

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
Département de Gestion des Entreprises et des Administrations

Option : Management des Organisations et des ressources humaines

Projet fin d'étude : En vue de l'obtention du diplôme de Master Professionnel

Thème :

L'impact de la motivation entre pratiques
managériales et discours RH sur la
performance de l'entreprise – Cas BIMO
industrie

Réalisé par :

BOUMAZA Sofiane

Encadré par :

Dr. MAHIDA Hanane

Les membres du jury :

La présidente	Pr. Mme BERRAS Dalila
L'examineur	Dr. Mr SAFI Ahmed
L'encadrante	Dr. Mme MAHIDA Hanane

Année universitaire : 2023 - 2024

Remerciements :

Je remercie Allah tout puissant qui m'a aidé et m'a donné la santé pour mener à bien cette recherche, louange à Allah toujours et jamais.

Je tenais particulièrement à remercier mon encadrante Mme Mahida, pour son orientation à tout moment, et pour ses conseils et ses informations tout au long de ce travail.

Je tenais à remercier profondément les membres de jury d'avoir accepté d'examiner mon travail.

Je tenais à remercier également Mr. NASSAH Abderrahmane, le chef de service ressources humaines de chocolaterie BIMO, pour sa disponibilité, et sans oublier tous les salariés de la société.

Un grand merci à ma famille pour leur soutien moral, leur aide et leur encouragement.

Mes remerciements aux si adressent également aux enseignants du département de gestion des entreprises et administrations sans exception.

Dédicaces :

Je dédie ce modeste travail tout d'abord :

A ceux que j'ai tant aimé avec beaucoup de respect et je suis très fier de les voir et tous les mots du monde ne peuvent exprimer l'amour que je leur porte : mes très chers parents, qui m'ont soutenu pendant de mes études.

A mes chers frères « Razki », « Hamza »

A mes chères sœurs « Dalila », « Kahina »

A toute ma famille

A tous mes amis, sans exception

A toute ma promotion et à qui m'aime

Sofiane

Liste des abréviations :

Les abréviations

ABREVIATIONS	SIGNIFICATIONS
ERG	Théorie d'Alderfer - Employés Ressources Groupe
V.I.E	La théorie de Vroom - Valence Instrumentalité Expectation
BSG	Balanced Scorecard
TBL	Le triple Bottom Line
GRI	Global Reporting Initiative
BIMO	Biscuiterie Moderne
SARL	Société à responsabilité limitée
DRH	Directeur des ressources humaines

Liste des figures :

Les figures

Figure	Titre	Page
N° 01	La pyramide des besoins de Maslow	09
N° 02	Les facteurs de la théorie d'Herzberg	10
N° 03	Le modèle V.I.E	14
N° 04	Les étapes de la formation	20
N° 05	Le triangle de la performance	26
N° 06	Le Balanced Scorecard	35
N° 07	Le triple Bottom Line	36
N° 08	L'organigramme général de BIMO industrie	52
N° 09	L'organigramme de SARL - Chocolaterie	53

Liste des tableaux :

Liste des tableaux

Numéro	Titre	Page
N° 01	Les composantes de système de rémunération	18
N° 02	Dimensions et indicateurs de Sicotte	30
N° 03	Modèle de performance de Fitagiralt	31
N° 04	Catégorie d'indicateurs de performance selon le modèle de Kaplan et Norton	34
N° 05	La répartition des effectifs de BIMO industrie	51
N° 06	Répartition des effectifs de BIMO Industrie	54
N° 07	Répartition des enquêtés selon le sexe	59
N° 08	Répartition des enquêtés selon l'âge	60
N° 09	Répartition des enquêtés selon la situation familiale	60
N° 10	Répartition des enquêtés selon le niveau scolaire	61
N° 11	Répartition des enquêtés selon le poste	61
N° 12	Répartition des enquêtés selon les années d'ancienneté	62
N° 13	Avis des enquêtés sur l'influence de système de rémunération sur la motivation	62
N° 14	Répartition des répondants selon le salaire	63
N° 15	Avis des enquêtés sur la satisfaction par le salaire selon la catégorie socioprofessionnelle	63
N° 16	Avis des enquêtés sur l'augmentation de salaire selon les années d'anciennetés	64
N° 17	Avis des enquêtés sur l'influence de la formation comme une technique de motivation	64
N° 18	Répartition des bénéficiaires d'une formation selon la catégorie socioprofessionnelle	65
N° 19	Avis des enquêtés sur la satisfaction par les types de formations effectuées selon le sexe	66
N° 20	Avis des enquêtés sur l'application des connaissances acquises via de formation effectuée	66
N° 21	Avis des enquêtés sur la promotion comme une technique de motivation	67
N° 22	Répartition des bénéficiaires d'une promotion selon la catégorie socioprofessionnelle	67
N° 23	Avis des enquêtés sur l'amélioration des conditions de travail comme un outil de motivation selon le sexe	68

Liste des tableaux

N° 24	Avis des enquêtés sur la gestion des conflits au sein BIMO Industrie	68
N° 25	Avis des enquêtés sur la communication interne selon la catégorie socioprofessionnelle	69
N° 26	Avis des enquêtés sur les facteurs motivants au travail selon le sexe	69
N° 27	Avis des enquêtés sur la satisfaction par leur poste selon la catégorie socioprofessionnelle	70
N° 28	Avis des enquêtés sur la motivation selon le sexe	71
N° 29	Avis des enquêtés vis-à-vis de l'influence des techniques appliquées sur la motivation	71
N° 30	Avis des enquêtés sur l'amélioration de performance selon le sexe	72
N° 31	Avis des enquêtés sur l'estimation des compétences selon les années d'anciennetés	72
N° 32	Avis des enquêtés sur la réalisation d'objectifs en motivant les RH selon la catégorie socioprofessionnelle	74
N° 33	Avis des enquêtés sur les pratiques managériales selon le sexe	74

Sommaire :

Sommaire

Remerciement

Dédicace

La liste des abréviations

La liste des figures

La liste des tableaux

Introduction générale

Chapitre I : La motivation : une source pour améliorer la performance

Section 01 : La notion de la motivation

Section 02 : Les théories de la motivation

Section 03 : La motivation dans le contexte professionnel

Chapitre II : La performance : perspective d'une approche multidimensionnelle

Section 01 : Le concept de la performance

Section 02 : Les déterminants de la performance

Section 03 : Mécanisme de calcul de performance temporelle en entreprise

Chapitre III : L'importance de la motivation sur la performance entre discours RH et pratiques managériales (Cas BIMO)

Section 01 : La motivation : un catalyseur essentiel de la performance

Section 02 : La présentation de l'entreprise

Section 03 : Etude pratique de l'importance de la motivation sur la performance

Conclusion générale :

Bibliographie

Annexes

Tables des matières

Résumé

Introduction générale :

Dans le contexte actuel de la nouvelle économie, où la mondialisation et les avancées technologiques jouent un rôle majeur, la compétitivité des entreprises repose sur leur capacité à innover et à exploiter les connaissances. Pour rester compétitives, les entreprises adaptent souvent leurs structures organisationnelles pour favoriser la flexibilité et l'innovation. Cette évolution met également l'accent sur la nécessité de motiver les employés à utiliser leur créativité et à contribuer efficacement aux objectifs de l'entreprise. Ainsi, trouver des stratégies de motivation appropriées devient essentiel pour améliorer la performance globale de l'entreprise.

Les crises économiques des siècles passés montrent que les entreprises performantes doivent atteindre les résultats avec une ressource humaine, ce qui pousse certains managers d'affirmer que ce sont des humains et non des systèmes qui font la réussite des entreprises. Par conséquent, de plus en plus d'entreprises semblent d'attacher une grande importance à la motivation des employés.

La notion de motivation peut se définir comme l'ensemble des éléments qui permettent à un individu d'adopter un comportement efficace en entreprise, et de s'engager totalement, volontairement dans l'exécution des tâches.

La motivation est très importante dans toute entreprise. Les employés ont tendance à fonctionner mieux et plus efficacement s'ils sont motivés. Il existe donc un lien entre la motivation et l'augmentation de la performance. En ce sens, parce que la motivation peut inspirer, encourager et stimuler les individus à atteindre des objectifs communs par le travail dans une entreprise, il est dans l'intérêt du manager de voir à la création et au maintien d'un environnement motivant pour tous les employés.

Etant donné, la réussite de l'entreprise est liée à la réussite des hommes et des femmes qui la composent, l'adaptation des techniques ou des outils de motivation efficaces pousse les individus dans une entreprise à être engagés au travail qui permettra à l'entreprise à améliorer sa performance et atteindre les objectifs tracés.

D'une façon générale, la motivation des ressources humaines génère le défi d'accomplissement dans le contexte des ressources humaines. Cela souligne l'importance de la motivation et du dépassement de soi dans le milieu professionnel pour atteindre ses objectifs et évoluer au sein de l'entreprise.

- **Les raisons de choix du thème :**

Nous avons choisi le thème de la motivation entre pratiques managériales et discours RH pour les raisons suivantes :

- Le thème de la motivation nous intéresse à découvrir son importance dans les entreprises.
- La curiosité à découvrir les pratiques managériales qui motivent les salariés au sein les entreprises algériennes.
- L'importance de sujet qui identifie l'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise.
- Elle sera une opportunité pour développer nos connaissances dans le domaine de management des organisations et des ressources humaines.

- **Les objectifs de la recherche :**

Les objectifs de notre recherche au sein la société BIMO industrie sont :

- Notre objectif principal est d'illustrer l'impact de la motivation des salariés sur la performance de l'entreprise.
- Découvrir le degré de satisfaction des salariés de BIMO industrie vis-à-vis les techniques de motivation adoptées.
- Interpréter la relation entre la motivation et la performance de l'entreprise.

- **La problématique de recherche :**

Actuellement dans le monde de la concurrence et la survie des entreprises, la motivation au travail est devenue indispensable afin d'augmenter leur performance. A cet effet, Il est nécessaire de déterminer l'importance de la motivation sur la performance d'un salarié, mais également la performance globale d'une entreprise.

Afin d'étudier notre problématique on a choisi la société BIMO pour qu'il soit notre terrain d'étude.

C'est dans cet esprit que nous allons essayer d'étudier l'impact de la motivation par la présentation d'un travail de recherche portant sur la description du lien existant entre la

motivation et la performance. Par conséquent, nous avons formulé la problématique suivante:

« Quel est l'impact de la motivation entre pratiques managériales et discours RH sur la performance de l'entreprise ? »

Afin d'apporter une meilleure réponse à notre problématique, on va répondre sur quelques questions secondaires :

- ✓ Quelles sont les pratiques managériales adoptées par la société BIMO industrie qui pourraient satisfaire la motivation des salariés ?
- ✓ Les salariés sont-ils satisfaits de la motivation au sein BIMO industrie ?

Afin de répondre à notre problématique nous avons constitué les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 01 :** Les pratiques managériales : le système de rémunération et la formation sont des techniques efficaces qui motivent les salariés à la société de BIMO industrie.
- **Hypothèse 02 :** Les salariés de BIMO industrie sont satisfaits par des discours RH et par des techniques de motivation adoptées.
- **La méthodologie de la recherche :**

Concernant notre méthodologie de recherche nous avons choisi de faire une étude qualitative et quantitative pour répondre à notre problématique de recherche. Et pour bien réaliser notre recherche nous nous sommes appuyés sur plusieurs outils :

La partie théorique : C'est une recherche bibliographique et documentaire pour contextualiser notre thème de recherche et l'objet de notre problématique/

La partie pratique : L'utilisation des documents de l'entreprise, un questionnaire et un entretien : le questionnaire a été administré aux salariés de différentes catégories socioprofessionnelles au niveau de l'unité SARL – Chocolaterie BIMO et l'entretien avec le chef de service des ressources humaines de la même unité afin de cerner les réponses à notre question centrale.

Pour l'analyse de nos données : nous avons opté pour une approche déductive :

la méthode déductive est utile en plusieurs points.

- Elle nous permet de tester nos hypothèses, en prenant en compte les observations et l'enquête sur le terrain afin, de faire émerger de nouveaux éléments susceptibles d'approfondir le sujet, puisque les hypothèses, validées ou invalidées, permettent d'expliquer le phénomène étudié en amenant des éclaircissements sur l'objet de notre recherche.
- **Le plan du travail :**

Notre travail de recherche sera divisé en trois chapitres :

Le premier chapitre, sera consacré pour la motivation au travail, nous allons l'organiser en trois sections, la première va traiter les différentes notions de la motivation tandis que la deuxième section va traiter les différentes théories de la motivation, et pour la troisième section va traiter la motivation des salariés dans le contexte professionnel.

Le deuxième chapitre sera consacré pour la performance de l'entreprise, il sera organisé en trois sections également, ainsi, la première section va traiter les différents concepts de la performance de l'entreprise, et la deuxième section va traiter les déterminants de la performance, et pour la troisième est pour traiter les mécanismes de calcul de performance temporelle en entreprise.

Enfin, le troisième chapitre sera consacré à l'étude de cas pratique de notre recherche. La première section sera pour illustrer l'impact de la motivation dans l'entreprise, et dans la deuxième section pour la présentation de l'entreprise de terrain d'étude, la présentation et l'analyse des résultats de notre enquête.

Chapitre I :

Introduction :

Dans un paysage professionnel caractérisé par une concurrence féroce, la motivation des employés est devenue un outil essentiel fondamental pour garantir la performance et le succès des organisations.

En outre, la motivation au travail peut être définie comme le moteur interne qui pousse un individu à agir de manière persistante et cohérente dans le but d'atteindre des objectifs professionnels.

Dans ce chapitre, nous allons approcher le concept de motivation des employés, qui consiste à influencer activement les employés afin d'assurer leur bien-être au travail et d'influencer leur comportement de manière à ce qu'ils travaillent avec le plus d'enthousiasme possible pour atteindre les objectifs de l'entreprise

Nous allons parler dans ce premier chapitre des approches théoriques de la motivation au travail, nous allons présenter dans la première section la notion de motivation et dans la deuxième, nous allons présenter quelques théories de motivation au travail et dans la dernière, nous allons prendre en considération la présentation l'application de la motivation au travail.

Section 01 : La notion de la motivation :

La motivation au travail est essentielle pour la réussite des entreprises, elle est l'énergie qui permet d'améliorer les compétences des individus et la performance des entreprises. Dans cette première section nous tenons compte d'expliquer le concept de motivation.

I.1.1 Bref historique sur la motivation :

Le concept de « motivation au travail » n'apparaissait pas dans le langage commun, ni dans celui des organisations pendant le premier tiers du XX siècle. Jadis défini en terme juridique par les dictionnaires de la langue française de l'époque, le concept aurait apparu pour la première fois comme objet de recherche, dans les travaux des psychologues Tolman (1932) et Lewin (1936). Cependant, la préoccupation de « motiver » les hommes au travail a toujours été présentée à travers les âges. Ainsi, de la cravache (période de l'indignation de motivation au travail s'est faite parallèlement à la conception que l'on s'est fait de l'homme et de son rôle dans la société.¹

I.1.2 Définition de concepts clés :

Pour bien illustrer le concept de la motivation il est nécessaire de définir quelques concepts clefs :

I.1.2.1 L'entreprise : L'entreprise est une unité économique autonome disposant de moyens humains et matériels qu'elle combine en vue de produire des biens et services destinés à la vente. {G.BRESSY et C.KONKUYT, 2000}.

L'entreprise est caractérisée par :

- Une organisation technique : elle produit des biens et services à partir d'une combinaison de moyens.
- Une organisation économique : la création de la valeur est une finalité centrale de l'entreprise.
- Une organisation sociale ou une cellule sociale et humaine : l'entreprise est composée de trois acteurs principaux qui sont les apporteurs de capitaux, les dirigeants et les salariés. Ces trois acteurs ont des objectifs et des stratégies individuelles différentes.
- Un centre de décision relativement autonome : calcul économique, gestion et décision.²

I.1.2.2 Les besoins : Les besoins sont des sensations d'ordre physiologique ou intellectuel qui font naître en nous le désir de posséder, afin de les consommer, les objets, les richesses

¹ Gérard genette, 1968 « *vraisemblance et motivation* », P5.

² Richard KITONDUA, 2024 « *bases de données avancées et gestion optimisée des entreprise* », l'Harmattan RD Congo, P8.

propres à la satisfaction de ces besoins. C'est plus spécialement ainsi que l'on définit les besoins économiques, sans qu'il soit possible de déterminer nettement quels besoins sont économiques et quels autres ne sont pas.

Malgré cela, le mot besoin étant employé dans diverses acceptations vagues, il peut être utile, dans le langage économique est naturellement apprécié et mesuré par celui qui le ressent. ³

I.1.2.3 La satisfaction : La satisfaction au travail est définie comme un état émotionnel qui résultant de l'estimation de mesure dans laquelle le travail permet à l'individu d'atteindre ou de faciliter l'atteinte des valeurs qu'il place dans le travail. Le concept de satisfaction au travail envoie à un sentiment de plaisir, de contentement, issu d'une expérience concrète de travail. ⁴

I.1.2.4 L'efficacité : C'est la capacité d'obtenir le résultat souhaité ou attendu, d'atteindre l'objectif fixé. Les objectifs peuvent se décliner selon un ou plusieurs critères : délai, quantités, coûts, qualité, rentabilité, etc. L'efficacité est aussi la qualité d'une personne qui accomplit une tâche de manière efficace, qui atteint les objectifs qui lui sont fixés. Dans l'entreprise, l'efficacité est l'un des critères d'évaluation d'un collaborateur par son manager. ⁵

I.1.2.5 La compétence : Selon TARDIF(2006) « la compétence est un ensemble de ressources internes (connaissance, capacités, habilités) et externes (documents, outils, personnes) que l'on mobilise dans des situations complexes afin de réaliser des tâches complexes, multiples ou nouvelles : c'est un savoir agir complexe ». ⁶

I.1. 3 Définition de la motivation :

« Une manière de définir simplement la motivation consiste à dire qu'il s'agit d'un comportement actif orienté vers un but ». ⁷

« Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et / ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement ». ⁸

Pour Claude Levy-Leboyer (1998), psychologue française spécialiste de la motivation, « Être motivé c'est essentiellement avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint ». ⁹

³ H. BERNHEIM, 1913 « *l'hystérie* », Paris octave doin et fils éditeurs, p190.

⁴ Georges MASCLET, 2000 « *la dimension psychologique du management* », Septentrion, P83.

⁵ Albert Camus, 1951 « *l'homme révolté* », P11.

⁶ Catherine Muller, Jérôme Chevillote, 2022 « *je réussis mon DEAS* », Elsevier, P80.

⁷ Etienne SERUPIA, 2009 « *théories de la motivation au travail* », l'Harmattan, P23.

⁸ Rolland Viau, 2007 « *la motivation dans la création scientifique* », presse de l'université du Québec, P28.

« C'est quelque chose (on pourrait dire une énergie) qui règle notre engagement dans une action ou une expérience dans une certaine direction avec l'intensité souhaitée et qui en assure la prolongation jusqu'à l'exécution et la fin. La motivation se manifeste sous divers aspects tels que l'enthousiasme, l'assiduité ou la persévérance ».¹⁰

« La motivation peut être définie comme l'ensemble des forces qui poussent un individu à agir. La motivation décrit deux aspects du comportement du consommateur :

- L'objectif poursuivi par celui-ci.
- L'énergie dépensée pour atteindre cet objectif ».¹¹

« Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement ».¹²

Section 02 : Les théories de la motivation :

Des théories classiques et ainsi que des théories du processus, ont confirmé le rôle de la motivation des employés au travail à travers des recherches scientifiques réalisées. Dans cette section nous allons présenter les théories de la motivation les plus reconnues.

I.2.1 Les théories classiques :

Parmi ses théories on trouve la pyramide de Maslow, la théorie de Herzberg, la théorie X et Y, la théorie d'ERG d'Alderfer, et l'école des relations humaines Mayo.

I.2.1.1 La pyramide de MASLOW :

La théorie de Maslow est une approche organisationnelle de la motivation. Malgré sa popularité, la théorie est de nature descriptive et a très peu de valeur prédictive. Maslow met l'accent sur un processus psychologique organisé. Selon Maslow, les motifs possèdent une certaine relation avec le comportement ; ils vont du niveau le plus bas au niveau le plus haut. Il y aurait cinq niveaux de motifs.¹³

Pour motiver à l'action, il faut donc connaître les besoins de l'individu les prendre en considération et constituer la satisfaction du besoin comme monnaie d'échange, comme contrepartie de l'action souhaité. Maslow propose une hiérarchie universelle de besoins, une hiérarchie qui serait donc pertinente pour tous les hommes. Les besoins sont hiérarchisés, c'est-à-dire que l'on n'accède à un besoin qu'après satisfaction du besoin de niveau inférieur.

⁹Herve LEGRAIN, « motivation à apprendre : mythe ou réalité ? », l'Harmattan, 2003, P14.

¹⁰Denis PROULEX, « management des organisations publique, 2^{ème} édition, presse de l'université du Québec, 2008, P250.

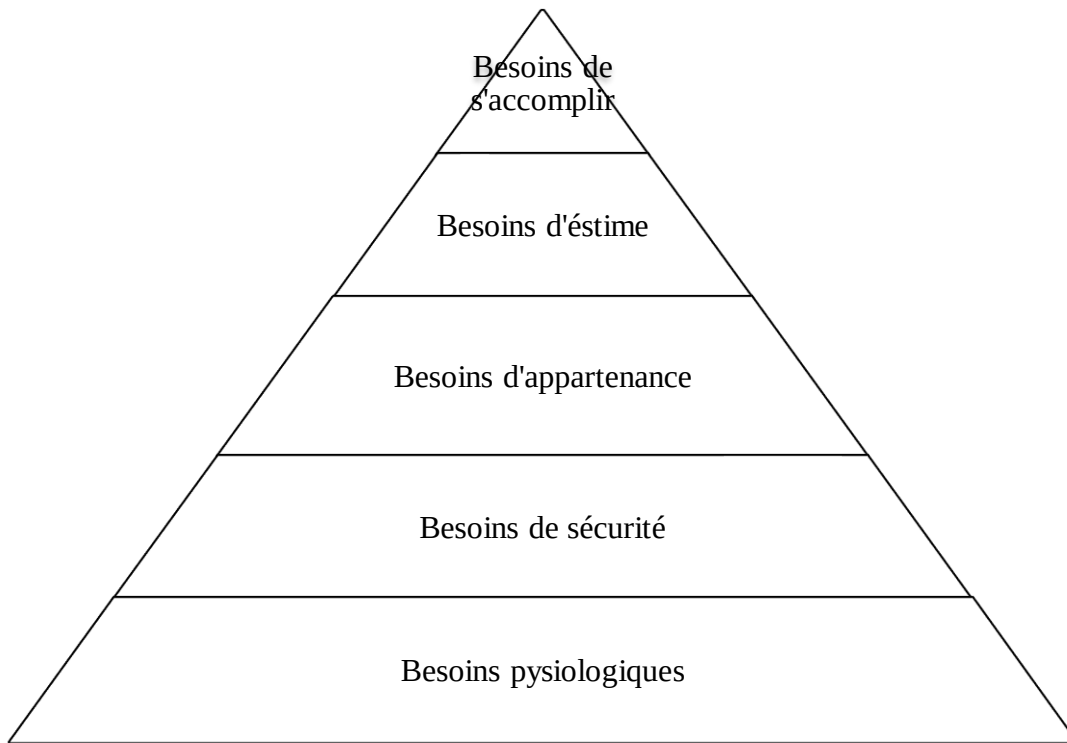
¹¹N.GUICHARD R.VANHEEMS, « comportement du consommateur et de l'acheteur », Bréal, 2017, P20.

¹²Patrice ROUSSEL professeur des universités lirche, ESUG-UTI, « la motivation au travail », EMS, Paris2001.

