

**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la  
Recherche Scientifique**

**Ecole Supérieure de Commerce Kolea**

Mémoire de fin de cycle En vue de l'obtention du diplôme de

Master en sciences de gestion

Option : *Organisation et management des Entreprises*

Thème :

**L'impact de la motivation sur la  
performance des ressources humaines**

**Etude de cas : Sonelgaz-distribution-Sétif**

**Elaboré par :**

MOUSSAOUI Abd Errachid

**Encadré par:**

Pr. KECHAD Rabah

Lieu de stage : direction générale de Sonelgaz-distribution.

Durée de stage : 15 mars 2022 au 14 avril 2022.

**Année universitaire**

Juin 2022



**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la  
Recherche Scientifique**

**Ecole Supérieure de Commerce Kolea**

Mémoire de fin de cycle En vue de l'obtention du diplôme de  
Master en sciences de gestion

Option : *Organisation et management des Entreprises*

Thème :

**L'impact de la motivation sur la  
performance des ressources humaines**

**Etude de cas : Sonelgaz-distribution-Sétif**

**Elaboré par :**

MOUSSAOUI Abd Errachid

**Encadré par:**

Pr. KECHAD Rabah

Lieu de stage : direction générale de Sonelgaz-distribution.  
Durée de stage : 15 mars 2022 au 14 avril 2022.

**Année universitaire**

Juin 2022

# Remerciements

*En préambule à ce mémoire je remercie ALLAH tout puissant, maitredes cieux et de terre qui m'a permis de mener à bien ce travail.*

*Je souhaite adresser mes remerciements les plus sincères aux personnes qui m'ont apporté leur aide et qui ont contribué à l'élaboration de ce mémoire ainsi qu'à la réussite de cette formidable année universitaire.*

*Ces remerciements vont tout d'abord au corps professoral et administratif de l'Ecole Supérieure de Commerce, pour la richesse et laqualité de leur enseignement et qui déploient de grands efforts pour assurer à leurs étudiants une formation actualisée.*

*Je tiens également à exprimer mes vifs remerciements à la personne qui, au moment où je désespérais le plus, n'a cessé de m'encourager à aller del'avant et d'avoir accepté de m'encadrer durant cette étude ; mon encadreur,*

*Pr. R. KECHAD*

# Dédicaces

*‘Parfois, il nous faut peu de mots pour exprimer l’essentiel’*

*A*

*Mon père et ma mère....*

## Liste de figures :

<b>Figure 1:</b> L'approche systémique appliquée a la GRH.....	5
<b>Figure 2 :</b> Un modèle de gestion stratégique des ressources humaines .....	7
Figure 3 : la pyramide de Maslow .....	13
<b>Figure 4 :</b> la théorie ERG de Alderfer .....	15
<b>Figure 5 :</b> la relation entre la théorie de Maslow et Alderfer.....	15
<b>Figure 6 :</b> théorie bi-factorielle d'Herzberg.....	17
<b>Figure 7 ;</b> le management comme un instrument de motivation .....	23
<b>Figure 8 :</b> les formes de la reconnaissance au travail. ....	25
<b>Figure 9 :</b> le triangle de performance.....	30
<b>Figure 10 :</b> les parties de la GRH de louarn et wils .....	40
<b>Figure 11 :</b> Le modèle d'Ulrich .....	41
<b>Figure 12 :</b> Le triptyque du pilotage .....	44
<b>Figure 13 :</b> Un modèle général de la motivation. ....	53
Figure 14 : l'organigramme de Sonelgaz distribution :.....	63
<b>Figure 15 : DEET</b> .....	65
<b>Figure 16 : DAM</b> .....	65
<b>Figure 17 : relation DEET et DAM</b> .....	65
Figure 18 : <b>répartition selon le sexe</b> .....	71
Figure 19 : répartition selon l'âge.....	72
<b>Figure 20 :</b> répartition selon le niveau d'étude .....	73
<b>Figure 21 :</b> répartition selon l'ancienneté.....	73
<b>Figure 22 :</b> répartition selon le niveau socio professionnel .....	74
<b>Figure 23 :</b> les satisfactions rechercher par les salaries .....	76

## Liste des tableaux :

<b>Tableau 1</b> : comparaison entre les trois théories de besoin .....	17
<b>Tableau 2</b> : les trois théories de l'individu selon McClelland .....	18
<b>Tableau 3</b> : la performance interne et externe .....	32
<b>Tableau 4</b> : intérêt et limite des approches .....	37
<b>Tableau 5</b> : répartition selon le sexe. ....	70
<b>Tableau 6</b> : répartition selon l'âge .....	71
<b>Tableau 7</b> : répartition selon le niveau d'étude.....	72
<b>Tableau 8</b> : répartition selon l'ancienneté .....	73
<b>Tableau 9</b> : répartition selon le niveau socio professionnel .....	74
<b>Tableau 10</b> : Les outils de motivation de Sonelgaz distribution .....	75
<b>Tableau 11</b> : les satisfactions recherche par les salaries.....	76
<b>Tableau 12</b> : score sur 100par rapport aux outils de motivation .....	77
<b>Tableau 13</b> : l'impact des médailles suer la performance .....	78
<b>Tableau 14</b> : l'impact de la prime d'encouragement annuelle .....	79
<b>Tableau 15</b> : l'impact de l'avantage .....	80
<b>Tableau 16</b> : l'impact de la répartition équitable des taches .....	81
<b>Tableau 17</b> : l'impact de la cohésion d'équipe sur la performance .....	82
<b>Tableau 18</b> :corrélacion entre les variables de motivation et la performance.....	82
<b>Tableau 19</b> : resgression liniere.....	83
<b>Tableau 20</b> : regression liniere .....	84

**Liste des abréviations :**

GRH	Gestion des Ressources Humaines
DRH	Division des ressources humaines
SIRH	Système d'information des ressources humaines
OST	Organisation Scientifique du Travail
VIE	Valence, Instrumentalité, Expectation
DCH	Direction exécutive du Capital Humain
DD	Direction de distribution
DRC	Division des relations commerciales
DEET	Division Etudes et d'Exécution des Travaux
DAM	Division Administration des Marchés

## **Résumé**

L'évolution sans cesse croissante de l'environnement, caractérisée par la mondialisation, une concurrence effrénée, des marchés marqués par des turbulences, des innovations technologiques en développement constant et rapide.

Devant un tel constat, les organisations ont senti la nécessité de l'implication des RH pour assurer leur pérennité ; en rupture avec les approches classiques les considérant désormais comme vecteur fondamental de création de richesse et de valeur.

La prise de conscience de l'importance des RH dans la réalisation de la performance et l'atteinte des objectifs, exige des préalables, entre autres la mise en place d'un processus d'adhésion, comprenant la motivation.

Dans ce cadre, nous avons tenté de cerner ce facteur primordial de la GRH, au sein de la Société de Distribution de l'électricité et du Gaz d'Alger, et son impact sur la performance.

Au terme de notre étude, nous avons relevé, que ce sont les facteurs matériels de motivation, qui impactent la performance, les autres étant d'une influence négligeable.

Mots clés : GRH, RH, motivation, performance, Sonelgaz-distribution.

## Summary

The constant evolution of the environment characterized by globalization. A fierce competition, markets are marked by changes, technological innovations in constant fast development.

Faced in front of this observation, the organizations felt the necessity of the HR to ensure their perrenity.

Breaking away from the classical approaches that now see them as a fundamental vector of wealth and value.

Awareness of the importance of HR in achieving performancy and achieving objectives requires prioritizing.

In this context, we tried to identify the primary factor of (Human Ressources Management) within the SDA and its impact on performance.

At the end of our study, we noticed that the material factors of motivation, which impact performance, and the other factors being of negligible influence.

Key word: HRM, HR, motivation, performancy, Sonelgaz-distribution.

## Sommaire :

INTRODUCTION GENERALE.....	a
Chapitre1 : la motivation dans la gestion des ressources humaines.....	1
Section 1 : généralité sur la gestion des ressources humaines .....	3
Section2 : généralité sur la motivation des ressources humaines.....	10
Section 03: les facteurs de la motivation et les bonnes pratiques à mettre en place .....	22
Conclusion : .....	27
Chapitre 02 : la performance et sa relation avec la motivation des ressources humains .....	28
Section 01: la performance de l'entreprise .....	29
Section 02 : la performance des ressources humaines.....	38
Section3 : la relation entre motivation et performance : .....	49
Chapitre3 : étude de cas Sonelgaz- distribution .....	57
Section 1 : présentation du groupe Sonelgaz.....	59
Section 2 : les facteurs de motivation au sein de Sonelgaz-distribution :.....	66
Section 3 : interprétation des résultats.....	70
Conclusion générale.....	87
Bibliographie.....	166

# **INTRODUCTION GENERALE**

## **Introduction générale**

Chaque organisation cherche à assurer leur pérennité, elle base pour cela sur les ressources humaines dont elle dispose. Elles jouent un rôle essentiel dans le développement de l'organisation et de paye.

C'est pourquoi les entreprises en voie de développement doivent faire une bonne politique de motivation des ressources humaines.

La gestion des ressources humaines (GRH) consiste a créés un équilibre entre les besoins en compétence de l'entreprise et les compétences des employés. Les ressources humaines doivent être une véritable richesse pour l'entreprise.

Pour une politique efficace de GRH, le service charge des ressources humaines de chaque entreprise doit trouver un mécanisme de motivation de ses ressources humaines afin de donner le meilleur d'eux-mêmes.

L'un des problèmes auxquels les entreprises se trouvent est celui de savoir par quelle politique on peut amener le personnel a donner le meilleur de lui-même afin d'avoir un bon rendement.

Le concept motivation au travail est développé partir de la deuxième partie de XX siècle, nous disposons aujourd'hui d'une multitude de théorie et de courant de pensées sur ce thème

### **La problématique:**

Dans un environnement concurrentiel, tout le monde désire avoir un avantage concurrentiel a partir de la performance des ressources humaines, ce qui nous amené à poser la problématique suivant :

#### **La motivation matérielle et immatérielle impactent-elle la performance individuelle et collective des ressources humaines de l'entreprise?**

La repense à cette question découle plusieurs questions secondaire :

- 1-Quelles sont les sources de motivation dans SADEG ?
- 3-Quel est l'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines dans SADEG?
- 4-Quelle est la proche la plus adaptée par l'entreprise pour une motivation en mesure d'améliorer les performances de ses RH?
- 5-le management peut-il exploiter cette motivation afin d'obtenir le meilleur de ses collaborateurs ?

### **Les Hypothèses:**

On peut donner des repenses première a ces quêtions :

- 1- La motivation des RH est plus orientée aux aspects matériels qu'immatériels;
- 2- La répartition inégale des tâches et les conditions de travail impactent négativement le degré de motivation des RH de l'entreprise;
- 3- Le degré de motivation impulsée par les facteurs immatériels impactent fortement les performances individuelles et collectives des RH de l'entreprise;
- 4- La motivation n'est pas le seul variable qui influence la performance.

### **L'objectif de projet:**

Notre recherche vise à :

- Comparer l'état des lieux de la Gestion des Ressources Humaines aux seins SADEG avec les standards théoriques.
- apprécier le système de motivation, les outils usités et juger son degré perception et de satisfaction par les ressources humaines.
- déterminer comment la motivation des ressources humaines dans une institution Joue un rôle important dans sa performance.
- évaluer l'impact de la motivation, sous ses déférents aspects, sur la performance et les effets de cette dernière sur l'organisation et ses ressources humaines.

### **Méthode de recherche :**

Notre travail cherche à répondre à la grande question posée dans la problématique, ainsi que les questions secondaires.

Afin de répondre à ces question, nous aurons utilisé deux méthodes : analytique et descriptive pour présenter les différentes éléments de l'analyse de motivation, lies a la performance en ayant recours a la méthode descriptive, notamment les enquêtes internes et les entretiens structures.

### **Plan de recherche :**

Le travail sera divisé par trois parties :

- la première partie sera consacré a les méthode de motivation dans gestion de ressources humains.
- la deuxième partie sera consacré l'analyse de l'impact de la motivation sur la performance de ressources humains.
- la troisième partie sera consacré un cas pratique (SADEG).

**Chapitre1 : la motivation dans la gestion des  
ressources humaines**

L'instabilité économique des dernières décennies et la compétitivité accrue dans la plupart des secteurs d'activité forcent les entreprises à reconsidérer, sinon à considérer, la place du personnel dans leur organisation. Longtemps définie comme une activité de support aux autres fonctions de l'organisation<sup>1</sup>, la gestion des ressources humaines dans les entreprises modernes est devenue une fonction très importante depuis l'année 1980, cette fonction vise à développer et mobilise les compétences humains.

Intégrer la dimension ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise est une nécessité reconnue. Les structures et les hommes donnent un avantage compétitif à leur organisation.<sup>2</sup>Pour cela la motivation du personnel doit être un des objectifs majeurs au sein de l'entreprise.

Notre travail dans ce chapitre est divisé en trois parties, dans la première partie nous essayerons d'apprendre sur la gestion des ressources humaines et son évolution au fil du temps. Ensuite, on va définir la motivation et décortiquons ce phénomène complexe. Enfin, on verra les sources et le facteur de la motivation au travail et leur impact sur les ressources humaines.

---

<sup>1</sup> 7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME 27, 28 et 29 Octobre 2004, Montpellier : Les PME les plus performantes se distinguent-elles par leurs pratiques de GRH?

<sup>2</sup> J.M. Peretti, « **Gestion des ressources humaines** », 21<sup>e</sup> EDITION, p1

## **Section 1 : généralité sur la gestion des ressources humaines**

Chaque organisation cherche à assurer leur efficacité, leur efficacité et sa performance, donc elle doit remplacer la variable humaine au cœur de sa préoccupation.

### **1. Définition de la GRH :**

Il existe plusieurs définitions de la gestion des ressources humaines mais ça on va définir le terme gestion.

Bernard Martory et Daniel Crozet ont défini la gestion comme suit : « Gérer, c'est effectuer des choix. Le gestionnaire, le manager décide dans le cadre de leurs compétences ; ils doivent faire en sorte que leur décision soit appliquée et évaluée, modifier le cas échéant. Une distinction doit être opérée entre la gestion et l'administration du personnel, laquelle consiste à réunir et organiser l'information afin d'éclairer les choix. L'administration du personnel fournit les bases des décisions de gestion et contribue à entretenir les relations courantes avec les salariés et les pouvoirs publics.<sup>1</sup>

Jean-Marie PERETTI a défini la gestion des ressources humaines comme « L'ensemble des politiques et pratiques mises en œuvre dans une organisation pour identifier, acquérir, intégrer, organiser, développer et mobiliser les compétences individuelles et collectives nécessaires pour réaliser des objectifs.<sup>2</sup> »

D'après Bernard Gazier « la Gestion des Ressources Humaines a bien évolué depuis le temps où la fonction était dénommée Administration du Personnel. Il ne s'agit plus d'administrer mais bien de manager le capital humain. Cette définition n'est pas limitative.<sup>3</sup> »

---

<sup>1</sup> B. Martory, D. Crozet, « **Gestion des ressources humaines, Pilotage social et performances** », 9<sup>e</sup> édition, p03.

<sup>2</sup> J. M. e Peretti, « **Gestion des ressources humaines** », 09<sup>e</sup>ed, Paris, Vuibert, 1994, p.11

<sup>3</sup> B. GAZIER, « **Les stratégies des ressources humaines** », 2<sup>e</sup> édition, édition La découverte, Paris, 2004, P.98

## **2. L'évolution historique de la gestion des ressources humaines :**

La GRH a évolué à travers le XX<sup>ème</sup> siècle d'une dimension liée à la supervision secondaire à une dimension fondamentale de la gestion stratégique des organisations.

Nous essayons de passer en revue chacune des étapes de son évolution ainsi que les principales caractéristiques de la GRH.

### **2-1- l'émergence de la GRH: (1850-1944)**

Dans cette période les méthodes de travail étaient empiriques, la performance de la main-d'œuvre était faible. En 1880, la naissance de l'organisation scientifique du travail par Taylor, résultant l'amélioration de l'efficacité du travail des salariés. Ses méthodes ont fait sentir le besoin de la formation des salariés.<sup>1</sup> Avec le taylorisme, le développement de la taille et la syndicalisation croissantes. Le service du personnel apparaît, les activités principales de ses nouveaux services seront le recrutement, la répartition des tâches et les problèmes de performance des salariés.

A cette époque, la gestion du personnel apparaît comme une gestion des postes. Dans le modèle taylorien-fordien, le personnel occupe un poste. La notion du poste est une invention taylorienne.<sup>2</sup>

### **2-2- les trente glorieuses (1945-1974) :**

A partir de 1945, commence cette période de croissances que Jean Fourastié a appelé les trente glorieuses.<sup>3</sup>

Plusieurs facteurs expliquent la croissance et l'expansion de la fonction ressources humaines comme : l'accroissement de la législation gouvernementale à partir des données sur le personnel le développement des sciences de comportement et les aspects de satisfaction et de motivation du personnel.

A partir des années 1960, les activités de la gestion de ressources humaines ont été changées grâce à la perspective systémique qui a été appliquée à la GRH.

Dans l'approche systémique le système global c'est l'organisation et la GRH est un sous-système du système global, donc les objectifs de la GRH doivent poursuivre les objectifs

---

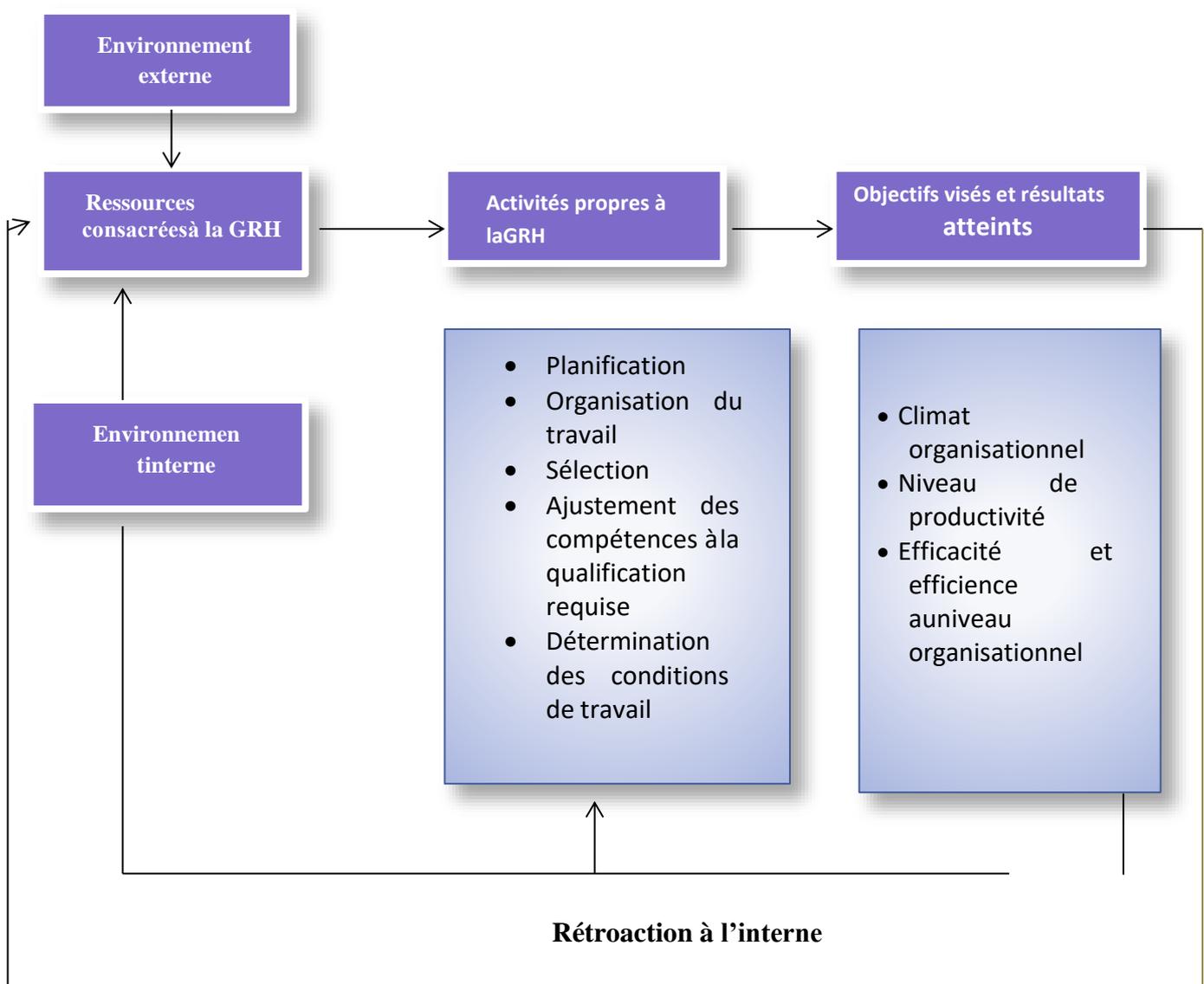
<sup>1</sup> JEAN -Marie Pretti, « Gestion des ressources Humaines » édition Vuibert, Paris, p 06.

<sup>2</sup>Ibid. p 06.

<sup>3</sup>Ibid. p09.

de l'organisation. L'approche systémique implique d'abord une analyse des composantes de l'environnement qui exercent une influence tant sur les ressources consacrées à la GRH, les activités et les objectifs de l'organisation. Ensuite, pour chacun des activités de GRH, on définit les objectifs à attendre ou l'apport à la réalisation des résultats recherchés. Cela permet de contribuer une grande cohésion des activités et juger le degré de succès des activités.<sup>1</sup>

**Figure 1:** L'approche systémique appliquée à la GRH



**Renouvellement des ressources (par la distribution des résultats)**

<sup>1</sup> Sylvie St-Onge, et al. « Relever les défis de la gestion des ressources humaines », Ouvrage collectif, Ed. Sylvain Ménard, Québec, Edition Gaëtan Morin, 2004, P.15

**Source :** Sylvie St-Onge, et al, op cit. P 16.

Ces années de croissance sont marquées par l'accroissement de la population salariée et par l'évolution du cadre réglementaire et des idées relatives à l'homme au travail entraînant la professionnalisation de la fonction et correspond aussi au développement de la législation social et des partenaires sociaux à travers :

- Reconnaissance du droit syndicale ;
- Institution du comité d'entreprise puis délégués du personnel en 1945-1946 ;
- Apparition des outils de formation et qualification.

