

**LA REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET
POPULAIRE**

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

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

Spécialité : Organisation et management des entreprises

Thème :

**L'impact de la motivation sur la
Performance des ressources
humaines
Etude de cas : Cas SONAREM**

Elaboré par :

Mlle. AISSANI Asmaa

Encadré par :

M.DJEDDI Farida

L'entreprise d'accueil : société nationale de recherches et d'exploitation minières

Période de stage : de 14/03/2024 à 14/04/2024

Année universitaire:
2023/2024

**LA REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET
POPULAIRE**

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

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

Spécialité : Organisation et management des entreprises

Thème :

**L'impact de la motivation sur la
Performance des ressources
humaines
Etude de cas : Cas SONAREM**

Elaboré par :

Mlle. AISSANI Asmaa

Encadré par :

M.DJEDDI Farida

L'entreprise d'accueil : société nationale de recherches et d'exploitation minières

Période de stage : de 14/03/2024 à 14/04/2024

Année universitaire:
2023/2024

Remerciements

Bien sûr, la première gratitude revient toujours à Dieu, qui a facilité mon chemin, m'a soutenu dans mes moments de faiblesse et d'impuissance, et m'a accordé la patience pour atteindre ce jour.

Je tiens à exprimer mes remerciements les plus sincères à toutes les personnes qui m'ont aidé et ont contribué à la réalisation de ce mémoire, ainsi qu'au succès de cette année universitaire exceptionnelle.

Je tiens à exprimer ma gratitude à mon encadrant, Madame Djeddi, pour avoir accepté de me superviser et pour son soutien constant tout au long de la période de rédaction de ce mémoire.

Et enfin, à la plus merveilleuse femme de ce monde, qui m'a soutenu dans les moments les plus difficiles de ma vie.

Ma chère maman

Dédicaces

Je dédie ce travail à mes chers parents, comme le fruit de leurs efforts, de leur patience et de leurs sacrifices tout au long de mes études. Je vous l'ai promis, et voilà que je tiens ma promesse.

A mes chères sœurs : Imane, Houda, Bouchra, et ma petite Israa vous étiez la lumière de mes yeux

Je remercie au fond de mon cœur ma grand-mère Fatma pour son amour et sa générosité

Et à mes chères amies, Imene, Imane, Darine et ma chère nouni, je vous remercie pour votre soutien et votre présence à mes côtés. Je vous aime.

Sommaire

Introduction Générale

Chapitre I : La motivation et son rôle dans la gestion des ressources humaines

Section 1 : Les fondements théoriques de la Gestion des Ressources Humaines.....3

Section 2 : Le fondement théorique de la motivation.....13

Section 3 : le rôle de la motivation dans la gestion des ressources humaines.....25

Chapitre II: La Performance des Ressources humaines

Section 1 : Généralités sur la performance.....30

Section 2 : La mesure de la performance des ressources humaines.....41

Section 03 : La relation entre la motivation et la performance au travail.....48

Chapitre III : cas pratique SONAREM

Section 1 : la présentation et l'historique de l'entreprise SONAREM.....55

Section 2: présentation de la fonction Ressource Humaine chez SONAREM.....63

Section 3 : l'analyse et l'interprétation des résultats de l'étude.....67

Liste des tableaux :

Numéro de tableau	Intitulé du tableau	Page
1	La différence entre efficacité et efficience	33
2	les filiales et les actions	58
3	les réserves et capacités de production annuelles prouvées	59
4	Répartition selon le sexe	71
5	Répartition selon la tranche d'âge	72
6	Répartition selon Le groupe socioprofessionnel	73
7	Répartition selon l'expérience professionnelle	74
8	Répartition selon le Niveau scolaire	76
9	Niveau de satisfaction par rapport à l'environnement interne	77
10	Niveau de satisfaction par rapport aux outils usités	79
11	La motivation dans le cadre de travail	80
12	Le niveau d'impact de la rémunération sur la performance des RH	82
13	Le degré d'influence de SONARAM sur les efforts de ses salariés	83
14	Les outils les plus utilisés par l'organisation	84