¹³ John V.Petrof, « comportement du consommateur marketing », les presses de l'université de Laval, 5^{ème} édition, 1993, P72.

Voici les cinq besoins identifiés par Maslow :

Figure n°1: La pyramide des besoins selon A. Maslow. ¹⁴



Source : Élaborée par nos soins.

1. Niveau 01 : besoins physiologiques (se nourrir...). Ce besoin sera pris en compte par le salaire et des conditions de travail acceptables.
2. Niveau 02 : besoins de sécurité (savoir que les besoins physiologiques seront satisfaits aussi). Ce besoin sera pris en compte par la sécurité de l'emploi, les caisses de retraites, l'assurance maladie et la visibilité sur le parcours de carrière dans l'entreprise.
3. Niveau 03 : besoins d'appartenance sociale (besoin de faire partie d'un groupe). Ce besoin est pris en compte par une organisation du travail qui permet l'interaction avec les collègues.

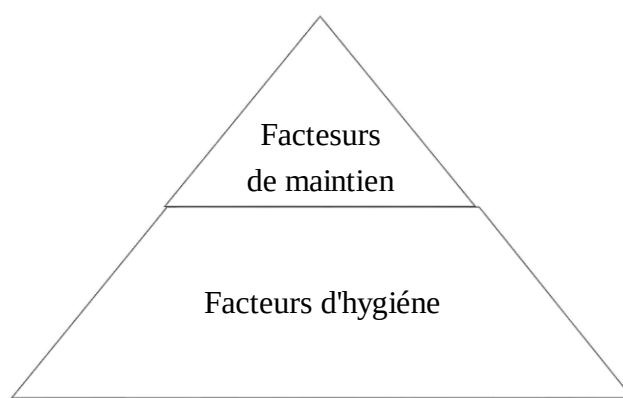
¹⁴Thierry Brunet, Monique Combes, Ludovic Le Goff, 2005 « *management des organisations* », Bréal, P146.

4. Niveau 04 : besoin d'estime de soi (une image positive de soi). Ce besoin est pris en charge par un travail qui offre l'autonomie, la responsabilité, ainsi que par les récompenses.
5. Niveau 05 : besoin de s'accomplir (besoin de réaliser quelque chose dans sa vie). Ce besoin est pris en charge par un travail qui permet au travailleur de s'exprimer.¹⁵

I.2.1.2 La théorie de Herzberg :

Nous présentons les deux facteurs de la théorie d'Herzberg :

Figure n°2 : les facteurs de la théorie d'Herzberg.



Source : Élaborée par nos soins

La théorie des deux facteurs Herzberg (1971), comporte deux concepts principaux, soit les facteurs de maintien et les facteurs d'hygiène. Selon cette théorie de motivation les facteurs de maintien sont des déclencheurs de satisfaction liés au contenu de la tâche ou des caractéristiques intrinsèques tandis que les facteurs d'hygiène sont des déclencheurs d'insatisfaction liés au contexte dans lequel s'accomplit la tâche ou caractéristiques extrinsèques.¹⁶

Selon Herzberg les trois niveaux de la pyramide de Maslow ne seraient en réalité, que des facteurs de maintien et d'hygiène et non de réels facteurs de motivation. Il affirme que nous avons indispensablement besoin de ce que nous apporte chacun des trois premiers niveaux de

¹⁵ Thierry Brunet, Monique Combes, Ludovic Le Goff, 2005 « *management des organisations* », Bréal, P146.

¹⁶ Yves Herry, Catherine Mougeot, 2007 « *recherche en éducation en milieu minoritaire francophone* », les presses de l'université d'Ottawa, P138.

la pyramide de Maslow et que nous ne pourrions pas être motivés sans cela. Mais il dit aussi qu'être à leur bénéfice ne garantit pas pour autant que nous puissions être motivés.

Pour Herzberg, il est impossible d'être motivé pour exécuter un travail si celui-ci ne nous donne pas l'assurance :

- D'un salaire permettant de vivre décemment (niveau 1).
- De la sécurité de l'emploi (niveau 2).
- De notre appartenance à l'entreprise (niveau 3).

Toutefois, avoir un travail qui remplit ces trois conditions ne garantit en rien que nous soyons et restions car notre motivation dépend d'autres facteurs que ceux-là.¹⁷

I.2.1.3 La théorie de X et Y :

McGregor propose en 1960 une réflexion sur la dimension humaine de l'entreprise qu'il résume à l'aide de deux théories : X et Y.

La théorie X est, selon McGregor une critique des modes traditionnels d'administration. Elle consigne les préceptes de la direction et du contrôle dans les trois affirmations suivantes.

1. L'individu moyen éprouve une aversion innée pour le travail, qu'il fait tout pour l'éviter.
2. Les individus doivent être contraints, contrôlés, menacés de sanctions, si l'on veut qu'ils fournissent les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs organisationnels.
3. L'individu moyen cherche à être dirigé, à éviter les responsabilités, a relativement peu d'ambition et cherche la sécurité avant tout.¹⁸

Les principes de la théorie Y vont dans le sens contraire de ceux formulés par la théorie X tout en proposant, elle est aussi une critique des modes traditionnels de gestion. Voici quelques-uns de ces principes :

1. La dépense d'effort physique et mental au travail est aussi naturelle que le jeu et le repos.
2. Le contrôle externe et la menace de sanction ne sont pas les seuls moyens pour obtenir un effort dirigé vers des objectifs. L'employé peut se diriger et se contrôler lorsqu'il travaille pour des objectifs envers lesquels il se sent responsable.
3. La responsabilité envers certains objectifs existe en fonction des récompenses associées à leur rendement.

¹⁷ Pierre CHEVALIER, 2021 « *vivre sa foi au travail* », BoD, P134.

¹⁸ Yves Bertrand, 2011 « *culture organisationnelle* », P18.

4. Les ressources relativement élevées d'imagination, d'ingéniosité et de créativité pour résoudre des problèmes organisationnels sont largement et non pas étroitement distribuées dans la population.
5. Dans les conditions de la vie industrielle moderne, le potentiel intellectuel de l'individu moyen n'est que partiellement employé.¹⁹

La théorie X prétend que les employés sont paresseux et indifférents à cause des méthodes d'organisation et de contrôle tandis que, la théorie Y propose celui d'intégration : « la création de conditions telles que les membres de l'organisation puissent atteindre leurs propres buts avec le plus de succès en dirigeant leurs efforts vers la réussite de l'entreprise ».²⁰

I.1.2.4 La théorie ERG d'Alderfer:

Alderfer a regroupé les cinq besoins définis par Maslow en trois catégories hiérarchisées :

- Existence : Ce sont les besoins de subsistance, satisfaits par les conditions matérielles, comme le salaire et les conditions de travail.
- Relation : Ce sont les besoins relationnels, satisfaits par le fait d'être en contact avec des personnes sympathiques ou intéressantes.
- Croissance : Ce sont les besoins de croissance ou de progression, satisfaits par la dynamique de l'évolution du travail et de la personne dans l'organisation.

Cette théorie permet d'expliquer les variations dans le type de motivation qui pousse une personne à agir, par exemple, le découragement d'un collaborateur jusqu'alors passionné par son travail, qui se met à réclamer une augmentation de salaire.²¹

I.2.1.5 L'école des relations humaines : Mayo 1888 – 1949 :

Le courant taylorien renonce à la motivation par contrainte pour privilégier le salaire comme moteur déterminant. L'école des relations humaines fait suite à ce courant et s'y appuie mais réfute le statut attribué au salaire comme moteur principal de rendement. Elle rejette l'hypothèse taylorienne qui se limite uniquement aux techniques et aux conditions matérielles du travail pour améliorer la productivité sans trop tenir compte du travailleur. La dimension psychologique et la dimension sociologique des besoins d'un individu prennent le dessus sur le salaire. Tout en s'appuyant sur le Taylorisme, Mayo privilégie donc le poids du climat psychologiques sur le comportement des travailleurs. Il considère que toute

¹⁹Yves Bertrand, 2011 « *culture organisationnelle* », P19.

²¹Frédérique Alexandre-Bailly, Denis Bourgeois, 2006 « *comportements humains et management* », PEARSON 2^{ème} édition, P 151.

compréhension des motivations et des sentiments des travailleurs doit absolument être basée sur les différentes relations interindividuelles.²²

I.2.2 Les théories du processus :

Il existe plusieurs théories du processus de motivation, chacune offrant une perspective unique sur ce qui motive les individus, parmi ses théories on distingue :

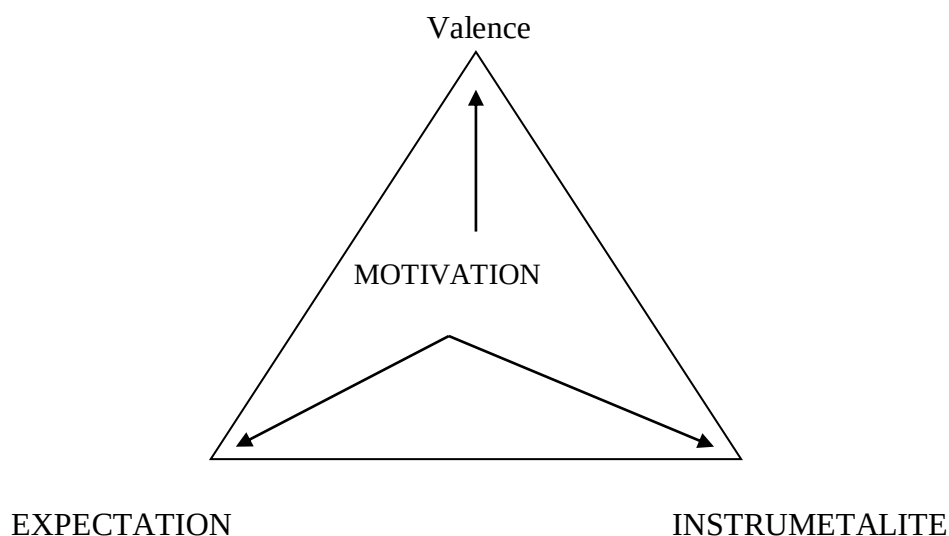
I.2.2.1 Le modèle V.I.E de Vroom :

Les théories du processus font surtout référence à ce que l'on appelle la « théorie des attentes ». Victor Vroom (1964) part du principe que tout comportement motivé est bâti selon certaines probabilités d'atteindre un résultat plus ou moins valorisé par son autour, ce qu'on pourrait appeler, au sens large, une « récompense ». Vroom distingue trois facteurs susceptibles d'impacter la propension d'une personne à s'engager dans un certain type d'actions afin d'obtenir un résultat.

- Le niveau d'expectation : Elle représente la présentation par l'individu de sa propre capacité d'engager une action donnée. C'est ce que chacun se croit capable de faire, ce qu'il attend de lui-même comme résultat probable de ses efforts.
- L'instrumentalité : C'est-à-dire la probabilité pour l'individu que son effort soit ou non suivi d'une récompense. Est instrumentale, une conduite qui représente clairement aux yeux de celui qui l'accomplit un moyen d'atteindre effectivement les récompenses qu'il souhaite.
- La valence : C'est la valeur subjective de la récompense, c'est-à-dire la valeur qui représente tel résultat pour un individu donné. La notion de valence est préférée à celle de valeur pour insister sur le fait que les individus se différencient les uns des autres quant à la valeur qu'ils accordent aux diverses rétributions. Pour un même travail presté, une même récompense motivera un travailleur et non un autre.²³

²² Firmin PHAMBU NTOTO, 2014, UCL, P88.

²³ Eric Cobut, Géraldine Bomal, 2009 « *RH motiver, être motivé et réussir ensemble* », edipro, P36.

Figure n° 3 : Le modèle V.I.E**Source :** _Elaborée par nos soins

I.2.2.2 La théorie du renforcement positif de Skinner : (1962 – 1974)

Cette théorie repose essentiellement sur l'analyse expérimentale du comportement par l'étude des contingences de renforcement. Les motivations, les émotions et les réactions physiologiques ne sont que des contingences de renforcement qui les façonnent de l'extérieur. Un réarrangement judicieux du monde extérieur devrait suffire à les changer de manière favorable en utilisant les bons renforçateurs. ²⁴

La théorie de Skinner identifie quatre techniques de modification de comportements :

1. Le renforcement positif, qui fait intervenir des conséquences désirables immédiatement après l'émission du comportement.
2. Le renforcement négatif, qui élimine une conséquence indésirable.
3. L'extinction, qui se traduit par l'absence de conséquences à la suite du comportement.
4. La punition, qui correspond à la présentation de conséquences indésirables lors de l'émission du comportement. ²⁵

I.2.2.3 La théorie de l'équité : Adams (1975).

La théorie de l'équité part du fait, que c'est en situation de travail que le sentiment d'équité ou celui de l'iniquité pourra être ressenti. Cette théorie est basée sur trois idées fondamentales à savoir :

- a. Chaque salarié pense que son travail représente une juste récompense.

²⁴ Jean Cottraux, 2011, « *Thérapie cognitive et émotions* », Masson, P5.

²⁵ Michel Foudriat, 2007, « *Sociologie des organisations* », PEARSON Education 2^{ème} édition, P141.

- b. En comparant ses efforts, ses qualifications, ses compétences et ses expériences qu'il fournit avec les rémunérations et les reconnaissances qu'il reçoit, tout salarié pourra déterminer ce qui est juste.
- c. D'après cette comparaison, les salariés ressentent un sentiment d'iniquité, ils ajustent leur comportement afin de rétablir leur équilibre. ²⁶

Section 03 : La motivation dans le contexte professionnel :

La motivation au travail relève du défi tant les avis, les opinions, les analyses, les pratiques managériales divergent sur un sujet combien important pour l'entreprise. On va présenter dans cette section les types de motivation au travail, ses objectifs et ses enjeux, et également les techniques de motivation adoptées par les entreprises.

I.3.1 La typologie de la motivation :

Le concept de motivation est apparu dans les années 1950, qui regroupent les divers processus mentaux de perception, mémorisation et raisonnement.

On parle alors de la motivation comme d'un concept dynamique et multifactoriel, Fabien Fenouillet distingue deux catégories de motivation : la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque. Ces deux types de motivation sont les plus couramment utilisés pour définir la motivation.²⁷

I.3.1.1 La motivation intrinsèque :

La notion de motivation intrinsèque renvoie au fait pour un sujet de pratiquer une activité ou un travail pour le plaisir et la satisfaction qu'il en retire. Ainsi, un sujet intrinsèquement motivé quand il effectue une tâche ou une action, volontairement et sans culpabilité. Les implications qui en découlent face à l'activité sont donc affectives ou engagées, et orientées vers l'intérêt de l'activité. Les objectifs dans le cadre de la motivation intrinsèque sont au nombre de trois :

1. La satisfaction personnelle
2. L'autonomie
3. L'accomplissement et l'épanouissement personnels

L'encouragement à l'autonomie favorise grandement la motivation intrinsèque. La limite réside cependant dans le constat que la motivation intrinsèque n'a pas de répercussion immédiate sur les performances dans l'activité.

²⁶Mohammed Ben Tahar, 2013, « *Management composants et processus* », Publibook, P 93.

²⁷ Fabien FENOUILLET, 2003, « *Motivation*, l'Harmattan », P 62.

▪ Quelles sont les sources de la motivation intrinsèque ?

Les sources de la motivation intrinsèque relèvent de l'individu et de sa personnalité. Elles sont au nombre de quatre :

- ❖ La curiosité
- ❖ L'autodétermination
- ❖ Le sentiment de compétence
- ❖ La conscience des buts.²⁸

I.3.1.2 La motivation extrinsèque :

La notion de la motivation extrinsèque renvoie au fait qu'un sujet agit dans l'optique d'obtenir quelque chose en contrepartie d'une action. Il peut s'agir par exemple d'une récompense ou de reconnaissance. Un sujet peut également réaliser une tâche ou une action pour déculpabiliser envers quelqu'un.

Les objectifs visés dans le cadre de la motivation extrinsèque sont au nombre de trois :

1. La promotion ou l'obtention d'un gain
2. La reconnaissance sociale ou des égales
3. La valorisation vis-à-vis d'autrui.

Les récompenses favorisent grandement les activités lucratives au détriment de la motivation intrinsèque.

▪ Quelles sont les sources de la motivation extrinsèque ? :

La motivation extrinsèque est un besoin de renforcement qui apparaît assez modulable de par sa définition. Ses sources sont de ce fait très diversifiées et reposent sur quelques critères comme l'absence de contrainte ou de menace de sanction immédiate, une part d'autodétermination.²⁹

I.3.2 Les objectifs et les enjeux de la motivation au travail :

Les objectifs concernent ce qui suit :

I.3.2.1 Ses objectifs :

La motivation au travail nous permet à :

- Améliorer la productivité individuelle et la productivité collective.
- Réduire l'absentéisme et le taux de rotation du personnel.
- Promouvoir un environnement de travail positif et collaboratif.
- Renforcer l'engagement des employés envers les objectifs de l'entreprise.

²⁸ SAHUC Caroline, 2006, « comment motiver votre enfant », Eclairage collection, P25.

²⁹ CAHUC Caroline, 2006, « comment motiver votre enfant », Eclairage Collection, 2006, P26.

- Favoriser la satisfaction au travail et la rétention des talents. ³⁰

I.3.2.2 Les enjeux de la motivation au travail :

- Engagement des employés : la motivation joue un rôle crucial dans l'engagement des employés envers leurs tâches et leurs objectifs.
- Productivité : des travailleurs motivés sont plus susceptibles d'être productifs et efficaces dans l'exécution de leurs tâches.
- Satisfaction : la motivation influence directement le niveau de satisfaction au travail des employés, ce qui peut avoir un impact sur leur bien-être général.
- Atmosphère organisationnelle : les entreprises qui parviennent à maintenir un haut niveau de motivation tendent à créer une culture d'entreprise positive et dynamique.

31

I.3.3 Les différentes techniques de la motivation au travail :

Les entreprises quel que soit leur nature vise à garder ses employés par des différentes techniques de motivation efficaces, parmi ces techniques nous pouvons citer :

I.3.3.1 Le système de rémunération :

Dans un contexte économique où les entreprises ne peuvent plus garantir la sécurité de l'emploi, la rémunération est aujourd'hui un puissant moyen de mobiliser l'engagement des salariés dans leur organisation (Lawler, 2000). La rémunération donc est considérée comme un outil de régulation du comportement de l'individu dans son travail. ³²

I.3.3.1.1 Définition :

La rémunération représente le salaire ou le traitement ordinaire de base et tous les autres avantages, directement ou indirectement, en espèces ou en nature par l'employeur aux travailleurs en raison de l'emploi de ce dernier (code du travail). ³³

En ce qui concerne le salaire, il est la contrepartie du travail fourni qui engage le salarié à travailler pour le compte d'un employeur dans le cadre d'un lien de subordination. Le salaire est fixé par l'employeur. L'employeur peut faire l'objet d'une négociation avec le salarié. ³⁴

³⁰ Jones et ses collègues, 2019, « *motivation in the workplace* », P66.

³¹ Daniel H. Pink, « the surprising truth about what motivates us », 2009.

³² Claude Roussillon Soyer, « rémunération et plaisir au travail », l'Harmattan, 2023, P32.

³³ Maurice Thévente, Cécile Dejoux, « fonctions RH », PEARSON 2^{ème} édition, 2009, P258.

³⁴ Maurice Thévente, Cécile Dejoux, « fonctions RH », PEARSON 2^{ème} édition, 2009, P259.

I.3.3.1.2 Les composantes de la rémunération :**Tableau N° 01 :** Les composantes de système de rémunération. ³⁵

Le salaire de base	Les primes et les indemnités	Les avantages en nature
- Il est fixé librement entre l'employeur et le salarié. - Fixé par le contrat du travail. - Le salaire de base = taux horaire + nombre d'heures mensuelles.	- Les primes peuvent être individuelles ou collectives. - Eléments accessoires de rémunération versés aux salariés en vertu du contrat de travail, de la convention collective. - Les primes sont soumises à cotisation sociales et à l'impôt sur le revenu. - Elles peuvent inclure le remboursement des frais de déplacement, des frais de formation professionnelle ou d'autres dépenses liées au travail.	- Ils sont constitué des biens ou services fournis gratuitement et régulièrement par l'employeur, comme un véhicule de fonction, un logement de fonction, etc...

Source : Yves Emery, François Gonin, *gérer les ressources humaines*.

I.3.3.2 La formation :

La formation est considérée comme un véritable levier de motivation et donc de performance, la formation peut aider les salariés à être plus motivés au travail, lorsque le salarié se forme, il acquiert de nouvelles connaissances, il progresse. La satisfaction qui en découle va lui donner envie de s'impliquer davantage dans la vie de l'entreprise, lui permettre de s'engager, et sans oublier qu'un salarié heureux, est un salarié engagé dans son entreprise ! C'est un salarié qui aura envie de s'investir, de continuer à progresser, et qui se sentira en confiance pour le faire.

³⁵ Yves Emery, François Gonin, 2009, « *gérer les ressources humaines* », outils en ligne, P297.

I.3.3.2.1 Définition :

La formation est un processus de changement. A l'issue d'une formation, un individu est censé avoir changé dans une ou plusieurs dimensions. On attend donc qu'il effectue mieux qu'avant (plus efficace, moins d'erreurs..) celles qui lui étaient déjà confiées.³⁶

I.3.3.2 Les types de la formation :

On distingue généralement deux types de formation³⁷ :

A- La formation initiale :

C'est un ensemble des connaissances acquises, en principe avant l'entrée dans la vie active, en tant qu'élève, étudiant ou apprenti. La formation initiale se comporte trois types :

- La formation de base : une formation scolaire traditionnelle, c'est une formation universitaire dite classique, et une formation de base professionnelle, c'est une formation dispensée par les écoles spécialisées.
- La formation initiale complémentaire : elle concerne toute personne ayant une formation initiale, soit type scolaire traditionnel, ou de base professionnelle pour s'adapter aux besoins de l'entreprise.
- La formation poste recrutement : C'est une formation qui accompagne l'entrée en fonction, des agents ayant réussi un concours, un examen professionnel ou encouragés par liste d'aptitude.

B- La formation continue :

Elle s'agit d'action de formation ou de perfectionnement suivie par un agent en cours de carrières tout en continuant à occuper son emploi. Ce type de formation consiste trois types :

- La formation au poste de travail : Elle est centrée sur le savoir-faire.
- La formation au savoir être : elle est pour but de faire acquérir les éléments de professionnalismes liés généralement aux comportements, aux relations humaines, et à la faculté d'adaptation pour atteindre les objectifs fixés.
- La formation promotion : elle est axée sur le savoir et les connaissances qui permettent à l'agent de passer avec succès les examens professionnels pour accéder au poste supérieur.

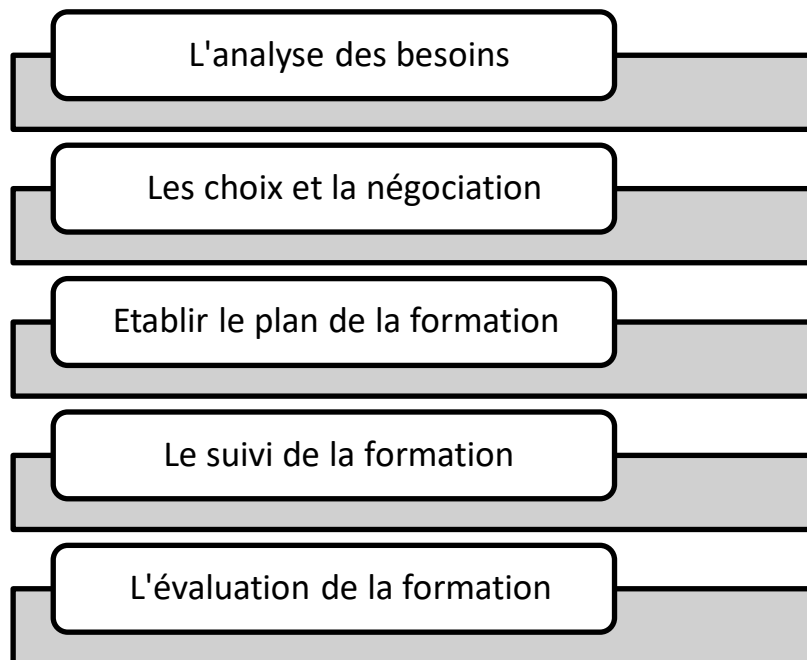
³⁶Alain Hosdey, Jacques Rogister, 2009, « *RH formation en entreprise* », edipro, P12.