En effet, les attentes l'égard du travail se sont transformées. L'élévation progressive du niveau d'instruction résulte de l'allongement et de l'élargissement de la scolarité. Elle élevé le niveau moyen des qualifications. Le travailleur met en avant de nouvelles exigences en matière de satisfaction au travail.<sup>1</sup>

### **2.3- vers le management stratégique des ressources humaines depuis 1980 :**

«Les années 80 et le début des années 90 ont été marquées par une tendance à gérer le quantitatif avec, en particulier, un problème de réduction des effectifs et de la masse salariale et, dans le même temps, par le souci accru de passer à une gestion qualitative des ressources humaines. La prise en compte du qualitatif se traduit, en particulier, par l'importance attachée à la personnalisation des pratiques de GRH, à l'individualisation des actions, au suivi des potentiels et à la sauvegarde des compétences. La gestion des compétences et l'importance accordée à l'employabilité caractérisent les années 90.»<sup>2</sup>

### **2.4- la perspective stratégique :**

Historiquement, une stratégie est un général de l'armée qui pour conduire des opérations militaires fait son choix en tenant compte de l'ensemble des facteurs susceptibles d'influencer la victoire ou la défaite. Quant à la tactique, elle constitue une composante de la stratégie. Et l'art de mener une bataille particulière appliqué dans la gestion des entreprises. Le concept

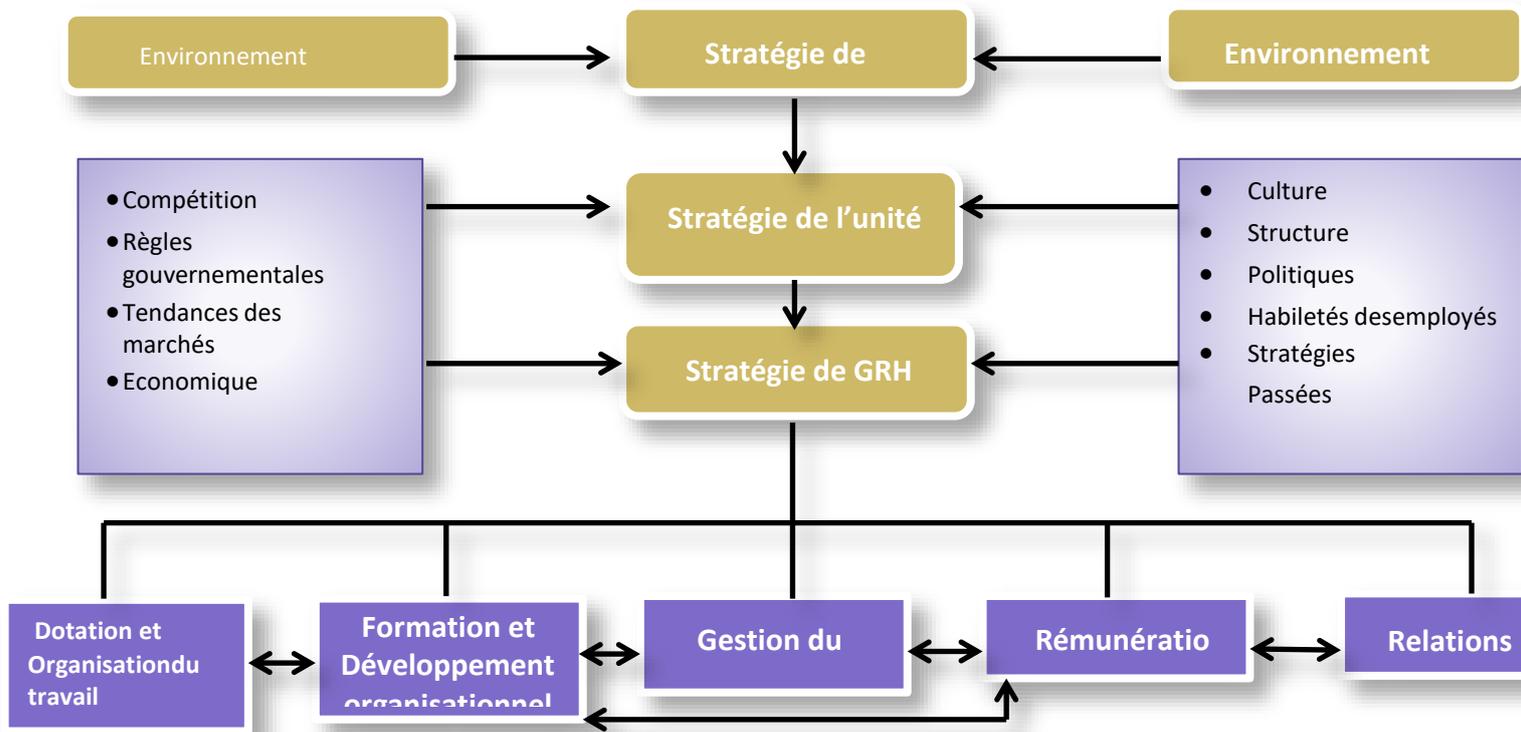
---

<sup>1</sup> J. M. Peretti, « **Gestion des ressources Humaines** » édition Vuibert, Paris, p09.

<sup>2</sup> J. M. Peretti, « gestion des ressources humaines », 5<sup>ème</sup> édition, Paris, 1994, p 24.

désigne le processus de formulation et de mise en œuvre des moyens appropriés en vue d'atteindre les objectifs fixés et réaliser sa mission dans un environnement concurrentiel.<sup>1</sup>

**Figure 2** : Un modèle de gestion stratégique des ressources humaines



**Source** : Sylvie St-Onge, et al., « **Relever les défis de la gestion des ressources humaines** », Ouvrage collectif, ed. Sylvain Ménard, Québec, Edition Gaëtan Morin, 2004, P. 17.

Les étapes d'un processus de gestion stratégique<sup>2</sup>:

**1- diagnostic:**

- analyse de l'environnement externe.
- analyse de système interne.

**2- formulation de la stratégie:**

- développement d'objectifs prioritaires.
- développement des plans d'action privilégiés.

<sup>1</sup> Sylvie St-Onge, et al. « Relever les défis de la gestion des ressources humaines », Ouvrage collectif, ed. Sylvain Ménard, Québec, Edition Gaëtan Morin, 2004, p16.

<sup>2</sup> Sylvie St-Onge, et al. « **Relever les défis de la gestion des ressources humaines** », Ouvrage collectif, ed. Sylvain Ménard, Québec, Edition Gaëtan Morin, 2004, p17

### **3- mise en œuvre:**

- budgétisation des ressources requises.
- politique et programmes, attribution des responsabilités, méthodes d'évaluation
- . - outils de stimulation matériels, idéologiques.

4- **l'évaluation**, qui complète la mise en œuvre et qui permis de vérifie la réalisation des résultats.

Le concept de la gestion stratégique dans la GRH consiste a établir un lien plus organique entre les stratégies de l'entreprise et l'ensemble des pratique de GRH.

Cela implique que les ressources humaines, plus particulièrement les spécialiste en RH soient plus étroitement associés au travaille d'élaboration des stratégies de l'entreprise. Cela implique également un effort accru de la part de tous les gestionnaires cause pour gérer les RH en faisant explicitement appel au processus de gestion stratégique<sup>1</sup>.

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

La fonction RH plusieurs pratique d'emploi, de rémunération, de développement humain et social..... On va parer seulement sur les pratiques de base de la fonction de RH.

#### **3-1. Politique de rémunération :**

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

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

##### **3-1-1. Définition de la politique de rémunération :**

Une politique de rémunération est celle qui permet a une entreprise de mettre en avant certaines valeur sou une stratégie particulière et de fédérer ses salariés autour de cette approche, au moyen de paiement d'une rémunération appropriée.

---

<sup>1</sup>Ibid., p18

En fonction des objectifs visés, la politique de rémunération va définir un système de rémunération particulier, qui peut être basé selon les cas sur le potentiel, soit sur la performance ou sur la compétence.<sup>1</sup>

### 3-1-2. L'élaboration d'une politique de rémunération

Elle s'inscrit dans une démarche qui vise à prendre en compte des réalités économiques et sociales, dans la mesure où la rémunération possède une dimension à la fois économique et sociales, économiques d'une part, puisque le salaire est la contrepartie d'un travail, ce qui renvoie à des notions de marché (compétitivité) et de rareté sociale d'autre part, car un salaire est aussi une récompense. En cela, la question de la rémunération fait appel à des notions telles que le mérite et la justice<sup>2</sup>

Élaborer une politique de rémunération remplit donc d'autres objectifs que la seule détermination des niveaux de salaire. L'entreprise peut viser au moins deux autres objectifs attirer la main-d'œuvre qualifiée et fidéliser le personnel présent dans l'entreprise. Elle peut encore vouloir encourager

#### 1. 3.2- la politique de formation :

« L'homme a besoin de se réaliser c'est l'un des besoins fondamentaux de l'être humain. La formation permet actuellement de subvenir à ce besoin, les entreprises misent de plus en plus sur la formation pour évoluer leurs ressources humaines, les motiver et créer une vision partagée du futur, positif, de l'organisation ».

#### 3-2-1. Définition de la politique de formation

« La formation est, a priori, le facteur principal de valorisation des ressources humaines. Certains dirigeants qui la considèrent comme un investissement indispensable tant son intérêt est grand. Elle est parfois négligée par certains qui ne voient en elle qu'un coût et un supplément de charges (Plane, 2004). »<sup>3</sup> Cependant, tous les dirigeants d'entreprise, tous les responsables économiques et sociaux acceptent l'idée que la formation des hommes et leur adaptation aux nouvelles technologies sont devenues indispensables à la survie de leurs entreprises confrontées à une révolution technologique, scientifique, sociale, et à une

---

<sup>1</sup> ANNICK C H, « **Toute la fonction ressources humaines** », 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2010, p 310.

<sup>2</sup> CADIN L, GUERIN F, ALL, « **gestion des ressources humaines** », édition Dunod, Paris, 2000,274.

<sup>3</sup> Boudabbous Sami, « L'entreprise à l'heure de la formation, approche théoriques pratiques et rebelles », larevue des sciences de gestion, 2007/4 n°226-227, p 116.

compétition internationale.

« La politique formation est l'une des politiques utilisées par l'organisation pour perfectionner ses ressources humaines. « Perfectionner les ressources humaines d'une organisation signifie améliorer les performances des employés en améliorant leurs compétences, leurs connaissances et leurs attitudes. L'organisation peut ainsi combler ou éviter les insuffisances en matière de performance tout en rendant les employés plus polyvalents et dévoués à l'organisation. »

### **3-2-2. Les objectifs de la politique de formation dans la motivation :**

Les objectifs de politique de la formation doivent être définis en fonction des stratégies organisationnelles. Le service ressource humaine propose des objectifs qui considèrent les contraintes existantes, comme les objectifs personnels de carrières etc.

### **3-2-3. Les principaux objectifs de la formation sont <sup>1</sup>:**

- Améliorer le statut des salariés par la promotion ;
- Accroître pour chaque salarié l'estime de soi ;
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux salariés par une meilleure utilisation matérielle des équipements et une réduction des accidents et de départs ;
- Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des politiques RH.

## **Section2 : généralité sur la motivation des ressources humaines**

Après l'étude Gallup qui a été faite en France sur les salariés et leur motivation, ils ont trouvé que seulement 9% des salariés qui sont engagés, et 91% des salariés ne sont pas engagés dans leur entreprise.<sup>2</sup>

Les managers doivent être motivés afin d'influencer cette qualité aux employés. Donc le concept de motivation prend une place importante car ce que c'est le facteur qui pourrait expliquer la réussite ou l'échec du mode de management dans l'entreprise. La motivation des

---

<sup>1</sup> « Gestion des Ressources Humaines » édition de Boeck, Bruxelles, 2007, p337.

<sup>2</sup> Julien Godefroy, « **Comment avoir des équipes plus motivées et plus efficaces ?** », reussir-son-management.com, p5.

employés peut donner un avantage concurrentiel pour l'entreprise, aussi c'est la clé d'une bonne gestion des ressources humaines.

### **1. Définition du concept de motivation<sup>1</sup> :**

Ce n'est pas simple de définir la motivation, car elle ne se donne pas avoir directement, elle n'est pas accessible qu'à travers un comportement. Plusieurs théoriciens ont défini la motivation :

**Campbell et Pritchard** (1976) : « la motivation a trait à un ensemble de rapports de variables indépendantes et dépendantes qui expliquent la direction, l'ampleur, et la persistance du comportement individuel, en tenant constant les effets de l'aptitude ; de la compétence, et de la compréhension du travail, et les contraintes opérant dans l'environnement » ;

**Lévy-Leboyer** (1984): « un processus qui implique la volonté d'effectuer une tâche ou d'atteindre un but, donc un triple choix, faire un effort, soutenir cet effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint, y consacrer l'énergie nécessaire » ;

**Pinder** (1984) : « la motivation au travail est un ensemble de forces énergiques qui proviennent aussi bien de l'intérieur de l'être humain que de son environnement, pour susciter le comportement lié au travail, et pour déterminer sa forme, sa direction, son intensité et sa durée » ;

**Hellriegel, Slocum, et Woodman** (1992) : « le terme motivation sert à désigner les forces qui agissent sur une personne ou en elle-même, pour la pousser à se conduire d'une manière spécifique, orienté vers un objectif » ;

**Vallerand et Thill** (1993) : «Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement».

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

Les psychologues distinguent quatre éléments constitutifs caractéristiques de la motivation :

#### **2-1. le déclenchement du comportement :**

L'individu est motivé lorsqu'il Remarque un changement d'état qui le fait passer de l'inactivité à l'exécution des taches.

---

<sup>1</sup> Qi Yue, «**la gestion de la motivation dans les entreprises chinoises**», thèse de doctorat, Université de Pau et des Pays de l'Adour, Ecole Doctorale Science Sociale et Humanité, 2012, pp. 25-26.

## **2-2. la direction du comportement :**

Le comportement doit être adapté aux besoins, la motivation est orientée vers un comportement approprié et vers un objectif précis

## **2-3. l'intensité du comportement :**

La motivation incite à dépenser de l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre ; elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail.

## **2-4. La persistance du comportement:**

La motivation incite à dépenser de l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectifs, à l'exécution fréquente de tâches pour atteindre un ou plusieurs buts. La persistance du comportement se manifeste par la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation.

## **3. Les différentes théories de la motivation:**

À partir de la définition de la motivation et de ses caractéristiques on trouve que la motivation a une place essentielle dans la gestion des ressources humaines et dans l'organisation. Cela donne l'envie d'avoir comment la motivation a été analysée par les théoriciens. Les études de théoriciens et des psychologues permettent de classer la motivation selon des catégories, après l'étude de Campbell et Al en (1970), ils ont distingué deux catégories de théories de la motivation :

- Les théories de contenus.
- Les théories de processus.

Ce genre de classification est trop rigide pour contenir et classer certaines théories. Ruth Kanfer en (1990) a donné une nouvelle classification de la motivation, et elle a fait reposer sur trois paradigmes<sup>1</sup> :

- Théories des besoins.
- Théories du choix cognitifs.
- Théories de l'autorégulation -métacognition.

Dans notre recherche nous allons prendre la classification de Kanfer (1990).

---

<sup>1</sup> Patrice Roussel, «la motivation au travail-concept et théories», LIRHE Toulouse, 2000, p5

### 3-1. théories des besoins :

Les théories des besoins représentent l'ensemble pluriel de paradigmes sociologique concernant les déterminants personnels (internes) et situationnels (externes) du comportement, dans ce paradigme les théoriciens cherche la force interne et externe qui pousse chaque personne a chercher la satisfaction des besoins qu'il ressent.

#### 3-1-1. La pyramide de Maslow :

Abraham Maslow en (1943) a développé un classement du besoin humain selon une structure hiérarchique.

Maslow distingue 5 groupes de besoin qui sont hiérarchisé tel qu'on ne peut pas aller au niveau supérieur avant de satisfaire le niveau inférieur<sup>1</sup>

La hiérarchisation de ces besoins est présentée dans la figure suivante

Figure 3 : la pyramide de Maslow



**Source:** Pierre Pichere, «la pyramide de Maslow: comprendre et classifie le besoin humains»,

Lemaitre Publishing, 2015, p14

---

<sup>1</sup> Pierre Pichere, «la pyramide de Maslow : comprendre et classifie le besoin humains», Lemaitre Publishing, 2015, p13

**1-les besoins physiologique :** constituent le premier niveau qui représente les besoins de survie comme la soif, la faim, le sommeil...., la société oblige l'homme a travailler, a se procurer de l'argent afin d'assouvir ses besoins physiologiques.

**2-les besoins de sécurité :** ce besoin est activé quand l'individu a peur, et le protéger contre les risques. C'est à dire vivre d'un environnement stable et prévisible sereinement, par exemple dans les entreprises on trouve la sécurité d'emploi, l'assurance et les retraites.... etc.

**3-les besoins d'appartenance :** ce sont les besoins liée a les relation sociaux, regroupe l'ensemble des besoins d'amitié, d'affiliation et d'amour. Aussi il a le besoin de s'intègre a un groupe et de noue des relations avec son entourage.

**4-les besoins d'estime :** c'est le besoin de reconnaissance, bien sur chaque individu cherche d'être reconnu dans son environnement, aussi c'est le besoin de respect et de confiance en soi.

**5-les besoins d'accomplissements :** l s'agit du besoin qu'éprouve une personne de réaliser ses aspirations, de se perfectionner et de créer, d'innover....etc.<sup>1</sup>

La règle de la pyramide de Maslow c'est qu'à chaque fois qu'un individu couvert besoins d'un étage de pyramide il aspire à atteindre le suivant.

Ces besoin représentent des éléments de motivation pour les individus, mais lorsque un type de besoin est satisfait, il n'est plus un élément de motivation, la préoccupation de l'individu est remplacé par le suivant.

Cette théorie permet de découvrir les besoins des gens, ce n'est pas forcément l'argent. Même s'ils ont bien payes, ils peuvent être insatisfait a cause d'autre besoin non satisfait, aussi ce pyramide est très important pour les dirigeants pour déterminer les outils a utilisé pour satisfaire leur équipe.

### **1-2.la théorie ERD (existence, rapport sociaux, et développement personnel) Alderfer (1969):**

Après la classification du Maslow, Alderfer a donné une autre classification des besoins mais pas hiérarchique.

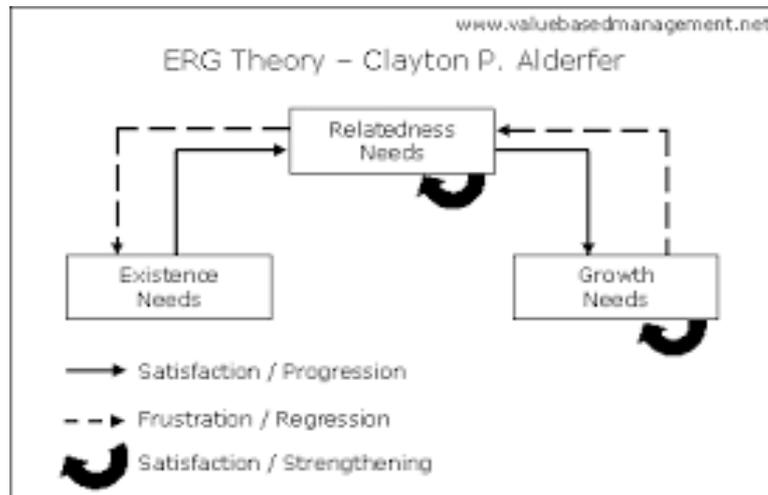
La théorie ERD base sur trois besoins ;

---

<sup>1</sup> Pierre Pichere, «la pyramide des besoins de Maslow», Lemaitre Publishing, 2014, p7-8.

- Le besoin d'existence représente le désir physiologique et de sécurité, au niveau professionnel on le représente par l'amélioration des conditions de travail, le salaire et ses avantages divers.
- Les besoins des rapports sociaux poussent les individus à entretenir des relations avec d'autres personnes. Il peut s'agir de relations amicales ou conflictuelles.
- Les besoins de développement personnel ce sont les besoins de création de réalisation significative, d'utilisation et d'amélioration des compétences.<sup>1</sup>

**Figure 4** : la théorie ERG d'Alderfer



Source ::

Source : [https://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_alderfer\\_erg\\_theory.html](https://www.valuebasedmanagement.net/methods_alderfer_erg_theory.html)

(consulte le 26/04/2022 à 01:53)

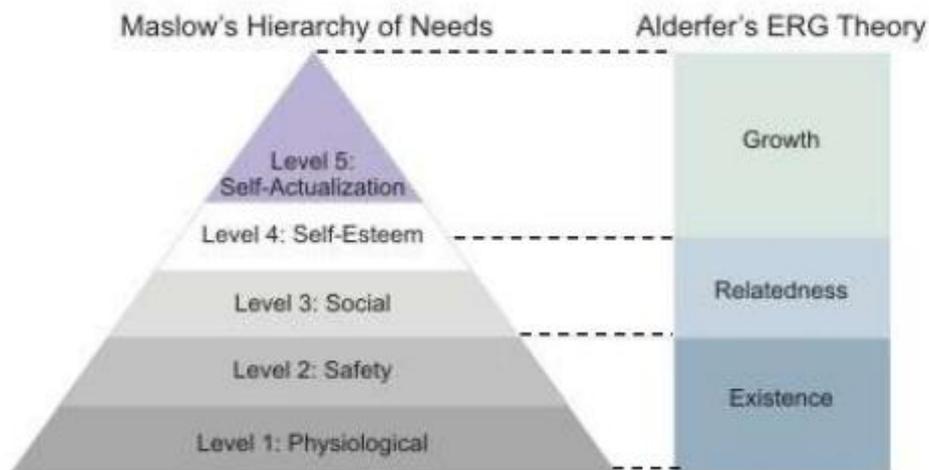
Le modèle de Alderfer résiste mieux que celui de Maslow à l'épreuve des faits étant donné qu'il est moins strict dans sa structure.

On peut avoir la relation entre les deux classifications (Maslow et Alderfer) dans la figure suivante

**Figure 5** : la relation entre la théorie de Maslow et Alderfer

---

<sup>1</sup> Patrice Roussel, *op. Cit*, p6



Source : <https://www.d6-dz.com/single-post/2017/08/07/les-th-c3-a9ories-de-maslow-dalderfer-et-dherzberg> (consulte le 26/04/2022 à 02:09)

### 1-3. la théorie de bi-factoriel d'Herzberg<sup>1</sup> :

La théorie d'Herzberg apporte un éclairage différent sur les facteurs de motivation, qui ne sont pas hiérarchisés. Il trouve que certains facteurs du travail satisfont les agents donc ces facteurs influencent la motivation. Cette première catégorie s'appelle les facteurs intrinsèques, on peut regrouper ces facteurs dans une liste : les accomplissements, la reconnaissance des accomplissements, l'objet du travail, la responsabilité, la promotion et la possibilité de développement. Afin d'augmenter la motivation il faut développer cette catégorie des facteurs de motivation.

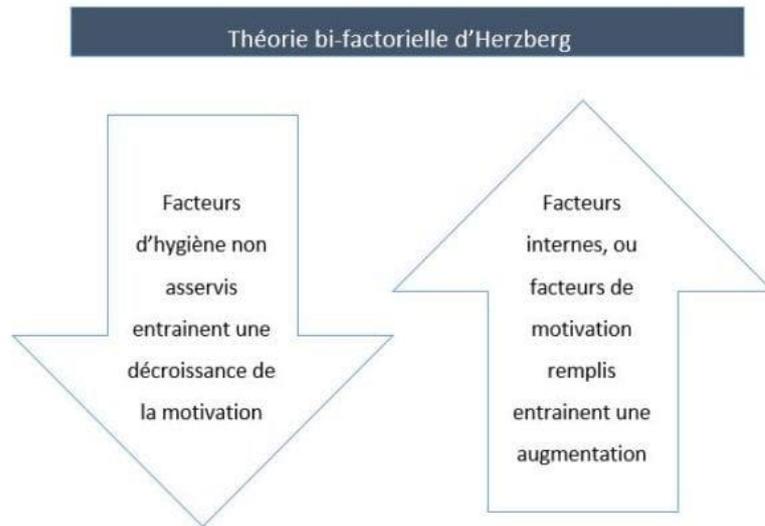
La deuxième catégorie est les facteurs extrinsèques représente la rémunération, conditions de travail, sécurité rapports hiérarchique. Cette catégorie ne constitue pas des facteurs de motivation, mais peuvent être des sources d'insatisfaction. Ils apaisent donc sans réellement stimuler et peuvent aboutir à une démotivation ou à un départ de l'entreprise. En tout état de cause, ils sont toujours l'objet de revendications qui entravent la motivation. Ils ne doivent donc être négligés.

Herzberg conclut que la satisfaction est indépendante de l'insatisfaction, c'est-à-dire que les facteurs de motivation peuvent produire de la satisfaction ou de la non-satisfaction mais pas de l'insatisfaction.

---

<sup>1</sup> QI You, *op.cit.* pp33-35

**Figure 6** : théorie bi-factorielle d'Herzberg



**Source** : Cloé Soudy, « théories bi-factorielle d'Herzberg et motivation au travail », 2020.

**Tableau 1** : comparaison entre les trois théories de besoin

Maslow	Alderfer	Herzberg
Réalisation de soi	Besoin de croissance	Facteur de motivation
estime de soi		
appartenance	Besoin de sociabilité	Facteur d'hygiène
Sécurité		
Besoin physiologique	Besoin d'existence	

**Sources**: élaboré par nous-même à partir de site : [www.d6-dz.com](http://www.d6-dz.com) (consulte le 26/04/14 :36).

#### 1-4. la théorie de besoin de McClelland :

En 1961 McClelland a proposé sa théorie dont laquelle se compose de trois catégories de besoin, non hiérarchique.

- «Le besoin d'affiliation : c'est le besoin d'associa a d'autre personnes.
- Le besoin d'accomplissement : c'est le besoin de relever des défis, d'atteindre des objectifs.