Liste des figures

Numéro de	Intitulé des figures	figure Page
1	Modèle simplifié du processus de motivation	11
2	Modèle simplifié du processus de motivation	13
3	les caractéristiques de la motivation	20
4	Les composantes de la performance	33
5	La structure organisationnelle de SONAREM	60
6	Logo de groupe SONAREM	61
7	l'organigramme du service RH chez SONAREM	67
8	Répartition selon le sexe	71
9	Répartition selon la tranche d'âge	72
10	Répartition selon le groupe socioprofessionnel	73
11	Répartition selon l'expérience professionnelle	75
12	Répartition selon le Niveau scolaire	76
13	Niveau de satisfaction par rapport à l'environnement interne	78
14	Niveau de satisfaction par rapport aux outils utilisés	79
15	La motivation dans le cadre de travail	80
16	Le niveau d'impact de la rémunération sur la performance des RH	82
17	Le degré d'influence de SONARAM sur les efforts de ses salariés	83
18	Les outils les plus utilisés par l'organisation	85

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
GRH	Gestion des Ressources Humaines
RH	Ressources Humaines
DRH	Direction des ressources humaines
OST	Organisation Scientifique du Travail
SONAREM	Société Nationale de Recherche et d'Exploitation Minières
PDG	Président Directeur Général

Résumé

Dans un monde où la concurrence règne en maître, la motivation devient une pierre angulaire pour les entreprises aspirant à l'excellence et à la distinction. Les employés motivés sont le moteur de l'innovation et de l'engagement, propulsant ainsi l'entreprise vers de nouveaux sommets. Leur élan créatif se traduit par des idées novatrices qui enrichissent tant les processus de travail que les produits et services offerts.

La motivation représente ainsi l'un des piliers majeurs de la performance des RH au sein d'une organisation. En renforçant la détermination des employés à contribuer pleinement à leur travail, elle favorise une hausse de la productivité et une amélioration constante de la qualité des prestations fournies. Chaque individu se sent investi d'une mission, motivé par un sentiment d'accomplissement et de reconnaissance.

Dans le cadre spécifique de notre étude menée au sein de l'entreprise SONAREM à Alger, nous avons scruté de près ce précieux levier de la GRH et son influence directe sur la performance globale de l'entreprise. Les résultats obtenus ont mis en lumière le rôle primordial des incitations matérielles dans la stimulation de la performance des employés. Ces facteurs, tels que les récompenses financières et les avantages tangibles, se sont avérés être des moteurs puissants pour accroître l'engagement et l'efficacité opérationnelle.

Toutefois, bien que les facteurs matériels jouent un rôle crucial, d'autres éléments, tels que la reconnaissance sociale, le développement professionnel et la qualité des relations interpersonnelles, ne doivent pas être négligés. En effet, une approche holistique de la motivation des employés nécessite une combinaison équilibrée de récompenses tangibles et intangibles pour maximiser l'impact sur la performance organisationnelle. C'est quelque chose que nous n'avons pas trouvé dans l'institution qui négligeait l'aspect moral.

En conclusion, la motivation reste un élément central dans la quête de l'excellence et de la compétitivité pour toute entreprise. Comprendre son fonctionnement et ses différentes composantes permet de créer un environnement de travail propice à l'épanouissement des individus et à l'atteinte des objectifs organisationnels dans un contexte concurrentiel..

Mots clés : GRH, RH, motivation, performance, SONAREM

Summary

In a world where competition reigns supreme, motivation becomes a cornerstone for companies aspiring to excellence and distinction. Motivated employees drive innovation and engagement, propelling the business to new heights. Their creative drive translates into innovative ideas that enrich both work processes and the products and services offered.

Motivation thus represents one of the major pillars of HR performance within an organization. By strengthening the determination of employees to contribute fully to their work, it promotes an increase in productivity and a constant improvement in the quality of the services provided. Each individual feels invested with a mission, motivated by a feeling of accomplishment and recognition.

In the specific context of our study carried out within the SONAREM company in Algiers, we closely examined this precious lever of HRM and its direct influence on the overall performance of the company. The results obtained highlighted the essential role of material incentives in stimulating employee performance. These factors, such as financial rewards and tangible benefits, have proven to be powerful drivers for increasing engagement and operational efficiency.

