,5
cadre	27	67,5	67,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

niveau instruction

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
primaire	1	2,5	2,5	2,5
moyen	2	5,0	5,0	7,5
secondaire	15	37,5	37,5	45,0
universitaire	22	55,0	55,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Annexes

Ancienneté

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
De 1 à 5 ans	6	15,0	15,0	15,0
De 6 à 10 ans	9	22,5	22,5	37,5
De 11 à 15 ans	9	22,5	22,5	60,0
De 16 ans et plus	16	40,0	40,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Moyennes arithmétiques :

	N	Moyenne	Ecart type
Le niveau de satisfaction convient-il avec la caractéristique et la contribution de votre travail.	40	3,1500	1,33109
Une politique de rémunération permet à la ressource humaine de réaliser ses objectifs	40	2,8750	1,06669
Le salaire et les avantages sociaux sont-ils équitables au sein de l'organisation (Rémunération égale a travail égale).	40	3,0500	1,13114
Le salaire répond aux besoins de tous les employés.	40	3,2500	1,23517
Offrir des récompenses financières aux employés qui atteignent des objectifs spécifiques tels qu'une augmentation des ventes ou l'atteinte d'objectifs de performance	40	3,0250	1,09749
L'entreprise accorde des prêts pour motiver le salarié à bien effectuer son travail	40	3,1750	1,12973
L'entreprise utilise un système de retenue sur salaire en cas d'erreur professionnelle ou de négligence au travail	40	3,7250	,81610
Le travailleur préfère recevoir des incitations matérielles plutôt que des incitations morales	40	3,8250	,95776
Les incitations morales de divers types améliorent les rendements des performances	40	3,2500	,92681
axe1	40	3,2583	,64563
N valide (listwise)	40		

	N	Moyenne	Ecart type
Les salariés de l'entreprise se sentent stables et en sécurité dans leur emploi.	40	3,2500	,98058
L'entreprise offre des opportunités de participer à la prise de décision	40	2,9500	1,21845
L'entreprise souhaite fournir des certificats d'appréciation à ceux qui le méritent.	40	3,6500	1,00128

Annexes

L'entreprise offre la possibilité de participer à des cours Entraînement	40	3,4500	,84580
Les présidents expriment leurs remerciements, leur appréciation et leurs louanges Atteindre les objectifs requis	40	3,4500	,95943
L'entreprise offre des conditions de travail adaptées	40	3,7500	,77625
L'entreprise a proposé des promotions équitables selon des principes scientifiques Réfléchi	40	3,3250	1,07148
Travailler dans l'entreprise m'aide à me démarquer dans la société	40	3,2500	1,05612
Les incitations morales de divers types fonctionnent sur Améliorer les performances	40	3,0000	1,15470
Axe2	40	3,3325	,54036
N valide (listwise)	40		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Le suivi et l'évaluation effectués permet d'améliorer la performance	40	3,2250	1,16548
NAFTAL applique une stratégie de motivation pour fidéliser sa ressource humaine dans le But de minimiser le taux de démission.	40	2,9500	1,19722
L'organisation applique une politique de promotion adéquate avec les compétences de ressource humaine	40	3,1000	1,21529
NAFTAL détient un système administratif de bonne qualité qui favorise l'efficience (finance, ressource humaine programme, stratégique)	40	3,5000	1,01274
L'organisation (Naftal) est efficace pour ce qui concerne ces buts fixés	40	3,2500	1,00639
La formation est nécessaire dans la performance des ressources humaines au sein de votre organisation	40	2,9750	1,16548
La motivation au travail est un bon moyen pour fidéliser la ressource humaine	40	3,0250	1,14326
Le système de motivation applique permet à la ressource humaine d'être plus performante	40	3,5750	,81296
L'entreprise applique le partage des gains basé sur l'efficacité de l'employé	40	3,6500	,83359
L'organisation suit un système de rémunération qui permet aux salariés d'être plus performant	40	4,2250	,65974
L'organisation détient une bonne image dans votre esprit	40	4,1500	,69982

Annexes

M3	40	3,4205	,52554
N valide (listwise)	40		

Analyse de régression multiple :

Corrélations

		M3	X	M2
Corrélation de Pearson	M3	1,000	,632	,689
	X	,632	1,000	,741
	M2	,689	,741	1,000
Sig. (unilatérale)	M3	.	,000	,000
	X	,000	.	,000
	M2	,000	,000	.
N	M3	40	40	40
	X	40	40	40
	M2	40	40	40