- Le besoin de puissance : c'est le besoin d'avoir de l'influence sur ses pairs, d'être capable de les motiver vers un objectif précis». <sup>1</sup>

**Tableau 2** : les trois théories de l'individu selon McClelland

Besoins d'accomplissement	Besoins d'affiliation	Besoin de pouvoir
Volonté d'exceller, de réussir, de se battre pour arriver à ses fins	Besoin de fortes relations interpersonnelles	Besoin d'amener les autres à adopter un comportement qu'ils n'auraient pas eu autrement

**Source** : M. Khaled LATAMNA, «l'impact de la motivation sur la performance des salariés», mémoire master, EHEC Alger, 2017, p28.

### 1-5.theorie de l'équité : (Adams 1965)

La théorie d'Adams consiste que chaque salarié au travail a tendance à comparer sa situation (Salair, avantage, charge de travail....) avec celle des autres personnels au sein de l'entreprise ou en dehors de celle-ci.

Cette comparaison peut conduire à un constat de non-équité qui va pousser les salariés à agir pour rétablir l'équilibre. Donc la justice est un moteur de motivation individuelle.

Le salarié doit comparer deux éléments (avantages retirés) et (les contributions).

Adams en tire le ratio  $A_p/C_p$

$A_p$  : avantages retirés de l'emploi.

$C_p$  : contribution en faveur de l'entreprise.

### 2-la théorie du choix cognitif<sup>2</sup> :

La théorie du choix cognitif a été regroupée par Kanfer dans les années (1990), on l'appelle aussi les théories des attentes. Ces théories répondent à la question : «comment les gens sont-ils motivés pour travailler ?».

Cette théorie contient trois approches :

- L'approche cognitive industrielle classique.
- L'approche cognitive-intermittente.
- L'approche dynamique de l'action.

<sup>1</sup>Les fiches outils du Master Management des Ressources Humaines de l'IAE de Toulouse, p2

<sup>2</sup> Patrice Roussel, **Op.cit.**, pp. 10-12.

**2-1.l'approche cognitive industriel classique :** c'est la théorie du mobile a l'accomplissement trouve par Atkinson en 1957.

Le mobile a l'accomplissement est l'élément qui permet a l'individu d'attendre ses objectifs (incite l'individu a chercher le succès et évité l'échec).

Ce modèle exige trois conditions pour la motivation au travail :

- Etre motive pour réussir les taches avec succès.
- Percevoir une probabilité de réussir.
- Valoriser le succès.

### **2-2.l'approche cognitive intermittente :**

Cette théorie est élaboré par Victor Vroom en 1964, elle consiste que la motivation base sur les attentes de individus pas seulement sur les besoins.

Dans cette théorie la motivation est représentée par trois leviers, la valence, l'instrumentalité, et l'expectation.

La théorie de Vroom permet de passer au-delà de la satisfaction à court terme, pour parvenir a une motivation sur long terme.

**2-2-1. la valence :** la valence dans la théorie de Vroom, correspond a la valeur que l'individu accorder à ce qu'il va obtenir.

**2-2-2. l'instrumentalité :** correspond a la probabilité que nous puissions satisfaire nos attentes.

**2-2-3. l'expectation :** c'est la capacité de réussir en fonction de ses propres compétences, l'employé cherchera à comprendre s'il est capable de réaliser sa mission.

### **2-3. L'approche de dynamique de l'action :**

Cette théorie est développée en 1970 par Atkinson, Birche et Kuhl. Ils ont donné une nouvelle méthode de motivation telle qu'elle centre sur les effets multiples et dynamiques de la tendance de la motivation à la cour de l'action.

Cette théorie repose sur 2 forces motivationnel et détermineraient le comportement :

- **Les forces incitatrice** qui oriente le comportement vers une activité dans une période. Ces forces peut être motivationnel, peut être non.
- **Les forces consommatrices** qui entrent pour diminuer la motivation de l'activité. la possibilité de réussir dans ce cas est élever car ces forces sont importantes pour les activités simple.

### **3- Théories de l'autorégulation –métacognition :**

Au sein du paradigme de l'autorégulation – métacognition ces théories récentes étudient les processus qui interviennent entre les mécanismes cognitifs et affectifs de l'individu lorsqu'il cherche à atteindre des objectifs. Dès lors qu'il a effectué un choix, des processus cognitifs et affectifs guident le comportement lui permettant d'atteindre l'objectif.

Ces théories proposent d'expliquer davantage les processus qui déterminent l'effet des objectifs sur le comportement et moins les processus qui déterminent le choix des objectifs poursuivis.

Deux groupes de théories dominent cette approche :

- la théorie de la fixation des objectifs (LOCKE) ;
- Les théories de l'autodétermination avec la théorie du contrôle (CARVER / SHEIER), la théorie de l'évaluation cognitive (DECI/RYAN), de l'orientation à la causalité et de l'intégration de soi.

#### **3-1. Théorie de la fixation des objectifs :**

Cette théorie répond à la question « comment motiver les gens ? ». Locke répond : « en fixant des objectifs ».

Elle est conçue comme un ensemble de techniques.

Elle pose comme postulat que l'individu a des buts qu'il essaie consciemment d'atteindre et que l'individu se comporte de façon rationnelle et consciente. Elle propose comme hypothèse principale que les objectifs seraient déterminés par des processus cognitifs et des réactions affectives, et seraient les antécédents qui influenceraient le plus fortement le comportement.

L'individu aurait donc un certain degré de contrôle sur ses stimuli, ferait des choix et orienterait ses actions en direction d'objectifs qu'il veut atteindre.

Elle propose la notion de « volition » : certains engagements ne seraient pas pris en

fonction de choix cognitifs, mais par volonté, sans calcul particulier, par devoir ou guidés par l'affect. Cette théorie se préoccupe de comprendre comment des objectifs peuvent avoir un impact sur le comportement au travail.

Locke (&coll.) concluent que la fixation des objectifs dans une organisation améliore la performance des employés.

Ces objectifs, pour être incitatifs doivent être difficiles, précis, bien définis et respecter 5 conditions :

- les employés doivent considérer avoir les capacités nécessaires pour atteindre les objectifs ;
- un feed-back est mis en place sur les progrès accomplis vers l'objectif ;
- des récompenses sont données lorsqu'un objectif est atteint ;
- l'encadrement de l'organisation soutient les objectifs et collabore aux programmes de fixation des objectifs ;
- les employés acceptent les objectifs qui leur sont fixés sur la base de l'information qui leur est communiquée.
- Le processus motivationnel va dépendre de la qualité des objectifs fixés. Quatre qualités sont identifiées par Locke :
- L'objectif est en mesure d'attirer vers lui l'attention de l'employé ;
- il a la capacité de mobiliser l'effort de l'employé sur les tâches permettant de l'atteindre (intensité) ;
- il encourage la mobilisation des efforts sur les tâches (persistance) ;
- il facilite le développement de stratégies.

### **3-2. Théories de l'autodétermination :**

Dans ces théories l'individu est non seulement un « processeur d'informations mais aussi un acteur qui a une influence sur le contexte avec lequel il interagit. Elles fondent leur analyse de l'individu à partir du concept de soi pour expliquer le phénomène de l'autorégulation, préoccupation majeure du management contemporain qui renvoie à la façon dont les individus contrôlent et dirigent leurs propres actions. Dans la théorie du contrôle, l'autorégulation apparaît comme la résultante de ce que les individus pensent, ressentent ou croient par rapport

à eux-mêmes. Le soi serait ainsi à l'origine du mécanisme d'autorégulation et le principal régulateur des comportements.

## **Section 03: les facteurs de la motivation et les bonnes pratiques à mettre en place**

### **1. Les facteurs de motivation :**

#### **1-1. La fixation et la communication des objectifs<sup>1</sup> :**

Il est très important de communiquer clairement et régulièrement avec les employés à tous les niveaux. En effet, les managers locaux doivent communiquer des objectifs qui ont été : attachés à leurs collègues pour que toute l'équipe avance dans le même sens. Le gestionnaire doit assurer également que tous les employés comprennent vos objectifs et vos défis.

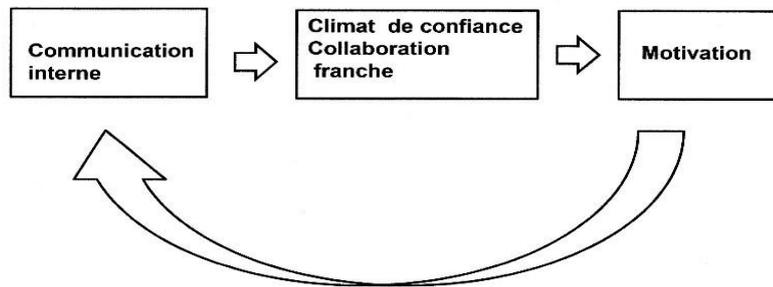
La communication interne connecte de nombreux outils : il faut faire des choix prudents et conformes à la stratégie de l'entreprise, faute de quoi ils seront perçus tels que des gadgets ou des opérations ponctuelles sans réel objectif stratégique en termes de le management.

La communication porte non seulement sur les objectifs mais aussi sur d'autres points, notamment les différentes orientations et décisions prises par la hiérarchie. Le gestionnaire doit alors suivre cette communication.

---

<sup>1</sup> LEVY-LEBOYER, (C) : La motivation au travail : Modèles et stratégies, 3ème édition, éditions d'Organisation, Paris, 2006, pp. 176-177

**Figure 7** ; le management comme un instrument de motivation



## 1-2. -la reconnaissance :

### 1-2-1. définition de la reconnaissance au travail :

Jean-Pierre Brun a défini la reconnaissance au travail comme : «... Elle constitue d'abord une réaction constructive et authentique, de préférence personnalisée, spécifique, cohérente et à court terme. Elle s'exprime dans les rapports humains. Elle est fondée sur la reconnaissance de la personne comme un être unique, libre, égal, qui mérite respect, qui connaît des besoins, mais qui possède également une expérience utile...»<sup>1</sup>

Selon Jean\_Pierre Brun il y a quatre formes de reconnaissance<sup>2</sup> :

- La reconnaissance existentielle;
- La reconnaissance de la pratique de travail ;
- La reconnaissance de l'investissement dans le travail ;
- La reconnaissance des résultats du travail.

### 1-2-2. la reconnaissance existentielle :

Cette reconnaissance met l'accent sur les employés en tant que personnes à une identité et un savoir-faire uniques. Ça se voit à travers les gestes dans le contact et la communication quotidiens. C'est une reconnaissance immédiate à tout le monde, la raison est simple, c'est un être humain. En dessous de ça reconnaître que la personne a le droit de parler et la possibilité d'influencer les décisions organisationnelles.

<sup>1</sup> Jean-Pierre Brun, « la reconnaissance au travail : une pratique riche de sens », Québec, octobre 2002, p20

<sup>22</sup> Ibid. pp. 14-18.

**1-2-3. la reconnaissance des résultats du travail :**

Cette forme est liée au produit du travail de l'employé ou de l'équipe. Elle est en fait basée sur l'efficacité, l'utilité et La qualité du travail effectué par un travailleur ou un groupe d'employés. Il est important de préciser que cette forme de reconnaissance dépend des résultats obtenus et se traduit uniquement après que la tâche terminée. Pour l'employé, sa contribution à l'entreprise est donc valorisée, d'où une plus grande importance dans l'organisation.

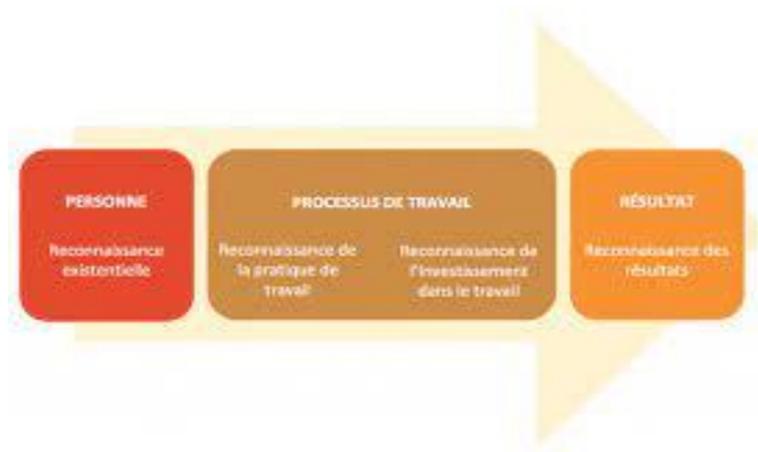
**1-2-4. la reconnaissance de la pratique de travail :**

Elle concerne la manière dont les salariés accomplissent leurs tâches. Elle également tenir compte du comportement du travailleur, de ses qualités professionnelles et sa capacité. Il met entre autres l'accent sur la créativité, l'innovation la méthode de travail. Cette forme de reconnaissance vise à mettre en lumière Comment les employés s'acquittent de leurs responsabilités professionnelles.

**1-2-5. la reconnaissance de l'Investment dans le travail :**

Met en évidence la qualité et l'importance du travail Efforts déployés par les employés pour contribuer au flux de travail. En fait, elle a mis Mettre en valeur les contributions des employés et les risques qu'ils prennent pour accomplir les tâches, les projets des organisations, et l'énergie qu'elles déploient, quel qu'en soit le résultat avoir. Dans l'ensemble, il met en évidence la contribution des employés au fonctionnement de l'entreprise et l'amélioration continuer.

**Figure 8** : les formes de la reconnaissance au travail.



**Source** : Jean-Pierre Brun, op cit, p14

### **1-3. Le maintien de l'esprit d'équipe**

Le maintien de l'esprit d'équipe est considéré comme source de motivation. Maintenir l'esprit d'équipe dans tous les services, ainsi que le contact avec les managers est considéré comme étant important, pour donner un engouement, une envie de faire et pour la même façon de communiquer ce vers quoi on va entraîner les équipes

### **1-4. L'aspect financier**

Certains jugent que la rémunération peut également jouer un rôle important. En effet, cela permet d'attirer les salariés et de les motiver à venir travailler ou encore à mieux travailler'ils sont déjà là dans votre entreprise. Là, je souligne que l'objectif de tout ce mémoire, est de dévoiler les réalités concernant le système de rémunération et son impact sur la motivation des salariés.

### **1-5. L'évolution des carrières**

La motivation des salariés peut également provenir des évolutions de carrière intéressantes que propose l'entreprise. La mobilité interne, la polyvalence ; permettent aux salariés de ne pas stagner dans leurs carrières professionnelles, mais de découvrir d'autres métiers de manière également à développer l'employabilité des personnes tout au long de leur cycle de travail. Nous sommes dans des sociétés où il y a une énorme mobilité, dans des

économies où il faut que ça bouge tout le temps et il faut aussi que l'entreprise d'adapte et puisse proposer ça aux salaires.

## **Conclusion :**

En conclusion de ce chapitre, on peut retenir que la motivation est une force qui pousse les individus à faire plus d'efforts, et on voit apparaître un nombre important de théories sur ce sujet, suggérant l'importance de cette dernière au sein des entreprises.

Nous avons également pu constater la diversité des modes de motivation que les managers doivent appréhender et ajuster en fonction de leur efficacité avec leurs collaborateurs pour garantir une meilleure performance. La motivation est donc un aspect stratégique et compétitif pour toute entreprise en quête de progrès et de pérennité dans ce nouveau monde économique où les ressources humaines sont constamment évaluées.

**Chapitre 02 : la performance et sa relation avec la  
motivation des ressources humains**

## Section 01: la performance de l'entreprise

### 1. Définition du concept de performance:

**A.KHEMAKHEM** définit la performance comme « la performance d'un centre de responsabilité (branche, entreprise, unité, service, atelier...) désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il avait acceptés. »<sup>1</sup>

**LORINO** a dit que «être performant dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur - coût (à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur isolément).»<sup>2</sup>

Une autre définition du performance<sup>3</sup>«... c'est la capacité a agir selon des critères d'optimalité très variés, afin d'obtenir la production d'un résultat que les actions qui ont permet de l'attendre...» (**BOURGUIGNON, 1996**) ;

**BOURGUIGNON** a identifié trois principaux sens de performance

- Ce peut être un succès, comme attribut de la performance, ce qui induit un jugement, donc de la subjectivité ;
- C'est une action, qui implique une production réelle, donc un processus ;
- C'est un résultat qui représente le « niveau de réalisation des objectifs» ;

Salon **Yvon PESQUEU** « Dans le domaine de la physique, la performance est considérée comme un effet « utile » au regard de l'objet qui est le sien, d'où la référence possible à la définition du Larousse : « Ensemble des qualités qui caractérisent les prestations (accélération, vitesse maximale, autonomie, etc.) dont un véhicule automobile, un aéronef sont capables »<sup>4</sup>

A partir de ces définitions on peut dire que la performance est un enchainement entre l'allocation des moyens et la récupération des résultats.

---

<sup>1</sup>Khemakhem, A., « **La dynamique du contrôle de gestion**», édition DUNOD, Paris, 1992, P. 311.

<sup>2</sup> LORINO, (P) :« **Méthodes et pratiques de la performance, le guide du pilotage**», Editions de l'organisation, 1997, P.18.

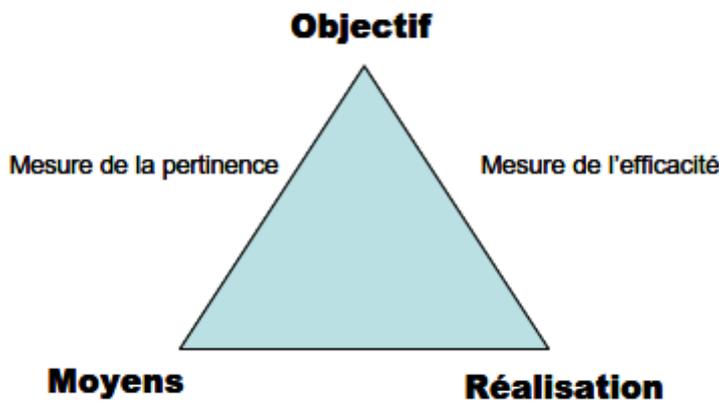
<sup>3</sup> Dominique Bessis (1999), **définir la performance**, Comptabilité - Contrôle - Audit / Tome 5 - Volume 2, p 129

<sup>4</sup> YvonPesqueux, « **La notion de performance globale** », 5 Juillet 2005.

## 2. Les composants de la performance :

Afin d'être une entreprise performante elle doit être à la fois efficace, efficiente et pertinente, ces trois notions sont les composants de la performance d'après le triangle de performance ;

**Figure 9** : le triangle de performance



Source : état de l'art en matière de méthodes et l'outil de pilotage, télécharger partir <https://ressources.anap.fr> (publié le 18/05/2007, consulté le 11/05/2022 à 13 :02)

### 2-1. L'efficacité :

L'efficacité décrit la capacité d'une personne, d'un groupe ou d'un système à atteindre ses objectifs ou les objectifs qui lui sont fixés. Par conséquent, être efficace, c'est produire les résultats souhaités et atteindre les objectifs fixés.<sup>1</sup>

On peut définir l'efficacité comme «comme le rapport entre le résultat atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés plus le système sera efficace. On s'exprimera donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système»<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Tirer à partir de <https://fr.wikipedia.org/wiki/Efficacité> (consulté le 11/05/2022 à 13 :37).

<sup>2</sup> BOISLANDELLE, (H.M) : « gestion des ressources humaine dans la PME », Edition ECONOMICA, Paris, 1998, P140.

Les entreprises peuvent gérer efficacement les éléments de non-performance. En effet, il faut s'interroger sur la pertinence des objectifs, la cohérence et l'organisation des moyens, le caractère prioritaire ou non prioritaire des actions.<sup>1</sup>

On peut déterminer l'efficacité dans la formule suivante;

$$\text{Efficacité} = \text{résultats atteints} / \text{objectifs visés}$$

## 2-2. l'efficience :

Passons maintenant au 2<sup>ème</sup> notion du performance, l'efficience Implique l'utilisation de moyens dans le cadre d'un objectif fixé pour atteindre un résultat donné ;

L'entreprise est efficiente si elle a obtenu les résultats attendu au moindre cout ;

Selon Ahroni il y a trois types d'efficience ;

- Efficacité de l'allocation, y compris une mesure relative de la mesure dans laquelle les avantages potentiels effectivement obtenus par le système commercial sont exploités. Indique le rapport sortie/entrée
- L'efficacité dynamique mesure la croissance de la productivité dans le temps grâce à l'innovation technologique et organisationnelle. Il mesure le taux de variation de la production par unité d'entrée.
- La troisième efficacité est l'efficacité-x empruntée à Leibenstein (1966). En théorie, l'efficacité-x repose essentiellement sur la rationalité sélective et l'individu comme unité d'analyse de base. Elle s'appuyer sur 5 éléments :

- 1) la rationalité sélective;
- 2) l'individu comme unité de base de l'analyse ;
- 3) l'effort discrétionnaire;
- 4) la zone d'inertie;
- 5) l'entropie organisationnelle;

---

<sup>1</sup> BARTOLI, (A) : Le management des organisations publiques, édition DUNOD, Paris, 1997, P.78.

La formule de l'efficacité est :

$$\text{Efficacité} = \text{résultats atteints} / \text{moyens mis en œuvre}$$

### **2-3. la pertinence :**

La notion de pertinence reste très subjective et difficile à mesurer. En effet, elle représente la relation entre les objectifs aux ressources allouées pour les Satisfaire.

D'après Bartoli<sup>1</sup>, le contrôle de pertinence semble automatiquement inclus dans celui d'efficacité : pour être efficace, il faudrait au minimum être pertinent.

### **3. Les typologies de performance :**

On peut distinguer deux types de performance selon les acteurs de la performance

#### **3-1. la performance externe :**

Ceci est généralement destiné aux acteurs concernés Signer un contrat avec l'organisation. Il s'adresse principalement aux actionnaires et aux organismes financiers. Elle est liée aux résultats actuels ou futurs et nécessite la génération et la communication d'informations financières. En plus de cela, il génère l'analyse financière des grands soldes et déclenche des initiations entre les différentes parties prenantes.

#### **3-2. La performance interne :**

Implique principalement les acteurs de l'organisation. Il s'adresse aux gestionnaires et implique le processus de construction de résultats à partir des ressources organisationnelles. Par conséquent, il doit fournir les informations nécessaires à la prise de décision et conduire à la définition de variables d'action.

**Tableau 3 :** la performance interne et externe

---

<sup>1</sup> BARTOLI, (A), op cit, p78.

Performance externe	Performance interne
Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers.	Est tournée vers les managers
Porte sur le résultat, présent ou futur	Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation
Nécessite de produire et de communiquer les informations financières	Nécessite de fournir les informations nécessaires pour la prise de décision
Générer l'analyse financière des grands équilibres	Aboutir à la définition des variables d'action
Donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes	Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but

Source : DORATH Brigitte, GOUJET Christian, « **gestion prévisionnelle et mesure de la performance** », DUNOD, Paris, p 173.

Dans la performance interne on peut trouver d'autre concept de performance, comme la performance financier, commercial, performance d production ... .

### **3-2-1. Performance commercial :**

L'art de rencontrer les bonnes personnes au bon moment avec des offres pertinentes permet de construire des relations d'affaires durables et profitables pour les entreprises dans un contexte de recherche constante de l'excellence du service.

- **Indicateurs de mesure:**

-Nombre de clients recrutés et fidélisés.

- Evolution du chiffre d'affaire.
- Excédent brut d'exploitation.
- Marge commerciale.
- Satisfaction du client.

### 3-2-2. La performance financière :

La performance financière pourrait être définie comme étant la réalisation d'une bonne rentabilité, une croissance satisfaisante et une création de valeur actionnariale (Guérard S. 2006). Il est conçu pour assurer la stabilité du financement de l'entreprise afin d'utiliser le moins de crédit possible.

La performance financière d'une entreprise dépend de la gestion des ressources financières disponibles de l'entreprise. Cette condition de gestion détermine la rentabilité des fonds investis dans l'origine et le renouvellement de l'activité la plus rentable de l'entreprise. Aujourd'hui, les entreprises ne cherchent plus à générer des profits pour elles-mêmes<sup>1</sup>.