However, although material factors play a crucial role, other elements, such as social recognition, professional development and the quality of interpersonal relationships, should not be neglected. Indeed, a holistic approach to employee motivation requires a balanced combination of tangible and intangible rewards to maximize the impact on organizational performance. This is something we did not find in the institution that neglected the moral aspect.

In conclusion, motivation remains a central element in the quest for excellence and competitiveness for any company. Understanding how it works and its different components makes it possible to create a work environment conducive to the development of individuals and the achievement of organizational objectives in a competitive context.

Keywords: HRM, HR, motivation, performance, SONAREM

Introduction générale

INTRODUCTION GENERALE

La concurrence, qu'elle soit entre entreprises ou même au sein d'une même organisation, exerce une pression constante sur les performances et les résultats. Dans ce cadre, la motivation des employés devient un élément crucial pour maintenir un avantage compétitif.

La motivation est une force puissante qui anime les individus à agir et à atteindre leurs objectifs. Dans le contexte professionnel, la motivation des employés revêt une importance capitale, influençant directement leur performance et, par extension, les résultats et la compétitivité des entreprises

Tout d'abord, des employés motivés sont plus enclins à relever les défis posés par un environnement concurrentiel. Ils sont mieux préparés à surmonter les obstacles et à faire face aux changements rapides, ce qui leur permet de maintenir, voire d'améliorer, leur efficacité et leur productivité dans des contextes compétitifs.

De plus, la motivation peut jouer un rôle décisif dans l'innovation et la créativité, deux éléments essentiels pour se démarquer dans un marché concurrentiel

Des employés motivés sont plus susceptibles de proposer de nouvelles idées, d'explorer des solutions originales et d'adopter une approche proactive face aux défis, ce qui permet à leur entreprise de rester à la pointe de l'innovation et de répondre aux besoins changeants du marché

En outre, la motivation peut influencer la rétention des talents dans un contexte concurrentiel. Les entreprises qui parviennent à maintenir un environnement de travail stimulant et gratifiant ont tendance à attirer et à retenir les meilleurs employés, renforçant ainsi leur positionnement sur le marché par le biais d'une main-d'œuvre qualifiée et engagée.

Ainsi, l'étude de l'impact de la motivation sur la performance des employés est essentielle pour comprendre les dynamiques organisationnelles et pour optimiser le potentiel humain au sein des entreprises

Cette analyse permettra d'explorer les divers facteurs qui influencent la motivation des employés, les théories sous-jacentes à ce concept, ainsi que ses implications pratiques en termes de gestion des ressources humaines

En examinant de près cette relation complexe entre motivation et performance, nous pourrons mieux appréhender les stratégies efficaces visant à stimuler l'engagement et la productivité des travailleurs, favorisant ainsi la prospérité et la pérennité des organisations dans un environnement concurrentiel en constante évolution

Problématique:

Cette réflexion vise à fournir un outil d'analyse comparative et d'approfondissement des connaissances concernant la performance des Ressources Humaines, Et parmi ci dessus le problème que cette recherche cherche à résoudre passe par la question principale suivante:

:

« *Quel est l'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines dans SONAREM ?* »

Et de cette question centrale posée d'autres questions en découlent :

SONAREM Dispose t-elle d'un système de motivation de son personnel ?

Quels sont les types de motivations les plus pratiqués dans SONAREM ?

Quels facteurs influencent le plus la motivation des employés dans un environnement de travail ?

Hypothèses:

H1: Les employés qui se sentent plus motivés sont susceptibles de démontrer une meilleure performance dans l'accomplissement de leurs tâches et responsabilités.

H2: Les incitations financières telles que les primes et les augmentations de salaire ont un impact significatif sur la motivation des employés et, par conséquent, sur leur performance.

H3: La culture organisationnelle, notamment les valeurs et les normes de l'entreprise, peut influencer considérablement le niveau de motivation des employés et, par conséquent, leur performance.