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,713 ^a	,508	,481	,37858

a. Valeurs prédites : (constantes), M2, X

b. Variable dépendante : M3

ANOVAa

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	5,469	2	2,734	19,078	,000 ^b
	Résidu	5,303	37	,143		
	Total	10,772	39			

a. Variable dépendante : M3

b. Valeurs prédites : (constantes), M2, X

Coefficients

Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
A	Erreur standard	Bêta		
1,119	,381		2,937	,006
,218	,140	,268	1,561	,127
,477	,167	,740	2,854	,000

Annexes

Régression linéaire simple

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,632 ^a	,399	,384	,41263

a. Valeurs prédites : (constantes), X

b. Variable dépendante : M3

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	4,302	1	4,302	25,264	,000 ^b
1 Résidu	6,470	38	,170		
Total	10,772	39			

Coefficients

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,744	,340		5,134	,000
1 X	,514	,102	,632	5,026	,000

a. Variable dépendante : M3

Régression linéaire simple

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,689 ^a	,475	,461	,38568

a. Valeurs prédites : (constantes), M2

b. Variable dépendante : M3

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	5,119	1	5,119	34,415	,000 ^b
1 Résidu	5,652	38	,149		
Total	10,772	39			

a. Variable dépendante : M3

Annexes

b. Valeurs prédites : (constantes), M2

Coefficients

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,186	,386	3,075	,004
	M2	,670	,114	,689	,000

a. Variable dépendante : M3

Annexes

Annexe N°03

C O M M E N T A I R E S	
(APPRECIATIONS ANNUELLES)	
Notateur	Commentaires de l'Agent
Nom _____ Fonction _____ Date Visa	Date Visa
Avis de la Commission du Personnel	Décision du Directeur
Date Visa	Date Visa
NOTE ANNUELLE MOYENNE l'intéressé est-il à inscrire au tableau d'avancement : Notateur Commission du Personnel Décision du Directeur	



FICHE DE NOTATION

ANNEE 20 - -

PERSONNEL CADRES

DIRECTION/UNITE DEPARTEMENT

SERVICE/CENTRE SECTION/EQUIPE

NOM PRENOMS

AGE ANS MATRICULE DATE D'ENTREE

FONCTION CAT. SECT.

CF CODE COLLECTIF

IMP. NAFTAL

District GPL Tiaret

Personnels Temporaires + Permanents District GPL Tiaret Mois JANVIER 2024

District GPL/TIARET

*	Effectif Permanent								Effectif Temporaire								Total			
	Cadres sup	Cadres	Matrines	Exécution	Total 1°	Cadres	Matrines	Exécution	Total 2°	1°+2°	Camp libr	ASL	Autres	Total 3°	sur 15-25					
SECT	1	37	26	7	71	0	0	0	0	71	0	0	0	0	0					
CL 141 TIARET		12	89	30	131		13	39	52	183		33	19	0	52					
HCZ 381 TISSODJAT		6	43	25	74		1	36	39	113		29	10	0	39					
DM 145 FRECHA		2	14	6	22		2	11	13	35		9	4	0	13					
DM 143 SOUGOUUM		1	10	6	17		2	14	16	33		11	5	0	16					
DM 035 ALICOU		1	14	4	19		3	10	13	30		6	5	0	11					
DM 142 KSAI CHIRALAA		1	14	5	20		3	12	15	35		8	7	0	15					
Total District	1	40	210	83	354	0	22	124	146	500	46	50	0	146	8					
Personnel permanent/temporaire	1	40	210	83	354	0	22	124	146	500	46	50	0	146	8					
total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					

Tables des matières

Tables des matières

Table des matières

Remerciements

DIDICACE

Liste des abréviations.....	I
Liste des tableaux :	II
Liste des figures :	VI
Liste des annexes :	VII
Introduction générale.....	1
Chapitre I : Les fondements théoriques de la motivation au travail des ressources humaines.....	8
Introduction du chapitre :	8
Section1 : généralités sur la fonction ressource humaine :	9
1.Définitions de la GRH :	9
2.Évolution de la GRH :	11
3.Les fonctions de la gestion de la ressource humaine :	12
4.Les missions de la fonction RH :	14
Section 2 : Le concept et les moyens de la motivation au travail	16
1.Le concept de la motivation –historique-	16
2.Définition de motivation :	17
3.Typologie de la motivation au travail :	17
4.Les caractéristiques de la motivation :	19
5Les moyens de la motivation au travail :	20
Section 3 : principale théories de la motivation :	27
Conclusion du chapitre :	40
Chapitre II : Généralité sur la performance organisationnelle.....	38
Introduction du chapitre :	38
Section 1 : l'évolution et définition de la performance (la nation sur la performance) :	39
1. Le concept de performance	39
2.L'évolution de la performance	40
3.La nation de la performance	42
4.Les typologies de la performance :	43
Section 2 : les indicateurs de la performance organisationnelle.	46
1.L'indicateur de la performance :	46