³⁷Aouali Fatiha, 2022, « *L'importance de la formation des RH dans une organisation, performance et impact* », ISSN, 1112-6612, V : 17, N° : 01, P 487-506.

I.3.3.2.3 Le pilotage de formation :

Le plan de formation se déroule par cinq étapes essentielles, de l'analyse des besoins à l'évaluation de la formation : ³⁸

Figure n°04: Les étapes de la formation.



Source: Élaborée par nos soins

Le plan de la formation se déroule par quatre étapes essentielles, de l'analyse des besoins à l'évaluation de la formation :

A – L'analyse des besoins :

Le besoin de formation est le résultat d'un écart entre la situation actuelle et la situation visée, ces écarts peuvent être observables au niveau individuel, au niveau d'une équipe. La détection de ces besoins de formation implique les salariés, les managers et aussi les fonctions ressources humaines, pour cela, l'employeur ou les chefs de service peuvent s'appuyer sur les référentiels issus de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ou sur les entretiens professionnels.

B – Les choix et la négociation avec les représentants du personnel :

Les choix sont en partie contraints par les arbitrages financiers qui vont déterminer le budget de la formation globale ainsi que les formateurs souhaités. Après la fixation des

³⁸Claude Blanche ALLEGRE, Anne Elisabeth ANDREASSIAN, 2008, « *gestion des ressources humains* », de boeck, P 152-153.

grandes orientations en matière de formation, qui détermine le contenu des compétences à acquérir et à développer, il faut calculer le nombre des bénéficiaires.

La nature des formations est diverse, la formation peut être réalisée par des moyens internes ou externes à l'entreprise.

C – Établir le plan de formation :

Le plan de la formation consiste un document qui regroupe les points suivants : les objectifs généraux, les priorités à fixer pour les années à venir, le contenu des actions prévus, les organismes prestataires (internes ou externes), la durée des actions menées, le budget global de la formation ainsi que les catégories bénéficiaires avec une liste nominative.

D – Le suivi de la formation :

Il est nécessaire d'assurer un suivi constant sur la formation destinée aux salariés de l'entreprise. Ce suivi s'établit à partir de trois volets : informationnel, gestionnaire et comptable.

L'information est destinée d'abord au service de formation qui devra connaître l'évolution de la réglementation, disposer de données sur les salariés bénéficiaires d'une formation, les attentes et les résultats réalisés. Elle est aussi destinée aux salariés : dans la brochure d'accueil, au moment de recrutement ...etc.

Il faut gérer administrativement les stagiaires en formation, leur présence dans les services, élaborer un planning des dates de sessions, et suivre la réalisation dans des documents récapitulatifs périodiquement.

Il faut aussi convenir d'assurer le suivi comptable des dépenses de formation dans le cadre de la préparation des états annuels réglementaires.

E – L'évaluation de la formation :

L'étape de l'évaluation joue un rôle très important essentiel et peut se faire à plusieurs niveaux :

- Mesurer la réaction des apprenants par rapport à l'activité de formation au premier temps.
- Dans le deuxième temps, évaluer les apprentissages des stagiaires en vérifiant d'abord les connaissances acquises par un examen, ensuite nous pouvons évaluer leur capacité d'appliquer ces connaissances par un test pratique.
- Évaluer le degré auquel les apprenants transfèrent leurs apprentissages.

L'évaluation de la formation peut également porter sur les déterminants du succès d'une formation, c'est-à-dire les conditions essentielles à l'efficacité d'une formation. Par exemple, pour qu'un apprenant s'approprie et mettre en application ses nouveaux apprentissages, il

doit : croire en ses capacités à mettre en pratique ce qu'il a appris, détenir un certain contrôle sur la façon avec laquelle il peut mettre en application ses nouveaux acquis, être motivé à apprendre les contenus enseignés, avoir un sentiment qu'il bénéficiera d'un soutien à son retour au travail.

I.3.3.3 La promotion interne :

La promotion interne est un recrutement interne souvent subordonné à l'existence d'un poste vacant. Elle correspond donc à un changement d'emploi qui se traduit généralement par une rémunération supérieure et, par conséquent, à un niveau plus élevé de responsabilité. C'est un excellent moyen afin de motiver les salariés de l'entreprise. ³⁹

La promotion interne motive les salariés de multiples façons. Tout d'abord, elle récompense les compétences et les efforts des employés, renforçant ainsi leur sentiment de valeur au sein de l'organisation. En offrant des opportunités de développement professionnel et de progression de carrière à l'intérieur de l'entreprise, elle encourage les salariés à investir dans leur croissance et leur perfectionnement, ce qui peut améliorer leur performance et leur satisfaction au travail. La promotion interne renforce le sentiment d'appartenance des salariés à l'entreprise en leur offrant des perspectives de long terme au sein de la même organisation, ce qui peut conduire à une plus grande loyauté et un engagement accru envers l'entreprise. En offrant la stabilité et la sécurité, la promotion interne contribue à créer un environnement de travail plus stable et rassurant pour les salariés, ce qui peut les motiver au travail.

I.3.3.4 La communication interne :

Indispensable pour faire circuler l'information et la faire partager, elle vise les salariés et leurs représentants. Son objectif est de renforcer le sentiment identitaire et de créer un effet d'appartenance. La communication interne vise à modeler l'opinion et à donner des références. L'information doit circuler dans les deux sens :

- ❖ Circulation descendante par la voie hiérarchique afin de véhiculer des informations d'ordre collectif et professionnel ou individuel.
- ❖ Circulation ascendante par le biais des représentants du personnel qui recensent les revendications des salariés. (Prévention des conflits).

Une bonne communication peut être une source de motivation pour les employés, elle permet d'impliquer davantage les différents acteurs d'une entreprise, ou encore d'offrir un climat de confiance et de bien-être au travail. ⁴⁰

³⁹Ibrahima Bah, Taylor Anelka, 2012, « *économie droit* », OPHRYS, 2^{ème} édition, P169.

⁴⁰Michel Monereau, 2008, « *management des organisations touristique* », Bréal 2^{ème} édition, P197.

Conclusion :

La motivation est donc un atout majeur pour la réussite des entreprises, elle est considérée comme un levier très important pour la bonne gestion des ressources humaines.

Cependant, la négligence de la motivation au sein des entreprises peut entraîner le mécontentement des employés ce qui influence négativement sur la survie des entreprises (en théorie).

La motivation est le degré de dynamisme, de volonté, d'engagement et d'innovation que les employés manifestent au travail. En effet, ces derniers doivent être dans leurs apports quotidiens pour booster la croissance de l'entreprise. Évidemment, c'est lorsque l'entreprise trouve la bonne formule de motivation que les employés deviennent plus créatifs et donc plus productifs.

Ainsi, pour que les employés soient motivés à leur travail, il est impératif de satisfaire tous les aspects financiers, et psychologiques des personnels.

Chapitre II :

Introduction :

Dans un environnement concurrentiel réglementaire, toutes les entreprises sont confrontées au défi de la concurrence intensive. Pour cela elles visent à accroître leur performance, afin de garantir leur succès et leur pérennité dans tous les domaines sur le marché.

La performance d'une entreprise est axée sur deux éléments fondamentaux l'efficacité et l'efficience. Une entreprise efficace lorsqu'elle atteint ses objectifs tracés, en revanche une entreprise efficiente lorsqu'elle minimise ses moyens mis en œuvre pour atteindre ses objectifs.

Dans ce deuxième chapitre qui comporte trois sections, nous allons approcher la notion de performance.

Dans un premier lieu, nous mettrons en lumière les définitions, puis nous allons illustrer les déterminants de la performance de l'entreprise, puis dans la troisième section nous allons présenter les mécanismes de calcul de performance temporelle d'une entreprise.

Section 01 : Le concept de la performance :

La performance de l'entreprise est une notion complexe et difficile à définir tant les approches sont multiples. Sa complexité n'émane pas uniquement de la diversité de ses conceptualisations mais aussi de son caractère multidimensionnel.

Dans cette première section nous essayons de définir la notion de la performance, et de déterminer également les sources et les types de la performance.

II.1.1.Définition :

Au cours des dernières décennies, la notion de performance s'est fortement développée dans le champ du management des organisations. Néanmoins, il est intéressant de constater que si elle a pris une place prépondérante dans la vie des organisations, cette notion n'y est pas pour autant nouvelle. En effet, de nombreux domaines ont couramment mobilisé cette notion dès le XIX^e siècle. Le petit Robert définit la performance comme : « Le résultat chiffré obtenu par un cheval de course, un athlète à chacune de ses exhibitions en public ».⁴¹

Waldman définit la performance comme « l'ensemble des actions qui permettent la coordination et l'amélioration des activités et des résultats d'une unité organisationnelle », et pour Khemakhem la définit comme « la réalisation d'un travail, la manière avec laquelle une unité réagit à des incitations ou atteint les objectifs qui lui étaient fixés ». ⁴²

De son côté, Albanes précise que la performance implique « l'efficacité et l'efficience et la pertinence » :⁴³

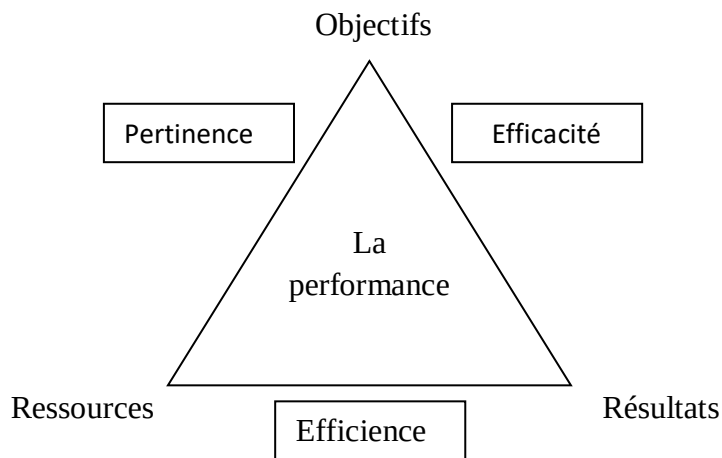
- L'efficacité : c'est-à-dire l'utilisation des moyens pour obtenir les résultats donnés dans le cadre des objectifs fixés.
- L'efficience : Elle est relative à l'atteinte des objectifs à moindre coûts, pour Kalika (1988), l'efficience est mesurée par la quantité des ressources utilisées pour produire une unité donnée de production.
- La pertinence : Selon Payette la pertinence est définie comme la concordance entre la réalité et le projet.

⁴¹Mathieu WINAND, Thierry ZINTZ, 2014 « *management et évaluation de la performance* », de boeck, P 14.

⁴²Mme Sana Kharrat, 2016« *l'innovation organisationnelle et technologique comme enjeux de la performance et la pérennité des entreprises* », thèse de doctorat, uni paris-Saclay. P 5.

⁴³Jacot Micaelli, 1994 « *la performance économique en entreprise* », Hermès, édition, P 12.

Figure N° 05 : Modèle de Gilbert – le triangle de la performance.



Source : élaborée par nos soins.

De manière générale, la performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, et l'atteint de ces objectifs correspond l'utilisation des ressources humaines de manière optimale. A l'évidence, la performance est multidimensionnelle, à l'instar des objectifs à atteindre, elle est subjective et dépend des acteurs et des entreprises ciblés. Le sens de ce terme est donc très large de contexte et permet une infinité d'interprétations.

II.1.2 Les sources de la performance :

Les recherches sur les sources de la performance d'une entreprise s'orientent vers deux types de sources⁴⁴ :

II.1.2.1 Environnement des affaires : Source exogène de la performance :

Une source externe qui s'appuie sur l'environnement des affaires dans lequel elle opère et surtout au niveau de son secteur d'activité. L'environnement des affaires dans lequel opèrent les entreprises influe fortement sur leur compétitivité, par conséquent, sur leurs performances, et donc les pays ayant un climat d'affaires favorable ont des taux d'investissement plus élevés, ce qui leur permet d'obtenir des taux de croissance économique plus importants. Donc un environnement des affaires favorable est un moteur de performance des entreprises.

II.1.2.2 Source endogène : Actions et stratégies engagées :

⁴⁴Haithem HAMMAMI, juin 2017 « A la recherche des déterminants de la performance des entreprises », institut tunisien de la compétitivité et des études quantitatives, P 7.

Une source interne liée aux stratégies et actions engagées par l'entreprise elle-même : innovation, gestion des ressources humaines, organisation, marketing ... etc. Pour faire face aux enjeux de la compétitivité dans un monde de plus en plus concurrentiel, un certain nombre d'entreprise engagent les meilleures actions et stratégies internes leur permettant soit de garder soit d'améliorer leur niveau de performances. La stratégie d'une entreprise désigne l'ensemble des choix d'allocation de ressources qui définissent le périmètre d'activité en vue d'assurer sa rentabilité, son développement et sa pérennité. Elle correspond aux axes de développement choisis pour l'entreprise et se concrétise à travers un système d'objectifs, parmi ces axes on peut citer l'innovation, la responsabilité sociétale de l'entreprise, la formation des employés ...etc.

II.1.3 La typologie de la performance :

La performance d'une entreprise ne se limite pas uniquement à ses résultats financiers. Elle englobe plusieurs types de performance à savoir :

II.1.3.1 La performance stratégique : C'est la performance à long terme, également connue sous le nom de performance durable, se mesure à l'aide d'un système d'excellence. Les éléments essentiels pour atteindre cette performance comprennent la croissance des activités, une stratégie réfléchie, une motivation forte des membres de l'entreprise, la qualité du management et des produits, et la gestion de l'environnement et la responsabilité sociale de l'entreprise. Ces facteurs permettent de maintenir une avance concurrentielle et d'assurer la pérennité de l'entreprise. ⁴⁵

II.1.3.2 La performance concurrentielle : Dans le cadre de cette performance, la réalisation d'un objectif spécifique est influencée par la nature des marchés concurrentiels, ainsi que par les différents modes de compétition et l'intensité de la concurrence entre les acteurs. Pour réussir, les entreprises doivent mettre en place un système de veille stratégique afin de mieux appréhender leur environnement externe. ⁴⁶

II.1.3.3 La performance socio-économique : Elle regroupe la performance commerciale, la performance économique et financière, la performance sociale et, la performance organisationnelle :

⁴⁵Ennesraoui, 2017, « *la qualité et la performance de l'entreprise* », revue marocaine de recherche en management et marketing, P 445.

⁴⁶ Robbins et al, 2011 « *management l'essentiel des concepts et pratiques* », Pearson, 7^eédition, P 142.

II.1.3.3.1 La performance commerciale : Egalement appelée la performance marketing, ce concept est étroitement associé à la satisfaction des clients de l'entreprise. Les dirigeants doivent se soucier de cette satisfaction car elle joue un rôle crucial dans la rentabilité et la stabilité financière de l'entreprise. Elle peut être évaluée non seulement à travers des critères quantitatifs tel que la part de marché, mais aussi à travers des critères qualitatifs tels que la fidélisation des clients, et la réputation de l'entreprise. ⁴⁷

II.1.3.3.2 La performance économique et financière : La dimension économique et financière, bien que utilisée comme référence en matière de performance et d'évaluation d'une entreprise, ne garantit pas plus nécessairement sa compétitivité dans le monde moderne. D'autres aspects tels que la rentabilité des investissements et ventes, la qualité du produit, la profitabilité, le rendement des actifs jouent un rôle de plus en plus crucial dans la survie et la réussite des entreprises. Ces différents facteurs sont nécessaires pour assurer la compétitivité à long terme. ⁴⁸

II.1.3.3.3 La performance sociale : Elle est définie comme : « L'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation ou bien de façon plus globale comme le niveau de satisfaction atteint par les individus participants à la vie de l'organisation », elle est un facteur déterminant du bon fonctionnement des organisations des organisations, elle se mesure par des critères tels que : la nature des relations sociales prédominantes, et l'importance des conflits et des crises sociales ...etc. ⁴⁹

II.1.3.3.4 La performance organisationnelle : Elle peut être définie comme : « La capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels de manière efficace et efficiente, en utilisant au mieux ses ressources disponibles et en s'adaptant aux changements de son environnement externe et interne », la performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre des objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. ⁵⁰

⁴⁷Ennesraoui, 2017 « *la qualité et la performance de l'entreprise* », revue marocaine de recherche en management et marketing, P 446.

⁴⁸Ennesraoui, 2017 « *la qualité et la performance de l'entreprise* », revue marocaine de recherche en management et marketing, P 446.

⁴⁹Martory, Crozet, 1993, « *Gestion des ressources humaines* », P 142.

⁵⁰Barabel, M. Meier, 2006 « *manageor* », P20

Section 02 : Les déterminants de la performance :

Les déterminants de la performance peuvent être variés, mais généralement, ils influencent la performance de l'entreprise. Dans cette deuxième section nous allons illustrer les éléments essentiels déterminants la performance de l'entreprise.

II.2 Les indicateurs et les facteurs de la performance :

Les indicateurs et les facteurs de la performance sont des éléments fondamentaux pour évaluer son succès dans divers domaines :

II.2.1 Les indicateurs :

Selon Bergeron (2002) les indicateurs de performance permettent aux gestionnaires de déterminer si l'entreprise atteint la performance voulue et motive, donc influence les gens à travailler pour maintenir, améliorer, corriger ou anticiper la performance.⁵¹

La construction d'indicateur elle est donc représente plusieurs atouts pour l'entreprise, d'une part elle génère la valeur en interne, et d'autre part à atteindre les objectifs définis d'une manière précise. Afin de désigner les indicateurs de performance d'une entreprise nous dépendons sur quelques modèles explicatifs⁵² :

II.2.1.1 Le modèle de Sicotte :

C'est un modèle intégrateur à vocation exhaustive où la performance est considérée comme une action sociale par référence à la théorie de l'action de T. Parsons au regard des quatre dimensions : Atteinte des buts, Adaptation, Amélioration des relations humaines et processus interne de production.

Tableau N° 01 : Dimensions et indicateurs de C. Sicotte.

Dimensions	Définitions	Indicateurs
Atteinte des buts	C'est la capacité de l'organisation à produire en quantité et en qualité, et à moindre coût.	- Efficacité - Efficience - Satisfaction des groupes d'intérêts.

⁵¹Khalifa Ahsina, 2016 « *différenciation des systèmes de contrôle de gestion et apports pour la performance* », Publibook, P 121.

⁵²Boustil Zehaira, 2022 « *la performance de l'entreprise: concepts et indicateurs de mesures* », université Badji-Mokhtar, Revue d'études et de recherche sociale ISSN 2352 – 9555, vol (10) N 03, P 265 – 266.

Adaptation	Capacité d'organisation à mobiliser les ressources nécessaires à son développement face aux contraintes de l'environnement.	- Orientation vers les besoins - Attractivité de la clientèle - Innovation - Mobilisation communautaires.
Amélioration des relations humaines	Capacité de l'organisation à maintenir des valeurs et un climat organisationnel satisfaisant.	- Valeurs fondamentales (éthique, professionnalisme). - Climat organisationnel (motivation, allégeance organisationnelle).
Processus interne de production	Capacité à garantir une amélioration continue de la qualité de la production tout en optimisant ses ressources.	- Volume de services / production. - Coordination (accessibilité, continuité, satisfaction).

Source : élaboré par nos soins

II.2.1.1 Modèle de Quinn et Rohrbaugh :

Quinn et Rohrbaugh (1983) ont développé le cadre des valeurs concurrentes comme un modèle spatial représentant divers indicateurs concurrents d'efficacité organisationnelle. Ce modèle contient deux dimensions importantes :

1. La flexibilité (interne ou externe) : Les organisations qui privilégient la flexibilité sont ouvertes au changement, à l'innovation et à l'adaptation rapide aux nouvelles circonstances, elles sont aussi souvent agiles, et capables de s'ajuster rapidement aux fluctuations du marché ou de l'environnement concurrentiel.
2. Le contrôle (interne ou externe) : Les organisations qui privilégient le contrôle mettent l'accent sur la prévisibilité, la stabilité et la maîtrise des processus. Elles cherchent à minimiser les risques en maintenant un contrôle étroit sur les opérations et les résultats.

D'après ce modèle les indicateurs de performance de l'entreprise se déterminent sur ces deux dimensions dernières :

- La flexibilité interne : La cohésion, Le moral, Le développement des ressources humaines.
- Le contrôle interne : La stabilité, Le contrôle, La gestion de l'information, La communication.
- La flexibilité externe : L'acquisition des ressources, La vivacité, La croissance.
- Le contrôle externe : La productivité, L'efficacité, La planification, La définition d'objectifs, L'évaluation.

II.2.1.3 Modèle de L. Fitagiral et R. Jonston et Silvestre :

C'est un modèle considéré comme un outil plutôt conceptuel au regard des mesures qui restent assez vagues.

Ces auteurs ont proposé leur modèle où la mesure de la performance est appréhendée sous l'angle des résultats (financiers et économiques) et les déterminants des résultats (qualité, flexibilité, utilisation des ressources humaines et innovation) où chaque type de critère se décline en indicateurs de mesure :

Tableau n° 02 : Modèle de performance de L. Fitagiral et al.

Désignation	Critères de performance	Indicateurs de mesure
Résultats	Compétitivité	Part de marché / Positionnement / Croissance des ventes / Satisfaction des clients.
	Performance financière	Rentabilité / Liquidité / Structure du capital / Rations financières.
Déterminants	Qualités des services	Fiabilité / Sensibilité / Propreté / Ordre / Confort / Sécurité / Communication.
	Flexibilité	Flexibilité dans la production Flexibilité dans la livraison Flexibilité en matière de spécifications.
	Ressources utilisées	Productivité / Efficacité
	Innovation	Performance des processus

		d'innovation Performance des innovations individuelles.
--	--	---

Source: Elaboré par nos soins

II.2.1.4 Modèle de R. S. Kaplan et D. P. Norton :

C'est un modèle d'analyse qui prend en considération la stratégie à travers d'un ensemble d'indicateurs financiers et non financiers de quatre catégories :

- ❖ Critères se rapportant aux résultats financiers : qui se rapportent aux attentes des actionnaires.
- ❖ Critères relatifs à la satisfaction de la clientèle : Pour la perception des avis des clients sont identifiés les segments de marché constituant la cible de l'entreprise.
- ❖ Critères liés aux processus internes : des objectifs opérationnels à déployer pour satisfaire les clients et atteindre les objectifs financiers.
- ❖ Critères concernant l'innovation et l'apprentissage organisationnel : traduisent les moyens mis en œuvre pour réaliser les objectifs de performance des trois premiers critères (critères se rapportant aux résultats, critères relatifs à la satisfaction de la
- ❖ Clientèle, critères liés aux processus) et générer une croissance à long terme.

Nous pouvons résumer ce modèle dans le tableau ci-dessus :

Tableau n° 03 : Catégories d'indicateurs de performance selon modèle de Kaplan et Norton.