- **Indicateurs de mesure:**

la performance financière est mesurée par plusieurs ratios :

1. *Le ratio de rentabilité des capitaux propres* : cet indicateur donne une information sur la profitabilité de la société et sa capacité à donner du bénéfice en partant des investissements des actionnaires. Définit les leviers de performance et mesurer les capitaux investis.<sup>2</sup>

**ROE (Return On Equity) = Résultat de l'exercice / Capitaux propres**

2. *Le ratio Q de Tobin* : «Le ratio Q correspond à la valeur boursière d'une entreprise divisée par la valeur de remplacement de son capital fixe (bâtiments, équipements, etc.)»<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Miloud, T. (2003), « **Introductions en bourse, la structure de propriété et la création de valeurs** ». Presses Universitaires de Louvain, p. 202

<sup>2</sup> G. Oubya, «**impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie**», Thèse de doctorat Sciences de gestion de UNIVERSITÉ CÔTE D'AZUR, 2016, p26.

<sup>3</sup> «**Q (de Tobin)**», <https://www.lafinancepourtous.com/outils/dictionnaire/q/> , Mise à jour le 03 janvier 2022, (consulté le 18/05/2022 à 21 :16).

**Q de Tobin = Valeur de marché (capitaux propres + Dettes financières) / Coûts de remplacement des actifs**

3. *retour sur capitaux employés (ROA)* : ce ratio consiste à déterminer l'efficacité des moyens économiques de l'outil de travail. Il est obtenu par la formule suivante<sup>1</sup> :

**ROA = résultat d'exploitation après impôt théorique / immobilisations d'exploitation nettes + besoin de fonds de roulement d'exploitation net**

### **3-2-2. la performance de production :**

La performance de production c'est «la capacité de l'entreprise à combiner de manière efficace les facteurs de production et les moyens qui permettent de produire.<sup>2</sup> » (Corhay, A et Mbangala, M, 2008). Elle a pour objectif d'améliorer la production.

« Peu de recherches se sont intéressées à la performance de production de l'entreprise. Dans la grande majorité des cas, les auteurs s'intéressent plus à connaître les différentes démarches développées dans le cadre de l'amélioration de la production de l'entreprise ».<sup>3</sup>

- **Indicateurs de mesure:**

- La performance de production industriel, manufacturière, de service ou de processus peut être déterminée par le taux de rendement synthétique (TRS),
- aussi, elle peut être évaluée par le taux de productivité qui permet de mesurer la performance des ressources et l'efficacité du processus.
- Le niveau de production peut être présenté en fonction des quantités produites, de l'équipement ou des familles de produits, selon la pertinence attendue.

---

<sup>1</sup> G. Ouby, op cit, p27.

<sup>2</sup> Corhay, A et Mbangala, M. (2008), Fondements de gestion financière : Manuel et applications. Editions du CEFAL, p.265.( selon G. Ouby, op cit, p34).

<sup>3</sup> G. Ouby, op cit, p 34.

### **3-2-4. la performance sociale :**

Bayed a défini la performance social comme la satisfaction atteinte par les individus participant à la vie d'une organisation. En fait, au sens large, la performance sociale est la réduction des déficiences fonctionnelles qui affectent les conditions de travail et de vie. Le niveau de performance sociale est apprécié sur la base de l'évaluation des salaires. La performance sociale dépend des conditions de travail des salariés et des actions entreprises par les entreprises pour les transformer.<sup>1</sup>

- **Indicateurs de mesure:**

- La nature des relations sociales et la qualité de la prise de décision collective. ;
- Niveaux de satisfaction des employés mesurés au moyen de sondages d'opinion et d'enquêtes ;
- L'ampleur des conflits et des crises sociales : grèves, absentéisme, accidents travail... .

### **3-2-5. la performance stratégique :**

Pour assurer sa pérennité, une organisation doit se différencier de ses concurrents et se fixer des objectifs stratégiques appropriés pour cela, comme améliorer la qualité de ses produits, adopter une commercialisation originale ou adopter des techniques de fabrication plus performantes. Pour la haute direction, l'objectif principal de cette phase est de communiquer leurs objectifs stratégiques aux employés et de s'assurer qu'ils se traduisent en objectifs opérationnels pour une performance à long terme ou stratégique.<sup>2</sup>

- **Indicateurs de mesure:**

- la part de marche.
- valeur bilancielle correspondant à la valeur des fonds propres de l'entreprise.
- Le ratio entre la valeur de marché de la firme et la valeur propre, si ce ratio est supérieure équivaut à une stratégie efficiente tandis que dans le cas contraire.

---

<sup>1</sup> M. BAYED,; «**Performance sociale et performance économique dans les PME industrielles**», Annales du Management, éditions Economica, Paris, 1992, P.381.

<sup>2</sup> J. BARRETTE et J. BERARD: « **Gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations** », in Revue Internationale de Gestion, volume 24, numéro 4, hiver 2000, P.15

**Tableau 4 : intérêt et limite des approches**

Type de performance	Intérêt d'une telle approche	Limite d'une telle approche
Performance financière	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Suivi de la situation financière de l'entreprise ;</li> <li>-Prévenir contre le manque de liquidité et l'insolvabilité de l'entreprise ;</li> <li>-Discerner les opérations qui sont les plus rentables et de lancer d'autres qui sont génératrices de profits ;</li> <li>-Connaître les impacts financiers des activités de l'entreprise en matière de protection de l'environnement, de l'amélioration de la GRH, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse de la performance sur la seule base financière ;</li> <li>-Négligence des autres parties prenantes de l'entreprise au profit des actionnaires ;</li> <li>-Analyse sur le court terme ;</li> <li>-Analyse ne permettant pas de faire une anticipation de la performance future de l'entrepris.</li> </ul>
Performance commerciale	<ul style="list-style-type: none"> <li>Connaissance de la capacité de l'entreprise à anticiper et à répondre aux attentes des clients ;</li> <li>-Connaissance des principaux leviers de satisfaction des clients ;</li> <li>-Connaissance du positionnement des produits et des services proposés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ne permet pas de connaître la spécificité des comportements d'achat, des attentes, etc ;</li> <li>-Analyse de la performance de l'entreprise sur la seule base quantitative et peu de considération pour les facteurs qualitatifs</li> </ul>
Performance de production	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Montre les différentes failles au niveau de la production de l'entreprise ;</li> <li>-Permet d'améliorer la production et la productivité de l'entrepris</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ne permet pas de connaître si les produits et services répondent aux attentes des clients ;</li> <li>-N'anticipe pas la demande des clients ;</li> <li>-Possible problèmes logistiques ;</li> <li>-Tendance à la sous-exploitation des ressources à la disposition de l'entreprise.</li> </ul>
Performance sociale	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Permet d'évaluer la capacité de l'entreprise à créer de la valeur ;</li> <li>-Connaissance des risques sociaux, et économiques auxquels l'entreprise est confrontée ;</li> <li>-Connaissance de la création de valeur pour les différentes parties prenantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Peu de données en ce qui concerne le lien probable entre performance sociale et performance financière de l'entreprise.</li> </ul>

Performance stratégique	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Permet l'évaluation des conséquences à long terme des différentes stratégies mises en place ;</li> <li>-Permet l'appréciation des décisions prises par les dirigeants ;</li> <li>-Constitue un outil de planification stratégique pour l'entreprise ;</li> <li>-Améliore le pilotage de la performance de l'entreprise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ne permet pas de discerner les différents piliers de la performance de l'entreprise ;</li> <li>-Ne donne pas des indications en ce qui concerne la détermination des objectifs stratégiques à atteindre par l'entreprise alors que ces derniers sont à la base même de la performance stratégique de l'entreprise.</li> </ul>
----------------------------	--	---

Source : **G. Oubya**, op cit, pp 53-54

## Section 02 : la performance des ressources humaines

Après avoir les types de performance de l'entreprise nous allons concentrer sur la performance des ressources humaines vu que c'est en relation directe avec notre sujet d'étude. Donc on va baser sur ce type de performance afin d'établir une relation entre la motivation et la performance des ressources humaines.

### 1. Le concept de la performance RH :

«A l'instar du concept (performance), la définition de ce que représente la performance RH ne fait pas l'unanimité auprès de la communauté scientifique. C'est à partir des années 1980, que la GRH est passée d'un rôle purement administratif à un rôle de partenaire stratégique, avec pour objectif l'amélioration de la performance de l'entreprise (J.M Peretti ,2017). Alors que les RH ont longtemps été considérées comme étant un coût pour les organisations, la pression exercée sur la fonction RH afin qu'elle apporte une valeur ajoutée se fait aujourd'hui de plus en plus forte (Denis Chenevert, 2008 ; G. Schmidt et al. 2004 ; Autissier et al. 2009).»<sup>1</sup>

Le rôle de la fonction RH est de contribuer à l'atteinte de ces objectifs stratégiques. Les indicateurs de performance RH doivent donc mesurer tous les éléments qui contribuent à

---

<sup>1</sup> M. Faridi, H. Latif, «la performance RH : précision terminologique et problématiques de mesure», ENCG, Université Hassan I, Settat, Revue D'Etudes, 2017, p. 5.

**L'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines**

l'atteinte de ces résultats et non pas se limiter à la seule dimension financière (coût de la fonction ou productivité de la fonction).

Ainsi, les indicateurs de pilotage de la « valeur ajoutée » du capital humain sont fonction de la déclinaison RH des enjeux stratégiques et métiers de l'entreprise. Ils se centrent sur les leviers principaux sur lesquels agissent les politiques RH pour participer à la performance de l'entreprise<sup>1</sup> :

- La qualité des dispositifs de développement des Ressources Humaines de l'entreprise :
  - a) recrutement (par exemple, délai de réponse, image employeur) ;
  - b) formation (indicateurs tels que l'effort global de formation, types de formation) ;
  - c) gestion de carrières et de mobilité ;
  - d) gestion des compétences.
- La performance des processus administratifs et la qualité de service perçue par les salariés ;
- Le climat social et indicateur de satisfaction (turnover, conflictualité) ;
- La capacité d'innovation et de transformation.

Aborder spécifiquement ce que signifie la performance de la fonction RH nécessite une explication plus précise de la mission des professionnels dans cette fonction et une clarté sur la nature différente de leur performance. Pour expliquer ces deux points, il existe dans la littérature deux formulations principales : le premier est issu de la décomposition GRH proposée par Le Louarn et Wils (2001), et la deuxième est le modèle fonctionnel de tâches RH proposé par Ulrich (1996).

**1-1. La décomposition de la GRH de Le Louarn et Wils :**

---

<sup>1</sup>B. MARTORY, et autres :« **Piloter les performances RH**», éditions Liaisons, Paris, 2008, pp 10-14

Il est difficile de définir la performance RH d'après Louarn et Wils. Ils ont destiné trois volets dans la GRH<sup>1</sup> :

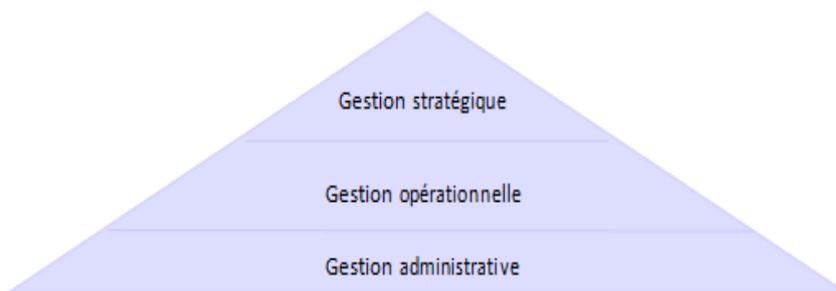
- la gestion administrative ;
- la gestion opérationnelle ;
- la gestion stratégique.

Chacune de ces parties incarne des politiques, processus, et pratiques différentes, avec les définitions suivantes :

- un processus : « est un ensemble d'activités reliées entre elles en vue d'un résultat concret».
- une pratique : « est une manière de faire de l'entreprise.»

Ces trois volets sont représenté sous forme d'une pyramide a trois niveaux comme suit :

**Figure 10** : les parties de la GRH de louarn et wils



Source : la performance de la fonvction RH et de l'organisation, <https://wikimemoires.net>,  
consulte le 21/05/2022 a 17 :22).

La performance RH pour ces auteurs est, donc fonction de :

- **La performance stratégique** : En ce qui concerne les activités administratives prescrites par Le Louarn et Wils, à savoir :
  - Tenir à jour les dossiers du personnel ;
  - respecter la réglementation légale du travail ;
  - gérer les conventions collectives et la paie.
- **La performance opérationnelle** : En relation avec les activités de gestion des opérations décrites, à savoir :

---

<sup>1</sup> M. Faridi, H. Latif, **Op Cit**, p 7

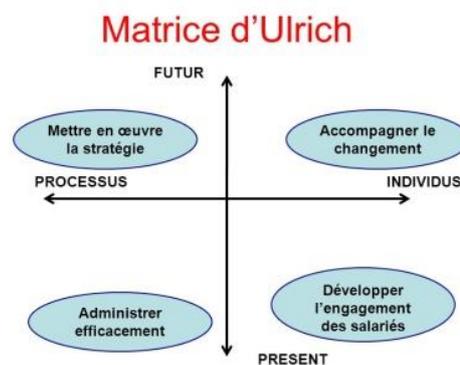
**L'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines**

- la gestion des hommes, la gestion des compétences, la gestion prévisionnelle, le recrutement, la formation, la rémunération, l'évaluation, la gestion de la santé et de la sécurité au travail et les conflits interpersonnels et collectifs,
- **La performance administrative** : En rapport avec les activités incluses par les deux auteurs, à savoir :
  - Analyser l'environnement des ressources humaines d'une entreprise ;
  - développer une stratégie de gestion des ressources humaines ;
  - implanter et évaluer ses résultats.

**1-2. Le modèle d'Ulrich :**

Ulrich a donné un autre model qui permet de déterminer la performance des ressources humaines. Ce modèle la caractérise en effet par quatre rôles : mettre en œuvre la strategie, accompagner le changement, administrer efficacement, développer l'engagement des salaries. Ils peuvent être représentés à travers quatre quadrants d'un diagramme à deux axes (un axe horizontal pour l'orientation Processus vs Individus, et un axe vertical pour l'orientation présent/Court terme vs Futur/Stratégique/Long terme).

**Figure 11** : Le modèle d'Ulrich



Cours G.Zera

3

**Source:** Peretti (J.M), Op.cit., P.34

La performance de la fonction RH dans chacun de ces quatre rôles possibles nécessite des évaluations différentes, en particulier dans le choix des indicateurs de mesure.

Dans chacun de ces rôles, la fonction RH doit s'efforcer de créer de la valeur pour les

**L'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines**

employés, les investisseurs et les clients de l'entreprise.

- **Mettre en œuvre la stratégie :** la RH doit apporter une expertise de partenaire stratégique à la direction générale, en étant force de proposition sur les principales politiques RH : recrutement, compétence, rémunération..., qui permettent le déploiement et l'amélioration de la stratégie.
- **Accompagner le changement :** la RH a un rôle à jouer pour transformer l'organisation, sa culture, son mode de fonctionnement, façon cohérente avec la stratégie.
- **Administrer :** la RH doit agir de façon exemplaire pour une amélioration permanente de l'efficacité des processus internes. Grâce à sa rigueur administrative, la DRH doit contribuer à la baisse des coûts internes de l'entreprise.
- **Développer l'engagement des salariés :** la DRH doit valoriser le principal actif dont elle a la charge. À travers la motivation des salariés.

La RH doit être un acteur clé du lien entre motivation et création de valeur.

Les deux modèles présentés ci-dessus permettent de définir la tâche de la fonction RH.

Pour évaluer la performance de la fonction dans chacune des tâches identifiées, Boudreau et Ramstad (2006) distinguent trois types de performance pour les tâches fonctionnelles RH : l'efficacité, l'efficacités et leur impact<sup>1</sup>.

- **Efficacité des tâches de la fonction RH :** lier les ressources mobilisées (investissement humain, financier et temps) à de telles pratiques de la fonction RH ou à la mise en place de tels programmes RH. La performance implique l'utilisation plus rationnelle et économe des ressources dans le temps pour réaliser un processus ou, plus généralement, une tâche fonctionnelle RH.

- **L'efficacités de la mission de la fonction RH :** à faire le lien entre les pratiques RH mises en place et les résultats obtenus auprès de la population visées. La performance comprend la maximisation de l'atteinte des résultats des RH.

---

<sup>1</sup> M. Faridi, H. Latif, **Op Cit**, p 13.

**L'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines**

- **L'impact de la mission de la fonction RH** relie les résultats obtenus par la population cible à la stratégie et à l'efficacité organisationnelle de l'entreprise. La performance passe alors par la création de valeur ajoutée en activant les meilleurs leviers qui contribuent à la performance organisationnelle.

A titre d'exemple, considérons la réalisation d'un plan de rémunération. Des coûts inférieurs, des coûts de subvention inférieurs, moins de perturbations dans le travail des employés ou une plus grande participation aux réunions sont considérés comme plus efficaces. Elle sera jugée plus efficace si elle permet aux différents bénéficiaires d'obtenir les avantages escomptés et les motive à fournir les meilleures performances au travail conformément aux objectifs fixés. In fine, son impact dépendra de l'augmentation de la valeur ajoutée générée par le plan de rémunération, mais aussi de sa pertinence par rapport à la stratégie.

Il y a deux types de performance des RH, la performance individuelle et la performance collective :

**a) La performance individuelle :** d'après Selon MOTOWILDO: « La performance au travail est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements fournis».<sup>1</sup>

**b) La performance collective :** Elle se définit comme étant le degré auquel les produits d'équipe satisfont les normes de quantité, de qualité, de délai de la part des constituants qui les reçoivent, les évaluent et les utilisent. Il s'agit donc des résultats de la prestation du collectif, traduits par la quantité, la qualité, le délai de production et les couts de production du travail. En conséquence, une appréciation quantifiée des résultats par rapport aux objectifs.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Motowildo, S.J. (2003), Job Performance, dans Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology, sous la direction de W.C Borman, D.R. Ilgen, R.J. Klimoski et I.B. Weiner, Hoboken, NJ: Wiley, vol.12, pp. 39-52. In, Gestion des performances au travail, édition de Boeck université, Bruxelles, 2007, P. 21.

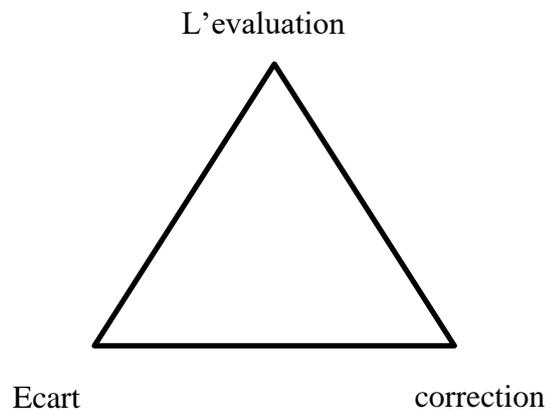
<sup>2</sup> Beaudin, G. et Savoie, A., « L'efficacité des équipes de travail : définition, composantes et mesures ». Revue québécoise de psychologie, 1995, pp 185-200.

## 2. L'évaluation de la performance des RH :

L'évaluation des performances est une activité de gestion des ressources humaines qui consiste à porter un jugement complet et objectif sur la performance des tâches d'un employé sur une période de temps définie dans une organisation sur la base de critères clairs.<sup>1</sup>

L'évaluation semble être très demandée par les entreprises, car elle inclut la réalisation de mesure, qui permet de juger si une opération est efficace et quelles sont les actions correctives et d'amélioration à mener, Elle est une partie indissociable du triptyque de pilotage présenté dans la figure suivante :

**Figure 12** : Le triptyque du pilotage



**Source : D. AUTISSIER, et B.SIMONIN, «Mesurer la performance des ressources humaines», Editions d'Organisation, 2009, P.18.**

Les points d'évaluation sont les performances « individuelles » et « collectives » et les compétences professionnelles tout au long de l'année. L'analyse des performances se fait en mesurant L'écart entre les objectifs prédéterminés d'un manager et les résultats obtenus. Évaluation Écart Correction.

En effet, l'analyse des compétences doit pouvoir faire le point sur les savoirs, savoir-faire et savoir-être que les salariés ont acquis dans leur cadre fonctionnel.

Évaluer la performance des collaborateurs ne permet pas seulement aux entreprises de corriger les mauvaises pratiques. En fait, le plus important est de créer une motivation au travail saine pour les employés.

---

<sup>1</sup> L. SEKIOU : « **gestion des ressources humaines** », De Boeck université, Bruxelles, 2001, p 304.

## **2-1. le processus d'évaluation :**

Le processus d'évaluation doit d'abord répondre aux besoins de l'entreprise, et l'objectif du processus doit être clair, précis et compris par toutes les parties concernées. Par conséquent, le processus d'évaluation comprend :

### **2-1-1. le choix l'évaluateur :**

Le choix du ou des évaluateurs dépend de trois dimensions<sup>1</sup> :

- *Dimension affective* : si la relation de travail est positive ou négative, et Peut affecter de manière significative l'évaluation professionnelle d'un individu. C'est pourquoi il est nécessaire de trouver un juste équilibre afin de trouver un évaluateur suffisamment proche de l'admiré pour pouvoir apprécier ses compétences etc. Mais parfois, c'est assez loin pour que ses sentiments ne l'emportent pas sur son jugement.
- *Dimension technique* : Les gestionnaires doivent trouver quelqu'un qui correspond aux exigences du poste. Il s'agit de comprendre les exigences techniques du poste, de ne pas agir directement sur la performance sans réellement évaluer son propre travail.
- *Dimension hiérarchique* : Plus l'entreprise est grande, plus il y a de managers de terrain

Éloignez-vous du centre de décision. Cela pose donc la question que l'évaluateur est de préférence le supérieur immédiat (ou N+1) qui a une parfaite compréhension de la personne évaluée au quotidien ; ou N+2 ou plus, Celui qui a une vision plus large peut avoir plus de poids par la suite, notamment sur les questions de liquidité.

### **2-1-2. les étapes de l'évaluation :**

Le processus d'évaluation est un ensemble organisé d'étapes dont le but est de faire un bilan et d'apprécier professionnellement le salarié. Il s'enchaîne comme suit :

#### **Phase 1 : Rencontre individuelle**

Le processus commence par une rencontre séparée entre le supérieur immédiat de l'organisation et l'employé pour permettre aux deux parties de s'entendre sur les objectifs individuels pour la prochaine phase et le soutien nécessaire pour atteindre les résultats souhaités. Cette méthode permet à l'employé de déterminer des normes de performance

---

<sup>1</sup> É. NICOLAS, « **Gestion de ressources humaines** », Dunod, Paris, 2014, PP. 190-191.

## **L'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines**

efficaces et représentatives pour lui. En effet, lors de la première rencontre, ils discuteront des objectifs, des besoins de formation, des aspirations professionnelles et des objectifs de carrière pour l'année à venir.

### *Etape01 : se préparer*

Se préparer à la rencontre permet au supérieur d'en préciser les objectifs et d'augmenter ses chances de les atteindre.

### *Etape02 : faire la rencontre*

Avant de commencer la rencontre, il est préférable de prendre les moyens nécessaires pour éviter d'être dérangé par des appels téléphoniques ou des visites imprévisibles.

### *Etape03 : échanger*

L'échange doit permettre au salarié de participer et de collaborer activement à la démarche. Pour susciter son engagement, il est important d'écouter ses idées.

### *Etape04 : Conclure la rencontre*

La rencontre doit se conclure par l'élaboration d'objectifs et d'engagements écrits, autant de la part du salarié que du superviseur, en ce qui concerne les mesures de soutien mises à la disposition du salarié.

## **Phase 2 : Suivi de l'entente**

La deuxième étape du processus consiste à assurer le suivi des ententes conclues lors de la première étape. Le collaborateur atteint les objectifs qu'il s'est engagés et le manager met en œuvre les mesures d'accompagnement convenues. Les évaluateurs peuvent décider de la durée entre la première réunion et les réunions de suivi pour valider les actions de l'entreprise et examiner le besoin d'un soutien supplémentaire. Les évaluateurs et le personnel discutent constamment de leurs contributions respectives à la réalisation des objectifs fixés. Là encore, ce processus peut se faire de manière sporadique mais informelle afin de mobiliser davantage les salariés.