Objectifs de la recherche:

Evaluer l'impact de la motivation sur la performance et les effets de cette dernière sur le résultat de l'organisation et ses Ressources Humaines

Reconnaître les mécanismes de motivation, les outils utilisés et évaluer leur satisfaction par les Ressources Humaines de l'entreprise

Méthode de recherche :

Afin de simplifier notre étude et répondre à notre problématique et de vérifier les hypothèses précédentes, nous avons opté pour une démarche méthodologique composée de deux niveaux analyse :

En premier lieu, nous utiliserons la méthode descriptive par le biais de l'observation tout en préservant les données récoltées et nous utiliserons la méthode analytique, pour une recherche plus poussée, elle nous permettra de faire une évaluation globale , pour identifier la contribution des Ressources Humaines à la performance

Et on à opter pour la méthode quantitative, voir qu'elle est la plus placer pour répondre aux besoins de notre problématique, notamment les enquêtes internes et les entretiens structurés

Plan de la recherche:

Nous avons structuré notre travail autour de trois (3) chapitres:

Le premier chapitre sera consacré à la motivation et son rôle dans la gestion des ressources humaines.

Le deuxième chapitre sera consacré sur la performance et l'impact de la motivation sur la performance des employées, nous étudierons également la relation entre la motivation et la performance.

Le troisième chapitre Cette partie représente la phase pratique de notre recherche, où nous présentons l'entreprise avec une analyse des résultats de l'étude réalisée sur le terrain."

Chapitre I :
*la motivation et son rôle dans
la gestion des ressources
humaines.*

La gestion des ressources humaines (GRH) occupe une place stratégique au sein des organisations modernes. En tant que pilier fondamental, elle constitue un élément essentiel de la gestion globale des organisations. Au fil des années, la GRH a connu une évolution significative, passant d'une approche centrée sur l'administration du personnel à une approche stratégique axée sur le développement et la valorisation des ressources humaines.

En valorisant et en développant le capital humain, en favorisant un environnement de travail motivant et en gérant efficacement les relations humaines, elle contribue de manière significative à la performance, à la compétitivité et à la pérennité des entreprises dans un monde professionnel en constante évolution.

Notre travail s'articule autour de trois sections, Tout d'abord nous commencerons par les définitions de base de la gestion des ressources humaines et leur évolution au fil du temps.

La deuxième section sera consacrée sur la notion de la motivation avec ses définitions,

Et enfin, La troisième section sera consacrée sur le rôle de la motivation dans la gestion des ressources humaines

Section 1 : Les fondements théoriques de la Gestion des Ressources Humaines

1-1. Définition de la Gestion des Ressources Humaines

Il existe plusieurs définitions de la gestion des ressources humaines:

Selon Jean-Marie PERETTI, la Gestion des Ressources Humaines est définie comme étant : « 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 ». ¹

Shimon L.DOLAN et Tania Saba et co-auteurs ont défini la GRH d'une organisation comme étant : « L'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission stratégique et l'atteinte des objectifs organisationnels » ²

Selon Maxime: «la gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une entreprise de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité ». ³

À partir de ces définitions, nous pouvons définir la Gestion des Ressources Humaines comme l'ensemble des activités et des pratiques visant à gérer efficacement et stratégiquement le capital humain d'une organisation, dans le but de favoriser son succès et sa pérennité.

¹ benchalal racha, «l'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines étude de cas : sda filiale sonelgaz», école supérieure de commerce , 2016/1017, p.03

² benchalal racha, «l'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines étude de cas : sda filiale sonelgaz», école supérieure de commerce , 2016/1017, p.03

³ m. moreno. «gestion des ressources humaines», édition janvier 2008, p.05.

1-2. Historique de la Gestion des Ressources Humaines:

La ressource humaine a connu une évolution à travers trois grandes étapes pour passer de la fonction de "personnel" à la gestion des ressources humaines connue aujourd'hui¹

En effet, l'histoire de la gestion des ressources humaines (GRH) est un voyage dynamique à travers différents courants de pensée qui ont façonné sa trajectoire depuis les débuts de l'organisation du travail jusqu'à son rôle stratégique essentiel dans les entreprises modernes. Pour comprendre cette évolution historique, nous exposerons les principaux courants de pensée managériale qui ont contribué à l'élaboration d'une conception moderne de la gestion des ressources humaines.