Axe	Déterminants de la performance à traduire en indicateurs	Indicateurs
Financier	- Accroissement de chiffre d'affaires - Réduction des coûts et amélioration de la productivité - Utilisation de l'actif - Réduction du risque	- Croissance des ventes - Rendement sur capital investi - Coûts unitaires
Clients	- Part de marché - Conservation des anciens clients - Acquisition de nouveaux clients - Satisfaction des clients - Rentabilité par segment	- Pourcentage des ventes réalisées auprès des clients existants - Pourcentage des ventes réalisées auprès des nouveaux clients - Degré de satisfaction des clients - Taux de retour des produits
Processus internes	- Qualité, réactivité, productivité, coût pour chacun des grands processus d'une entreprise soit : - L'innovation - La production	- Pourcentage des ventes réalisées avec des nouveaux produits - Coûts standards

	- La service après vente	
Apprentissage organisationnel	- Le potentiel des salariés - Réorientation des compétences - Capacité des systèmes d'information - Alignement des objectifs individuels avec ceux de l'entreprise	- Taux de satisfaction des employés - Argent investi en formation - Disponibilité de l'information - Nombre de suggestions par employé

Source: Elaboré par nos soins

II.2.1.2 Les facteurs :

Plusieurs facteurs peuvent influencer la performance globale d'une entreprise, il existe deux types, des facteurs internes et des facteurs externes ⁵³ :

II.2.1.2.1 Facteurs internes :

Les facteurs internes qui influencent la performance de l'entreprise font référence à toutes les variables et les conditions qui ont un impact directement sur sa performance :

II.2.1.2.1.1 La stratégie de l'entreprise : La stratégie d'entreprise est un facteur majeur qui influence la performance globale et les mesures de la performance. Cette dernière (la stratégie), doit implémenter des valeurs correspondantes pour assurer sa réussite. Une stratégie bien définie fournit une direction claire à l'entreprise, en déterminant ses objectifs à long terme et en guidant les actions nécessaires pour les atteindre.

II.2.1.2.2 La structure : D'après Mintezberg la structure organisationnelle est le cadre des relations en matière des employés, des systèmes, des processus opérationnels, des personnes et des groupes qui travaillent à l'atteinte des objectifs.

Dans l'étude de Basol et Dogerlioglu en 2014 qui ont examiné le rôle de la structure organisationnelle afin d'accroître la performance de l'entreprise en tenant compte les principales variables liées à la structure. Les résultats ont montré que la formalisation et la spécialisation impacte positivement la performance globale.

II.2.1.2.3 La mesure de la performance : La mesure de la performance a été considérée comme une activité des ressources humaines, mais l'apparition du tableau de bord équilibré a

⁵³Abdelhak MEZIANI, Mehdi BOUCHETARA, 2022 « les déterminants de la performance organisationnelle », Ecole Nationale Supérieure de Management (Algérie), ISSN 2830 – 8115, vol 01, N°01, P 39 – 54.

changé cela. Le tableau de bord prospectif est un cadre multidimensionnel qui traduit la stratégie d'une entreprise en objectifs. Cela inclut un ensemble de mesures financières et non financières les premières indiquent les résultats des mesures prises précédemment, et les deuxièmes orientent la potentialité de la performance.

II.2.1.2.4 Le leadership : Un leader est une personne qui choisit et qui influence les missions et les buts de l'organisation. En consacrant volontiers et avec enthousiasme des énergies spirituelles, émotives et physique. Un effort coordonné et concentré pour réaliser les objectifs de l'organisation. Le style de leadership des dirigeants a une influence importante sur l'amélioration de la performance organisationnelle et l'accélération du développement de l'entreprise, les styles de leadership démocratique, transformationnel, et autocratique impactent positivement la performance de l'entreprise contrairement aux styles charismatique, et transactionnel, ce qui démontre que la performance de l'entreprise est liée au style de leadership.

II.2.1.2.5 L'innovation et le développement : La performance dépend en grande partie de facteur d'innovation interne, la recherche et la pratique en matière d'innovation sont complexes. C'est une question de changement, d'incertitude, de discontinuité et d'adoption de nouvelles façons de travailler.

II.2.1.2.6 La gouvernance : La gouvernance d'entreprise est le mécanisme lequel la direction est tenue responsable de ses pratiques et de ses politiques à l'égard des actionnaires. Les chercheurs sont tellement intéressés au lien entre la gouvernance et la performance globale (Rai 2019). La structure et les pratiques de la gouvernance ont été identifiées comme des facteurs clés de l'activité de l'entreprise et sa performance.

II.2.1.2.7 La qualité : La mise en place d'un système de management intégré devient essentielle. Pour l'amélioration continue du niveau de concurrence et accroître une importante part de marché.

D'après l'étude de Prakash et ses collaborateurs (2006) qui ont examiné la relation entre la certification ISO 9000 et la performance organisationnelle sur un échantillon de 613 entreprises en Australie et en Nouvelle-Zélande. L'étude relève que la certification ISO 9000 a un effet positif significatif sur la performance opérationnelle en parallèle la performance financière a eu un effet positif faible. L'amélioration de la qualité des produits et des services est un facteur essentiel de la performance globale d'une entreprise.

II.2.1.2.8 Les employés : Les employés sont souvent un facteur clé de la performance d'une entreprise. Leur engagement, leurs compétences, leur motivation et leur productivité peuvent avoir un impact significatif sur les résultats globaux de l'entreprise. Il est important pour les entreprises de créer un environnement de travail favorable, d'offrir des opportunités de développement professionnel et de reconnaître et récompenser les performances exceptionnelles des employés.

II.2.1.2.2 Les facteurs externes :

Les facteurs externes qui influencent la performance d'une entreprise sont des éléments qui sont en dehors du contrôle direct de l'entreprise mais qui ont un impact significatif sur ses activités et sur ses résultats :

II.2.1.2.2.1 Les clients : L'étude de Kwaku et Satyendra (1998) a examiné le lien entre l'orientation client et la performance des PME de Grande-Bretagne, mettant en évidence l'effet positif de l'orientation client sur la performance. De plus, elle a souligné l'influence de l'orientation innovation et de l'intensité concurrentielle sur le degré d'orientation client des organisations.

II.2.1.2.2.2 Les fournisseurs : Cette citation met en lumière l'importance pour les managers d'être orientés vers la clientèle et capables de cultiver des relations de confiance avec des partenaires externes (Lenard et Lane, 2005). La confiance inter-organisationnelle est cruciale, favorisant le partage d'informations de qualité, telles que la précision, l'intégralité, la pertinence et la fiabilité. Ces transactions influencent positivement sur la collaboration et la performance organisationnelle, en améliorant notamment la chaîne logistique.

II.2.1.2.2.3 L'incertitude commerciale et la compétition : A la croissance de l'incertitude environnementale la nécessité pour un décideur est d'assimiler et anticiper les conditions environnementales afin d'entreprendre une action stratégique (M. Ann 1985). L'incertitude environnementale a un effet négatif sur la performance organisationnelle, il fait augmenter les charges d'exploitation ce qui diminue la performance.

II.2.2 Les outils de mesure la performance de l'entreprise :

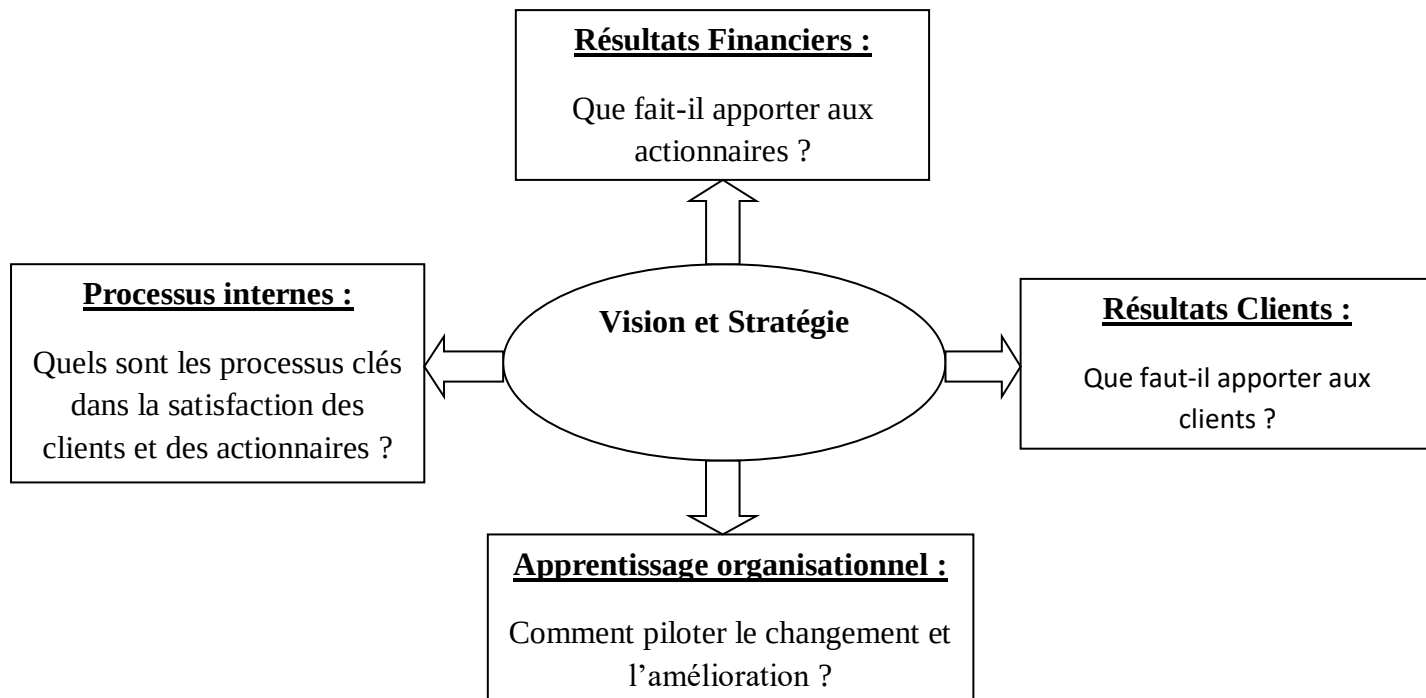
La mesure de la performance d'une entreprise s'appuie sur plusieurs outils, on distingue trois outils importants :

II.2.2.1 Les évolutions du Balanced Scorecard (BSC):

Le Balanced Scorecard ou (Le tableau de bord) est un outil de mesure des performances au sein des entreprises pour objectif de faciliter la compréhension, l'évaluation et le pilotage. L'apparition du Balanced Scorecard était dans les années 1990 et développé par David Norton et Robert Kaplan, professeurs à la Harvard Business School. Il consiste à appréhender l'ensemble des composantes de la performance (savoir faire des salariés, capacité d'innovation, satisfaction des clients, etc), sans se limiter à la seule dimension financière (orientée essentiellement par l'objectif de maximisation des profits à court terme).

Le Balanced Scorecard est structuré en quatre axes : axe financier (performance financière qui s'adresse surtout à l'actionnaire), axe clients (la performance du point de vue des clients), processus internes (performance du point de vue des processus clés tels l'innovation, la gestion de la qualité, la gestion des stocks, etc) et l'axe apprentissage organisationnel (performance du point de vue de la structure apprenante qui se fonde essentiellement sur le capital humain et les systèmes d'information).

Figure N° 06 : Le Balanced Scorecard.

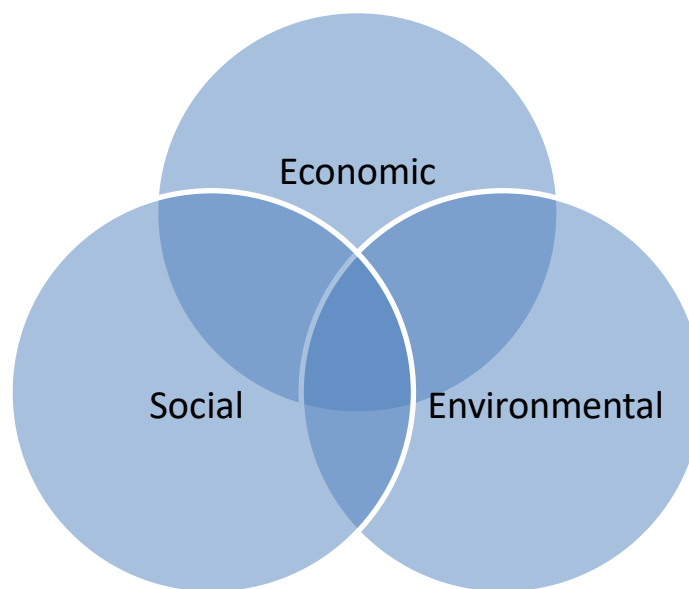


Source : Didier Bensadon, Nicolas Praquin, Béatrice Touchelay, « Dictionnaire historique de comptabilité des entreprises ».

II.2.2.2 Le triples Bottom Line (TBL):

Le triple Bottom Line a été écrit par John Elkington en 1994. Il vise à mettre en œuvre une mesure de la performance globale des entreprises à l'aune du développement durable. Le triple Bottom Line fournit un cadre pour la mesure et la divulgation de la performance de l'entreprise. Il s'agit d'une approche acceptée pour mettre en œuvre le concept de durabilité dans les processus décisionnels d'une entreprise afin de minimiser les dommages résultant de ses activités. Les partisans de TBL reconnaissent que la réussite financière d'une entité dépend non seulement de la durabilité économique, mais également de durabilité sociale, et environnementale ⁵⁴ :

Figure N° 07: Le triple Bottom Line.



Source: Carolyn Uyeda, « Australian master environnement guide ».

- Sociale : soutenir la capacité des générations actuelles et futures à créer des communautés saines et vivables.
- Économique : performance financière, activités qui façonnent la demande de produits et de services, rémunération des employés et politiques d'approvisionnement.

⁵⁴Carolyn Uyeda, 2010 « *Australian master environnement guide* », P40.

- Environnementale : les impacts causés par les processus de l'entreprise et des fournisseurs, les produits ou services de l'entreprise, y compris les impacts sur l'environnement naturel et la santé humaine.

II.2.2.3 Le reporting de la GRI :

Le Global Reporting Initiative (GRI), incontestablement le standard de reporting le plus avancé en matière de développement durable, fournit une approche englobant les différentes dimensions du développement durable à l'échelle de l'entreprise. Créé en 1997 par la collaboration entre le Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) et le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE).

Les indicateurs de performance de la GRI sont classées selon les trois dimensions du développement durable : économique, sociale, et environnementale. Les indicateurs économiques évaluent l'impact d'une entreprise sur l'économie (clients, fournisseurs de capitaux..), tandis que les indicateurs environnementaux mesurent ses effets sur les écosystèmes, et pour les indicateurs sociaux sont pour quantifier les impacts d'une organisation sur les systèmes sociaux. Bien que la GRI propose des normes pour ces mesures, il existe des critiques selon lesquelles le développement durable ne peut être évalué uniquement par la réduction des impacts.⁵⁵

II.2.3 L'évaluation de la performance de l'entreprise :

Pour assurer la survie d'une entreprise il est indispensable d'évaluer sa performance pour comprendre les points forts et les maillons faibles de l'entreprise :

II.2.3.1 L'objectif de l'évaluation de la performance de l'entreprise :

La performance est un résultat chiffré obtenu dans le cadre d'une compétition. C'est vrai dans une entreprise, mais également dans la vie quotidienne. Il est naturel de vouloir mesurer la performance d'une entreprise, cette performance va exprimer le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis. Étant donné que chaque entreprise est différente et que les objectifs poursuivis peuvent être différents aussi, l'évaluation de la performance sera spécifique à chaque entreprise.⁵⁶

⁵⁵Angèle DOHOU, Nicolas BERLAND, 2002, Article « *Mesure de la performance globale des entreprises* », P 16 – 17.

⁵⁶Philippe Massol, « *Tableau de bord prospectif* », smart albinos, P 6.

II.2.3.2 L'évaluation⁵⁷ :

La performance de l'entreprise est évaluée à partir de la comparaison entre les objectifs visés et les résultats effectivement atteints. La performance. Afin d'évaluer la performance globale d'une entreprise il est essentiel de mesurer toutes ses performances : la performance financière, économique, organisationnelle, sociale, et la performance environnementale :

II.2.3.2.1 La performance financière :

La performance financière est l'un des indicateurs utilisés pour mesurer et évaluer la réussite d'une entreprise. Les ratios financiers jouent un rôle important dans l'évaluation de la performance de l'entreprise. Les ratios financiers sont un bon moyen pour repérer les problèmes qui existent, ils permettent de mesurer certaines variables comme la rentabilité, la solvabilité, l'efficacité et l'endettement de l'entreprise.

D'après Chen et Shimerda (1981) démontrent l'utilité de ces ratios :

- Evaluer le retour sur investissement (les ratios : bénéfice net / ventes, liquidité / valeur nette...).
- Évaluer la rotation du capital (les ratios : liquidité / ventes, valeur nette / ventes, ventes / actif total...).
- Évaluer le levier financier (les ratios : dette totale / actif total, liquidité / dette totale...).
- Évaluer la liquidité à court terme (actif courant / dettes courantes, dettes courantes / valeur nette).
- Évaluer la trésorerie (les ratios : liquidité / ventes, liquidité / actif total, liquidité / dette courante...).
- Évaluer la rotation des stocks (les ratios : actif courant / ventes, inventaires / ventes, ventes / fonds de roulement).

II.2.3.2.2 La performance économique :

S'entend comme la rentabilité de l'entreprise. Elle réside dans la pérennité de l'entreprise et sa capacité à atteindre les objectifs fixés. Elle peut être mesurée à partir de la variation de l'activité et de la rentabilité des investissements.

⁵⁷ BENSMAN Lamia, KHAOUANI Leila, BEDJAOUI Zahira, May 2017« *Vision sur la performance des entreprises algériennes* », Vol – 01, ISSN: 2571 – 9858, P 118 – 138.

Pour évaluer l'aspect économique de la performance, plusieurs critères ont été proposés :

- La productivité
- La qualité des produits et services
- L'économie des ressources
- La compétitivité
- La rentabilité
- Le chiffre d'affaires

II.2.3.2.3 La performance organisationnelle :

C'est la réalisation d'un résultat équivalent ou supérieur à l'objectif fixé par l'organisation compte tenu des moyens mis en œuvre.

La performance organisationnelle peut être évaluée selon quatre critères :

- L'efficacité, c'est-à-dire le degré d'atteinte des objectifs.
- L'efficience, qui est le rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour les obtenir.
- La pertinence, c'est-à-dire que les résultats obtenus doivent être conformes aux objectifs stratégiques.
- La viabilité financière, c'est-à-dire une organisation est financièrement viable si elle produit une valeur suffisante à l'interne et grâce à ses ressources internes.

II.2.3.2.4 La performance sociale :

Une organisation socialement performante agit en cohérence avec des valeurs sociales qu'elle s'est choisie (en général des valeurs humaines). Afin de l'évaluer on fait appel aux indicateurs suivants :

- Le nombre d'accidents de travail
- Le nombre de recrutement
- Turn-over
- Le montant des rémunérations
- Les conditions de travail
- Les maladies professionnelles

II.2.3.2.5 La performance environnementale :

Elle est évaluée par des indicateurs comme les normes environnementales, telles que les normes ISO 14000, ou la réduction du taux de déchets ou de rejets polluant de l'entreprise. Les mesures suggérées dans la littérature sont nombreuses et varient selon le domaine d'intérêt et le bon jugement de celui qui les applique.

Section 03 : Mécanisme de calcul de performance temporelle en entreprise :

Une évolution de la notion de performance, passant d'une approche taylorienne monocritère à une approche multicritère et multi-niveau. La performance temporelle décomposée en performance instantanée, tendancielle, et prédictive, chacune évalue différemment l'atteinte des objectifs sur un horizon temporel donné.

Dans cette troisième section nous allons définir la performance instantanée, et la performance tendancielle et aussi la performance prédictive, et nous allons parler de rôle et l'expression de chaque type de ces performances :

II.3.1. La performance instantanée ⁵⁸:

Le concept de l'approche se définit comme suit :

II.3.1.1 Définition :

La performance instantanée identifier le degré d'atteinte d'un objectif à un instant donné.

Cette performance est le résultat de la comparaison d'une mesure, reflet de l'état atteint. La performance instantanée s'exprime donc le long de ce que nous appelons la trajectoire temporelle de l'objectif. Elle peut donc concerner l'atteinte de l'objectif considéré à l'instant final de l'horizon temporel mais elle peut également concerner l'atteinte d'objectifs intermédiaires, définis le long de la trajectoire temporelle et associés de ce fait à des instants particuliers, des jalons, de l'horizon temporel.

II.3.1.2 Le rôle de la performance instantanée :

La performance instantanée fait véhiculer l'idée de donner, à tout instant, une information sur l'atteinte de l'objectif. Elle peut renseigner, partiellement ou totalement, de cette atteinte, selon le positionnement de l'instant considéré au niveau de l'horizon temporel.

⁵⁸Hakam Hamadmad, 2017, « *définition d'une expression temporelle de la performance des entreprises manufacturières* », Université Grenoble Alpes, P75.

II.3.1.3 L'expression de la performance instantanée :

La représentation d'un objectif par sa valeur à l'instant final de l'horizon temporel associé à l'exécution d'un plan d'action, a fait l'objet de travaux précédents dans lesquels la déclaration d'objectifs précis, imprécis, numériques ou linguistiques a été prise en compte de manière générale grâce à la théorie des sous-ensembles flous (Berrah et al, 2000). L'expression de la performance instantanée renseigne sur l'atteinte de l'objectif.

II.3.2 La performance prédictive :

Le concept de l'approche se définit comme suit :

II.3.2.1 Définition :

En effet, la performance prédictive repose sur l'évaluation anticipée de l'atteinte d'un objectif à un moment ultérieur. Elle se définit par trois éléments clés : le degré d'accomplissement actuel, les temps présent et futur, ainsi que la capacité à estimer ou prédire cette mesure future par rapport à l'objectif⁵⁹.

II.3.2.2 Le rôle de la performance prédictive :

La performance prédictive offre une vision anticipée de l'atteinte des objectifs futurs, s'associant à la performance instantanée pour ajuster les actions en cours. Son évaluation est cependant influencée par des paramètres tels que le moment de l'évaluation par rapport à l'horizon temporel et la stabilité de l'environnement. Estimer sa pertinence pondère sa valeur et une interprétation conjointe avec la performance instantanée synthétise l'analyse préalable à la décision, permettant un ajustement basé sur la prédiction de l'avenir.

II.3.2.3 L'expression de la performance prédictive :

Pour mesurer la performance prédictive, nous utilisons souvent des modèles de prédiction (des modèles plus recherchés pouvant être envisagé) qui permettent d'évaluer la capacité du modèle à faire des prédictions correctes. Il consiste aussi à prédire la valeur de la mesure à l'instant final. Cette valeur sera ensuite comparée à la valeur de l'objectif à l'instant final à l'aide de la fonction de comparaison.

⁵⁹Hakam Hamadmad, 2017, « *définition d'une expression temporelle de la performance des entreprises manufacturières* », Université Grenoble Alpes, P80.

Des techniques avancées telles que l'apprentissage automatique, et les méthodes de modélisation statistique sont souvent utilisées pour améliorer la performance prédictive des modèles. En résumé, la performance prédictive est cruciale pour évaluer l'efficacité et la fiabilité des modèles de prédiction dans divers domaines d'application.

II.3.3 La performance tendancielle :

Le concept de l'approche se définit comme suit :

II.3.3.1 Définition :

La performance tendancielle véhicule l'idée d'une opinion sur une évolution de la mesure, rapportée à l'évolution de l'objectif. Cette performance compare la tendance d'une mesure à la tendance d'un objectif. La performance tendancielle fait donc intervenir dans son expression des variations, entre deux instants de l'horizon temporel et deux objectifs intermédiaires⁶⁰.

II.3.3.2 Le rôle de la performance tendancielle :

La performance tendancielle fournit une perspective sur la cohérence entre les trajectoires planifiées et réelles, offrant ainsi un éclairage sur l'efficacité de l'atteinte des objectifs. Elle ne se limite pas à l'objectif lui-même, mais à la manière dont il est atteint. Son interprétation peut ajuster le résultat obtenu à un moment donné en fonction de cette efficacité.