Dans la deuxième étape, utilisez le tableau des rencontres d'étape pour enregistrer Informations sur les performances des employés. Il montre que, entre autres, Ce dernier et les domaines où il devrait être amélioré. Ce formulaire peut être rempli régulièrement

Et jouer un rôle de guide dans la phase d'évaluation. Ce formulaire peut être rempli régulièrement et servir de guide lors de la phase d'examen. Il permet au processus d'évaluation de se dérouler tout au long de l'année.

### **Phase 3 : Le bilan**

La dernière étape est une étape plus formelle qui permet aux employés et aux évaluateurs d'évaluer l'atteinte des tâches et des objectifs de l'employé en reprenant le contenu de la fiche de préparation mentionnée à la première étape. Cette réunion complète le cycle d'évaluation en raison de l'observation des performances tout au long de l'année pendant les périodes de suivi non planifiées.

La phase finale portera sur le rendement des employés en termes de compétences (connaissances), de tâches (connaissances) et d'aptitudes et de compétences (connaissances).

Des formulaires quantitatifs d'évaluation des performances sont disponibles. Sur la base de cette grille, l'évaluateur envoie ses commentaires, accompagnés des réponses de l'évalué.

#### **2-2. la méthode d'évaluation :**

Il y a plusieurs méthodes d'évaluation des RH, ça dépend la taille de l'entreprise.

##### **2-2-1. L'évaluation annuelle du personnel :**

L'évaluation annuelle des employés est la méthode la plus couramment utilisée par les entreprises. Celui-ci est indissociable de l'entretien annuel d'évaluation qui a lieu un mois après l'évaluation. Les entretiens annuels impliquent tous les salariés, du simple salarié à temps partiel au senior management.

On distingue deux types d'entretien :

- L'entretien individuel : est seulement entre le salarié et son interlocuteur. Cette évaluation permet au salarié d'expliquer

##### **2-2-2.L 'auto-évaluation :**

L'auto-évaluation est particulièrement utile lorsque les objectifs sont initialement fixés conjointement par l'évaluateur et la personne évaluée. Il ne s'agit pas de déléguer le pouvoir de gestion, bien au contraire. Cela présuppose une surveillance réglementaire forte pour trouver un équilibre entre les réserves et les excédents lors de la fixation des objectifs, puis soutient l'auto-évaluation.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> E. NICOLAS, *op cit*, p.191.

## **L'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines**

Cette méthode est appliquée dans les entreprises qui n'ont pas le temps de faire une évaluation ou un entretien.

### **2-2-3. La méthode 360° :**

L'évaluation à 360° prend en compte les perspectives d'une large équipe d'évaluation : supérieurs, collègues, subordonnés et auto-évaluations. Les comparaisons entre tous ces résultats doivent permettre à la personne évaluée d'avoir une représentation globale de sa performance relativement objective.

Cette méthode d'évaluation est anonyme et proposée aux salariés ayant une ancienneté notable dans l'entreprise. À vrai dire, ce type d'évaluation permet d'obtenir un portrait complet.

### **2-3. Perspective et conclusion :**

Après le traitement des données quantitatives et qualitatives résultantes de l'évaluation par les différents méthodes et outils, et à travers le support informatique, on interprète les résultats au regard des critères définis au préalable. Par la suite, il y aura place à d'envisager les perspectives à moyen ou long terme, qu'il s'agisse d'évolutions susceptibles de toucher l'entreprise ou bien des envies du salarié. En outre, On prendra soin de laisser en fin de support d'évaluation un espace libre pour que l'évaluateur et l'évalué puissent noter leurs observations, par exemple des désaccords éventuels ou des points non évoqués.<sup>1</sup>

## **3. Les indicateurs de performance des RH<sup>2</sup> :**

La première tentative de mesure de la performance RH a eu lieu en Amérique du Nord il y a plus de 50 ans. Ce sont les ratios de coût par employé qui sont dans un premier temps multipliés, toujours avec la notion de coût comme fil conducteur de la mesure. À partir de la fin des années 1960, d'autres ont expérimenté ce qu'on appelle la «comptabilité des ressources humaines» inspirée des principes comptables pour réévaluer les différents coûts des ressources humaines. C'est le premier outil de mesure du capital humain au sens large. Cette législation encourage fortement la recherche sur les indicateurs sociaux.

---

<sup>1</sup>E. NICOLAS, *op cit*, p.191.

<sup>2</sup>G. NARO, « **Les indicateurs sociaux et leur utilisation dans le cadre du contrôle de gestion sociale** », 2006,

## L'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines

Le contrôle de gestion sociale en tant que système de contrôle s'est fortement développé au sein de l'entreprise. Aujourd'hui, la prise en compte des ressources humaines comme source de création de valeur et d'avantage concurrentiel conduit à une prise en compte croissante des indicateurs sociaux dans les modèles de contrôle de gestion.

classe les indicateurs de mesure de la gestion RH par domaines et/ou processus suivants:

- des **indicateurs économiques et financiers** comme les ratios de productivité et ratios de dépenses en RH ;
- des **indicateurs structurels** comme le taux d'encadrement,
- des **indicateurs de gestion du recrutement** comme le délai d'embauche, la qualité du recrutement et le coût moyen de recrutement,
- des **indicateurs de gestion de la formation** comme le ratio de salariés formés et les taux de couverture en compétences stratégiques,
- des **indicateurs de gestion des rémunérations** comme le ratio de rémunération moyenne, médiane et le ratio de promotion,
- des **indicateurs de turnover** comme le taux de démission et l'ancienneté,
- des **indicateurs d'absentéisme** comme le taux d'absence et la durée des absences,
- des **indicateurs de conflictualité** comme le taux de grève,
- des **indicateurs de satisfaction** des salariés comme l'ambiance de travail ou le taux d'encadrement.

### Section3 : la relation entre motivation et performance :

Selon la définition de la motivation, nous savons qu'elle constitue un moyen d'atteindre un but particulier. Elle relève notamment des besoins des individus. D'un point de vue de gestion, il s'agit donc de répondre aux besoins du personnel et de promouvoir ses efforts pour l'atteinte des objectifs organisationnels. La motivation a un rôle très important pour mobiliser l'enthousiasme du personnel, pour réaliser excellemment les objectifs fixés et pour améliorer continuellement la performance au travail. À l'heure actuelle, dans un environnement concurrentiel, afin de se développer, les entreprises doivent constamment améliorer leur compétitivité. La motivation du personnel devient fondamentale pour avoir accès à son plein

potentiel. À cette fin, les gestionnaires sont appelés à agir sur les facteurs de motivation afin d'inciter plus de gens à travailler volontairement pour atteindre les objectifs organisationnels et améliorer considérablement les performances<sup>1</sup>.

Par la suite nous allons synthétiser notre revue de littérature en abordant, par ordre chronologiques, trois points de vue de trois auteurs différents qui ont tentés chacun à son tour d'expliquer cette relation complexe entre motivation et performance :

**Equation performance-motivation selon les travaux de Vroom, Lawler etporter (1964) :**

La performance au travail peut se définir par l'équation suivante, selon une adaptation des Travaux de Vroom, Lawler et Porter<sup>2</sup> :

Performance = Habilité X Motivation

Comme l'habilité vient à la fois de l'inné (aptitude) et de l'acquis (expérience), on arrive à l'équation suivante, en effectuant le remplacement<sup>3</sup>.

Performance = (Aptitude X Expérience) X Motivation

Finalement, on peut ajouter l'environnement pour créer une approche systémique.

Performance = (Aptitude X Expérience X Motivation) X Environnement

Aptitude représente le potentiel maximal de l'individu. Il s'agit donc de la capacité innée. En général, variera durant la vie selon une courbe, dont les points minimaux se situent à la naissance et à la mort et le sommet à quelque part entre les deux. A long terme, elle consiste le seul élément limitatif de l'équation de performance, d'où la nécessité de l'isoler comme constituante de l'habilité.

L'expérience se définit dans le sens courant et usuel. On doit tenir compte non seulement des expériences directement liées au poste actuel, mais aussi de celles moins pertinentes. On peut

---

<sup>1</sup> DAVIES, (T.R.V) : « **The influence of physical environments in offices.** », in Academy Of Management Review, Volume 9, 1984, PP.183-227.

<sup>2</sup> VROOM, (V.H) : **Work and motivation**, éditions John Wiley & Sons, New York, 1994, PP.223-246

<sup>3</sup> SIMON, (H.A) : **Administration et processus de décision**, Edition Economica, Paris, 1983, PP.37-38

**L'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines**

aussi considérer des activités comme étudier ou élever une famille. En effet, l'occupation humaine apporte toujours quelque chose, quand on prend la peine d'en tirer un enseignement. La motivation représente un cas particulier<sup>1</sup>. En effet, de la façon dont on la définit dans ce texte, on peut affirmer que si les deux autres variables ne changent pas, toute augmentation de motivation produira un accroissement de performance. Cependant, on doit apporter quelque précision.

Si on réfère aux recherches, une courbe en U inversé représente la relation entre le stress et la performance. Cela signifie que trop d'intensité peut créer une anxiété ou une perte inutile d'énergie. Par contre, pour nous, une motivation optimisée, orientée d'une façon structurée et intelligente vers les objectifs organisationnels, possède la valeur maximale. Il ne s'agit donc pas seulement de dépenser de l'énergie sans direction.

Finalement, l'environnement vient encadrer l'équation de deux manières. Premièrement, il place la performance en perspective. Par exemple, un certain résultat, en période économique difficile, équivaut à un autre en apparence supérieur, obtenu dans des conditions d'expansion. De même, il permet une comparaison avec la concurrence. Deuxièmement, il influence évidemment la performance au travail. Si on se retrouve au sein d'une équipe gagnante, on pourront plus facilement atteindre ses objectifs. Il s'agit entre autres des appuis de son supérieur, de ses collègues et de ses subordonnés.

**1. Les travaux de LU DA (1994) :**

« Les résultats des études indiquent, en effet, que l'utilisation de stratégies appropriées de motivation peut améliorer les performances<sup>2</sup>. » Il est généralement admis que lorsque le niveau de motivation est plus élevé, meilleure est la performance. Cet argument est juste en un sens, mais pas absolu. Les raisons spécifiques sont les suivantes<sup>2</sup> :

- Des niveaux élevés et faibles de motivation peuvent affecter négativement la performance au travail, seule la motivation modérée et réaliste peut mobiliser l'enthousiasme du personnel au travail pour l'amélioration des performances ;

---

<sup>1</sup> VROOM, (V.H) : Op.cit., PP.224-229

<sup>2</sup> DA, (L): « *Levels of the Motivation and Job Performance* », in China Academic Journal, Volume Z1, numéro9, 1994, P.25.

<sup>2</sup> Ibid. PP.25-46.

## L'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines

- La motivation est un des nombreux facteurs importants influençant la performance (autrement dit, la performance au travail est un résultat de nombreux facteurs objectifs et subjectifs, y compris la motivation) ;
- La motivation affecte la performance au travail, et à son tour, la performance au travail affecte également la motivation, sous certaines conditions, la motivation et la performance se renforçant mutuellement.

### 2. Les travaux de Mitchell et Daniel (2003) :

L'évolution des théories de la motivation au travail ne remet pas en cause le rôle fondamental de la motivation de l'individu dans le processus comportemental qui le conduit à être, ou non, performant. Les avancées de recherche se penchent actuellement sur la conception de modèles théoriques intégrateurs de la motivation au travail (Klein, 1989 ; Locke, 1991 et 1997 ; Mitchell et Daniel, 2003 ; Meyer *et al.*, 2004). L'objectif est de parvenir à articuler les principales théories de la motivation au travail pour expliquer les comportements de l'individu dans les organisations. Chaque théorie apporte une explication partielle à ces comportements et se place plus ou moins en amont, ou en aval, du processus qui conduit l'individu à être ou non performant. Ces modèles intégrateurs sont généralement complexes. Ils reflètent, d'une part, l'abondance des travaux de recherche et la très grande fragmentation des résultats empiriques, d'autre part, l'extrême diversité des courants théoriques qui soit se complètent, soit s'opposent. Parmi ces modèles, celui de **Mitchell et Daniels** présente l'avantage d'être très synthétique et de parvenir à intégrer de façon très globale les différents apports théoriques des théories de la motivation au travail. Ce modèle décrit les trois processus psychologiques qui interviennent dans le déroulement de la chaîne séquentielle de la motivation<sup>1</sup> ;

- Le premier est la **composante de déclenchement** du comportement. Celui-ci est causé par des besoins ou le désir d'objet ou d'état (ex. réalisation de soi) partiellement satisfaits. L'attrait pour un objet ou un état, ou encore un écart à combler par rapport à des attentes non réalisées, déclenche un comportement ou un ensemble d'actions. Ce processus est particulièrement bien expliqué dans les théories des besoins, mobiles et valeurs (Maslow, Alderfer, Herzberg notamment).

---

<sup>1</sup> MITCHELL, (T.R) et DANIELS (D) : *Motivation*, Handbook of Psychology, vol. 12, édition John Wiley and Sons, New York, 2003, PP.225-254.

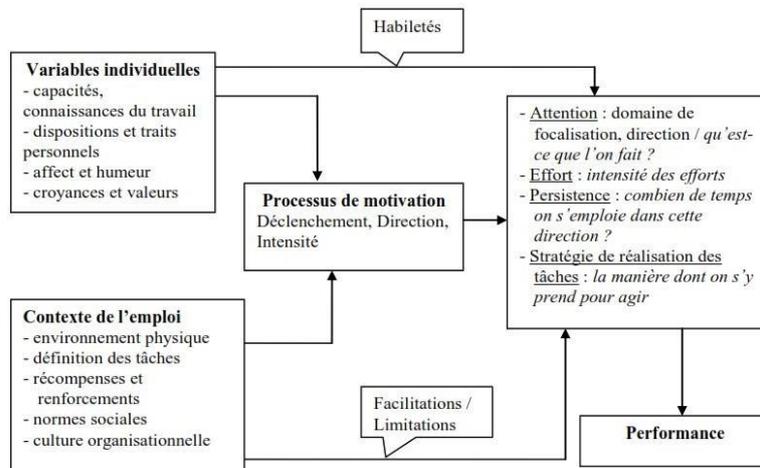
**L'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines**

- Le second est la **composante directionnelle** du comportement. Les buts sont dans ce cas considérés comme des exemples types de directions fournies aux individus ou que ces derniers se fixent à eux-mêmes pour guider leurs actions. Ce processus fait notamment l'objet des travaux de Locke sur la théorie de la fixation des objectifs.
- Enfin, la **composante d'intensité** d'un comportement représente l'effet de l'importance d'un besoin ou de la difficulté d'un objectif sur le comportement individuel. Elle est présente dans la plupart des théories de la motivation (ex. la hiérarchisation des besoins chez Maslow, la valence d'un objet, d'un résultat ou d'un état chez Vroom, la difficulté des objectifs chez Locke).

Les résultats de ce processus motivationnel sont la mise en œuvre de comportements spécifiques. La motivation permet de focaliser l'attention des individus sur une action déterminée, sur des personnes, ou sur des tâches particulières. Elle est alors productrice d'efforts (physiques, intellectuels, mentaux). Ainsi, la motivation se traduit-elle par le déclenchement, l'orientation, l'intensité, mais aussi la persistance, des efforts vers la réalisation de buts personnels. Enfin, la motivation résulte dans des stratégies de réalisation de tâches, c'est-à-dire des schémas de comportements ou des tactiques qui permettent de réaliser les objectifs définis. Puis, le processus motivationnel se prolonge par un résultat direct, la performance. Le modèle de Mitchell et Daniels (figure 1) montre la complexité du processus motivationnel, qui articule à la fois des variables individuelles et des variables contextuelles, mises en relation dynamique, et qui engendre la performance au travail. Ainsi, être performant dans le travail nécessite d'être notamment motivé, c'est-à-dire de mettre en action des efforts, de les orienter vers les objectifs attendus par l'organisation, de les déployer avec intensité et de persister dans ce déploiement d'efforts.

**L'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines**

**Figure 13** : Un modèle général de la motivation.



Source : Mitchell (T.R) et Daniels (D), Op.cit., P.226

Ce modèle montre également que le processus motivationnel n'explique pas à lui seul la performance, mais il le place au centre des facteurs qui interagissent. La première interaction est celle de la motivation et des habiletés individuelles. Sans les aptitudes à occuper son poste, un individu très motivé n'obtiendra probablement pas toutes les performances recherchées. Les théories de la motivation reconnaissent ainsi le rôle essentiel des habiletés dans l'atteinte des performances. Celles-ci dépendent de plusieurs facteurs qui relèvent soit des compétences, des capacités et des connaissances de la personne dans l'emploi, soit de facteurs de personnalité, notamment les traits de personnalité, les affects et les humeurs, les croyances et les valeurs. Enfin, ces théories tiennent plus ou moins compte de l'influence du contexte de l'emploi occupé par l'individu. La revue de littérature de Mitchell et Daniels relève comme facteurs qui interagissent avec la motivation dans la réalisation des performances : l'environnement physique dans lequel est exercé le travail, la définition ou la conception des tâches dans l'emploi occupé (qui sous-tend les problèmes de conflit et d'ambiguïté de rôles), les récompenses et les systèmes de renforcement, les normes sociales qui prévalent dans l'équipe de travail et l'organisation, et plus largement, la culture organisationnelle.

Dans la continuité de ces travaux, le modèle de Meyer et al<sup>1</sup>. élargit la question des facteurs motivationnels de la performance au travail, au concept d'implication organisationnelle. Il ouvre une nouvelle voie de recherche prometteuse :

Le développement de modèles intégrateurs de concepts complémentaires. Relier la motivation au travail et l'implication au travail permettrait de mieux comprendre les déterminants individuels de la performance et des comportements au travail. Pendant plus de vingt ans, les travaux de recherche sur la motivation et l'implication se sont ignorés. Aujourd'hui, les chercheurs franchissent les barrières, abandonnent les oppositions, en envisageant de larges systèmes d'explication théoriques des comportements individuels, et de la performance au travail. Ces deux concepts se rejoignent dans l'analyse de l'engagement des individus dans le travail, à travers le comportement d'effort au travail. L'implication apporte à la motivation, une explication plus probante de l'influence de l'attachement de l'individu à son travail, sur ses comportements

---

<sup>1</sup> MEYER, (J.P), BECKER, (T.H) et VANDENBERGHE, (C) : « **Employee commitment and motivation : an conceptual analysis and integrative model** », Journal of Applied Psychology, vol.89, n°6, 2004, PP.991-1007.

### **Conclusion du chapitre :**

La motivation est l'un des outils de la gestion des ressources humaines, les ressources humaines ont tendance à travailler mieux et plus efficacement s'ils sont motivés. Il existe donc un lien entre la motivation et l'augmentation de la performance.

En effet, l'évaluation des ressources humaines influence aussi bien le fonctionnement interne de l'organisation que son développement, à travers la recherche d'éventuelles imperfections, et ainsi, la prise de mesure convenable pour les corriger, néanmoins, cette politique doit être organisée et soumise à des conditions étudiées.

En outre, la motivation des ressources humaines n'est pas limitée à la rémunération, mais elle s'étend vers d'autres politiques telles que, la formation, l'évaluation et les conditions de travail.

En effet, l'un des facteurs de la motivation qui caractérise la gestion des ressources humaines moderne est la formation, cette dernière permet à la ressource humaine d'élargir ses connaissances, d'évoluer dans l'organisation et bénéficier d'améliorations prouvent l'inciter à développer son potentiel, ainsi, être plus productif et permettre à son organisation d'atteindre ses objectifs.

Par ailleurs, les conditions de travail jouent un rôle important dans la motivation des ressources humaines, et se considèrent même comme facteur motivationnel, ainsi, les responsables des ressources humaines sont appelés à étudier minutieusement le climat de travail et l'améliorer continuellement s'il est nécessaire.

La motivation est un des nombreux facteurs importants influençant la performance (autrement dit, la performance au travail est un résultat de nombreux facteurs objectifs et subjectifs, y compris la motivation)

## **Chapitre3 : étude de cas Sonelgaz- distribution**

SONELGAZ est l'opérateur historique dans le domaine de la fourniture des énergies électriques et gazières en Algérie.

L'établissement public "Electricité et Gaz d'Algérie" par abréviation EGA est créé en 1947, elle devient un groupe en 202, ce groupe est restructuré selon les métiers principales : le transport et la distribution de l'Electricité ainsi que le transport et la distribution du Gaz par canalisation.

SONELGAZ vit depuis quelque année, une phase particulièrement importante de son histoire. Désormais, la restriction de SONELGAZ suite à l'avènement de la loi N°01.02 du 05 février 2002 s'est achevée avec la création de l'ensemble des filiales.

La nouvelle organisation validée en février 2017, a érigé SONELGAZ en groupe industriel composé de 16 filiales. Ainsi, ses filiales métiers de base assurent la production, le transport et la distribution du Gaz par canalisations.

On compte:

- 1 La société de production de l'Electricité (SPE).
- 2 Sharikat kahraba wa takat moutadjadida (SKTM).
- 3 La société de l'Engineering de l'électricité et du gaz (CEEG).
- 4 La société de gestion de réseau de transport de l'électricité (GRTE).
- 5 La société de l'Engineering de l'électricité et du gaz (CEEG).
- 6 L'opérateur système électrique (os), chargée de la conduite du système production/ transport de l'électricité).
- 7 La société de distribution de l'électricité et du gaz (SDC).

## **Section 1 : présentation du groupe Sonelgaz**

### **1. Historique et Présentation de groupe (Sonelgaz) :**

#### **1-1. Historique de groupe :**

En 1969, la création du Sonelgaz en remplaçant l'EGA.

En 1977, le plan national d'électrification et développement de l'espace rural.

En 1983, la naissance des entreprises travaux : six entreprises autonomes ont été créées : KAHRIF pour l'électrification ; KAHRAKIB - Infrastructures et installation électriques ; KANAGAZ – Réalisation des réseaux gaz ; INERGA – Génie civil ; ETTERKIB – Montage industriel et l'entreprise AMC – Fabrication des compteurs et appareils de mesure et de contrôle.

En 1991, changement de la nature juridique : SONELGAZ devient établissement publique à caractère industriel et commercial (EPIC).

En 1998, la création de 9 filiales périphériques.

En 2002, la transformation de l'EPIC en une holding de société par action.

En 2004, la création de trois sociétés : SPE pour la production électricité, GRTE pour le transport de l'électricité et GRTG pour le transport du gaz.

En 2005, la création de la société civile de la médecine du travail (SMT) et d'une société de recherche et développement de l'électricité et du gaz (CREDEG). En 2006, l'émergence de 4 sociétés de distribution de l'électricité et du gaz (SDA, SDC, SDE et SDO) et une société de gestion du système électrique national (OS)

#### **1-2. Présentation du groupe :**

La société nationale de l'électricité et du gaz a été créée le 28 juillet 1969, en remplacement de l'entité précédente Électricité et gaz d'Algérie (EGA), et on lui a donné un monopole de la distribution et 8 de la vente de gaz naturel dans le pays, de même pour la production, la distribution, l'importation, et l'exportation d'électricité

#### **1-3. Chiffres clés 2020 :**

Investissement : 306,334 Milliard de Dinars Algérien.

Capacité installée : 20 963 MW ;

SPE/SKTM : 15 665 MW ;

Autre producteurs : 72395 GWh ;

Production d'Electricité : 72395 GWh ;

SPE/SKM : 39452 GWh ;

Autre producteurs : 32943 GWh ;

Longueur réseau Electricité : 368 024 kms ;

Réseau distribution : 338380 kms ;

Réseau transport : 29644 kms ;

Longueur réseau Gaz : 129 289 kms ;

Réseau distribution : 107692 kms ;

Réseau transport : 21597 kms.

Le nouveau schéma organisation de l'activité de distribution de décidé par les pouvoirs publics, a induit la création de la Société Algérienne de distribution de l'Electricité et du Gaz dénommée SDC. SPA, résultat de la fusion – absorption des sociétés SDC, SDE et SDO d'une part, et le rattachement de la SDA en tant que filiale d'autre part. Créée le 04/04/2017, au capital social de 64 milliards, la société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz, dénommée « SDC. Spa, société par action et dont le siège social est situé au 20 boulevard Mohamed BOUDIAF – Blida, gère à travers ses cinquante-deux (52) Directions de Distribution, 48 concessions s'étendant sur les territoires national.