Tables des matières

2.Mesure de la performance organisationnelle :	50
3.Les modèles d'évaluation de la performance organisationnelle :	51
Section 3 : le rôle des politiques de motivation sur la performance organisationnelle.	52
1.Politique de rémunération :	52
2.La motivation par la politique de formation :	55
3.Les conditions de travail qui favorisent la motivation.....	57
4.Le rôle d'évaluation de la ressource humaine sur la performance :	59
Conclusion du chapitre :	64
Chapitre III : L'impact de la motivation sur la performance organisationnelle des RH : l'état de l'entreprise « NAFTAL GPL »	63
Introduction du chapitre :	63
Section 1 : présentation de l'organisation d'accueil NAFTAL.....	64
1.Présentation du Naftal :	64
2.Présentation de NAFTAL Branche GPL	66
Section 2 : présentation de la démarche méthodologique :	77
1.Présentation de la méthodologie de recherche :	77
2.Méthodologie de l'étude :	77
3.Méthodes et outils d'analyse statistique utilisés:	79
4.L'entretien :	80
Section3: Analyse et interprétation des résultats les questionnaires et entretien.....	83
1.La validité et la fiabilité de l'outil d'étude: interprétation	83
2.Alpha de Cronbach :	83
3.Moyennes arithmétiques et les écarts types :	90
4.Analyse de régression :	96
Conclusions du chapitre :	112
Conclusion générale:	104
Références bibliographiques :	110
Annexas	116
Résumé :	135

Résumé :

L'objectif de cette étude vise à évaluer l'impact des incitations, qu'elles soient matérielles ou morales, sur l'amélioration de la performance organisationnelle de la société pétrolière NAFTAL dans la wilaya de Tiaret. Un questionnaire comprenant trois axes et 26 questions a été distribué à 40 employés, et le chercheur a utilisé le logiciel SPSS pour saisir et analyser les données. Les résultats ont montré que les incitations matérielles telles que les primes financières étaient liées à une augmentation de la productivité et des résultats au sein de l'entreprise, tandis que les incitations morales, telles que la reconnaissance des efforts et la fourniture d'opportunités de développement personnel, avaient également un impact positif sur la performance organisationnelle. De plus, une relation statistiquement significative a été identifiée entre à la fois les incitations matérielles et morales et la performance organisationnelle. Cela souligne l'importance des incitations dans l'amélioration des résultats globaux de l'entreprise, en soulignant que les incitations financières ont un impact significatif sur la performance organisationnelle. En outre, la recherche met en évidence l'importance des incitations morales dans l'amélioration de la performance organisationnelle, car la reconnaissance des efforts et la fourniture d'opportunités de développement personnel peuvent renforcer la motivation et la participation des employés.

Mots clés : la motivation, la performance organisationnelle, les incitations matérielles les incitations morales. Les salarie

المخلص : يهدف هذا البحث إلى تقييم تأثير الحوافز سواء المادية أو المعنوية على تحسين الأداء التنظيمي في شركة النفط نفطال في ولاية تيارت. تم توزيع استبيان يحتوي على ثلاثة محاور 26 سؤالي على 40 موظف واستخدم الباحث برنامج SPSS لإدخال البيانات وتحليلها. من خلال النتائج تبين أن الحوافز المادية مثل المكافآت المالية ترتبط بزيادة في الإنتاجية والنتائج داخل الشركة بينما لها الحوافز المعنوية مثل الاعتراف بالجهود وتوفير فرص التطوير الشخصي تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي أيضاً. وتم تحديد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من الحوافز المادية والمعنوية والأداء التنظيمي. هذا يبرز أهمية الحوافز في تحسين النتائج العامة للشركة مع التأكيد على أن الحوافز المالية لها تأثير كبير على الأداء التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك يشير البحث إلى أهمية الحوافز المعنوية في تحسين الأداء التنظيمي حيث يمكن أن يؤدي الاعتراف بالجهود المبذولة وتوفير الفرص للتطوير الشخصي إلى تعزيز الدافعية والمشاركة من قبل الموظفين.

الكلمات المفتاحية: التحفيز , الحوافز المادية , الحوافز المعنوية , الاداء التنظيمي , الموظفين