II.3.3.3 L'expression de la performance tendancielle :

L'utilisation de la tendance ou plus généralement d'informations qualitatives est une idée assez ancienne qui a été en vogue dans les années 60 en économie qualitative (Lancaster, 1962) où les signes de paramètres ont été utilisés pour représenter les propriétés d'un système. Les années 80 ont vu l'émergence d'un courant de pensée très actif en physique qualitative (Hayes, 1979), (Forbus, 1984) dont une extension aux ordres de flous a été proposée par Dubois et Prade en 1989.

La performance tendancielle consiste à calculer la moyenne des données sur une période spécifique, ce qui permet de lisser les fluctuations à court terme et de mettre en évidence les tendances à plus long terme.

⁶⁰Hakam Hamadmad, 2017, « *définition d'une expression temporelle de la performance des entreprises manufacturières* », Université Grenoble Alpes, P88.

Conclusion :

En somme, la performance de l'entreprise en quelque sorte est un concept assez difficile à définir, autrement dit, elle est une perception qui varie d'un auteur à l'autre.

Par conséquent, la performance de l'entreprise est différemment d'une entreprise à l'autre selon les objectifs et les stratégies de chaque une. Pour cela l'amélioration de performance permettra aux entreprises d'être en concurrence dans le marché.

Ainsi, nous pouvons considérer que la performance de l'entreprise représente le degré d'atteinte d'objectifs et le degré de réussite.

Chapitre III:

Introduction :

La motivation au travail pousse les ressources humaines à agir et donner plus d'efforts dans leur travail. La motivation est donc un moteur qui génère l'énergie positive afin de réaliser les objectifs fixés. Pour cela nous allons étudier l'impact de la motivation des RH sur la performance de l'entreprise, entre discours RH et pratiques managériales.

Le présent chapitre fera l'objet de présenter notre enquête sur le terrain au sein la société BIMO industrie, qui se base sur la présentation des résultats obtenus. Ainsi que d'analyser les différents résultats qui répondent à notre problématique de recherche.

Pour cela nous avons divisé ce chapitre en trois sections, dont la première résume l'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise, la deuxième résume la présentation de l'entreprise BIMO, et pour la troisième section résume la présentation, l'analyse et l'interprétation des résultats de notre enquête.

Section 01 : La motivation : un catalyseur essentiel de la performance :

Dans cette première section nous tenons compte de présenter l'impact de motivation sur la performance de l'entreprise, nous allons illustrer premièrement la relation entre la motivation et la performance de l'entreprise, puis nous allons présenter l'importance d'étudier la relation entre eux, et enfin on présente les causes de démotivation au travail

III.1.1 Le lien entre la motivation et la performance :

La mesure dans laquelle les employés sont motivés dans leur travail dépend de la mesure dans laquelle ces employés sont capables de produire au travail.

La motivation devrait avoir un effet positif sur la performance. Les employés qui sont caractérisés par un niveau élevé au travail, cela influence par conséquent la performance de l'entreprise. S'ils sont motivés, ils deviennent plus créatifs, flexibles, efficaces, organisés, et donc performants.

Les chercheurs montrent que la satisfaction est positivement corrélée avec le rendement du travail, par conséquent, la motivation et la performance ont une corrélation positive, la première joue un rôle important dans la dynamique de la seconde, cette dernière également est un résultat de la motivation, du coup les deux termes sont causales l'une à l'autre.⁶²

III.1.2 L'importance de l'impact de la motivation sur la performance :

Nous étudions généralement, l'impact de la motivation sur la performance des entreprises pour plusieurs raisons⁶³ :

III.1.2.1 Optimisation des ressources humaines :

La bonne motivation des employés influe sur la performance permet aux entreprises d'investir de manière plus stratégique dans le développement de leurs équipes. Cela permet d'optimiser l'utilisation des ressources humaines et de maximiser leur potentiel.

⁶²LAHDIBI Chaimaa, 2021, « la motivation de personnel et la performance de l'entreprise », Université Hassan II de Casablanca, P 13

⁶³[Http://klonkis.com](http://klonkis.com)

III.1.2.2 Amélioration de la productivité :

Des employés motivés sont sans doute plus productifs, ce qui se traduit par une meilleure efficacité opérationnelle et des résultats financiers améliorés pour l'entreprise.

III.1.2.3 Création d'une culture d'entreprise positive :

Les entreprises qui investissent dans la motivation de leurs employés peuvent créer une culture d'entreprise positive où les employés se sentent valorisés, soutenus et inspirés à donner le meilleur d'eux-mêmes, ce qui entraîne d'acquérir un impact positif sur la capacité de l'entreprise à attirer les meilleurs talents.

III.1.3 La démotivation au travail :

La démotivation des salariés au travail, peut impacter la performance de l'entreprise négativement, cette démotivation liée à ⁶⁴:

III.1.3.1 démotivation liée à l'individu :

La démotivation au travail peut être influencée par divers facteurs liés à l'individu. Des événements dans sa vie personnelle et professionnelle ainsi que sa personnalité peuvent jouer un rôle crucial.

Les difficultés à concilier travail et vie privée, les problèmes de santé et l'âge avancé peuvent tous contribuer à une baisse de motivation.

De même, les interruptions dans la carrière d'une personne peuvent éroder sa confiance en soi et son optimisme pour l'avenir, entraînant une démotivation progressive.

III.1.3.2 démotivation liée aux relations de travail :

Il est vrai que les relations tendues ou inexistantes avec la hiérarchie ou les collègues peuvent considérablement affecter la motivation des salariés.

L'isolement, la concurrence excessive et une ambiance négative peuvent aussi contribuer à la démotivation.

De plus, un management déficient, caractérisé par un manque de communication, de soutien et de reconnaissance, peut également avoir un impact négatif sur la motivation des employés.

⁶⁴YAKOUBI Dyhia, BESSAIH Bessai, 2018, « la motivation comme levier de performance pour l'entreprise », Université de Mouloud Mammeri de Tizi ouzo, P 52

III.1.3.3 démotivation liée à l'organisation et au travail :

La démotivation liée à l'organisation et au travail peut être causée par, les conditions de travail difficiles, des exigences de rendement ou de créativité plus élevées, un travail répétitif sans perspective d'évolution, ou encore l'instabilité de la situation professionnelle et l'incertitude quant à l'avenir.

Ces éléments peuvent décourager même les salariés les plus motivés et les rendre stressés ou dépassés.

Section 02 : La présentation de l'entreprise :

Dans cette section nous allons présenter un aperçu global de l'entreprise BIMO industrie, nous allons prendre en considération la naissance de l'entreprise et ses unités de production, et ses objectifs stratégiques, et y compris son organigramme.

III.2.1 La naissance de l'entreprise:

Spécialisé dans l'industrie Agroalimentaire, l'entreprise Bimo, est issue, de la Société créée en 1975 dans la région de Tizi-Ouzou sous l'appellation de « Biscuiterie du Maghreb » et qui pour des raisons de site stratégique, s'est déplacée à Baba Ali, au centre de l'Algérie. En effet, elle est située au centre du pays dans un axe principal d'autoroute desservant le Sud, l'Est et l'Ouest. Sa situation géographique donne un avantage certain sur le plan de la distribution, ainsi que pour l'approvisionnement en matières premières et d'éventuelles exportations grâce à sa proximité avec le port d'Alger.

L'entreprise BIMO couvre la totalité des wilayas (régions) du territoire algérien (58), et, possède des grossistes dans la plupart des wilayas.

C'est en 1984, que l'entreprise a créé une nouvelle biscuiterie dans la zone industrielle de Baba-Ali à la wilaya d'Alger avec une nouvelle marque, dénommée « Biscuiterie Moderne», BIMO par abréviation.

Dans le cadre de sa politique de diversification et d'intégration de ses activités productives, BIMO industrie avait lancé les unités suivantes :

- En 1986, une unité de fabrication de chocolats et de végécao a été créée, et est devenue leader national pour ces produits.
- En 1997, a été inaugurée une unité de transformation de fèves de Cacao, qui est la première unité de ce type d'industrie en Algérie. Une partie de la production des produits issus de la fève de cacao (beurre de cacao, poudre de cacao et masse de

cacao) rentre en production pour les besoins propres de la société (fabrication de chocolat), une autre partie de la production est destinée au marché national et environ 60% de la production est destinée à l'exportation.

- En 1999, le Groupe BIMO industrie a mis en production une unité de gaufretterie, sise à Baba Ali, où sont déjà concentrées la plupart de ses activités.

Actuellement, le Groupe BIMO industrie dispose de 06 unités de production travaillant toutes dans le secteur de l'industrie agroalimentaire ; et toutes sont constituées en société à responsabilité limitée (SARL). Il s'agit :

- Deux unités de biscuiterie, situées l'une à Boghni (Wilaya de Tizi Ouzou) et l'autre à Baba Ali.
- Une unité chocolaterie à Baba Ali.
- Une unité de transformation de fèves de Cacao à Baba Ali.
- Une unité de gaufretterie à Baba Ali.
- Une unité confiserie, la « BULLE D'OR », située à Boghni (Wilaya de Tizi Ouzou).

L'entreprise du BIMO produit une large quantité par an afin de répondre aux besoins de ces clients. Ce tableau suivant montre la capacité de production annuelle dans toutes les unités de l'entreprise :

Tableau N° 05 : La quantité de production annuelle du BIMO.

Unité	Quantité en tonne
Biscuiterie	30000
Gaufretterie	11000
Chocolaterie	12400
Cacao	7800
Total	61200

Source : service RH de chocolaterie – BIMO.

III.2.2 Objectifs et stratégie du groupe BIMO :

Comme pour toute entreprise ambitieuse, le groupe BIMO s'est fixé comme axe stratégique des objectifs concrets, afin de développer une dynamique d'adaptation continue de sa gamme de produits et d'anticipation des évolutions du marché afin de s'assurer de l'élargissement de ses parts de marché et faire face dans les meilleures conditions à la concurrence nationale et aux importations. Les objectifs poursuivis sont donc :

D'une part :

- ✓ Répondre en termes de qualité et de quantité aux besoins du marché.
- ✓ Anticiper les changements des préférences et satisfaire de manière continue les exigences des consommateurs, par la diversification et l'amélioration des produits existants.

Et d'autre part :

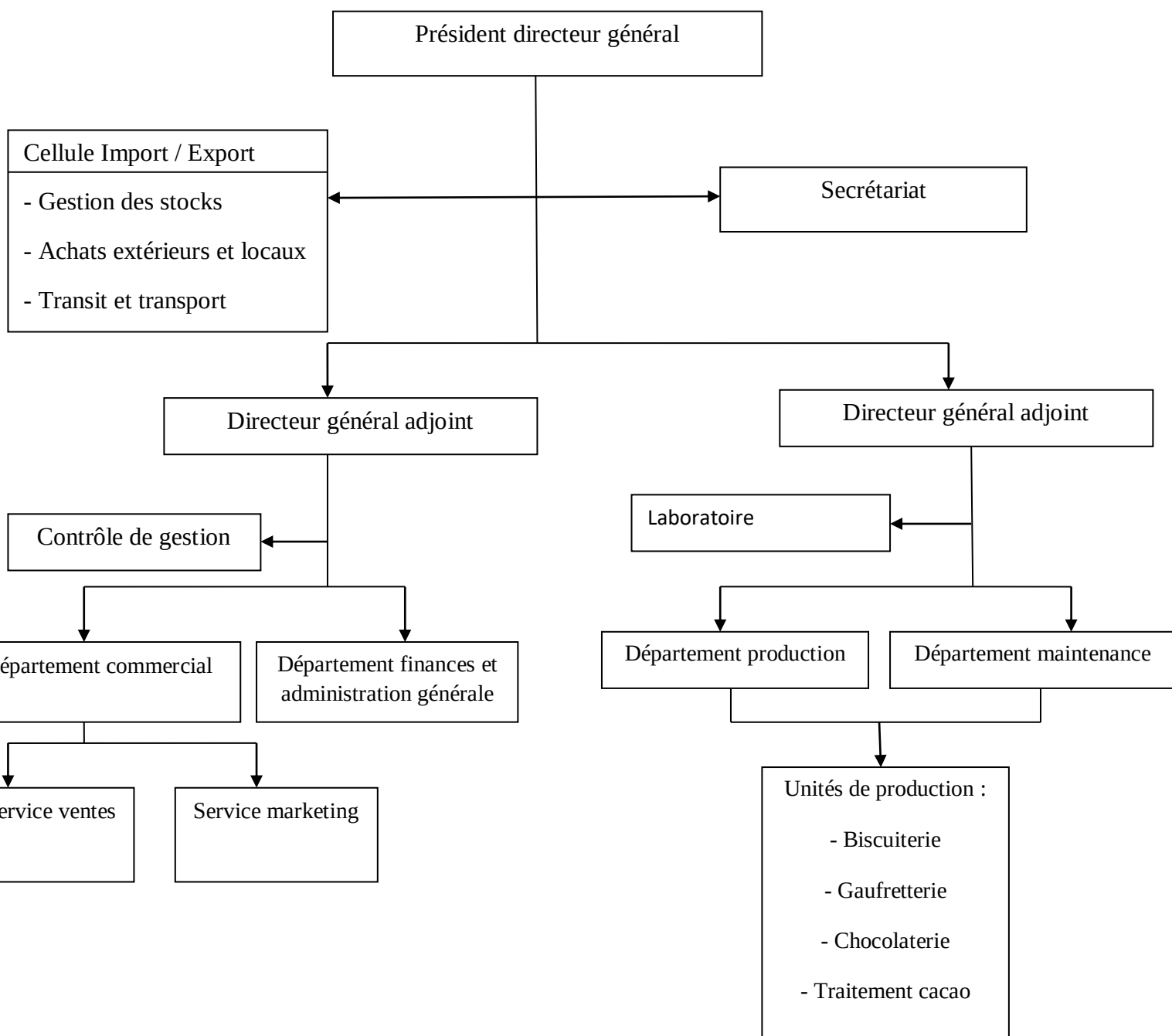
- ✓ Augmenter ses capacités de production par l'acquisition de nouvelles chaînes de production, et développer l'industrie de cacao.
- ✓ Augmenter ses parts de marché à l'intérieur du pays et à l'exportation
- ✓ Maintenir sa position de leader et le demeurer dans ses domaines d'activités stratégiques.

III.2.3 L'organigramme de l'entreprise et le nombre des effectifs :

Nous présentons l'organigramme générale de BIMO industrie, et l'organigramme de l'unité chocolaterie où on a effectué notre stage pratique et ainsi que le nombre de la main d'œuvre.

III.2.3.1 L'organigramme général du BIMO :

Figure N°08 : L'organigramme général du BIMO industrie.

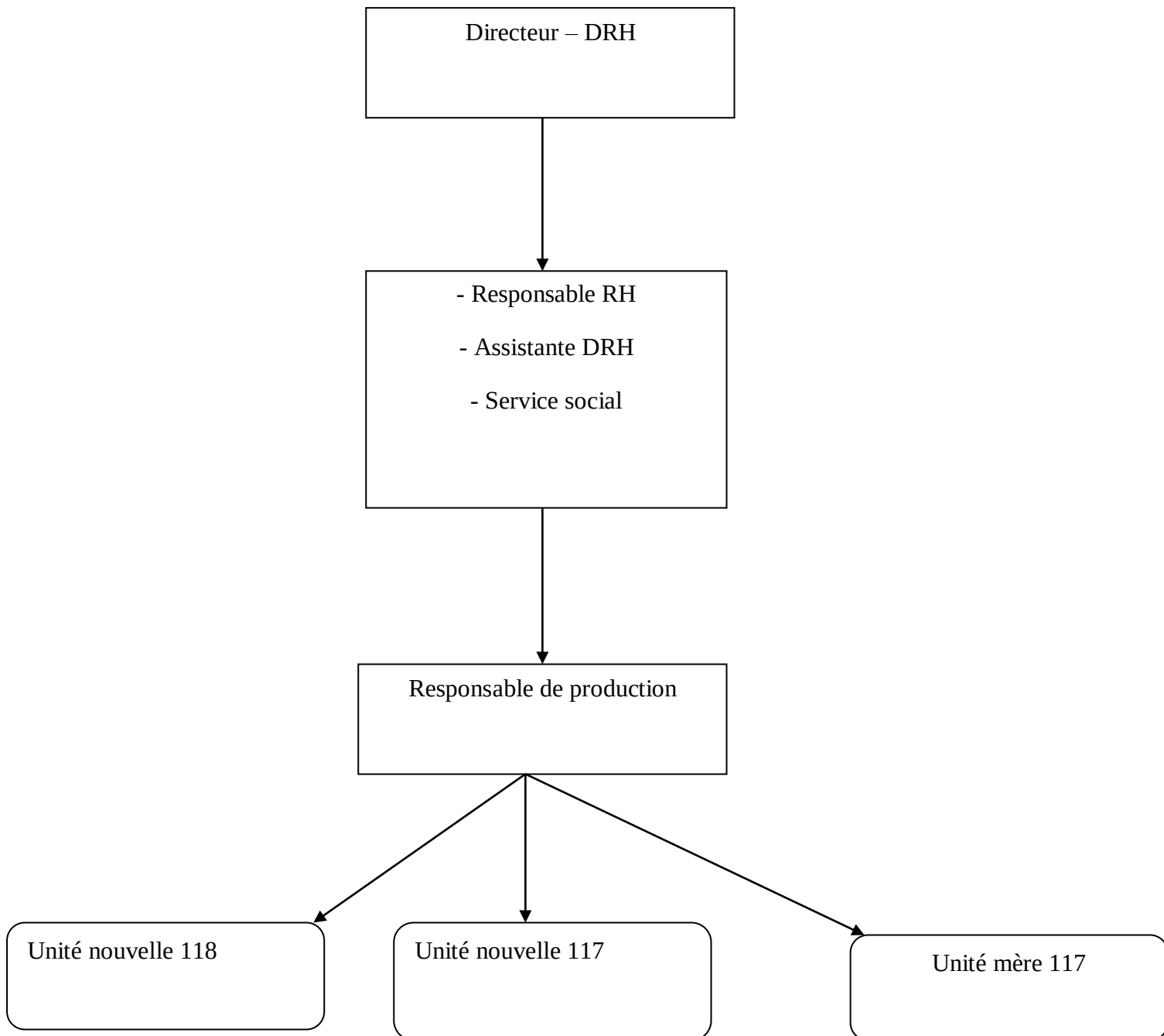


Source : service RH – SARL chocolaterie.

III.2.3.2 L'organigramme SARL – Chocolaterie :

L'organigramme SARL – Chocolaterie prend la forme suivante :

Figure N° 09 : L'organigramme SARL – Chocolaterie.



Source : Service RH –SARL Chocolaterie.

II .2.3.3.3 Les tâches quotidiennes assurées par la GRH Chocolaterie :

- Assure le démarrage –jour/nuit- (la tournée, l'environnement du travail, recensement, les absences, le personnel en place, connaître les problèmes entre les unités de production...
- Travail sur le pointage Biométrique (l'enrôlement, sensibiliser les gens sur le système, voir s'il y'a des problèmes et essayer de les régler...
- Vérification des dossiers, voir les documents, faire déférent classements, les maladies, les visites médicales, les congés, les registres légaux...
- Participe à tous les travaux conduits par la Direction.
- Adapter le pointage quotidien par rapport à l'état de paie.
- Assister les réunions (réunions de comité de pilotage iso 22000 et établie les documents en relation avec le système, des briefings avec les chefs d'équipes et discussions en relation aux problèmes rencontrés dans les ateliers de production et de maintenances durant la journée.
- Être en éveille par rapport aux demandes des DG/DRH.
- Être en communication avec le service paie jusqu'à assurer le virement (réclamation, correction, augmentation ...).

III.2.3.3 Le nombre des effectifs au sein BIMO INDUSTRIE :

Le nombre des effectifs atteint 1800 employés au sein la société du BIMO selon les dernières statistiques, d'après ce tableau les effectifs sont repérés comme suit :

Tableau N°06 : La répartition des effectifs du BIMO INDUSTRIE.

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Sarl Biscuiterie	988	56, 06 %
Sarl Gaufretterie	426	23, 41 %
Sarl Chocolaterie	166	11, 53 %
Sarl Cacao	220	9 %
Total	1800	100 %

Source : Service RH – SARL Chocolaterie.

Le tableau nous montre clairement l'importance de l'unité Biscuiterie à forte utilisation de main-d'œuvre et qui la majorité des ressources humaines avec un pourcentage de 56,06 %, suivi de l'unité gaufreterie avec 23,41 %, l'unité chocolaterie avec 11,53 % de personnel et enfin l'unité de cacao qui détient 9%.

Section 03 : Étude pratique de l'importance de la motivation sur la performance (cas BIMO) :

Après avoir présenté la société BIMO industrie dans la deuxième section, dans ce chapitre, nous allons présenter les résultats obtenus de notre recherche et ainsi l'analyse et l'interprétation.

III.3.1 La présentation des résultats obtenus :

Nous présentons les informations liées à notre terrain d'enquête et ainsi, les méthodes utilisées afin de collecter les données, puis nous allons interpréter nos résultats.

III.3.1 Lieu et la durée du stage :

La société BIMO INDUSTRIE située à BABA – ALI Alger. Selon la convention du stage d'un mois du 22 février au 22 mars, période durant laquelle, nous avons réussi à découvrir la société BIMO INDUSTRIE, et nous avons aussi réussi à lancer notre enquête et accéder aux résultats de la recherche.

III .3.2 L'objectif d'étude :

L'objectif de notre étude est de démontrer les techniques adoptées par la société BIMO industrie pour motiver ses salariés afin d'améliorer leurs performances et ainsi, étudier comment cette motivation influence la performance globale de cette dernière.

III.3.3 Méthodes de la recherche :

Chaque recherche nécessitera des méthodes qui nous aident à accéder aux informations et aux résultats attendus. Dans notre recherche nous nous sommes appuyés sur :

1 - L'entretien : Pour pouvoir entamer notre recherche nous avons fait une pré-enquête qui est une phase importante pour découvrir notre terrain d'étude, et de collecter le maximum d'informations. Un entretien pendant la période du stage, était avec le chef de service RH de l'unité de chocolaterie qui nous a bien expliqué la société et ainsi que, les méthodes de

motivation adoptées par la société. Cette étape nous a permis également de déterminer notre population d'étude dans notre recherche pour but de clarifier notre problématique et nos hypothèses.

2- Un questionnaire : Afin de collecter des données de manière structurée quantitative nous avons constitué un questionnaire destiné aux salariés de BIMO industrie pour que nous puissions analyser notre étude sur le terrain.

III.3.4 Les techniques de motivation adoptées par l'entreprise :

La société BIMO industrie, adopte plusieurs techniques pour but de motiver ses salariés dans tous ses secteurs d'activités, et parmi ses techniques de motivation nous trouvons :

III.3.4.1 Le système de rémunération :

C'est l'une des techniques majeures qu'utilise BIMO industrie pour motiver ses salariés, et comme toutes les entreprises BIMO industrie dispose d'un système de rémunération spécifique qui est basé sur les bénéfices de l'entreprise d'une part et basée sur le rendement et la responsabilité des salariés d'autre part.