Par sa présence sur le marché, la société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz développe un ensemble d'activités spécifiques et complémentaires touchant le domaine d'achats des deux énergies (Electricité et gaz) et leur vente aux clients finaux (HT/HP, MT/MP) et (BT/BP). SDC gère le développement des réseaux et des installations électriques et gazières et assure la satisfaction des demandes de raccordement MT/MP et BT/BP dans le cadre des cahiers des charges et du règlement en vigueur.

#### **1-4. Mission du groupe :**

Elle a essentiellement pour missions :

- Adapter le réseau d'aujourd'hui aux nouvelles technologies de demain afin de rester en adéquation permanente avec les besoins des clients.
- Sécuriser les infrastructures vis –à-vis d'une part, de l'évolution des consommations, en particulier la consommation électrique (capacité du réseau et des postes sources, sécurisation des lignes aux aléas climatiques), et d'autre part, de la croissance de la production et les accidents de grande ampleur ;
- Satisfaire aux meilleures conditions la demande de raccordement des clients électricité et gaz. ;
- Contribuer à bâtir une politique sociale en cohérence avec nos valeurs et nos objectifs ;
- Accompagner et réaliser, dans le cadre du programme de l'Etat, les projets de développement, conformément aux missions de la Société.

De par ses missions et attributions, la Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du gaz assure la distribution et la commercialisation de l'énergie électrique et gazière. Pour ce faire, la SDC met au service de ses 8810321 clients électrique et 4921959 clients gaz pas moins de 190 Districts Electricité et 181 Districts Gaz ainsi que 353 agences commerciales.

La SDC gère un réseau électricité composé de 172508 km en basse tension et 143825 km en moyenne tension soit un total de 316333 km ; et un réseau gaz moyenne pression (MP) de 92 107,35 km dont 85074 km en PE.

Ainsi, avec un effectif global plus 30060 agent constitués d'une ressources humaine jeune et qualifiée, la société œuvre à consacrer tout son savoir-faire à l'amélioration de la qualité des d'outils technologiques modernes facilitant les processus de gestion de la clientèle et exploitation des réseaux électriques et gaziers.

## **1. Présentation de Sonelgaz- distribution :**

Le nouveau schéma organisationnel de l'activité de distribution décidée par les pouvoirs publics, a induit la création de la société algérienne de distribution d'électricité et du gaz, dénommée SDC.SPA résultat de la fusion –absorption des sociétés SDC, SDE et SDO d'une part, et le rattachement de la SDA en tant que filiale d'autre part. Créée le 04/04/2017, au capital social de 64 concessions s'étendant sur les territoires national.

### **2-1. missions et attributions :**

- **Mission :**

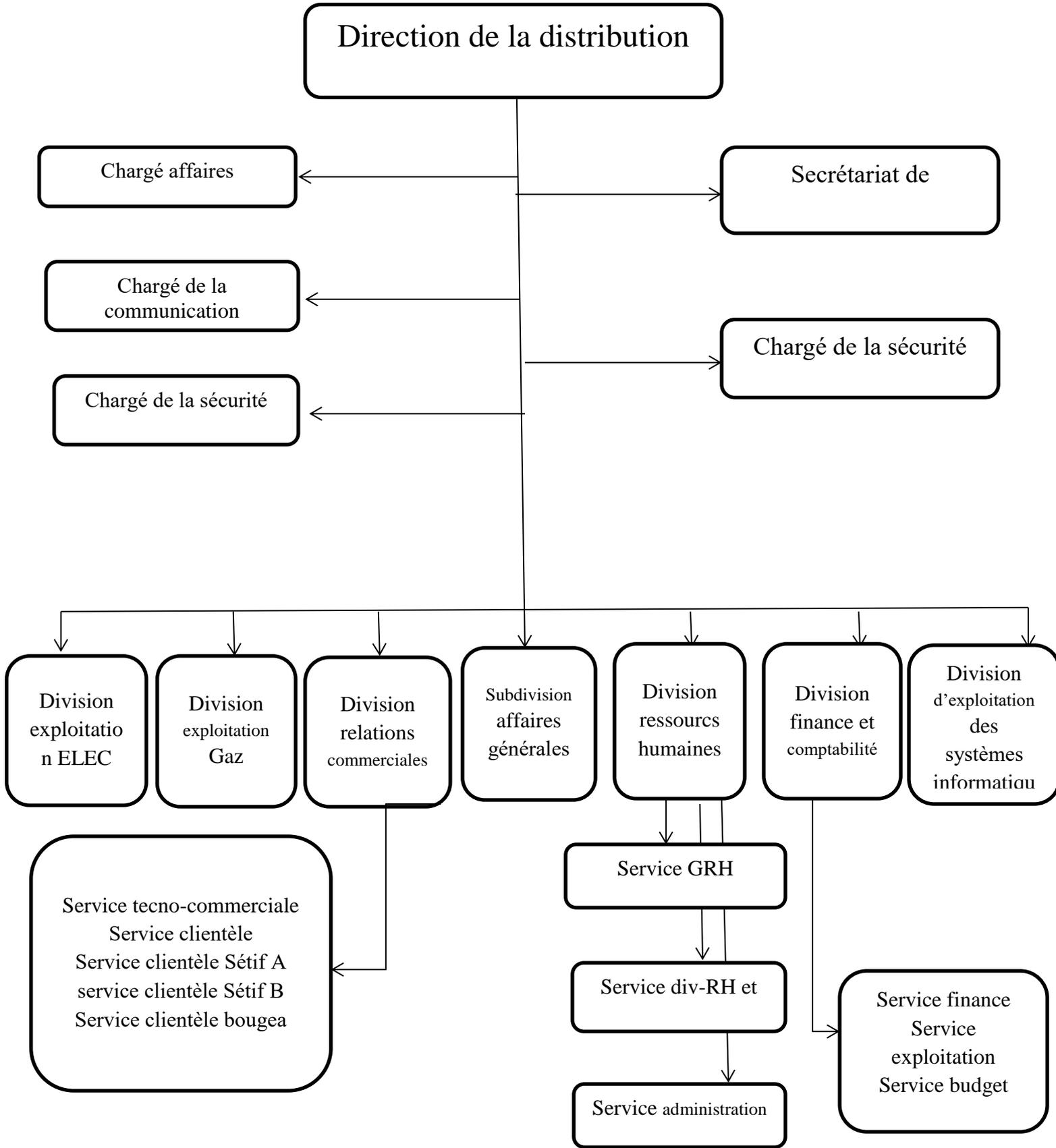
La société de distribution de l'électricité et du gaz du centre est chargée, dans les limites de ses attributions, de la distribution de l'énergie électrique et gazière et de la satisfaction des besoins de la clientèle aux conditions requises de cout, de qualité de service et de sécurité.

- **Attributions :**

- La garantie de la qualité et la continuité de service.
- L'exploitation et la maintenance des réseaux de distribution de l'électricité et du gaz.

### **2-2. l'organigramme du Sonelgaz-distribution :**

Figure 14 : l'organigramme de Sonelgaz distribution :

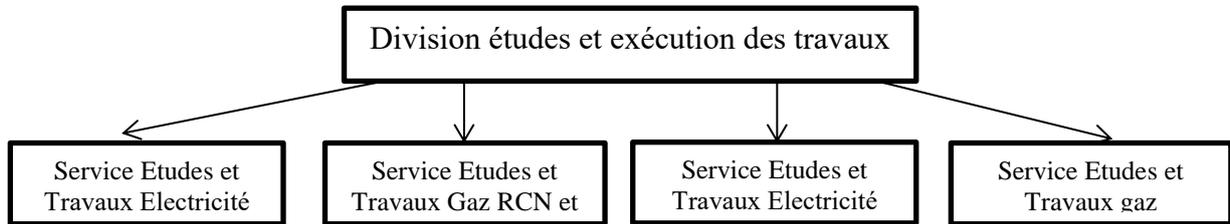


La direction de distribution de Sétif contient de plusieurs divisions lesquelles se complètent entre eux se compose de :

- **Le directeur** : c'est le premier responsable pour gérer l'entreprise économique et Financial, et prend toutes les décisions administratives.
  
- **Secrétariat** : c'est l'intermédiaire entre le directeur et le personnel et aussi les clients.
  
- **Chargé affaires juridiques** : son rôle axé sur la défense les intérêts de l'entreprise de manière le recours à la justice s'il y a des plaintes contre elle ou bien a déposé une plainte contre les clients par Ex : vol d'électricité et le gaz.
  
- **Chargé de la sécurité**: effectue une étude de l'environnement de travail afin de bien équiper le personnel pour assurer sa sécurité.
  
- **Division ressource humain** : cette section est d'une grande importance en raison de sa relation avec les autres divisions mais aussi avec la clientèle.
  
- **Division exploitation ELEC** : cette section étudie le réseau électrique afin d'améliorer la qualité des services et de la maintenance des réseaux et nous trouvons :
  - Service de maintenance.
  - Service de contrôle.
  - Service de télé conduite.
  - TST (équipe travaux sous tension).
  - Equipe de réalisation
  
- **Division exploitation Gaz** : faire l'étude des demandes des clients et d'exécution (réalisation le raccordement l'électricité et le gaz).
  
- **Division relation commercial** : cette section d'une grande importance en raison de sa relation avec les autres divisions et aussi il possède des tâches techniques et gestionnai

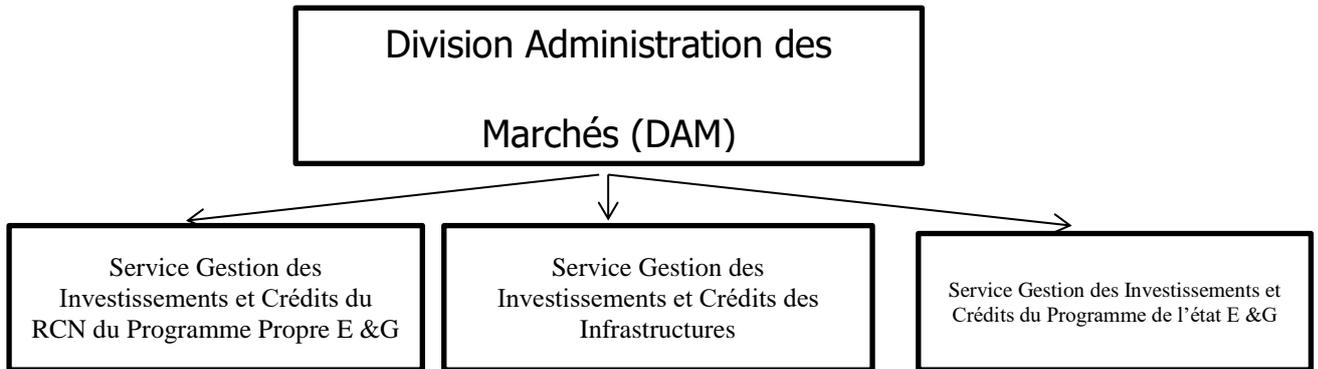
**2-3. Division études et exécution des travaux :**

**Figure 15 : DEET**



**2-4. division Administration des Marchés (DAM)**

**Figure 16 : DAM**

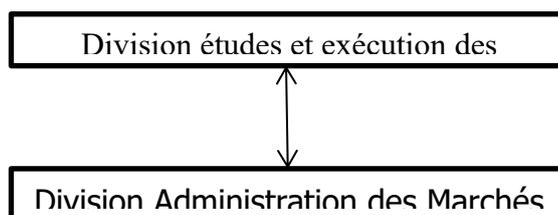


La création de deux (2) services :

- Etudes et Travaux programmes de l'Etat Electricité.
- Etudes et Travaux programmes de l'Etat Gaz

Transfert de l'activité gestion des investissements et marchés vers la nouvelle Division Administration des marché

**Figure 17 : relation DEET et DAM**



## **Section 2 : les facteurs de motivation au sein de Sonelgaz-distribution :**

### **1. division de ressources humaines :**

Dans cette division on trouve deux services :

- Service gestion RH (gestion de la paie, congés....).
- Service gestion de carrière

#### **1-1. La gestion de recrutement:**

DRH doit éliminer les écarts entre les postes prévus et les postes occupés.

Donc DRH doit faire un plan de recrutement à partir des besoins de l'entreprise.

En a 3 types des employés :

- 1- Les cadres (>catégories 14).
- 2- Agents maîtrise (>catégorie 10).
- 3- Agents d'exécution (<catégorie 10).

Mais le recrutement doit respecter le budget accordé par l'état.

Les cadres et les agents de maîtrises subissent un examen psychotechnique.

Après le recrutement les agents recrutés doivent visiter le médecin du travail.

#### **1-2. Les formations des nouveaux salariés :**

Il y a 3 types de formation dans l'IFEG (Institution de formation élec et gaz) :

- 1-formation pour les cadres (1 ans).
- 2-formation pour les agents maîtrises (6 mois).
- 3-formation pour les agents d'exécution (3 mois).

#### **1-3. La gestion de la paie :**

Dans une entreprise le travailleur contribue un service et l'entreprise lui donne un salaire, ce salaire est différent d'un agent à un autre selon le poste de travail et le grade.

Chaque salarié a sa fiche de paie propre.

La fiche de paie est constituée de :

1-l'assiette sécurité social qui racemble tout ce qui cotisable :

a-salaire de base.

b-les heures supplémentaires

c- IEP (indemnité d'expérience professionnelle) :

Chaque année cette indemnité augmente par 2.5, et pour les nouveaux salarié en a trois conditions

-s'il n'a aucune expérience —————> 0

-s'il a travaillé dans la même filière —————> 2.5

-s'il n'a pas travaillé dans la même filière ———> 1.5

d-PRI (prime de rendement individuel).

e- nuisance.

De sécurité sociale est réduit de l'assiette sécurité sociale

Le montant collecté on l'ajoute

-le panier et le transport.

Après ça en va déduit l'IRG qui est calculé par un barème spécial.

## 2. Cadre méthodologique

### 2-1. démarche de recherche :

Afin de répondre a notre problématique «la motivation matérielle et immatérielle impactent-elle la performance individuel et collectives des ressources humains de l'entreprise?». Notre démarche est l'hypothèse déductive, donc on va essay d'infirmer ou confirmer notre hypothèses :

H1 : la motivation des RH est plus orientée aux aspects matériels qu'immatériels.

H2 : la répartition inégal des taches et les conditions de travail impactent négativement le degré de motivation des RH de l'entreprise.

H3 : le degré de motivation impulsée par les facteurs immatériels impactent fortement les performances individuels et collectives des RH de l'entreprise.

## **2-2. La méthode de recherche :**

Nous essayons d'appliquer une méthode qui doit être adaptée avec notre démarche, on va utiliser l'analyse quantitative pour analyser les données et tester les hypothèses.

«La recherche quantitative permet de mieux tester des théories ou des hypothèses. La recherche quantitative est appropriée lorsqu'il existe un cadre théorique déjà bien reconnu.

L'étude quantitative ne converge que très rarement sur un seul cadre, elle en propose souvent plusieurs. Il faut alors les comparer et les combiner» (Giordano et Jolibert, 2016).<sup>1</sup>

## **2-3. L'outil de collecte de données :**

Pour notre recherche, nous avons opté pour le questionnaire, ce dernier est un outil méthodologique d'observation qui comprend un ensemble de questions s'enchaînant de manière structurée et logique. Le questionnaire consiste à collecter des données statistiques quantifiables et comparables sur une population précise.<sup>2</sup>

### **2-3-1. Les avantages du questionnaire :**

- 1- Il est simple à mettre en place et généralement peu coûteux, surtout depuis la démocratisation du questionnaire en ligne ;
- 2- Les résultats sont faciles à obtenir et à mesurer, notamment grâce à l'utilisation d'un logiciel qui simplifie la **saisie des réponses** ;
- 3- Il permet d'effectuer des recherches dans de nombreux domaines stratégiques.

### **2-3-2. Les objectifs du questionnaire :**

L'objectif de notre questionnaire :

1. Classer le nombre des satisfactions recherchées par les salariés ;
2. Préciser les préférences des salariés vis-à-vis des facteurs de motivation ;
3. Avoir les différents facteurs de motivation.
4. Déterminer l'impact de la motivation matérielle sur la performance des RH.
5. Déterminer l'impact de la motivation immatérielle sur la performance des RH.

---

<sup>2</sup> G. Claude, « le questionnaire : définition, étapes, concept et exemple », <https://www.scribbr.fr/methodologie/questionnaire>, Publié le 5 décembre 2019, (consulté le 16/05/2022 à 23 :24)

### 2-3-3. Les types de questions :

Notre questionnaire contient deux types de questions

- 1- Questions fermées : ce sont les questions pour lesquelles on impose au répondant une forme précise de réponses et un nombre limité de choix. Dans ce type nous avons utilisé des questions ;
- 2- Questions semi ouvertes : «Une question semi-ouverte se construit au départ comme une question fermée, c'est-à-dire avec proposition de réponses, mais une des réponses proposées est la réponse « autre » et afin de pouvoir savoir ce qui se cache derrière le « autre » il est demandé à l'enquêté de préciser sa réponse<sup>1</sup>»<sup>1</sup>.

### 2-4. Le choix de l'échantillon :

La population de l'enquête est représentée par l'ensemble des travailleurs de SADEG Sétif, soit 227 employés.

On va utiliser la méthode aléatoire stratifié, par ce qu'on va prendre on consilience les caractéristique de population (âge, sexe, catégorie socioprofessionnelle). Pour ça il faut de distribuer 67 questionnaire qui représente 30% de la population, mais on va garder seulement 20% pour être repartie comme suite :

- 18 cadres ;
- 21 maitrises ;
- 6 exécutions.

### 2-5. Le traitement des données :

Le traitement des données collectées se fait à l'aide du logiciel Microsoft Excel, le logiciel SPSS et des techniques de statistiques descriptives.

En va utiliser le déterminant d'alpha krombakh, pour déterminer la fiabilité de questionnaire ;  
L'analyse des tableaux croisée, pour analyser le degré de chaque facteur de motivation et son impact sur la performance ;

La régression linéaire pour l'analyse croisée des deux variables (motivation- performance).

---

<sup>1</sup> M. Jutand, «Comment formuler les questions ?», <https://lms.fun-mooc.fr>, p04 (consulté le 16/05/2022 à 1 :06).

### **Section 3 : interprétation des résultats**

Nous avons sélectionné les questions les plus pertinentes en relation directe avec la performance des ressources humaines, et nous les avons traités en trois étapes, comme suit :

- Identification de la population
- L'impact de la motivation sur les RH
- La relation entre la motivation et la performance des RH

#### **1- Identification de la population :**

Dans cette partie on va essayer de présenter la population qu'on va étudier dans tous les volets

##### **1-1. Répartition selon le sexe :**

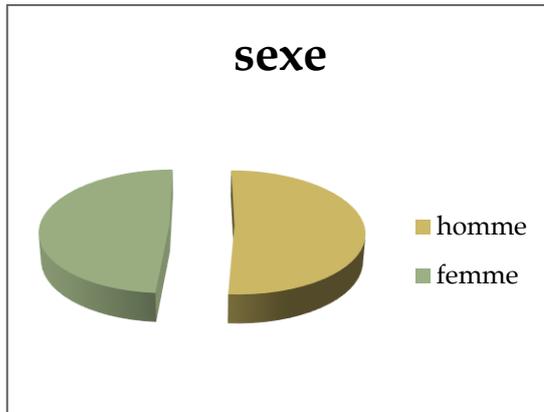
Le tableau et la figure suivants représente la répartition de population selon le sexe

**Tableau 5** : répartition selon le sexe.

	Effectif	pourcentage	Pourcentage cumule
Homme	24	53	53
Femme	21	47	100
Totale	45	100	

**Source** : élabore par l'étudiant à l'aide de l'Excel

Figure 18 : répartition selon le sexe



**Source** : élaborer par l'étudiant à l'aide de spss

On voit que les deux populations masculin et féminin sont a peut prêt égal avec une petite supériorité pour la population masculin (3%).

### 1-2. La répartition de population selon l'âge.

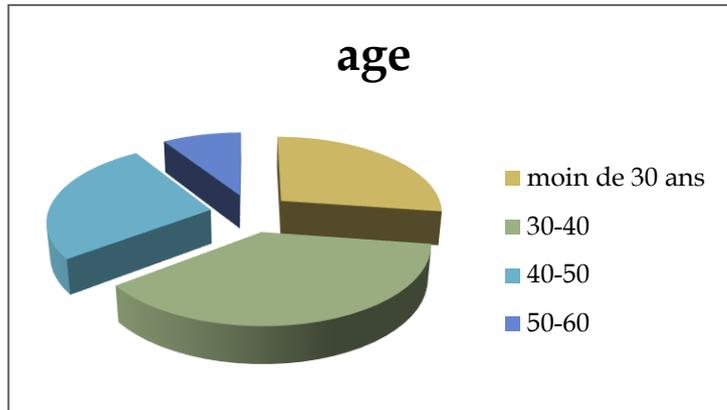
Le tableau et la figure suivants représente la répartition par l'âge

**Tableau 6** : répartition selon l'âge

	Effectifs	Percentage	Pourcentage cumulé
moins 30 ans	12	27%	27.9
30-40 ans	17	37%	67.4
40-50 ans	12	26%	90.7
50-60 ans	4	9%	100.0
Total	45	100.0	

**Source** : élaboré par l'étudiant à l'aide de spas

Figure 19 : répartition selon l'âge



**Source** : élaborer par l'étudiant à l'aide de spss

Nous remarquons que la majorité des salariés font partie de la catégorie jeune moins de 40 ans au taux de 67.4% avec une faible présence des autres tranches d'âge et cela revient au plan de développement de 2011 et du nombre important des départs volontaires ce qui a induit à une politique de rajeunissement du personnel, et ce nombre important de jeunes employés constitue un point fort pour l'entreprise qui peut s'appuyer sur son potentiel humain pour développer des stratégies qui assureront son développement et sa pérennité.

### 1-3. La répartition selon le niveau d'étude :

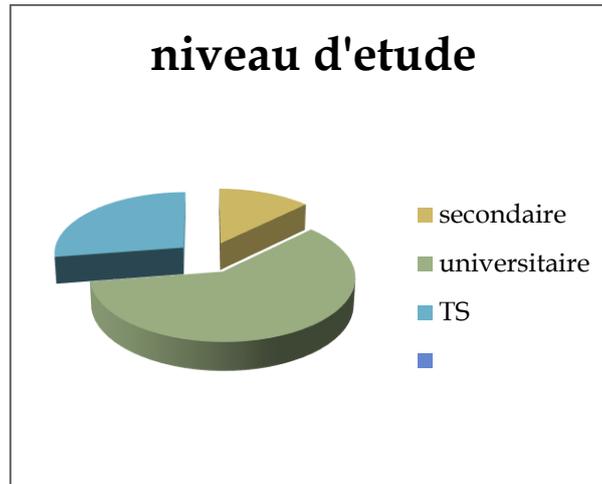
Le tableau et la figure suivants représente la répartition de population selon le niveau d'étude.

**Tableau 7 : répartition selon le niveau d'étude**

	Effectifs	Percentage	Percentage cumulé
secondaire	6	13%	13
universitaire	27	61%	73
TS	12	26%	100.0
Total	45	100.0	

**Source** : élaborer par l'étudiant à l'aide de spss.

**Figure 20** : répartition selon le niveau d'étude



**Source** : élaborer par l'étudiant à l'aide de spss.

Nous remarquons que la majorité des répondants soient 61% des répondants ont poursuivi des études universitaires tandis que 26% ont un diplôme TS et 13% ont arrêté leurs études au secondaire et ont forcément eu des formations professionnelles surtout les exécutants, et il existe une absence totale des autres niveaux de scolarité.