Par conséquent, le système de rémunération au sein BIMO industrie se détermine conformément au code de travail algérien 90 – 11 qui détermine le salaire national minimum garanti (SNMG).

a. Les composantes de salaire : (voir annexe n°01)

- ❖ **Le salaire de base :** Il s'agit du montant de rémunération de base qui prévu dans le contrat de travail et qui ne prend pas en compte les primes et les indemnités. Il se détermine selon le poste de chaque salarié :
 1. Pour les exécutions : entre 13 400 da et 14500
 2. Pour les maîtrises : à partir de 20 000 da
 3. Pour les cadres : à partir de 30 000da
- ❖ **Les primes :** Elles sont pour récompenser les salariés, elles sont liées au rendement des salariés quel que soit leurs postes. D'après la loi 90 – 11 qui oblige les entreprises algériennes de respecter les types de primes fournies, BIMO industrie prend en considération les quatre (04) primes obligatoires qui sont :
 - ❖ Prime de zone
 - ❖ Prime de nuisance

- ❖ Prime d'astreinte
- ❖ Prime de rendement

BIMO industrie récompense également ses salariés par d'autres primes variées selon le poste, nous pouvons citer :

- ✓ Prime de d'encouragement
- ✓ Prime de responsabilité
- ✓ Prime de scolarité
- ❖ **Les indemnités :** Elles sont liées aux dépenses ou aux dommages causés aux salariés au cours les jours de travail, parmi ses indemnités nous pouvons citer :
 - ✓ Indemnité de transport
 - ✓ Indemnité de panier
 - ✓ Indemnité de missions

b. Élaboration de la paie :

La paie au sein BIMO industrie se fait par trois (03) étapes essentielles :

- ❖ La première étape : c'est l'avant paie :

Dans cette étape, elle se fait la mise à jour des informations personnelles des salariés, où le service de paie vérifie le pointage des salariés pendant tout le mois, les congés maladies, et ainsi que les primes et les indemnités qui seront fournies aux salariés.
- ❖ La deuxième étape : c'est la paie :

Dans cette étape le service de paie établit les bulletins de paie après avoir déterminé les jours travaillés de chaque salarié.
- ❖ La troisième étape : c'est après paie :

Dans cette dernière étape sera le versement des salaires dans les comptes des salariés.

III.3.4.2 La formation :

La société BIMO industrie consacre une grande importance à la formation de ses salariés dans tous les secteurs, elle la considère comme une technique utile pour but que les salariés soient motivés au travail. Les formations fournies au sein la société sont des formations internes avec des organismes ou des formateurs internes, selon le type de formation.

La formation au sein BIMO industrie peut être demandée selon le rendement des salariés, et également selon les besoins de la société.

Afin de bien mener le processus de formation la société BIMO industrie est priée de tracer une stratégie qui consiste quatre étapes essentielles :

- ❖ L'évaluation des salariés.
- ❖ Établir un plan de formation.
- ❖ L'évaluation de formation

III.3.4.2.1 Évaluation des salariés :

L'évaluation des salariés au niveau BIMO industrie est une évaluation mensuelle, trimestrielle, ou bien annuelle. L'évaluation des salariés est une étape fondamentale pour sélectionner les salariés qui bénéficieront d'une formation interne au sein la société BIMO industrie. Pour cela l'évaluation des salariés se fait par des critères différents (selon chaque service) : (voir Annexe n°02)

- ✓ Capacité relationnelle (Travail en groupe, Coopération).
- ✓ Fiabilité (Ponctualité, Intégrité).
- ✓ Engagement dans les missions (pugnacité à atteindre les objectifs).
- ✓ Autonomie (Capacité à travailler de manière indépendante sans être constamment supervisé, Capacité de prise d'initiative pour plus de performance).
- ✓ Capacité à faire face à des imprévus (Capacité de travailler dans l'urgence, Capacité de résolution de problèmes).
- ✓ Investissement dans l'entreprise (Respect des règles d'hygiènes, Respect du règlement intérieur).
- ✓ Performance dans le poste (Qualité du travail fourni).

III.3.4.2.2 Établir un plan de formation :

La mise en place du plan de formation se fait à travers des critères inéluctables, pour chaque secteur et ses propres critères. Le plan de formation doit contenir : (voir annexe n° 03)

1. Le thème de formation : aucune formation ne sera sans objectif, pour cela les chefs de services sont priés de déterminer les points des à améliorer, qui seront l'intitulé de la formation visée.

2. Le nombre des employés à former : il se détermine après l'évaluation des salariés dans chaque service, ce qui obtient une note inférieure à 11 sur 20 (11/20) sera parmi les sélectionnés à former.
3. Le trimestre concerné : il sera déterminé après la négociation avec les organismes internes de formations (où des formateurs) pour fixer le programme de formation visée.
4. La durée de la formation : il est obligatoire de fixer une date de début et de fin de formation, généralement elle prend entre 15 jours à 30 jours selon le type de formation.

III.3.4.2.3 L'évaluation de la formation :

Au sein la société BIMO industrie, il y aura deux types d'évaluation : (voir annexe n° 04 et 05)

- ❖ L'évaluation à chaud : c'est une évaluation immédiate qui se déroule à la fin de l'action de la formation. Elle peut être réalisée par un questionnaire de sondages, ou bien d'entretiens collectifs ou individuels.
- ❖ L'évaluation à froid : c'est une évaluation qui intervient après la formation, elle mesure l'efficacité d'une formation après sa réalisation.

Au niveau de BIMO industrie l'évaluation de la formation se fait par rapport à l'avancement de la formation, et le degré d'atteinte des résultats attendus ou bien non, dans ce cas la société doit revoir son système de formation.

III.3.4.3 La promotion interne :

La société BIMO industrie motive ses salariés d'autre technique ce qu'on l'appelle la promotion interne, elle la considère comme une récompense pour les salariés les plus performants, et les plus engagés.

La promotion interne au sein BIMO industrie se fait par deux critères :

- Selon l'évaluation annuelle de chaque salarié (les salariés qui obtiennent une note supérieure de 15/20 seront sélectionnés à promouvoir selon les besoins de l'entreprise).
- Selon l'expérience : les salariés qui ont une expérience entre 5 et 10 ans peuvent être promus (selon le besoin).

III.3.4.4 La communication interne :

La société BIMO industrie donne une grande importance à la communication interne entre les salariés dans tous les niveaux. Elle tient à utiliser plusieurs outils comme les affichages, les courriers, système d'informations, etc..., afin d'assurer la bonne communication et l'intégration des salariés.

Afin d'assurer une bonne communication elle a également constitué un règlement intérieur strict pour faire face à toutes les dépassations au travail.

III.3.4.5 Les conditions de travail :

La société BIMO industrie met à la disposition de tous ses salariés de nombreux avantages (des bureaux, des matériels informatiques, transport et hébergement, des véhicules...) pour qu'ils travaillent en sécurité et dans les bonnes conditions. Elle vise à protéger ses salariés aussi dans les chaînes de production en leur offrant des tenues, des chaussures de sécurités, des bavettes, des casques...

III.3.2 Analyse les résultats de l'enquête :

Pour analyser les résultats quantitatifs obtenus, on a travaillé sur un échantillon de 50 salariés au niveau de l'unité SARL – Chocolaterie de différentes socioprofessionnelles vue que l'effectif de notre population mère (unité chocolaterie) est de 166 salariés.

Axe 1 : les informations personnelles.

Tableau N° 07 : Répartition des enquêtés selon le sexe.

Sexe	Effectif	Pourcentage
Féminin	11	22 %
Masculin	39	78 %
Total	50	100 %

Source : Élaborée par nos soins.

Ce tableau montre que les salariés de sexe masculins représentent les effectifs de 39 sur 50, soit 78 %, tandis que de sexe féminin, au nombre de 11 sur 50, soit 22 %.

Chapitre III : L'importance de la motivation sur la performance entre discours RH et pratiques managériales (cas BIMO)

Nous remarquons que l'effectif des hommes est élevé par rapport aux effectifs des femmes, en raison de la nature du secteur d'activité de production.

Tableau N°08 : Répartition des enquêtés selon l'âge.

L'âge	Effectif	Pourcentage
20– 35	12	24 %
36 – 45	22	44 %
46 – 55	10	20 %
Plus de 56 ans	6	12 %
Total	50	100%

Source : Élaboré par l'étudiant moi-même.

Le tableau au-dessus montre que les salariés qui sont entre 20 et 35 ans représentent 24 %, et 44 % des effectifs qui sont entre 36 et 45 ans, 20 % représentent les salariés qui sont entre 46 et 56 ans, et pour les salariés qui ont plus de 56 ans représentent 12 % des effectifs.

Nous pouvons remarquer que la majorité des salariés sont de catégorie jeune entre 20 et 40 ans au sein BIMO industrie, cela explique la politique de recrutement suivie par la société qui investit dans les jeunes afin d'acquérir de nouvelles compétences.

Tableau N°09 : Répartition des enquêtés selon la situation familiale.

Situation familiale	Effectifs	Pourcentage
Célibataire	17	34 %
Marié	33	66 %
Total	50	100%

Source : Élaboré par nos soins.

D'après ce tableau nous remarquons que la majorité des effectifs sont mariés avec un pourcentage de 66 %, tandis que 34 % sont célibataires. (Les chiffres sont relatifs à la tranche d'âge des plus de 30 ans qui représente un plus grand pourcentage de notre échantillon)

Tableau N° 10: Répartition des enquêtés le niveau scolaire.

Niveau scolaire	Effectifs	Pourcentage
Primaire	10	20 %
Moyen	18	36 %
Secondaire	12	24 %
Universitaire	10	20 %
Total	50	100%

Source : Élaboré par nos soins.

Selon ce tableau, nous remarquons que 20 % des salariés possèdent un niveau primaire, et 36 % qui ont un niveau moyen, 24 % des salariés représentent le niveau secondaire, ainsi, 20 % sont des universitaires.

On peut constater que la majorité des salariés au sein BIMO industrie ont un niveau secondaire, cela illustre les besoins de la société qui demande des salariés de divers niveaux, de la manutention à la direction.

Tableau N° 11: Répartition des enquêtés selon le poste.

Le poste	Effectif	Pourcentage
Exécutants	31	62 %
Maîtrise	10	20 %
Cadres	9	18 %
Total	50	100%

Source : Élaboré par nos soins.

D'après ce tableau nous remarquons que la majorité des salariés sont des exécutants avec un pourcentage de 62 %, puis des maîtrises avec un pourcentage de 20 %, enfin 18 % qui représente des cadres de l'échantillon.

Cela signifie que l'accent est mis sur l'exécution et la réalisation des tâches plutôt que sur la théorie.

Tableau N° 12: Répartition des enquêtés selon les années d'anciennetés.

Années d'ancienneté	Effectifs	Pourcentage
1 – 5 ans	7	14 %
6 – 10 ans	8	16 %
11 – 20 ans	12	24 %
21 – 30 ans	15	30 %
Plus de 31 ans	8	16 %
Total	50	100%

Source : Élaborée par nos soins

Le tableau nous montre que 14 % sont des salariés avec une expérience entre 1 et 5 ans, 16 % ont, puis 24 % qui ont d'expérience entre 11 et 20 ans, en suite, 30 % qui ont d'expérience entre 21 et 35 ans, et enfin 16 % qui possèdent plus de 31 ans d'expérience.

Selon les résultats de ce tableau, nous pouvons dire que la société de BIMO a réussi à garder ses employés expérimentés.

Axe 02 : les questions liées à la première hypothèse :

Tableau N°13: Avis des enquêtés sur l'influence de système de rémunération sur la motivation.

Pensez-vous que le système de rémunération vous motive dans votre entreprise ?		
Désignations	Effectifs	Pourcentage
D'accord	13	26 %
Tout à fait d'accord	31	62 %
Pas d'accord	6	12 %
Pas tout à fait d'accord	0	0 %
Total	50	100 %

Source : Élaboré par nos soins.

Chapitre III : L'importance de la motivation sur la performance entre discours RH et pratiques managériales (cas BIMO)

Nous remarquons d'après ce tableau au-dessus, 62 % d'effectifs ont répondu qu'ils sont tout à fait d'accord que la rémunération les motive au travail, et 26 % ont répondu par d'accord, tandis que, 12 % soient pas d'accord, 0 % qui ont répondu par pas tout à fait d'accord.

On constate que le système de rémunération est considéré comme l'une des techniques de motivation des salariés à la société BIMO industrie.

Tableau N° 14 : Répartition des répondants selon les salaires.

Combien est-il votre salaire ?		
Salaire	Effectifs	Pourcentage
20000 – 30000 DA	4	8 %
30000 – 40000 DA	27	54 %
40000 – 50000 DA	5	10 %
Plus de 50000 DA	14	28 %
Total	50	100%

Source : Élaboré par nos soins.

Dans ce tableau, nous pouvons constater que la majorité des salariés gagnent un salaire entre 30000 – 40000 da avec un pourcentage de 54%, puis 28% des salariés qui gagnent plus de 50000 da, et 10% des salariés qui gagnent entre 40000 et 50000 da, et enfin 8% représentent les salariés qui gagnent entre 20000 et 30000 da.

Cela indique que la société BIMO tient à fournir des bons salaires à ses effectifs pour qu'ils soient motivés d'une part, et d'autre part indique le niveau de reconnaissance de la société pour leur contribution.

Tableau N°15: Avis des enquêtés sur la satisfaction par le salaire selon la catégorie socioprofessionnelle.

Désignation Poste	Satisfait		Pas satisfait		Total	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Exécutant	19	61,3%	12	38,7%	31	62%
Maitrise	6	60%	4	40%	10	20%
Cadre	7	77,8%	2	12,2%	9	18%

Chapitre III : L'importance de la motivation sur la performance entre discours RH et pratiques managériales (cas BIMO)

Total	32	64%	18	36%	50	100%
-------	----	-----	----	-----	----	------

Source : Élaboré par nos soins.

D'après les résultats de ce tableau, nous apercevons que la plupart des enquêtés sont satisfaits par leurs salaires avec un taux de 64%, dont 77,8% des cadres, et 61,3% d'exécutants, et 60% des maitrises. Et pour les salariés qui ne sont pas satisfaits sont à 36%, dont 62% d'exécutants, et 20% des maitrises, et 18% des cadres.

Cela signifie que la rémunération qu'ils reçoivent est généralement perçue comme étant juste et suffisante pour leur travail.

Tableau N° 16: Avis des enquêtés sur l'augmentation de salaire selon les années d'anciennetés.

Désignation Années	Oui		Non		Total	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
1 – 5 ans	7	100 %	0	0	7	100 %
6 – 10 ans	8	100 %	0	0	8	100 %
11 – 20 ans	12	100 %	0	0	12	100 %
21 – 30 ans	15	100 %	0	0	15	100 %
Plus de 31 ans	8	100 %	0	0	8	100 %
Total	50	100 %	0	0	50	100 %

Source : Elaboré par nos soins

Les résultats de ce tableau, nous montrent que tous les salariés avec un taux 100% qui possèdent d'expérience entre 1 et plus de 31 ans ont bénéficié d'une augmentation de salaire.

Ces résultats, nous confirme que la société BIMO récompense les contributions et les performances des salariés en leur accordant des augmentations des salaires.

Tableau N°17: Avis des enquêtés sur l'influence de la formation comme une technique de motivation.

Pensez-vous que la formation vous motive dans votre entreprise ?		
Désignations	Effectifs	Pourcentage

Chapitre III : L'importance de la motivation sur la performance entre discours RH et pratiques managériales (cas BIMO)

D'accord	13	26 %
Tout à fait d'accord	31	62 %
Pas d'accord	6	12 %
Pas tout à fait d'accord	0	0 %
Total	50	100 %

Source : Elaboré par nos soins.

Selon le tableau, 62 % des effectifs ont répondu par tout à fait d'accord, puis 26 % ont répondu par d'accord, et 12 % qui sont pas d'accord, et enfin 0 % qui ont répondu par pas tout à fait d'accord.

Ces résultats, signifient que les salariés trouvent la motivation dans la formation, cela leur offre l'opportunité de développer de nouvelles compétences, et d'évoluer dans leur carrière.

Tableau N°18 : Répartition des bénéficiaires d'une formation selon la catégorie socioprofessionnelle.

Avez-vous bénéficié d'une formation au sein BIMO industrie ?						
Désignation Poste	Oui		Non		Total	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Exécutant	13	41,9 %	18	58,1 %	31	62 %
Maitrise	10	100 %	0	0	10	20 %
Cadre	9	100 %	0	0	9	18 %
Total	32	64 %	18	36 %	50	100%

Source : Elaboré par nos soins.

Selon les résultats de notre échantillon, 64 % des salariés ont bénéficié d'une formation interne au sein la société BIMO, dont 41,9 % sont des exécutants soit le nombre 13 sur 31, et nous remarquons que tous les maitrises et les cadres ont bénéficié d'une formation avec 100 %, et 36 % qui n'ont pas bénéficié d'une formation sont des exécutant soit le nombre de 18 sur 31.

Chapitre III : L'importance de la motivation sur la performance entre discours RH et pratiques managériales (cas BIMO)

Cela illustre que la majorité des salariés ont eu l'opportunité d'acquérir de nouvelles compétences et de se former sur des sujets liés à leur fonction.

Tableau N°19 : Avis des enquêtés sur la satisfaction par les types de formations effectuées selon le sexe.

Désignation Sexe	Satisfait		Pas satisfait		Total	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Féminin	7	63,6 %	4	36,4 %	11	22 %
Masculin	31	79,5 %	8	20,5 %	39	78 %
Total	38	76 %	12	24 %	50	100 %

Source : Elaboré par nos soins

Ce tableau explique que, 76 % des salariés sont satisfaits par les types de formations effectuées au sein la société de BIMO, dont 63,6 % sont des féminins et 79,5 % sont des masculins, par contre les non satisfaits sont 24 %, dont 36,4 % sont des féminins et 20,5 % sont des masculins. Ces résultats indiquent qu'il y a des domaines d'amélioration possibles dans les contenus des formations dispensées.

Tableau N°20 : Avis des enquêtés sur l'application des connaissances acquises via de formations.

Avez-vous pu appliquer les connaissances acquises de votre formation ?		
Désignations	Effectifs	Pourcentage
Oui	32	100 %
Non	0	0
Total	32	100 %

Source : Elaboré par nos soins.

Les résultats nous montrent que, les 32 salariés qui ont bénéficié de formations ont pu appliquer les connaissances acquises avec un taux de 100 %. Cela veut dire que, les

Chapitre III : L'importance de la motivation sur la performance entre discours RH et pratiques managériales (cas BIMO)

formations effectuées au sein BIMO conduisent à une amélioration des performances individuelles afin de favoriser un climat de travail positif.

Tableau N° 21 : Avis des enquêtés sur la promotion comme une technique de motivation.

Pensez-vous que la promotion vous motive au travail ?		
Désignations	Effectifs	Pourcentage
Oui	8	16 %
Non	42	94 %
Total	50	100 %

Source : Elaboré par l'étudiant moi-même.

Selon ce tableau, nous remarquons que 94 % de notre échantillon ont répondu par non lorsqu'on leur demande si la promotion est motivation au travail, tandis que, 16 % ont répondu par oui. Cela indique que la promotion n'est pas nécessairement la principale source de motivation pour la plupart des effectifs de BIMO industrie, car certains peut être motivés par des objectifs à court terme plutôt que par des avancements de carrière à long terme.

Tableau N° 22 : Répartition des bénéficiaires d'une promotion selon la catégorie socioprofessionnelle.

Avez-vous bénéficié d'une promotion au sein BIMO industrie ?						
Désignation Poste	Oui		Non		Total	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Exécutant	5	16,1 %	26	13,9 %	31	62 %
Maitrise	3	30 %	7	70 %	10	20 %
Cadre	2	22,2 %	7	77,8 %	9	18 %
Total	10	20 %	40	80 %	50	100%

Source : Elaboré par nos soins.

Ce tableau montre que, La minorité qui a eu une promotion avec 20 %, soit le nombre 10 sur 50, et pour les salariés qui n'ont pas eu une promotion sont à 80 %, soit le nombre 40 sur 50 salariés de l'échantillon. Cela signifie que la société BIMO industrie ne favorise pas

Chapitre III : L'importance de la motivation sur la performance entre discours RH et pratiques managériales (cas BIMO)

l'avancement professionnel de la plupart de ses salariés, en d'autres termes la promotion est limitée.

Tableau N°23 : Avis des enquêtés sur l'amélioration des conditions de travail comme un outil de motivation selon le sexe ?

Désignations Sexe	D'accord		Pas d'accord		Tout à fait d'accord		Pas tout à fait d'accord		Total	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Féminin	5	45,6 %	0	0 %	6	54,5 %	0	0 %	11	22 %
Masculin	12	30,7 %	6	15,4 %	18	46,2 %	3	7,7 %	39	68 %
Total	17	34 %	6	12 %	24	48 %	3	6 %	50	100 %

Source : Elaboré par nos soins.

On remarque clairement que, 54,5 % de genre féminin ont répondu par tout à fait d'accord, et 45,6 % ont répondu par d'accord, en revanche le genre masculin a répondu par des réponses variées 30,7 % ont répondu par d'accord, et 15,4 sont pas d'accord, 7,7 % sont pas tout à fait d'accord, et enfin 46,2 % sont tout à fait d'accord. Ces résultats indiquent que la majorité de sexe féminin et masculin sont satisfaits par les conditions de travail au sein BIMO industrie.

Tableau N° 24: Avis des enquêtés sur la gestion des conflits au sein BIMO industrie.

Êtes-vous satisfaits par la gestion des conflits dans votre entreprise ?		
Désignations	Effectifs	Pourcentage
Satisfait	43	86 %
Pas satisfait	7	14 %
Total	50	100 %

Source : Elaboré par nos soins

Chapitre III : L'importance de la motivation sur la performance entre discours RH et pratiques managériales (cas BIMO)

Selon ce tableau, on constate que la majorité des salariés sont satisfaits par la gestion des conflits au sein BIMO industrie avec un taux 86 %, et pour ceux qui ne sont pas satisfaits, ils représentent, une minorité avec un taux de 14 %. Ces chiffres indiquent que, BIMO industrie vise à créer un environnement de travail plus positif entre les salariés.

Tableau N°25 : Avis des enquêtés sur la communication interne selon la catégorie socioprofessionnelle.

Désignations	Excellente		Acceptable		Bonne		A améliorer		Total	
Catégorie socioprofessionnelle	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Exécutant	11	35,5 %	5	16,1 %	9	29%	6	19,4 %	31	62%
Maitrise	2	20 %	4	40%	1	10%	3	30%	10	20%
Cadre	3	33,3%	1	11,1 %	4	44,4 %	1	11,1 %	9	22%
Total	16	32 %	10	20%	15	30%	9	18%	50	100 %

Source : Elaboré par nos soins.

On remarque que, 32 % des salariés estime la communication interne au sein BIMO qu'elle est excellente, dont 35,5 % sont des exécutants, et 20 % des maitrises, et 32 % sont des cadres. Et 20 % de notre échantillon estime la communication qu'elle est acceptable, dont 16,1 % sont des exécutants, 40 % sont des maitrises, et 11,1 % sont des cadres. Et 30 % des salariés trouvent que la communication est bonne, dont 29 % sont des exécutants, et 10 % des maitrises, et 44,4 % sont des cadres. En revanche, 18 % de notre échantillon pensent que la communication interne doit être améliorée.

Cela indique que, la communication interne au sein BIMO aide à gérer un environnement du travail positif à tous les niveaux, ce qui motive ses salariés à être en coordination.

Tableau N°26 : Avis des enquêtés sur les facteurs motivants au travail selon le sexe.

Sexe Désignations	Féminin		Masculin		Total	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Le salaire	11	100%	36	92,3%	47	94%
La formation	11	100%	39	100%	100%	100%
La promotion	2	18,2%	8	20,5%	10	20%
Les conditions du travail	7	63,6	21	53,8%	28	56%
La communication interne	5	45,5	13	33,3%	18	36%

Source : Elaboré par nos soins.

On remarque clairement d'après ce tableau que 100 % des enquêtés sont motivés par la formation, 94 % sont motivés par le salaire, 56 % des enquêtés sont motivés par les conditions du travail, 36 % sont motivés par la communication interne, et enfin 20 % qui sont motivés par la promotion.

D'après les résultats recueillis, nous avons constaté que la majorité des enquêtés sont motivés par le salaire et la formation au sein la société BIMO industrie. Cela indique que les salariés sont attirés par les postes qui offrent à la fois une rémunération compétitive et des opportunités d'apprentissage et de développement professionnel.

Axe 03 : les questions liées à la deuxième hypothèse :

Tableau N°27 : Avis des enquêtés sur la satisfaction par leur poste selon la catégorie socioprofessionnelle.

Êtes-vous satisfaits par votre poste ?						
Désignation Poste	Satisfait		Pas satisfait		Total	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Exécutant	24	77,4 %	7	22,6 %	31	62 %
Maitrise	7	70 %	3	30 %	10	20 %
Cadre	7	77,8 %	2	22,2 %	9	18 %
Total	38	70 %	17	30%	50	100%

Chapitre III : L'importance de la motivation sur la performance entre discours RH et pratiques managériales (cas BIMO)

Source : Elaboré par nos soins.

D'après ce tableau, on remarque que 70 % des enquêtés sont satisfaits par leur poste, dont 77,4 % sont des exécutants, 70 % sont des maitrises, et 77,8 % sont des cadres en revanche 30 % sont pas satisfaits par leur poste, qui représente 22,6 % d'exécutants, et 30 % de maitrises, et 22,2 de cadres.

Cela indique un niveau de satisfaction élevé dans l'ensemble, c'est une indication positive pour la société BIMO en ce qui concerne la motivation des salariés

Tableau N°28 : Avis des enquêtés sur la motivation selon le sexe.

Désignation Sexe	Motivé		Pas motivé		Total	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Féminin	11	100 %	0	0	11	22 %
Masculin	36	92,3 %	3	6,7 %	39	78 %
Total	47	94 %	3	6,7 %	50	100 %

Source : Elaboré par nos soins.

Selon les résultats obtenus, on constate que 94 % des enquêtés sont motivés au travail, et 6,7 % des enquêtés sont démotivés. Le sexe féminin est motivé avec un taux 100 %, par contre le sexe masculin motivé qui représente 94 %.

Cela pourrait signifier que, dans cette population, 100 % des femmes sont motivées, tandis que les hommes sont à 94 %. Cela indique une légère différence entre les sexes, mais dans l'ensemble, les deux groupes affichent un niveau élevé de motivation à la société de BIMO.

Tableau N°29 : Avis des enquêtés vis-à-vis de l'influence des techniques de motivation appliquées sur la motivation.

Pensez-vous que les techniques de motivation appliquées permettent aux RH d'être motivé au travail ?		
Désignations	Effectifs	Pourcentage
D'accord	14	28 %
Tout à fait d'accord	19	38 %
Pas d'accord	8	16 %

Chapitre III : L'importance de la motivation sur la performance entre discours RH et pratiques managériales (cas BIMO)

Pas tout à fait d'accord	9	18 %
Total	50	100 %

Source : Elaboré par nos soins.

Le tableau montre que, 38 % des enquêtés ont répondu par tout à fait d'accord, et 28 % ont répondu par d'accord de notre échantillon. Ça veut dire que la performance des individus peut être impactée positivement par les techniques de motivation adoptées au sein BIMO.

Tableau N° 30 : Avis des enquêtés sur l'amélioration de performance selon le sexe.

Désignation Sexe	Oui		Non		Total	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Féminin	9	81,8 %	2	18,2 %	11	22 %
Masculin	33	84,6 %	6	15,4 %	39	78 %
Total	34	68 %	8	16 %	50	100 %

Source : Elaboré par nos soins.

Les résultats de tableau indiquent que, la performance de 68 % des enquêtés s'est améliorée, 81,8 % représente les femmes et 84,6 % des hommes, tandis que, 16 % des salariés ont répondu que leur performance individuelle, ne s'est pas encore améliorée, dont 18,2 % des femmes, et 15,4 % des hommes. Cela illustre probablement que des mesures mises en place au sein de la société de BIMO ont eu un impact positif sur la performance des salariés.

Tableau N°31 : Avis des enquêtés sur l'estimation des compétences selon les années d'anciennetés.

Désignation Années	Faible		Moyen		Bien		Excellent		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1 – 5 ans			2	28,6 %	5	71,4 %			7	14 %
6 – 10 ans			2	25 %	6	75 %			8	16 %

Chapitre III : L'importance de la motivation sur la performance entre discours RH et pratiques managériales (cas BIMO)

11 – 20 ans			5	41,7 %	4	33,3 %	3	25 %	12	24 %
21 – 30 ans			3	20 %	6	40%	6	40 %	15	30 %
Plus de 30 ans					1	12,5 %	7	87,5 %	8	16 %
Total	0	0	12	24 %	22	44%	16	32 %	50 %	100 %

Source : Elaboré par nos soins.

On constate selon ce tableau que, 71,4% des enquêtés qui ont une expérience entre 1 et 5 ans trouvent leurs efforts bien, et 28,6 % estiment leurs efforts moyens. On remarque la même chose pour les enquêtés qui ont entre 6 et 11 ans aussi, de la sorte que, 75 % trouvent leurs efforts bien, et 25 % leurs efforts sont moyens. Les enquêtés qui disposent d'expérience entre 11 et 20 ans, 41,7 % voient que leurs efforts sont moyens, 33,3 % sont bien, et 25 % sont excellents. Pour les enquêtés qui ont entre 21 et 30 ans d'expérience, 20 % leurs efforts sont moyens, 40 % sont bien, et 40 % sont excellents, enfin, les enquêtés qui possèdent plus de 31 ans d'expérience, 87,5 d'entre eux estiment que leurs efforts sont excellents, et 12,5 estiment que leurs performance sont biens.

Cela indique que, les salariés de BIMO industrie considèrent leurs contributions et leur travail sont de qualité et qu'ils sont satisfaits de leurs performances. Cela peut refléter un sentiment de confiance au travail, qui entraîne d'accomplir les tâches.

Tableau N° 32: Avis des enquêtés sur la réalisation d'objectifs en motivants des RH selon la catégorie socioprofessionnelle.

Désignation Poste	Oui		Non		Total	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Exécutant	22	71 %	9	29 %	31	62%
Maitrise	9	90 %	1	10 %	10	20%
Cadre	7	77,8 %	2	22,2 %	9	18%
Total	38	76 %	12	24 %	50	100%

Chapitre III : L'importance de la motivation sur la performance entre discours RH et pratiques managériales (cas BIMO)

Source : Elaboré par nos soins.

Nous remarquons que, 76 % des enquêtés voient que la société de BIMO avait réalisé ses objectifs en motivant ses RH, 71 % des exécutants ; et 90 % des maitrises, et 77,8 % des cadres, par contre 24 % des enquêtés voient que la réalisation des objectifs n'est pas encore atteinte.

Cela indique que, la société BIMO a atteint ses buts en s'assurant que ses employés sont engagés, productifs et satisfaits par leur travail.

Tableau N°33 : Avis des enquêtés sur les pratiques managériales selon le sexe.

Désignations Sexe	Acceptables		Bonnes		A améliorer		Excellentes		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Féminin	2	18,2 %	4	36,4 %	1	9,1 %	4	27,3 %	11	22%
Masculin	13	33,3 %	11	46,2 %	9	23,1 %	6	15,4 %	39	78%
Total	15	30%	15	30 %	10	20 %	10	20 %	50	100 %

Source : Elaboré par nos soins.

Ces résultats montrent que, 30 % trouvent les pratiques managériales sont acceptables au sein BIMO industrie, et 30 % des enquêtés les trouvent bonnes, tandis que 20 % des enquêtés les trouvent excellentes, et 20 % voient que les pratiques managériales doivent être améliorées.

On peut dire que, les gestionnaires ont mis en place des méthodes efficaces pour diriger, motiver et soutenir leurs équipes. Cela peut se traduire également par une communication claire, des objectifs bien définis, des opportunités de développement professionnel et une culture d'entreprise positive.

III.3.3 L'interprétation de l'impact de la motivation sur la performance :

Au terme de notre étude effectuée sur l'impact de la motivation entre pratiques managériales et discours RH sur la performance de l'entreprise et après avoir collecté et analysé tous les résultats obtenus, nous interpréter les idées générales qui vont confirmer ou infirmer nos hypothèses supposées.

III.3.3.1 la première hypothèse :

A travers des données recueillies auprès de chef de service RH et auprès de notre population enquêtée, en partant de tableau (N°26) qui concerne sur ce qui motive le plus au travail à la société de BIMO industrie, nous constatons : 100 % des répondants du genre féminin, et 92,3 % des hommes ont confirmé que la rémunération les motive le plus au travail, et 77,8 % sont satisfaits par leur salaire d'après le tableau (N° 15). En partant des résultats du tableau (N°26), à partir duquel tous les enquêtés de notre population, confirment que la formation motivent les employés au travail. De même le tableau (N°18), avec 64 % des enquêtés qui ont bénéficié d'une formation à la société de BIMO.

Après avoir exposé les résultats obtenus, nous pouvons confirmer la première hypothèse émise auparavant, qui suggère que « les pratiques managériales : la rémunération et la formation sont les techniques les plus efficaces qui motivent les salariés au sein BIMO industrie ».

Selon les résultats de l'enquête, nous pouvons dire, que la société BIMO utilise la formation et la rémunération comme techniques de motivation pour favoriser la motivation de son personnel et également d'autres techniques comme la promotion et la communication interne.

III.3.3.2 la deuxième hypothèse :

Nous constatons d'après l'analyse des données recueillies que les techniques de motivation et les discours RH adoptés sont satisfaisants, sachant que, selon le tableau (N° 29), 66 % des enquêtés sont satisfaits par les techniques de motivation adoptées, ce qui signifie que 94 % des enquêtés sont motivés au travail selon le tableau (N° 28), et d'après le tableau (N°27), nous trouvons que 70 % des salariés sont satisfaits par leur travail, par contre 30 % ne le sont pas.

D'après ces résultats exposés, nous pouvons valider partiellement notre deuxième hypothèse supposée « les salariés de BIMO sont satisfaits par des discours RH et des techniques de motivation adoptées ».

Le test de nos hypothèses nous a permis de constater que la motivation adoptée au sein la société de BIMO industrie influence l'efficacité des salariés dans l'exécution des tâches ce qui augmente la performance de l'entreprise, et le lien entre la motivation et la performance ne fait aucun doute « lorsque la motivation des salariés augmente la performance de l'entreprise augmente ».

L'entreprise BIMO devrait prendre en compte l'homme à son travail, et concilier nos deux axes principaux, les discours RH et les pratiques managériales. Néanmoins, relevons qu'elle est déjà responsable de la satisfaction des différents besoins de ses salariés et de là à la disposition de chacun les éléments qui motivent au travail. Ces éléments différencient, un salarié à l'autre.

Cette politique que doit appliquer l'entreprise ne doit pas être considérée comme étant un coût, mais un investissement positif qui contribue à la réalisation de son développement durable. Nous constatons néanmoins un manque de certaines pratiques de la GRH, comme le manque de la documentation par l'entreprise, nous étions obligées de retravailler et de traduire tous les éléments du questionnaire aussi.

Nous avons relevé au passage, un manque de système d'évaluation de la performance individuelle pour les manutentionnaires.

A partir de ce postulat, nous avons relevé quelques points, que nous pensons utiles pour l'intérêt et le profit de l'entreprise afin de lui apporter une idée d'amélioration, comme offrir une rémunération équitable en reconnaissant la contribution de chaque salarié et de sa performance :

- ❖ Favoriser un suivi de carrière objectif qui doit être étendu à toutes les unités pour pouvoir conserver le personnel clé ;
- ❖ Diffuser une communication interne, qui consiste à faire circuler l'information entre les différentes catégories, afin de créer un climat capable d'avoir un impact sur le travail ;
- ❖ Mettre en place les outils de pilotage de la fonction RH ;
- ❖ Détecter et développer les potentiels ;
- ❖ Mettre en place un plan de formation efficace et sur mesure pour chaque employé ;

- ❖ Recruter du personnel compétent qui répond aux aspirations de l'entreprise de se développer d'avantage;
- ❖ Etablir un système d'évaluation plus performant ;
- ❖ Définir les tâches de chaque employé ;
- ❖ Améliorer l'organisation au sein de l'entreprise.

Il convient de dire que la majorité des éléments identifiés sont perçus par les employés enquêtés comme facteurs de motivation au travail, et que certains de ces facteurs sont convenablement appliqués par l'entreprise comme le système de rémunération, la participation à la prise de décision, la reconnaissance et l'instauration d'un bon climat social, tandis que d'autres facteurs, en l'occurrence l'équité des primes par rapport aux efforts consacrés et la mise en place de plans de formation et le style d'évaluation doivent faire l'objet d'un regain d'intérêt des responsables, pour motiver au maximum leur personnel, et d'augmenter ainsi la performance de l'entreprise, surtout que les employés ont confirmé que la motivation représente un véritable levier de performance.

Conclusion :

D'après notre étude de terrain effectuée de l'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise au sein BIMO industrie, nous avons pu tester nos deux hypothèses.

La formation et le système de rémunération sont les techniques de motivation les plus efficaces adoptées à la société de BIMO, et la majorité des salariés sont motivés et satisfaits par ses techniques de motivation. Cela nous confirme que la motivation existe au sein BIMO industrie de manières différentes.

La relation entre la motivation et la performance, est une relation de corrélation, lorsque la motivation des salariées est au rendez-vous la performance de l'entreprise l'est aussi.

Conclusion générale :

L'objet de ce travail de recherche est axé, sur la motivation et son impact sur la performance de l'entreprise.

Afin de bien mener ce travail, nous avons expliqué dans le premier chapitre le concept de motivation comme une source de performance et les différentes théories liées à la motivation des employés au travail, ainsi l'illustration de la motivation dans le contexte professionnel.

Puis dans le deuxième chapitre, nous avons abordé le concept de la performance de l'entreprise, en expliquant les différents déterminants de la performance de l'entreprise, et également les mécanismes de calcul de performance temporelle d'une entreprise.

Dans le troisième chapitre, nous nous sommes intéressés à la méthodologie de l'enquête qualitative et quantitative par un entretien et un questionnaire. Nous avons abordé notre problématique de recherche, celle de pratiques managériales et discours RH, et déterminer leur impact sur la performance de l'entreprise au sein la société de BIMO industrie.

Nous sommes arrivés à analyser et interpréter les résultats des deux hypothèses de recherche sur le terrain de notre enquête. Ces diverses analyses et interprétations nous ont permis, d'en arriver à un constat, par conséquent, nous avons pu confirmer d'une part que, les pratiques managériales, le système de rémunération et la formation sont les techniques adoptées les plus efficaces qui motivent les salariés au sein BIMO industrie, et d'autre part, elles nous ont confirmé partiellement, la satisfaction des salariés par ses techniques de motivation et des discours RH.

Cette enquête de terrain a démontré l'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise, pour cela, le test de nos hypothèses nous a permis de constater que la motivation adoptée au sein la société de BIMO industrie influence l'efficacité des salariés dans l'exécution des tâches ce qui augmente la performance de l'entreprise, et le lien entre la motivation et la performance ne fait aucun doute « lorsque la motivation des salariés augmente la performance de l'entreprise augmente à son tour ».

Notre étude, nous a permis de constater que la motivation a une importance majeure dans l'efficacité des salariés afin d'exécuter les tâches ce qui augmente la performance.

La réalisation de ce mémoire nous a permis d'acquérir plusieurs connaissances liées à la motivation des salariés, c'est un sujet utile qui nous aidera dans notre future carrière professionnelle dans le domaine de management des organisations et des ressources

Conclusion générale

humaines. D'autres perspectives de recherche pourraient s'ouvrir à ce sujet en traitant la relation entre la motivation et la performance, qui reste un sujet de recherche complexe et fascinant. Bien que nous ayons une compréhension générale de la façon dont la motivation puisse influencer la performance, il reste encore beaucoup à apprendre. Voici quelques-unes des perspectives de recherche les plus prometteuses dans ce domaine :

Comprendre les différences individuelles dans les motivations, telles que les besoins en réalisation, la peur de l'échec et le locus de contrôle, et comment elles influencent la performance dans différents contextes.

Examiner l'impact des facteurs contextuels, tels que la culture organisationnelle, le leadership et les pratiques de gestion, sur la motivation et la performance des employés,

Identifier les processus psychologiques par lesquels la motivation influence la performance, tels que l'effort, la persistance, l'utilisation de stratégies d'apprentissage et la gestion du temps,

Explorer le rôle des émotions et de la cognition dans la motivation et la performance, et comment elles interagissent pour influencer les résultats.

Examiner l'impact des différents niveaux de motivation, tels que la motivation élevée, modérée et faible, sur la performance dans diverses tâches et situations.

Identifier les conditions organisationnelles et contextuelles qui favorisent une motivation et une performance élevées et concevoir des stratégies pour créer de tels environnements.

Bibliographie :

- **Ouvrage :**

1. AHSINA, K. (2016). *Défférenciation des systèmes de controle de gestion et apports pour la performance*. Publibook.
2. ALLEGRE, C. (2008). *Gestion des ressources humaines*. de boeck.
3. BAH IBRAHIMA, A.(2012). *Economie droit*. OPHRYS.
4. BAILLY, F. A. (2006). *Comportements humains et management*. PEARSON.
5. BENTAHAR, M. (2013). *Management composants et processus*. Publibook.
6. BERNHEIM, H. (1913). *L'hystérie*. Paris: Octave doin et fils éditeurs.
7. CAMUS, A. (1951). *L'homme révolté*.
8. CAHUS, C. (2006). *Comment motiver votre enfant*. Eclairage collection.
9. CHEVALLIER, P. (2021). *vivre sa foi au travail*. BoD.
10. COTTRAUX, J. (2011). *Thérapie cognitive et émotions*. Masson.
11. DANIEL, H. (2009). *The surprising truth about what motivates US*.
12. DENIS, P. (2008). *Management des organisations publiques*. Presse de l'université de Québec.
13. DIDIER, B. (2016). *Dictionnaire historique de comptabilité des entreprises*. Septention.
14. EMERY , Y, Francois, G. (2009). *Gérer les ressurces humaines*. outils en ligne.
15. ENNESRAOUI. (2017). *La qualité et la performance de l'entreprise*. Revue marocaine de recherche en management et marketing.
16. ERIC, C. (2009). *RH motiver, être motivé et réussir ensemble*. edipro.
17. FABIEN, F. (2003). *Motivation*. l'harmattan.
18. FIRMIN, P. (2014). *UCL*.
19. GENETTE, G. (1968). *Vrisemblance et motivation*.
20. GEORGES, M. (2000). *La dimension psychologique du management*. Septentrion.
21. GUICHARD. N, V. R. (2017). *Comportement du consommateur et de l'acheteur*. Bréal.
22. HOSDEY Alain, R. J. (2008). *RH formation en entreprise*. edipro.
23. JONES, et sescolléques. (2019). *Motivation in the workplace*.
24. JACOT, M. (1994). *La performance économique en entreprise*. Hermés.

Bibliographie

25. KITONDUA, R. (2004). *bases de données et gestion optimisée des entreprises*. RD Congo: l'Harmattan.
26. LEGRAIN, H. (2003). *Motivation à apprendre: mythe ou réalité ?* l'harmattan.
27. MARTORY, C. (1993). *Gestion des ressources humaines*.
28. MASSOL, P. *Tableau de bord prospectif*. smart albions.
29. MICHELI, F. (2007). *Sociologie des organisations*. PEARSON.
30. MONEREAU, M. (2008). *management des organisations touristiques*. Bréal.
31. MOUGEOT, C. (2007). *recherche en éducation en milieu minoritaire francophone*. presses de l'université d'Ottawa.
32. MULLER Catherine, C. J. (2022). *Je réussis mon DEAS*. Elsevier.
33. ROBBINS. (2011). *Management l'essentiel des concepts et pratiques*. Pearson.
34. ROUSSEL, P. (2001). *la motivation au travail*. Paris: EMS.
35. SAHUC, C. (2006). *comment motiver votre enfant*. Eclairage.
36. THEVENTE Maurice, D. C. (2009). *fonctions RH*. PEARSON.
37. THIERRY, B. (2005). *management des organisations*. Bréal.
38. V. Petrof, J. (1993). *Comportement du consommateur marketing*. les presses de l'université de Laval.
39. VIAU, R. (2007). *la motivation dans la création scientifique*. Presse de l'université du Québec.
40. YVES, B. (2011). *culture organisationnelle*.
41. WINAND, M. (2014). *managemen et évolution de la performance*. de boeck.

- **Articles :**

1. AOUALI, F. (2022). L'importance de la formation des RH dans une organisation. P 487
2. BENSMAN, L. KHAOUANI, L. (2017). *Vision sur la performance des entreprises algériennes*. P 118 – 138
3. BOUSTIL, Z. (2022). *la performance de l'entreprise : concepts et indicateurs de mesures*. P 265
4. DOHOU, A. BERLAND, N. (2002). *Mesure de la performance globale des entreprises*. P 16 – 17

Bibliographie

- **Thèse de doctorat :**

1. HAKAM, H. (2017). *Définition d'une expression temporelle de la performance des entreprises manufacturières*. Université Grenoble.P 75 – 88
2. HAMMAMI, H. Juin (2014). *A la recherche des déterminants de la performance des entreprises*. Institut tunisien de la compétitivité.P7
3. KHARRAT, S. (2016). L'innovation organisationnelle et technologique comme enjeux de la performance et la pérennité des entreprises . Univ Paris - Saclay.P 5

- **Mémoires :**

1. LAHDIBI,, C. (2021). *La motivation de personnel et le performance de l'entreprise*. Casablanca. Université Hassan II.
2. YAKOUBI , D. BESSAIH, B. (2018). la motivation omme levier de performance pour l'entreprise.Tizi ouzou. Université de Mouloud Mammeri.

- **Site d'internet :**

1. [Http://Klonkis.com](http://Klonkis.com)

Annexe :

BIMO INDUSTRIE
BISCUITERIE BIMO
CHOCOLATERIE BIMO
GAUFRETTERIE BIMO
CACAO BIMO

FICHE



DE PAIE

صناعات بيمو
مصنع البسكويت بيمو
مصنع الشوكولاتة بيمو
مصنع الغايفر بيمو
مصنع الكاكاو بيمو

SARL GAUFRETTERIE BIMO		MAINTENANCE		MOIS : OCTOBRE 2023	
N° EMPLOYEUR : 09344137/58					
MATRICULE : 00924		NOM & PRENOMS : BOUMAZA BELKACEM			
FONCTION : ELECTROMECHANICIEN		SIT : M N/E : 5			
CATEGORIE					
N° SS : 670424001957		DATE D'ENTREE : 01/04/2012		COMPTES : CCP N° : 00799999000273544668	
Code	DÉSIGNATION	Base	Taux	Gains	Retenues
R030	SALAIRE DE BASE (REEL)	22,00	0,00	34 650,00	
R114	HEURES SUPP. 100%	16,00	200,29	3 204,64	
R261	I.E.P.	34 650,00	34,00	11 781,00	
R273	PRIME D'ENCOURAGEMENT	7 000,00		7 000,00	
R281	NUISANCE	34 650,00	20,00	6 930,00	
R291	RESPONSABILITE	7 000,00		7 000,00	
R301	P.R.I.	34 650,00	10,00	3 465,00	
R311	P.R.C.	34 650,00	15,00	5 197,50	
R510	RETENUE SECU. SLE	79 228,14	9,00		7 130,53
R522	PANIER	22,00	260,00	5 720,00	
R534	IND. TRANSPORT	22,00	180,00	3 960,00	
R660	RETENUE IRG	81 777,61	1,0000		14 431,00
R714	SALAIRE UNIQUE			1 200,00	
R763	SALAIRE BRUT	88 908,14			
Salaire Brut		Salaire Imposable		Total	
88 908,14		81 777,61		21 561,58	
		Salaire Cotisable		Total	
		79 228,14		21 561,58	
		68 546,61			
Net A payer					

	FORMATIONS ET COMPETENCES	FE.CHR.09.V0
	FICHE D'EVALUATION ANNUELLE DES COMPETENCES MANAGERIALES	Date d'application : 09/03/14
	Année :	Page 1 sur 1

Nom :

Prénom :

Structure :

Poste :

Critères	Fréquence de la compétence		
1 - Communication :	<i>Rarement</i>	<i>Parfois</i>	<i>Souvent</i>
-Fournit les informations essentielles			
-Communique clairement			
2 - Leadership :	<i>Rarement</i>	<i>Parfois</i>	<i>Souvent</i>
-Motive les autres			
-Favorise l'expression de l'innovation			
3 - Gestion de l'équipe :	<i>Rarement</i>	<i>Parfois</i>	<i>Souvent</i>
-Crée un climat favorable			
-Favorise le développement des compétences			
4 - Gestion des tâches :	<i>Rarement</i>	<i>Parfois</i>	<i>Souvent</i>
-Définit les objectifs et priorités			
-Planifie les tâches			
5 – Gestion stratégique	<i>Rarement</i>	<i>Parfois</i>	<i>Souvent</i>
-Anticipe les risques et les opportunités			
-Sait prendre les décisions délicates			
Note :			

Barème d'évaluation :

- Rarement : 0pts

- parfois : 1pts

- Souvent : 2pts

Date :

Responsable de la structure :

Visa du directeur :

Annexes

	FORMATIONS ET COMPETENCES	FE.CHR.03.V0
	PLAN ANNUEL DE FORMATION Année : 2022	Date d'application : 16/05/10
		Page 1 sur 1

Désignation des actions de formation	Nombre d'employés à former	Trimestre concerné	Date réelle de l'action de formation	Nombre d'employés formés	Observations
Généralité sur la méthode ISO 22000	10	T1	01/02/2022		
Formation sur les risques électrique	02	T1	02.03 mars 2022		
Les exigences de la norme ISO 22000	5	T2	30 mai au 01 juin 2022		
Formation sur HACCP	3	T3	04.05.09.10 Octobre 2022		
Formation sur l'audit interne 19011	4	T4	13.14.15.18.19 décembre 2022		

Date : 10.01.2022.