**1-4. Répartition selon l'ancienneté :**

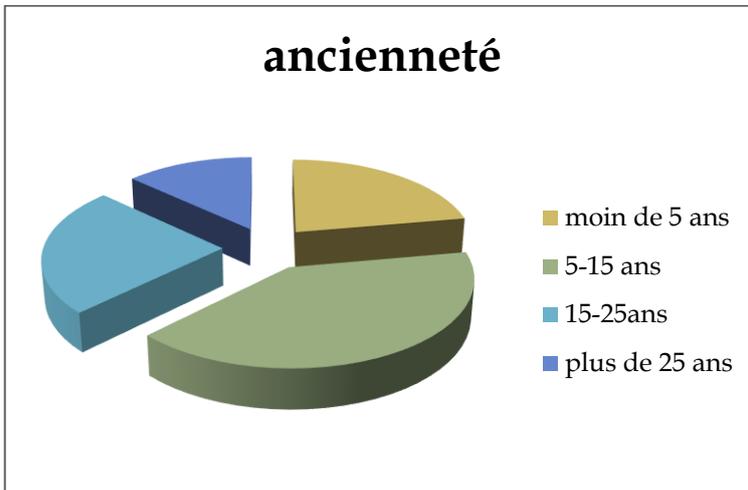
Le tableau et la figure suivants représente la répartition de population selon l'enceinté

**Tableau 8** : répartition selon l'ancienneté

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
moins de 5 ans	10	22%	22
entre 5 et 15 ans	18	40%	62
15-25 ans	11	24%	86
plus de 25	6	13%	100.0
Total	45	100.0	

**Source** : élaborer par l'étudiant à l'aide de spss

**Figure 21 : répartition selon l'ancienneté.**



**Source :** élaborer par l'étudiant à l'aide du logiciel spss.

La majorité des salariés de l'entreprise ont une ancienneté entre 5 et 15 ans avec un taux de 40% ensuite on a deux catégories avec un taux similaire de 22% moins de 5 ans et entre 15 et 25 ans et seulement 13% qui ont plus de 25 ans.

Cette répartition indique qu'existe une équivalence entre l'énergie des jeunes et l'expérience des anciens.

### **1-5. Répartition selon le niveau socio professionnel**

Le tableau et la figure suivant représente la répartition selon le niveau socio provisionnel

**Tableau 9 :** répartition selon le niveau socio professionnel

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Cadre	18	40%	40
Maitrise	20	44%	84
Execution	7	16%	100.0
Total	45	100.0	

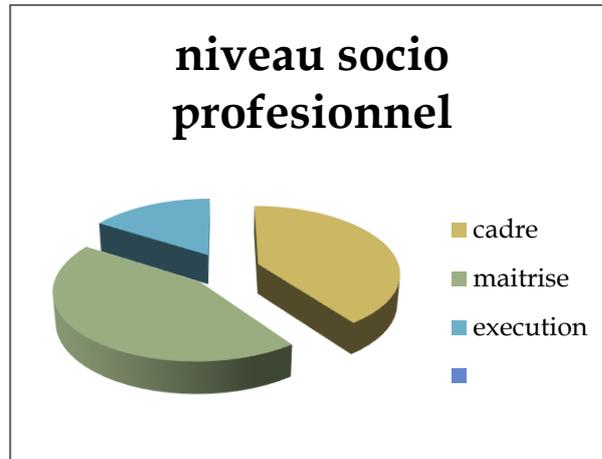
**Source :** élaboré par nous-même à l'aide de logiciel SPSS

La majorité de l'entreprise sont maitrise qui représente 44% des employer.

Les cadres représentent par 40%.

Et l'exécution 16%.

**Figure 22** : répartition selon le niveau socio professionnel



**Source** : élaboré par nous-même à l'aide de logiciel de spss.

La majorité de l'entreprise sont maitrise qui représente 44% des employé.  
 Les cadres représentent par 40% et l'exécution 16%.

### 3. L'impact de motivation sur RH :

Le tableau et représente les différents outils de motivation mis en œuvre par Sonelgaz-distribution

**Tableau 10** : Les outils de motivation de Sonelgaz distribution

Outils de motivation de SDA	Effectifs	Pourcentage
Par les primes	13	31%
Par l'avantage énergétique	4	9%
Par les promotions internes	20	44%
Les médailles	8	26%
Total	45	100%

**Source** : élaboré par nous-même à l'aide de logiciel SPSS.

Ce tableau nous attirons que les facteurs de motivation utiliser par Sonelgaz-distribution.

Il en résulte que l'entreprise utilise uniquement des outils de motivation matériels à travers les primes en majorité, les promotions, l'avantage énergétique et les médailles. Cette politique à notre sens 46% de promotions est à l'origine du dysfonctionnement constant dans le système

de classification socioprofessionnel (fort taux d'encadrement).

A partir de ce tableau on peut confirmer l'hypothèse 1 :

H1 : la motivation des RH est plus oriente aux aspects matérielles qu'immatérielles.

**2 1. Les satisfactions recherchées par les individus :**

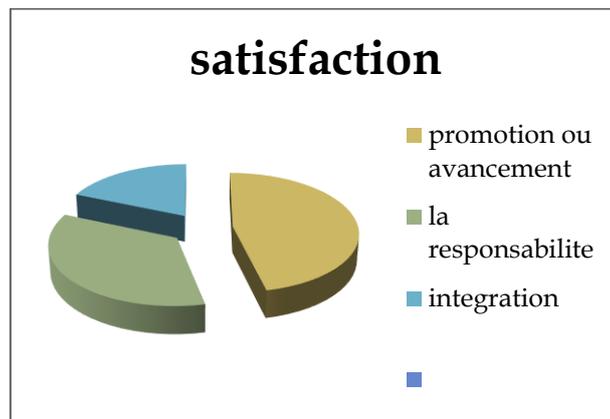
Le tableau et la figure suivant représente les satisfactions recherche par les salaries

**Tableau 11** : les satisfactions recherche par les salaries

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
promotion ou avancement	20	48%	48
la responsabilite	15	30%	78
Integration	10	22%	100
Total	45	100.0	

**Source** : élaboré par nous-même à l'aide de spss

**Figure 23** : les satisfactions rechercher par les salaries



**Sources:** élaboré par nous-même à l'aide de logiciel spss.

Les salaries qui cherche la promotion ou l'avancement représente 46.5% de population d'autre partie les salaries qui cherche la responsabilite représente 34.9% et le reste représente par les salariés qui cherche l'intégration.

Ça nous informe que les salaries cherche boucaux plus des satisfactions matérielles qu'immatérielles.

#### 4. L'impact de motivation sur performance

##### 3-1. score sur 100par rapport aux outils de motivation :

**Tableau 12** : score sur 100par rapport aux outils de motivation

		Score sur 100 par rapport à leur impact sur votre performance					total
		0-20	20-40	40-60	60-80	80-100	
Outils demotivation	Salaire	0%	2.3%	25%	40.9%	31.8%	100%
	reconnaissanc e	0%	4.5%	34.1 %	45.5%	15.9%	100 %
	Le respect	0%	13.6 %	38.6%	34.1%	13.6%	100%
	Participation.	6.8%	45.5 %	18.2 %	27.7%	2.3%	100%
	Délégation de pouvoir	34.1 %	34.1 %	13.6	11.4	6.8%	100 %

**Source** : élaboré par nous-même à l'aide de logiciel SPSS.

Les données fournies par l'enquête démontrent que 72% des salariés ont accordé un score entre 60-100%, pour le salaire montre que le salaire a un fort impact sur la performance.

On voit que la reconnaissance et le respect ont un moyen impact sur la performance :

- Plus de 80% ont noté la reconnaissance entre 40-60 ;
- plus de 70% ont noté le respect entre 40-60.

La participation et la délégation de pouvoir ont un faible impact sur la performance :

- plus de 70% ont noté la participation entre 0-60 ;
- plus de 70% ont noté la délégation entre 0-40.

##### 3-2. l'impact des facteurs de motivation matérielle sur performance :

###### 3-2-1. les médailles :

Le tableau suivant représente l'impact des médailles sur la performance

**Tableau 13** : l'impact des médailles sur la performance

		l'impact de medailles sur la performance						Total	
		faible impact		moyen impact		fort impact			
degré de motivation par les médailles	pas du tout motivant	7	70%	2	20%	1	10%	22%	10
	Motivant	0	0%	9	69%	4	31%	28%	13
	Tres motivant	0	0%	10	45%	12	55%	48%	22
Total		7	15%	21	46%	17	37%	45	

**Source** : élaboré par nous-même à l'aide de SPSS

Nous relevons de ce tableau ce qui suit :

On remarque que plus de 75% des agents sont motivés par les médailles et estiment que ces dernières ont un fort impact et moyen sur la performance des RH et le reste estiment le contraire.

La majorité des salariés disent que les médailles ont un fort impact sur la performance, car elle représente une reconnaissance et aussi ont une valeur monétaire.

**Tableau 14** : tests khi-deux (les médailles)

	Valeur	ddl	sig
Khi-deux de Pearson	47.393 <sup>a</sup>	4	.000
Rapport de vraisemblance	49.572	4	.000
Association linéaire par linéaire	25.230	1	.000
Nombre d'observations valides	45		

Source : élaboré par nous-même à l'aide logiciel SPSS

Le tests de khi-deux nous informe que les médailles ont un fort impact sur la performance, par ce que le sig est inférieur de 0.001.

**3-2-3. La prime d'encouragement annuelle :**

**3-2-4. Le tableau suivant représente l'impact de la prime d'encouragement annuell**

**Tableau 15 :** l'impact de la prime d'encouragement annuelle

		l'impact de la prime d'encouragement annuelle sur la performance						total
		faible impact		moyen impact		fort impact		
le degre de motivation par la prime d'encouragement annuelle	pas du tout satisfait	77%	7	23%	2	0%	0	9
	Satisfait	5%	1	70%	12	25	4	17
	Tres satisfait	0%	0	31%	6	69%	13	19
<b>Total</b>		<b>18%</b>	<b>8</b>	<b>45%</b>	<b>20</b>	<b>37%</b>	<b>17</b>	<b>45</b>

**Source :** élaboré par nous-même à l'aide de logiciel SPSS.

On a remarqué que 80 % de la population sont satisfait par la prime d'encouragement annuelle, et plus de 80% qui sont satisfait pensent que la prime d'encouragement annuelle a un moyen ou fort impact sur la performance des RH de Sonelgaz-distribution.

Par contre seulement 20% disent que ne sont pas satisfait et que ce facteur a un faible impactsur la performance des RH de l'entreprise.

**Tableau 16 :** tests du khi-deux (prime d'encouragement annuelle)

	Valeur	ddl	sig
Khi-deux de Pearson	36.314 <sup>a</sup>	4	.000
Rapport de vraisemblance	34.335	4	.000
Association linéaire par linéaire	23.838	1	.000
Nombre d'observations valides	45		

Source : élaboré par nous-même à l'aide de logiciel SPSS

On voit que le sig<0.001 sa signifie que la prime d'encouragement impact fortement la performance des RH de l'entreprise.

**3-2-3. l'avantage énergétique :**

**Tableau 17 :** l'impact de l'avantage énergétique :

		l'impact de l'avantage énergétique sur la performance						total	
		faible impact		moyen impact		fort impact			
degré de motivation par l'avantage énergétique	pas du tout motivant	50%	2	50%	2	0%	0	9%	4
	Motivant	25%	7	50%	14	25%	7	62%	28
	Tres motivant	46%	6	23%	3	30%	4	29%	13
Total		30%	15	42%	19	28%	11	45	

**Source :** élaboré par nous-même a l'aide logiciel spss.

Plus de 70% disent que l'avantage énergétique a un faible ou moyen impact sur la performance. Contre 30% disent le contraire.sa montre qu'il y a une absence de l'esprit d'appartenance à la société car cet avantage est spécial pour les agent de groupe Sonelgaz.

**Tableau 18 :** tests khi-deux (l'avantage énergétique)

	Valeur	ddl	sig
Khi-deux de Pearson	7.230 <sup>a</sup>	4	.124
Rapport de vraisemblance	7.339	4	.119
Association linearier par linéaire	.644	1	.422
Nombre d'observations valides	45		

Source : élaboré par nous-même à l'aide de logiciel SPSS

A partir de tableau de khi-deux on peut conclure que l'avantage énergétique a un faible impact sur la performance car le sig>0.001.

**3-3. les facteurs de motivation immatérielle :**

Dans un deuxième lieu, nous allons examiner l'impact des outils de motivation immatérielle sur la performance des Ressources Humaines, notamment ; la reconnaissance, la répartition équitable des taches et la cohésion d'équipe, etc.

**3-3-1. la répartition équitable des taches :**

Tableau suivant indique l'impact de la répartition équitable des taches :

**Tableau 19** : l'impact de la répartition équitable des taches

		l'impact de la repartition equitable des teches sur la performance						total	
		faible impact		moyen impact		fort impact			
degré de motivation par la répartition équitable des taches	pas du tout motivant	58%	7	33%	4	8%	1	26%	12
	Motivant	6%	1	54%	12	40%	9	48%	22
	Très motivant	0%	0	36%	4	63%	7	24%	11
Total		17%	8	44%	20	37%	17	45	

**Source** : élaboré par nous-même à l'aide de logiciel SPSS

La plupart des salaries disent que la répartition d'équipe a un moyen ou fort impact sur la performance, par contre seulement 17% disent qu'elle a un faible impact.

	Valeur	ddl	sig
Khi-deux de Pearson	47.393 <sup>a</sup>	4	.000
Rapport de vraisemblance	49.572	4	.000
Association linearier par linéaire	25.230	1	.000
Nombre d'observations valides	45		

Donc plus que les taches sont repartie équitablement plus que la performance augmente.et puisque  $sig < 0.001$  on conclut donc que la répartition équitable des taches a un impact important chez les salariés de cette entreprise ça nous permettons d'accepter la deuxième hypothèse :

H2 : la répartition inégale des taches impactent négativement la performance des RH de l'entreprise.

**3-3-2. la cohésion d'équipe :**

Le tableau suivant représente l'impact de la cohésion d'équipe sur la performance. افي

**Tableau 20** : l'impact de la cohésion d'équipe sur la performance

		l'impact de cohésion d'équipe sur la performance						total	
		faible impact		moyen impact		fort impact			
degré de motivation par la cohésion d'équipe est	pas du tout satisfait	37.5%	3	37.5%	3	25%	2	17%	8
	Satisfait	16%	5	40%	12	43%	13	66.7%	30
	Tres satisfait	0%	0	57%	4	42%	3	15%	7
Total		17%	8	42%	19	40%	18		45

**Source** : élaboré par nous-même à l'aide de logiciel de SPSS

Plus de 60% des salariés disent qu'ils sont satisfaits par la cohésion d'équipe et plus de 80% ponce que la cohésion d'équipe a un moyen ou fort impact sur la performance. Ce facteur détermine que les agents de cette société ont l'esprit d'équipe et ça qui augmente la performance collective.

### 5. L'analyse croisée des variables :

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

#### 4-1. corrélation entre degré de motivation matériel et degré de performance :

**Tableau 21** : corrélation entre les variables de motivation et la performance

		La performance	La motivation matérielle	La motivation immatérielle	La motivation
La performance	corrélacion	1	0.649	0.624	0.785
	sig		0	0	0
La motivation matérielle	corrélacion	0.649	1	0.331	0.859
	sig	0		0.37	0
La motivation immatérielle	corrélacion	0.624	0.331	1	0.755
	sig	0	0.37		0
La motivation	corrélacion	0.785	0.859	0.755	1
	sig	0	0	0	

**Source** : élabore par nous-même à l'aide de logiciel SPSS

Le coefficient de corrélation nous montre le degré de l'intensité de la liaison entre la performance et la motivation matérielle et positivement corrèle car  $R= 0.649$ .

La performance et la motivation immatériel sont positivement corrèle ( $R= 0.624$ ).

Entre la performance et la motivation en général sont positivement très corrèle ( $R=0.785$ ).

**4-2. La régression linéaire :**

La corrélation montre l'intensité de la liaison entre les variables mais n'explique la relation entre ces deux variables. Pour pouvoir schématiser cette relation par une équation il faudra analyser la régression linéaire qui nous permettra de mieux comprendre cette liaison. Pour faire, nous devons choisir une variable dépendante Y qui sera le degré de performance et une variable indépendante X qui sera le degré de motivation. Ce qui nous donnera une équation de régression sous la forme de :

$$Y = aX + b.$$

On va utiliser le tableau de régression de degré de performance en fonction de motivation

**Tableau 22** : régression linière

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig	R-deux ajusté
		Erreur standard	Bêta			
(constante)	1.1	0.184		5.969	0	0.407
Degré de motivation matérielle	0.468	0.084	0.649	5.855	0	
(constante)	0.915	0.231		3.960	0	0.376
Degré de motivation immatérielle	0.577	0.11	0.624	5.241	0	

Le R-deux ajuste identifie le pourcentage de variance de la performance explique par la motivation.

Donc on peut dire que chaque variance la performance peut expliquer par la motivation matérielle avec un pourcentage de 40.7% par contre par la motivation immatérielle avec un pourcentage de 37.6%.

Les coefficients non standardisés nous permettent de reconstitue l'équation de la droite régression :

Comme nous le remarquons, l'influence de la motivation matérielle sur la performance est significative, le coefficient de régression de la motivation matérielle est de 0.468 ce qui nous donne :

$$\text{Le degré de performance} = 0.468 * (\text{degré motivation}(M)) + 1.1 \dots \dots \dots (1)$$

Le coefficient de régression de la motivation matérielle est de 0.577 ce qui nous donne :

$$\text{Le degré de performance} = 0.577 * (\text{degré de motivation}(I)) + 0.915 \dots \dots \dots (2)$$

A partir de ces deux équations on peut trouver la performance est influencée par la motivation immatérielle plus que la motivation matérielle.

A partir de l'équation (2) on trouve que la motivation immatérielle a un impact moyen sur la performance. Donc on va refuser l'hypothèse 3 :

- H3 : le degré de motivation impulsée par les facteurs immatériels impact fortement les performances individuelles et collective des RH de l'entreprise.

**Tableau 23** : régression linière

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig	R-deux ajusté
	A	Erreur standard	Bêta			
(constante)	0.454	0.202		2.249	0.03	0.607
Degré de motivation	0.782	0.094	0.585	8.31	0	

D'après le R-deux ajusté, on peut dire que chaque variance de performance peut expliquer par la motivation avec un pourcentage de 78.2%.

Comme nous le remarquons, l'influence de la motivation sur la performance est significative, le coefficient de régression est de 0,782 ce qui nous donne :

$$\text{Degré de performance} = 0.782 * \text{degré de motivation} + 0.454$$

A partire de cette équation on trouve que la motivation a un fort impact sur la performance mais elle n'est pas la seule variable qui agit sur la performance ce qui confirme l'hypothèse **H4** : « La motivation des salariés n'est pas la seule variable qui implique la hausse de la performance des salariés. »

## 6. Synthèse des résultats de la recherche :

Les résultats de la recherche que nous avons menée sur le terrain de l'entreprise, nous ont

beaucoup éclairés sur la motivation des salariés et sa relation avec la performance de cette entreprise.

A travers l'étude que nous avons menée, nous avons pu retenir plusieurs aspects sur la motivation des salariés :

- Le salaire et la répartition équitable des tâches représentent les facteurs motivationnels les plus importants, suivis par la reconnaissance et la cohésion d'équipe qui doivent aussi être pris en considération.
- Le degré de la performance des salariés est moyen ce qui veut dire que les salariés font le travail qu'on attend d'eux sans plus ni moins.
- La motivation immatérielle impact moyennement la performance des RH de l'entreprise.
- La motivation matérielle impact sur la performance sous forme la formule suivante :  
Le degré de performance =  $0.468 * (\text{degré motivation}(M)) + 1.1$ .
- la performance est influencée par la motivation immatérielle plus que la motivation matérielle.
- L'impact de la motivation immatérielle sur la performance dans la formule suivante :  
Le degré de performance =  $0.577 * (\text{degré de motivation}(I)) + 0.915$ .
- La motivation a un fort impact sur la performance des salariés et peut se résumer en cette équation:  $\text{Degré de Performance} = 0,782 * \text{Degré de motivation} + 1,874$
- La communication interne, la rémunération et la formation sont les facteurs améliorés pour accroître la motivation.

### **Conclusion du chapitre:**

Après avoir abordé l'historique de l'énergie en Algérie et son évolution sur tous les plans, tant infrastructurels, étendus, emplois, commercialisation et bien d'autres fonctions et objectifs, à travers plusieurs restructurations, qui ont enfin, vu naître la Holding, détenteur des participations de l'Etat et le groupe chargé de la gestion des filiales, dont est issu un segment qu'est la distribution, objet de notre étude. Caractérisée par sa présentation, son organisation détaillée par directions, ses missions, mais en particulier, son système de budgétisation (plan stratégique, opérationnel et prévisions des activités) sur lequel repose la stratégie de GRH et le système de motivation.

En conséquence, la GRH au sein de l'entreprise d'accueil est abordée sous ses angles fondamentaux ; à savoir l'ensemble des politiques et pratiques mises en œuvre, corrélées aux théories, modèles et courants techniciste, systémique ou stratégique. Appuyée par l'analyse de l'enquête réalisée au sein de Sonelgaz-distribution après dépouillement et interprétation des résultats qui a porté sur 67 agents, répartis par catégorie socioprofessionnelle ; cadre, maîtrise, exécution, cette dernière catégorie fut la moins représentative du fait de sa mobilité ou complexité d'appréhension. Soit 20 chacune le feed-back peut être considéré comme satisfaisant, 45 réponses ont été reçues, dont 41 exploitables, mais significatives pour répondre à notre préoccupation, en l'occurrence l'impact de la motivation sur la performance des Ressources Humaines, qui demeure un processus complexe et relève plus des théories, que de la pratiques.

## **Conclusion générale**

**Conclusion général :**

L'organisation évolue dans un environnement instable, caractérisé par la concurrence engendrée par le contexte économique actuel qui est la mondialisation. De ce fait, elle doit s'adapter pour faire face et répondre au mieux à la demande sur la marche, cela ne peut se faire sans une bonne gestion des ressources humaines. En effet, plusieurs travaux ont démontré que la motivation du RH permet d'améliorer son potentiel et d'être plus productif, et ainsi, aider l'entreprise à atteindre ses objectifs.

Intégrer la dimension ressources humaines dans la stratégie de l'organisation est une nécessité reconnue. Les structures et les RH donnent un avantage compétitif à leur organisation. Les organisations doivent avoir une stratégie de développement humain et social en harmonie avec leur stratégie économique et leur responsabilité sociale. Elles attendent de la fonction ressource humaine une forte valeur ajoutée. Le DRH est un partenaire d'affaire ». Il aide l'entreprise à relever tous les défis, à s'adapter à son environnement, à devenir compétitive il veille à développer et à mobiliser les compétences des RH en ligne avec la stratégie de l'organisation. Il accompagne les changements et les transformations, il veille à la motivation, l'implication et l'engagement des RH. Il est la cheville ouvrière du développement durable et le garant du contrat social entre les RH et l'organisation.

La motivation des RH est une nécessité vitale pour le succès d'une organisation, notamment dans le contexte économique mondiale actuelle. En comprenant ce qui motive leurs membres, les dirigeants peuvent mobiliser le plein potentiel de chaque RH et diriger plus efficacement leurs énergies. Généralement mise en place par l'entreprise, l'efficacité des stratégies motivationnelles dépend des caractéristiques complexes concernant les RH (personnalité, cultures et style de vie).

Ce qui importe, d'étudier les besoins du RH avant la mise en place de toute politique de motivation. Par ailleurs, il n'existe pas une liste exhaustive pour l'ensemble des motivations des RH, néanmoins, les politiques de motivations sont diverses, à savoir, la rémunération, les conditions de travail, la formation et l'évaluation du personnel.

**Constats et test d'hypothèses :**

L'étude de l'impact du système de motivation sur la performance organisationnelle au niveau de l'organisation Sonelgaz-distribution a permis d'aboutir aux résultats suivants.

Les RH dans Sonelgaz-distribution sont partagés avec une façon équitable entre l'énergie des jeunes et l'expérience des âgées.

Nous confirmons l'hypothèse n°01 : que la motivation est orientée aux aspects matérielles qu'immatérielle exprime le plus souvent par les primes, l'avantage énergétique et les médailles. En effet, notre travail de recherche, nous a amené à tenter de répondre à un certain nombre de questions pertinentes posées par les hypothèses considérées à travers, une prise de connaissance pratique et documentaire de l'entreprise, un questionnaire relativement étoffé et enfin, la confrontation du système en comparaison aux approches et modèles courants.