Le Directeur de la Chocolaterie :

	FORMATIONS ET COMPETENCES	FE.CHR.05.V0
	FICHE D'EVALUATION DE FORMATION A CHAUD	Date d'application : 03/02/13
		Page 1 sur 1

Formation :

Intitulé :

Organisme :

Date :

Formateur :

Lieu :

Participant :

Nom et prénom :

Fonction :

Entreprise / service :

Evaluation :

Formation a-t-elle répondu à vos attentes ?

- Oui
- Non
- Partiellement

Qualité de l'organisation :

	Très bien	Bien	Moyen	Insuffisant
Accueil				
Locaux, matériels				
Horaire, durée, rythme				

Qualité de contenu :

	Très bien	Bien	Moyen	Insuffisant
Intérêt de contenu				
Conformité avec le programme				
Adaptation au public				

Qualité de la pédagogie :

	Très bien	Bien	Moyen	Insuffisant
Clarté de l'exposé				
Animation de l'intervenant				
Intérêt de document				

Commentaires /Observations :

.....

Date d'évaluation

Signature

	FORMATIONS ET COMPETENCES	FE.CHR.04.V1
	FICHE D'EVALUATION DE L'EFFICACITE DE LA FORMATION	Date d'application : 01/02/11
		Page 1 sur 1

Nom & Prénom de l'employé formé :

Structure :

Fonction :

Thème de la formation suivie :

Date (s) de l'action de formation :

Organisme formateur :

Nom du formateur :

(Fiche à renseigner conjointement 1 mois après la date de fin de la formation)

Evaluation des impacts de l'action de formation

1. Connaissances

- plus de connaissances ☐ Sans changement ☐

2. Compétences

- plus de savoir faire ☐ Sans changement ☐

3. Performances

- Dépasse ses objectifs ☐ Atteint ses objectifs ☐ Insuffisant ☐

4. Motivation

- Plus de motivation ☐ Sans changement ☐ Insuffisant ☐

5. La formation dispensée à l'intéressé a-t-elle solutionné les problèmes et les écarts constatés.

En totalité ☐ En partie ☐ Sans changement ☐

Conclusion sur l'efficacité de la formation :

Efficace ☐ Relativement efficace ☐ Inefficace ☐

Fait à Baba Ali le, ...

Visa du Responsable Hiérarchique

Visa du Directeur

Annexes

Sexe

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	masculin	39	77,8	77,8	77,8
	féminin	11	78	78	78
	Total	50	22	22	22

Age

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	20-35 ans	12	24	24	24
	36-45 ans	22	44	44	44
	46-55 ans	10	20	20	20
	plus de 56 ans	6	12	12	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

La situation familiale

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	célibataire	17	34	34	34
	Marié	33	66	66	66
	Total	50	100,0	100,0	100,0

La situation familiale

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	célibataire	13	34	34	34
	Marié	33	66	66	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Niveau scolaire

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Primaire	10	20	20	20
	Moyen	18	36	36	36
	Secondaire	12	24	24	24
	Universitaire	10	20	20	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Annexes

Poste occupé

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Exécutant	31	62	62	62
	Maitrise	10	20	20	20
	Cadre	9	18	18	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Nombre d'année d'ancienneté

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1-5 ans	7	14	14	14
	6-10 ans	8	16	16	16
	11-20 ans	12	24	24	77
	21-30 ans	15	30	30	86
	plus de 30 ans	8	16	16	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Combien est-il votre salaire ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	20000-30000 DA	4	8	8	8
	30000-40000 DA	27	54	54	55
	40000-50000 DA	5	10	10	37
	PLUS DE 50000 DA	14	28	28	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Êtes-vous satisfait par votre salaire ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	OUI	32	64	64	64
	NON	18	36	36	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Avez-vous eu une augmentation de salaire ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	OUI	50	100	100	100
	NON	00	00	00	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Pensez vous que la formation vous motive au travail ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	D'accord	13	26	26	26
	Pas d'accord	6	12	12	12
	Tout à fait d'accord	31	62	62	62
	Pas tout à fait d'accord	0	00	00	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Avez-vous bénéficié d'une formation à la société de BIMO ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	OUI	32	64	64	64
	NON	18	36	36	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Êtes-vous satisfait de types de formations proposées par la société de BIMO ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	D'accord	13	28	52,0	52,0
	Pas d'accord	5	13	20,0	72,0
	Tout à fait d'accord	13	23	24,0	96,0
	Pas tout à fait d'accord	1	2	4,0	100,0
	Total	32	55,6	100,0	
Manquant	Système	20	44		
Total		50	100,0		

Avez-vous pu appliquer les connaissances acquises de votre formation ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	OUI	33	35	84	84
	NON	3	6	15	100,0
	Total	36	42	100,0	
Manquant	Système	26	57		
Total		50	100,0		

Pensez-vous que la promotion vous motive au travail ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	D'accord	20	44	40	40
	Pas d'accord	6	6	12	12
	Tout à fait d'accord	22	44	44	44
	Pas tout à fait d'accord	2	4	4	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Avez-vous bénéficié d'une promotion au sein société de BIMO ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	OUI	10	20	20	20
	NON	40	80	80	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Êtes-vous satisfait par votre poste ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	D'accord	19	35	35	35
	Pas d'accord	12	30	30	30
	Tout à fait d'accord	19	35	35	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Êtes-vous motivé au travail ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	OUI	47	94	94,0	94,0
	NON	3	6,0	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Les techniques de motivation appliquées permettent à la RH d'être plus performantes ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	D'accord	14	28	28	28
	Pas d'accord	8	16	16	16
	Tout à fait d'accord	19	38	38	38
	Pas tout à fait d'accord	9	18	18	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Les conditions de travail au sein BIMO vous aident à être performant ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	D'accord	17	34	34,0	34,0
	Pas d'accord	6	12	12,0	12,0
	Tout à fait d'accord	24	48	48,0	48,0
	Pas tout à fait d'accord	3	6	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Pensez vous que la performance individuelle est liée à la rémunération dans votre entreprise ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	D'accord	16	32	32	32
	Pas d'accord	10	20	20	20
	Tout à fait d'accord	20	40	40	40
	Pas tout à fait d'accord	4	8	8	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Este que votre entreprise vous aide à améliorer vos compétences ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	D'accord	15	30	30,0	30,0
	Pas d'accord	7	14	14,0	14,0
	Tout à fait d'accord	30	60	60,0	60,0
	Pas tout à fait d'accord	2	4	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Pensez vous que le système de rémunération de BIMO valorise vos compétences ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	D'accord	27	60,0	60,0	60,0
	Pas d'accord	9	20,0	20,0	80,0
	Tout à fait d'accord	7	15,6	15,6	95,6
	Pas tout à fait d'accord	2	4,4	4,4	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Pensez-vous que votre performance s'est améliorée au cours des années précédentes ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	OUI	48	96	96,0	96,0
	NON	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Comment vous pouvez estimer vos compétences ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Faible	0	0,0	0,0	0,0
	Moyen	12	24	24	24
	Bien	22	44	44	44
	Excellent	16	32	32	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Pensez vous que votre entreprise avait réalisé ses objectifs en motivant les RH ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	D'accord	29	64,4	64,4	64,4
	Pas d'accord	4	8,9	8,9	73,3
	Tout à fait d'accord	14	22,2	22,2	95,6
	Pas tout à fait d'accord	2	4,4	4,4	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Qu'est-ce qui vous motive le plus dans votre travail actuel ?

		Fréquence	Pourcentage
Manquant	Système	05	100,0

Quels facteurs pensez-vous influencent la performance individuelle dans un environnement professionnel ?

		Fréquence	Pourcentage
Manquant	Système	50	100,0

Etes-vous satisfait de la gestion des conflits dans votre entreprise ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Satisfait	43	86	86	86
	Pas satisfait	7	14	14	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Comment évaluez-vous la communication au sein de votre entreprise ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Excellent	16	32	32	32
	Bonne	15	30	30	30
	Acceptable	10	20	20	20
	A Améliorer	9	18	18	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Comment évaluez vous globalement les pratiques managériales au sein votre entreprise ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Excellent	10	20	20	20
	Bonne	15	30	30	30
	Acceptable	15	30	30	30
	A Améliorer	10	20	20	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

République algérienne démocratique et populaire

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Université d'Oran 1 Ahmed BEN BELLA

Institut des Sciences et des Techniques Appliquées

Questionnaire :

Mémoire de fin d'étude

Sous le thème : L'impact de la motivation entre pratiques managériales et discours RH sur la performance de l'entreprise.

En vue de l'obtention d'un Master 2 en management des organisations et des RH.

Ce questionnaire est destiné aux salariés de la société de BIMO industrie dans le but d'étudier l'impact de la motivation au travail adoptées sur la performance de cette société.

Pour que mon étude atteigne son objectif je vous prie de bien vouloir répondre sincèrement sur le questionnaire.

Je vous remercie énormément par avance pour votre collaboration, mes salutations distinguées.

Réalisé par l'étudiant : BOUMAZA Sofiane

Les questions:

Axe 01 : informations professionnelles.

1- Sexe :

Masculin ☐ Féminin ☐

2 – Age :

[20 - 35] ☐ [36 – 45] ☐
[46 – 55] ☐ [Plus de 56 ans] ☐

3- La situation familiale :

Célibataire ☐ Marié ☐

4 – Niveau scolaire :

Primaire ☐ Secondaire ☐
Moyen ☐ Universitaire ☐

5 – Poste occupé :

Exécutant ☐ Maitrise ☐
Cadre ☐

6 – Nombre d’année d’ancienneté :

[1 – 5 ans] ☐ [6 – 10 ans] ☐
[11 – 20 ans] ☐ [21 – 30 ans] ☐
[Plus de 30 ans] ☐

Axe 02 : les questions liées à la première hypothèse :

1 - Pensez-vous que la rémunération vous motive dans votre entreprise ?

D’accord ☐ Pas d’accord ☐
Tout à fait d’accord ☐ Pas tout à fait d’accord ☐

2 – Combien est-il votre salaire ?

[20000 – 30000 da] ☐ [30000 – 40000 da] ☐
[40000 – 50000 da] ☐ [Plus de 50000 da] ☐

3 – Etes-vous satisfait par votre salaire ?

Satisfait ☐ Pas satisfait ☐

4 - Avez-vous eu une augmentation de salaire ?

Oui ☐ Non ☐

5 – Pensez-vous que la formation vous motive au travail ?

D'accord ☐ Pas d'accord ☐

Tout à fait d'accord ☐ Pas tout à fait d'accord ☐

6 - Avez-vous bénéficié d'une formation à la société de BIMO ?

Oui ☐ Non ☐

7 - Etes-vous satisfait de types de formations proposées par la société de BIMO ?

D'accord ☐ Pas d'accord ☐

Tout à fait d'accord ☐ Pas tout à fait d'accord ☐

8 - Avez-vous pu appliquer les connaissances acquises de votre formation ?

Oui ☐ Non ☐

8 - Pensez-vous que la promotion vous motive au travail ?

D'accord ☐ Pas d'accord ☐

Tout à fait d'accord ☐ Pas tout à fait d'accord ☐

10 - Avez-vous bénéficié d'une promotion au sein société de BIMO ?

Oui ☐ Non ☐

11 - Etes-vous satisfait par votre poste ?

D'accord ☐ Pas d'accord ☐

Tout à fait d'accord ☐ Pas tout à fait d'accord ☐

12 - Etes-vous motivé au travail ?

Oui ☐ Non ☐

13 - Les techniques de motivation appliquées permettent à la RH d'être plus performantes ?

D'accord ☐ Pas d'accord ☐

Tout à fait d'accord ☐ Pas tout à fait d'accord ☐

14 - Les conditions de travail au sein BIMO vous aident à être performant ?

D'accord ☐ Pas d'accord ☐

Tout à fait d'accord ☐

Pas tout à fait d'accord ☐

Axe 03 : Les questions liées à la deuxième hypothèse :

1- Est-ce que votre entreprise vous aide à améliorer vos compétences ?

D'accord ☐

Pas d'accord ☐

Tout à fait d'accord ☐

Pas tout à fait d'accord ☐

2- Pensez-vous que le système de rémunération de BIMO valorise vos compétences ?

D'accord ☐

Pas d'accord ☐

Tout à fait d'accord ☐

Pas tout à fait d'accord ☐

3- Pensez-vous que votre performance s'est améliorée au cours des années précédentes ?

Oui ☐

Non ☐

4- Comment vous pouvez estimer vos compétences ?

Faible ☐

Moyen ☐

Bien ☐

Excellent ☐

5- Pensez-vous que votre entreprise avait réalisé ses objectifs en motivant les RH ?

D'accord ☐

Pas d'accord ☐

Tout à fait d'accord ☐

Pas tout à fait d'accord ☐

6- Qu'est-ce qui vous motive le plus dans votre travail actuel ?

.....

7- Quels facteurs pensez-vous influencer la performance individuelle dans un environnement professionnel ?

.....

8- Etes-vous satisfait de la gestion des conflits dans votre entreprise ?

Satisfait ☐

pas satisfait ☐

9- Comment évaluez-vous la communication au sein votre entreprise ?

Excellentes ☐

Bonnes ☐

Acceptables ☐

A améliorer ☐

10- Comment évaluez-vous globalement les pratiques managériales au sein votre entreprise ?

Annexes

Excellentes ☐

Bonnes ☐

Acceptables ☐

A améliorer ☐

Table de matière :

Remerciements :	
Dédicace :	
Liste des abréviations :	
Liste des tableaux :	
Liste des figures :	
Sommaire :	
Introduction générale :	01
Chapitre I :	
Introduction :	05
Section 01:	06
I.1.1 Bref historique sur la motivation :	07
I.1.2 Définition de concepts clés :	07
I.1.2.1 L'entreprise	07
I.1.2.2 Les besoins :	08
I.1.2.3 La satisfaction.....	08
I.1.2.4 L'efficacité :	08
I.1.2.5 La compétence :	09
Section 02:	09
I.1. 3 Définition de la motivation	09
I.2.1 Les théories classiques :	09
I.2.1.1 La pyramide de MASLOW :	09
I.2.1.2 La théorie de Herzberg :	10
I.2.1.3 La théorie de X et Y :	11
I.1.2.4 La théorie ERG d'Alderfer :	11
I.2.1.5 L'école des relations humaines : Mayo 1888 – 1949 :	12
I.2.2 Les théories du processus :	13
I.2.2.1 Le modèle V.I.E de Vroom :	14
I.2.2.2 La théorie du renforcement positif de Skinner : (1962 – 1974)	14
I.2.2.3 La théorie de l'équité : Adams (1975).	14
Section 03: La motivation dans le contexte professionnel.....	15

I.3.1 La typologie de la motivation :.....	15
I.3.1.1 La motivation intrinsèque :.....	15
I.3.1.2 – La motivation extrinsèque :	16
I.3.2 Les objectifs et les enjeux de la motivation au travail :	16
I.3.2.1 Ses objectifs :	16
I.3.2.2 Les enjeux de la motivation au travail :.....	17
I.3.3 Les différentes techniques de la motivation au travail :	17
I.3.3.1 Le système de rémunération :	17
I.3.3.1.1 Définition :.....	17
I.3.3.1.2 Les composantes de la rémunération :.....	18
I.3.3.2 La formation :.....	18
I.3.3.2.1 Définition :.....	19
I.3.3.3.2 Les types de la formation :	19
I.3.3.2.3 Le pilotage de formation :.....	20
I.3.3.3 La promotion interne :.....	21
I.3.3.4 La communication interne :	21
Conclusion:.....	22
Chapitre II:	23
Section 01: Le concept de la performance.....	25
Introduction:.....	24
II.1.1. Définition :	25
II.1.2 Les sources de la performance :	26
II.1.2.1 Environnement des affaires : Source exogène de la performance :	26
II.1.2.2 Source endogène : Actions et stratégies engagées :.....	26
II.1.3 La typologie de la performance :	27
II.1.3.1 La performance stratégique :.....	27
II.1.3.2 La performance concurrentielle :.....	Error! Bookmark not defined.
II.1.3.3 La performance socio-économique.....	27
II.1.3.3.1 La performance commerciale	28
II.1.3.3.2 La performance économique et financière :.....	28
II.1.3.3.3 La performance sociale	28
II.1.3.3.4 La performance organisationnelle :.....	28
Section 02: Les déterminants de la performance.....	29

II.2 Les indicateurs et les facteurs de la performance :	29
II.2.1 Les indicateurs :	29
II.2.1.1 Le modèle de Sicotte :	29
II.2.1.1 Modèle de Quinn et Rohrbaugh :	Error! Bookmark not defined.
II.2.1.3 Modèle de L. Fitagiralt et R. Jonston et Silvestre :	31
II.2.1.4 Modèle de R. S. Kaplan et D. P. Norton :	31
II.2.1.2 Les facteurs :	32
II.2.1.2.1 Facteurs internes :	32
II.2.1.2.2 Les facteurs externes :	35
II.2.2 Les outils de mesure la performance de l'entreprise :	35
II.2.2.1 Les évolutions du Balanced Scorecard (BSC) :	36
II.2.2.2 Le triple Bottom Line (TBL) :	37
II.2.2.3 Le reporting de la GRI :	38
II.2.3 L'évaluation de la performance de l'entreprise:	38
II.2.3.1 L'objectif de l'évaluation de la performance de l'entreprise :	38
II.2.3.2 L'évaluation :	39
II.2.3.2.1 La performance financière :	39
II.2.3.2.2 La performance économique :	39
II.2.3.2.3 La performance organisationnelle :	40
II.2.3.2.4 La performance sociale :	40
II.2.3.2.5 La performance environnementale :	41
Section 03: Mécanismes de calcul de la performance temporelle en entreprise:	41
II.3.1. La performance instantanée :	41
II.3.1.1 Définition :	41
II.3.1.2 Le rôle de la performance instantanée :	41
II.3.1.3 L'expression de la performance instantanée :	42
II.3.2 La performance prédictive :	42
II.3.2.1 Définition :	42
II.3.2.2 Le rôle de la performance prédictive :	42
II.3.2.3 L'expression de la performance prédictive :	42
II.3.3 La performance tendancielle :	43
II.3.3.1 Définition :	43
II.3.3.2 Le rôle de la performance tendancielle :	43
II.3.3.3 L'expression de la performance tendancielle :	43

Conclusion:.....	44
Chapitre III:.....	45
Section 01: La motivation: un catalyseur essentiel de la performance.....	45
III.1.1 Le lien entre la motivation et la performance :	45
III.1.2 L'importance de l'impact de la motivation sur la performance :	46
III.1.2.1 Optimisation des ressources humaines :	46
III.1.2.2 Amélioration de la productivité :	46
III.1.2.3 Création d'une culture d'entreprise positive :	47
III.1.3 La démotivation au travail :	47
III.1.3.1 démotivation liée à l'individu :	47
III.1.3.3 démotivation liée à l'organisation et au travail :	48
Section 02: La présentation de l'entreprise.....	48
III.2.1 La naissance de l'entreprise :	48
III- 2- 2 Objectifs et stratégie du groupe BIMO :.....	49
III.2.3 L'organigramme de l'entreprise et le nombre des effectifs :	50
III.2.3.1 L'organigramme général du BIMO :	51
III.2.3.2 L'organigramme SARL – Chocolaterie :	52
II .2.3.3.3 Les taches quotidiennes assurées par la GRH Chocolaterie :	53
III.2.3.3 Le nombre des effectifs au sein BIMO INDUSTRIE :	53
Section 03: Etude pratique de l'importance de la motivation sur la performance (Cas BIMO).....	54
III.3.1 La présentation des résultats obtenus :	54
III.3.1 Lieu et la durée du stage :	54
III .3.2 L'objectif d'étude :	54
III.3.3 Méthodes de la recherche :	54
1. L'entretien :	54
2. Un questionnaire :	55
III.3.4 Les techniques de motivation adoptées par l'entreprise :	55
III.3.4.1 Le système de rémunération:	55
a. Les composantes de salaire :	56
b. Elaboration de la paie :	56
III.3.4.2 La formation :	56
III.3.4.2.1 Evaluation des salariés :	57
III.3.4.2.2 Etablir un plan de formation :	57

III.3.4.2.2.3 L'évaluation de la formation :	58
III.3.4.3 La promotion interne :	58
III.3.4.4 La communication interne :	59
III.3.4.5 Les conditions de travail :	59
III.3.2 Analyse des résultats de l'enquête :	59
Axe 1 : les informations personnelles.	59
Axe 02 : questions liées à la première hypothèse :	62
Axe 3 : questions liées à la deuxième hypothèse.	70
III.3.3 L'interprétation de l'impact de la motivation sur la performance :	74
III.3.3.1 la première hypothèse :	75
III.3.3.2 la deuxième hypothèse :	76
Conclusion :	78
Conclusion générale:	80
Bibliographie:.....	
Annexes:.....	
Table des matières:.....	
Résumé:	

Résumé :

Résumé :

Résumé :

La motivation des ressources humaines au travail représente un facteur crucial dans la réussite des entreprises, elle joue un rôle important de maintenir l'entreprise à un niveau de performance élevé, afin d'être toujours au point de concurrence. De plus la négligence de la motivation au sein des entreprises peut entraîner le mécontentement des employés ce qui influence négativement sur la performance.

L'objectif de notre recherche est d'exposer l'impact de la motivation des employés sur la performance de l'entreprise.

Par cette recherche nous avons constaté que la motivation des employés est un élément important dans l'efficacité d'exécution des tâches ce qui augmente la performance de l'entreprise. Plus les employés sont motivés, plus l'exécution des tâches augmentent.

Abstract :

The motivation of human resources at work represents a crucial factor in the success of companies, it play an important role in maintainnig the company at a hight level of performance, in order to be at the pont of compétition. In addition, neglecting motivation within can lead to employee dissatisfaction, which negatively influences performance.

The objective of our research is to expose the impact of employee motivation on company performance.

Through this research we found that employee motivation is an important element of task execution efficiency which increasses company performance.