Notre constat nous a amené à confirmer l'hypothèse n°02 relative à l'impact négatif de la répartition inégale des tâches.

En ce qui concerne la 3<sup>ème</sup> hypothèse relative au degré de motivation impulsée par les facteurs immatériels, nous n'avons pas confirmé que ceux-ci impactent fortement les performances individuelles et collectives des RH de l'entreprise.

Ce sujet de recherche nous a permis de relever un réel défi, puisqu'il a été traité plusieurs fois auparavant et nous devions apporter un plus et une valeur ajoutée concernant ce sujet d'étude. Nous avons pris à cœur ce grand challenge afin de réussir convenablement notre thématique.

Nous avons aussi souhaité avoir plus d'entretiens avec les managers de l'entreprise ENIE mais cela n'a malheureusement pu se réaliser à cause des empêchements et des occupations des directeurs centraux.

Les résultats de notre recherche doivent être pris avec précaution, nous ne pouvons les généraliser car l'étude a été faite sur une seule entreprise publique économique et en connaissant la nature complexe de la motivation et de son lien avec la performance de l'entreprise, la généralisation des résultats nécessite d'autres études sur plusieurs entreprises de secteurs public et privé, des entreprises regroupant des salariés de multiples nationalités et des entreprises dans divers pays. Pour conclure, la motivation et son lien avec la performance de l'entreprise est un concept complexe à expliquer et les recherches sur ce thème permettront d'établir des outils qui causeront un développement fructueux et qualitatif des entreprises.

### **Suggestions :**

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

➤ Amélioration de la communication interne :

La communication interne représente l'axe le plus important à améliorer car elle n'influence pas seulement la motivation des salariés mais aussi l'efficacité et l'efficience de l'entreprise. En effet, les déficits de la communication interne ont déjà causé plusieurs pertes de marchés pour l'entreprise et ont causé plusieurs retardements pour les projets au courant. Le principal déficit pour le système de la communication interne est sa lenteur, ainsi l'entreprise doit revoir sa hiérarchie en optant pour une hiérarchisation horizontale en addition de la transformation de sa structure décisionnelle en structure matricielle, et la révision du système de circulation de l'information en interne pour tirer les points exacts à améliorer..

- Développer les facteurs d'attractivité et réduire les éléments de répulsion :
- Consolider le système de mesure objectif, basé sur des critères quantifiables.
- Réduire le système d'évaluation subjectif, source de disparités.

### **Perspectives :**

Au terme de la présente étude certaines problématiques mériteraient bien d'être étudiées.

A titre indicatif ces thèmes peuvent être envisagés dans la mesure où ils concourent à la performance :

- L'impact de la cohésion d'équipe sur la motivation des ressources humaines.
- L'impact de la séduite sur la performance des ressources humaines.



## **Bibliographie**

## Ouvrages :

ANNICK C H, « Toute la fonction ressources humaines », 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2010.

B. GAZIER, « Les stratégies des ressources humaines », 2<sup>e</sup> édition, édition La découverte, Paris, 2004.

B. MARTORY, et autres :« Piloter les performances RH», éditions Liaisons, Paris, 2008.

BARTOLI, (A) : Le management des organisations publiques, édition DUNOD, Paris, 1997.

B. Martory, D. Crozet, « Gestion des ressources humaines, Pilotage social et performances », 9<sup>e</sup> édition.

J. M. perettie,« Gestion des Ressources Humaines » édition de Boeck, Bruxelles, 2007.

J. M. Peretti, « Gestion des ressources humaines », Vuibert, Paris, 1994.

J. M. Peretti, « Gestion des ressources Humaines » édition Vuibert, Paris.

J.M. Peretti, « Gestion des ressources humaines», 21' EDITION.

JEAN -Marie Pretti, « Gestion des ressources Humaines » édition Vuibert, Paris.

Jean-Pierre Brun, « la reconnaissance au travail : une pratique riche de sens», Québec, octobre 2002.

Julien Godefroy, « Comment avoir des équipes plus motivées et plus efficaces ?».

Khemakhem, A., « La dynamique du contrôle de gestion», édition DUNOD, Paris, 1992.

L. SEKIOU : « gestion des ressources humaines », De Boeck université, Bruxelles, 2001.

LEVY-LEBOYER, (C) : La motivation au travail : Modèles et stratégies, 3ème édition, éditions d'Organisation, Paris, 2006.

LORINO, (P) : « Méthodes et pratiques de la performance, le guide du pilotage », Editions de l'organisation, 1997.

M. BAYED, : « Performance sociale et performance économique dans les PME industrielles », Annales du Management, éditions Economica, Paris, 1992.

M. Faridi, H. Latif, « la performance RH : précision terminologique et problématiques de mesure », ENCG, Université Hassan I, Settat, Revue D'Etudes, 2017.

G. Naro, « Les indicateurs sociaux et leur utilisation dans le cadre du contrôle de gestion sociale », 2006.

É. NICOLAS, « Gestion de ressources humaines », Dunod, Paris, 2014.

DAVIES, (T.R.V) : « The influence of physical environments in offices. », in Academy Of Management Review, Volume 9, 1984.

BOISLANDELLE, (H.M) : « gestion des ressources humaine dans la PME », Edition ECONOMICA, Paris, 1998.

CADIN L, GUERIN F, ALL, « gestion des ressources humaines », édition Dunod, Paris, 2000.

Corhay, A et Mbangala, M. (2008), Fondements de gestion financière : Manuel et applications. Editions du CEFAL, p.265.( selon G. Oubya, op cit, p34).

Mlle. BENCHALAL Racha, « l'impact de la motivation sur la performance des ressources humains », thèse master, école supérieur de commerce, 2017.

Motowildo, S.J. (2003), Job Performance, dans Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology, sous la direction de W.C Borman, D.R. Ilgen, R.J. Klimoski et

I.B. Weiner, Hoboken, NJ: Wiley, vol.12, pp. 39-52. In, Gestion des performances au travail, edition de Boeck université, Bruxelles, 2007.

Patrice Roussel, «la motivation au travail-concept et théories», LIRHE Toulouse, 2000.

Pierre Pichere, «la pyramide de Maslow : comprendre et classifie le besoin humains», Lemaitre Publishing, 2015,

SIMON, (H.A) : Administration et processus de décision, Edition Economica, Paris, 1983.

Sylvie St-Onge, et al. « Relever les défis de la gestion des ressources humaines »,Ouvrage collectif, Ed. Sylvain Ménard, Québec, Edition Gaëtan Morin, 2004.

Sylvie St-Onge, et al. « Relever les défis de la gestion des ressources humaines »,Ouvrage collectif, ed. Sylvain Ménard, Québec, Edition Gaëtan Morin, 2004.

VROOM, (V.H) : Work and motivation, éditions John Wiley & Sons, New York, 1994.

YvonPesqueux, « La notion de performance globale », 5 Juillet 2005.

## **Articles :**

7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME 27, 28 et 29 Octobre 2004, Montpellier : Les PME les plus performantes se distinguent-elles par leurs pratiques de GRH?

Boudabbous Sami, « L'entreprise à l'heure de la formation, approche théoriques pratiques et rebelles », larevue des sciences de gestion, 2007/4 n°226-227.

Dominique bessir (1999), **définir la performance**, Comptabilité - Contrôle - Audit / Tome 5 - Volume

Beaudin, G. et Savoie, A., « L'efficacité des équipes de travail : définition, composantes et mesures ». Revue québécoise de psychologie, 1995.

G. Oubya, «**impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie**», Thèse de doctorat Sciences de gestion de UNIVERSITÉ CÔTE D'AZUR, 2016.

Les fiches outils du Master Management des Ressources Humaines de l'IAE de Toulouse.

MEYER, J.P, BECKER, T.H et VANDENBERGHE, (C) : « **Employee commitment and motivation : an conceptual analysis and integrative model** », Journal of Applied Psychology, vol.89, n°6, 2004.

Miloud, T. (2003), « **Introductions en bourse, la structure de propriété et la création de valeurs** ». Presses Universitaires de Louvain.

Motowildo, S.J. (2003), Job Performance, dans Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology, sous la direction de W.C Borman, D.R. Ilgen, R.J. Klimoski et I.B. Weiner, Hoboken, NJ: Wiley, vol.12.

## **Memoires :**

M. Khaled LATAMNA, «l'impact de la motivation sur la performance des salariés», mémoire master, EHEC Alger, 2017.

Mlle. BENCHALAL Racha, «l'impact de la motivation sur la performance des ressources humains», thèse master, école supérieur de commerce, 2017.

Qi Yue, «la gestion de la motivation dans les entreprises chinoises», thèse de doctorat, Université de Pau et des Pays de l'Adour, Ecole Doctorale Science Sociale et Humanité, 2012.

**sites :**

<https://www.scribbr.fr/methodologie/questionnaire>

[\*\*https://lms.fun-mooc.fr\*\*](https://lms.fun-mooc.fr)

<https://www.lafinancepourtous.com/outils/dictionnaire/q/>

[https://fr.wikipedia.org/wiki/Efficacité](https://fr.wikipedia.org/wiki/Efficacit%C3%A9)

# Annexes

## Annexe01 : Tableaux SPSS

### Sexe

#### sexe

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
homme	24	51.2	51.2	51.2
Valide femme	21	48.8	48.8	100.0
Total	45	100.0	100.0	

### L'âge :

#### age

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
moins 30 ans	14	32.6	32.6	32.6
30-40 ans	8	18.6	18.6	51.2
40-50 ans	8	18.6	18.6	69.8
Valide 50-60 ans	12	27.9	27.9	97.7
plus de 60 ans	1	2.3	2.3	100.0
Total	45	100.0	100.0	

### Niveaux d'étude:

#### niveau dinstruction

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
secondaire	9	20.9	20.9	20.9
universitaire	26	60.5	60.5	81.4
ts	8	18.6	18.6	100.0
Total	45	100.0	100.0	

### Ancienneté

#### Ancienete

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
moins de 5 ans	10	23.3	23.3	23.3
entre 5 et 15 ans	15	34.9	34.9	58.1
Valide 15-25 ans	10	23.3	23.3	81.4
plus de 25	8	18.6	18.6	100.0
Total	45	100.0	100.0	

## Le niveau socio professionnel:

### socio professionnelle

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	cadre	20	46.5	46.5
	maitrise	15	34.9	81.4
	exucution	8	18.6	100.0
	Total	45	100.0	100.0

## Impact de motivation sur performance des RH :

### L'avantage énergétique :

**Tableau croisé le degré de motivation par la prime d'encouragement annuelle \* l'impact de l'avantage énergétique sur la performance**

Effectif

		l'impact de l'avantage énergétiquesur la performance			Total
		faible impact	moyen impact	fort impact	
le degré de motivation par la prime d'encouragement anuelle	pas du tout motivant	3	2	4	9
	motivant	7	5	5	17
	tres motivant	5	12	2	19
Total		15	19	11	45

### Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	4.339 <sup>a</sup>	4	.362
Rapport de vraisemblance	5.441	4	.245
Association linéaire par linéaire	.072	1	.788
Nombre d'observations valides	45		

a. 5 cellules (55.6%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de .98.

## Les primes d'encouragement annuel :

**Tableau croisé le degré de motivation par la prime d'encouragement annuelle \* l'impact de la prime d'encouragement annuelle sur la performance**

Effectif		l'impact de la prime d'encouragement annuelle sur la performance			Total
		faible impact	moyen impact	fort impact	
le degré de motivation par la prime d'encouragement annuelle	pas du tout motivant	7	2	0	9
	motivant	1	12	4	17
	très motivant	0	6	13	19
Total		8	20	17	45

### Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	36.314 <sup>a</sup>	4	.000
Rapport de vraisemblance	34.335	4	.000
Association linéaire par linéaire	23.838	1	.000
Nombre d'observations valides	45		

a. 5 cellules (55.6%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 1.60.

## Les médailles :

**1- Tableau croisé degré de motivation par les médailles \* l'impact de médailles sur la performance**

Effectif		l'impact de médailles sur la performance			Total
		faible impact	moyen impact	fort impact	
degré de motivation par les médailles	pas du tout motivant	10	0	0	10
	motivant	0	9	4	13
	très motivant	0	10	12	22
Total		10	19	16	45

### Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	47.393 <sup>a</sup>	4	.000
Rapport de vraisemblance	49.572	4	.000
Association linéaire par linéaire	25.230	1	.000
Nombre d'observations valides	45		

a. 6 cellules (66.7%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 2.22.

### La cohésion d'équipe :

**Tableau croisé degré de motivation par la répartition équitable des tâches \* l'impact de cohésion d'équipe sur la performance**

Effectif

		l'impact de cohésion d'équipe sur la performance			Total
		faible impact	moyen impact	fort impact	
degré de motivation par la répartition équitable des tâches	pas du tout	9	0	0	9
	motivant				
	motivant	0	6	9	15
	tres motivant	1	8	12	21
Total		10	14	21	45

### Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	39.490 <sup>a</sup>	4	.000
Rapport de vraisemblance	39.633	4	.000
Association linéaire par linéaire	16.891	1	.000
Nombre d'observations valides	45		

**Tableau croisé degré de motivation par la répartition équitable des tâches \* l'impact de répartition équitable des tâches sur la performance**

Effectif

		l'impact de répartition équitable des tâches sur la performance			Total
		faible impact	moyen impact	fort impact	
degré de motivation par la répartition équitable des tâches	pas du tout motivant	2	3	2	7
	motivant	3	1	4	8
	tres motivant	1	4	7	12
Total		6	8	13	27

**Tests du Khi-deux**

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	7.230 <sup>a</sup>	4	.124
Rapport de vraisemblance	7.339	4	.119
Association linéaire par linéaire	.644	1	.422
Nombre d'observations valides	45		

a. 5 cellules (55.6%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 2.20.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.784	24

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.649 <sup>a</sup>	.421	.407	.21503

a. Valeurs prédites : (constantes), motm

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.100	.184		5.967	.000
motm	.468	.084	.649	5.588	.000

a. Variable dépendante : performance

**Corrélations**

		performance	mot	motm	motim
performance	Corrélation de Pearson	1	.785**	.649**	.624**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000
	N	45	45	45	45
mot	Corrélation de Pearson	.785**	1	.859**	.755**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000
	N	45	45	45	45
motm	Corrélation de Pearson	.649**	.859**	1	.311*
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.037
	N	45	45	45	45
motim	Corrélation de Pearson	.624**	.755**	.311*	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.037	
	N	45	45	45	45

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

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

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	.454	.202		2.249	.030
mot	.782	.094	.785	8.301	.000

a. Variable dépendante : performance

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	.915	.231		3.960	.000

motim	.577	.110	.624	5.241	.000
-------	------	------	------	-------	------

a. Variable dependent : performance

## Annexe 2: Le questionnaire

### 1. Sexes:

homme	
femme	

### 2. Age :

Moin 30 ans	
30-40 ans	
40-50 ans	
50-60 ans	

### 3. Niveau d'étude :

universitaire	
TS	
secondaire	

### 4. Ancienneté :

Moin de 5 ans	
5-15 ans	
15-25 ans	
Plus de 25 ans	

5. Niveau socio professionnel :

Cadre	
Maitrise	
exécution	

6. Quelle sont les facteurs de motivation au sien de Sonelgaz-distribution ?

Les facteurs de motivation matérielle :

Questions	Pas du tout motivant	motivant	Très motivant
7. Le salaire est			
8. Les médailles sont			
9. Les primes d'encouragement annuel sont			
10. L'avantage énergétique est			
11. Les promotions sont			

Les facteurs de motivation matérielle :

12. La cohésion d'équipe est			
13. La répartition équitable des taches est			
14. Les promotions sont			
15. Les formations sont			
16. La reconnaissance est			
17. Le respect est			

L'impact de la motivation sur la performance :

18. Questions	Faible	Moyen	Dort
---------------	--------	-------	------

	impact	impact	impact
19. Le salaire a un			
20. Les médailles ont un			
21. Les primes d'encouragement annuel ont un			
22. L'avantage énergétique a un			
23. Les promotions ont un			
24. La cohésion d'équipe a un			
La répartition équitable des tâches ont un			
Les promotions ont un			
Les formations ont un			
La reconnaissance a un			
Le respect a un			

Accordez un score sur 100

Facteur de motivation	0-20	20-40	40-60	60-80	80-100
Le salaire					
La reconnaissance					
Le respect					
Participation.					
Délégation de pouvoir					

INTRODUCTION GENERALE.....	a
Chapitre1 : la motivation dans la gestion des ressources humaines.....	1
Section 1 : généralité sur la gestion des ressources humaines .....	3
1. Définition de la GRH : .....	3
2. L'évolution historique de la gestion des ressources humaines : .....	4
2-1- l'émergence de la GRH: (1850-1944).....	4
2-2- les tentes glorieuses (1945-1974) : .....	4
2.3- vers le management stratégique des ressources humaines depuis1980 : .....	6
2.4- la perspective stratégique : .....	6
1- diagnostic: .....	7
2- formulation de la stratégie:.....	7
3- mise en œuvre: .....	8
3. Les fonctions de la gestion des ressources humaines :.....	8
3-1. Politique de rémunération : .....	8
3-1-1. Définition de la politique de rémunération : .....	8
3-1-2. L'élaboration d'une politique de rémunération .....	9
1. 3.2- la politique de formation : .....	9
3-2-1. Définition de la politique de formation.....	9
3-2-2. Les objectifs de la politique de formation dans la motivation : .....	10
3-2-3. Les principaux objectifs de la formation sont : .....	10
Section2 : généralité sur la motivation des ressources humaines.....	10
1. Définition du concept de motivation :.....	11

2.	les caractéristiques de la motivation :.....	11
2-1.	le déclenchement du comportement :.....	11
2-2.	la direction du comportement :.....	12
2-3.	l'intensité du comportement :.....	12
2-4.	La persistance du comportement:.....	12
3.	Les différentes théories de la motivation:.....	12
3-1.	theories des besoins :.....	13
3-1-1.	La pyramide de Maslow : .....	13
1-2.	la théorie ERD (existence, rapport sociaux, et développement personnel) Alderfer (1969): .....	14
1-3.	la théorie de bi-factoriel d'Herzberg : .....	16
1-4.	la théorie de besoin de McClelland :.....	17
1-5.	theorie de l'équité : (Adams 1965).....	18
2-	la théorie du choix cognitif : .....	18
2-1.	l'approche cognitive industriel classique .....	19
2-2.	l'approche cognitive intermittente : .....	19
2-2-1.	la valence .....	19
2-2-2.	l'instrumentalité .....	19
2-2-3.	l'expectation.....	19
2-3.	L'approche de dynamique de l'action :.....	19
3-	Théories de l'autorégulation –métacognition : .....	20
3-1.	Théorie de la fixation des objectifs : .....	20

3-2. Théories de l'autodétermination : .....	21
Section 03: les facteurs de la motivation et les bonnes pratiques à mettre en place .....	22
1. Les facteurs de motivation : .....	22
1-1. La fixation et la communication des objectifs : .....	22
1-2. -la reconnaissance : .....	23
1-2-1. définition de la reconnaissance au travail : .....	23
1-2-2. la reconnaissance existentielle : .....	23
1-2-3. la reconnaissance des résultats du travail : .....	24
1-2-4. la reconnaissance de la pratique de travail : .....	24
1-2-5. la reconnaissance de l'Investment dans le travail : .....	24
1-3. Le maintien de l'esprit d'équipe .....	25
1-4. L'aspect financier .....	25
1-5. L'évolution des carrières .....	25
Conclusion : .....	27
Chapitre 02 : la performance et sa relation avec la motivation des ressources humains .....	28
Section 01: la performance de l'entreprise .....	29
1. Définition du concept de performance: .....	29
2. Les composants de la performance : .....	30
2-1. L'efficacité : .....	30
2-2. l'efficience : .....	31
2-3. la pertinence : .....	32
3. Les typologies de performance : .....	32

3-1.	la performance externe :	32
3-2.	La performance interne :	32
3-2-1.	Performance commercial :	33
3-2-2.	La performance financière :	34
3-2-2.	la performance de production :	35
3-2-4.	la performance sociale :	36
3-2-5.	la performance stratégique :	36
Section 02 : la performance des ressources humaines.....		38
1.	Le concept de la performance RH :	38
2.	L'évaluation de la performance des RH :	44
2-1.	le processus d'évaluation :	45
2-1-1.	le choix l'évaluateur :	45
2-1-2.	les étapes de l'évaluation :	45
2-2.	la méthode d'évaluation :	47
2-2-1.	L'évaluation annuelle du personnel :	47
2-2-2.	L 'auto-évaluation :	47
2-2-3.	La méthode 360° :	48
2-3.	Perspective et conclusion :	48
3.	Les indicateurs de performance des RH :	48
Section3 : la relation entre motivation et performance : .....		49
1.	Les travaux de LU DA (1994) :	51
2.	Les travaux de Mitchell et Daniel (2003) :	52

Conclusion du chapitre : .....	56
Chapitre3 : étude de cas Sonelgaz- distribution .....	57
Section 1 : présentation du groupe Sonelgaz.....	59
1. Historique et Présentation de groupe (Sonelgaz) :.....	59
1-1. Historique de groupe : .....	59
1-2. Présentation du groupe : .....	59
1-3. Chiffres clés 2020 :.....	59
1-4. Mission du groupe : .....	60
1. Présentation de Sonelgaz- distribution : .....	62
2-1. missions et attributions :.....	62
2-2. l'organigramme du Sonelgaz-distribution.....	62
2-3. Division études et exécution des travaux : .....	65
2-4. division Administration des Marchés (DAM).....	65
Transfert de l'activité gestion des investissements et marchés vers la nouvelle Division Administration des marché .....	65
Section 2 : les facteurs de motivation au sein de Sonelgaz-distribution :.....	66
1-1. la gestion de recrutement:.....	66
2-1 Les formations des nouveaux salariés :.....	66
1-3. La gestion de la paie :.....	66
2. Cadre méthodologique .....	67
2-1. démarche de recherche : .....	67
2-2. La méthode de recherche : .....	68

2-3.	L'outil de collecte de données : .....	68
2-3-1.	Les avantages du questionnaire : .....	68
2-3-2.	Les objectifs du questionnaire : .....	68
2-3-3.	Les types de questions : .....	69
2-4.	Le choix de l'échantillon : .....	69
2-5.	Le traitement des données : .....	69
Section 3 : interprétation des résultats.....		70
1-	Identification de la population : .....	70
1-1.	Répartition selon le sexe : .....	70
	Source ; élabore par l'étudiant a l'aide de l'Excel.....	70
1-2.	La répartition de population selon l'âge. ....	71
	source : élaboré par l'étudiant a l'aide de spas .....	71
1-3.	La répartition selon le niveau d'étude : .....	72
1-4.	Répartition selon l'ancienneté : .....	73
1-5.	Répartition selon le niveau socio professionnel .....	74
3.	L'impact de motivation sur RH : .....	75
2 1.	Les satisfactions recherchées par les individus : .....	76
4.	L'impact de motivation sur performance .....	77
3-1.	score sur 100par rapport aux outils de motivation : .....	77
3-2.	l'impact des facteurs de motivation matérielle sur performance : .....	77
3-2-1.	les médailles : .....	77
	Motivant .....	78

Tres motivant.....	78
3-2-2. la prime d'encouragement annuelle :.....	79
Satisfait.....	79
Tres satisfait.....	79
3-2-3. l'avantage énergétique :.....	79
Motivant.....	80
Tres motivant.....	80
3-3. les facteurs de motivation immatérielle :.....	80
3-3-1. la répartition équitable des taches :.....	81
Motivant.....	81
Très motivant.....	81
Source : élaboré par nous-même à l'aide de logiciel SPSS.....	81
3-3-2. la cohésion d'équipe :.....	81
Satisfait.....	82
Tres satisfait.....	82
5. L'analyse croisée des variables :.....	82
4-1. corrélation entre degré de motivation matériel et degré de performance :.....	82
4-2. La régression linéaire :.....	83
6. Synthèse des résultats de la recherche :.....	84
Conclusion du chapitre:.....	86
Conclusion générale.....	87
Constats et test d'hypothèses :.....	162

Suggestions :.....	164
Bibliographie.....	166