❖ Fin de XIXème jusqu'à 1945:

Cette période connaît une véritable émergence de services du personnel, cette organisation impose la division du travail afin d'accroître la productivité, et parmi ceux qui ont créé cette division on retrouve :

1-2-1. L'école classique:

1-2-1-1. Les mouvements de gestion classique (le TAYLORISME)

Le taylorisme est un système de gestion du travail qui tire son nom de Frederick Winslow Taylor (1856-1956), ingénieur américain du début du 20e siècle, qui est considéré comme l'un des fondateurs de l'école classique de management. Cette méthode de gestion

Elle a visé à optimiser l'efficacité et la productivité du travail en le divisant en éléments fondamentaux (procédures, gestes, tâches, temps), ce qui permet une analyse plus précise. En utilisant des méthodes scientifiques pour organiser le travail dans ce que Taylor

¹J.M. PERETTI, « Gestion des ressources humaines », 12^{ème} édition, Vuibert, Paris 2010, p42

Appelle « l'organisation scientifique de travail »(O.S.T).

La méthode Taylor ou organisation scientifique du travail (OST) repose sur trois règles :

Première règle : une division verticale du travail, c'est-à-dire :

- Une stricte séparation entre la conception des tâches par les ingénieurs et leur exécution par les ouvriers.
- Un niveau d'exigence accru vis-à-vis du management qui doit se centrer sur la conception et plus sur l'exécution.
- Une formalisation des meilleures pratiques par le « bureau des méthodes ». C'est là en particulier que l'on reconnaît le rôle de consultant de Taylor

Avant Taylor, les ouvriers possèdent un métier (**un « tour de main »**) et ont hérité de leurs ancêtres artisans la maîtrise de leur poste de travail. Ils conçoivent et régulent eux-mêmes leurs méthodes de travail, aucun ne devant dépasser la productivité de l'autre, ce qui se traduit par des « **ententes** » entre ouvriers et un climat de « flânerie systématique » qui entraîne une productivité globale médiocre.

Pour Taylor, le rôle de l'encadrement doit consister à indiquer aux employés la meilleure manière de réaliser une tâche, leur fournir les outils et formations appropriés, et leur délivrer des objectifs et incitations en vue d'atteindre la performance.

Seconde règle : une division horizontale du travail, soit une répartition optimale entre postes de travail, de façon à minimiser les doublons et les gisements de sous-performance.

Enfin une **troisième règle** moins connue : Taylor prône la répartition des gains de productivité entre l'ouvrier et la direction ou l'actionnaire. S'ils dépassent l'objectif fixé, les

Ouvriers sont mieux rémunérés ce que ne permet pas le système traditionnel de paiement à la pièce.¹

¹Medjbour malha , seddar zina , Le management stratégique des ressources humaines au sein de l'entreprise publique Algérie Télécom (Direction de T-O), mémoire master , faculte des sciences économiques, gestion, et de sciences commerciales , universite mouloud mammeri de tizi-ouzou, 2016/2017 , p6.

Le système de Taylorisme a joué un rôle majeur dans l'histoire de la gestion et de la production, ses avantages incluent une augmentation de la productivité, une amélioration de la qualité, une réduction des coûts et le développement des compétences des travailleurs. Cependant, le Taylorisme présente également des inconvénients importants tels que la déshumanisation du travail, le manque de flexibilité, le risque de résistance et la limitation de l'innovation.

Aujourd'hui, de nombreuses organisations intègrent des éléments du Taylorisme tout en cherchant à équilibrer l'efficacité opérationnelle avec le bien-être des employés, la flexibilité et l'innovation.

1-2-1-2. Le fayolisme

Le Fayolisme, également appelé l'approche administrative, fait référence aux idées et aux principes de gestion développés par Henri Fayol (1841-1925), un ingénieur et théoricien français du début du 20^e siècle, lui va se concentrer sur le dirigeant et sur la structure des entreprises. Il est une des rares références françaises dans l'histoire du management.¹

Les travaux de Fayol ont été élaborés à la même époque que ceux de Taylor. Les approches de Taylor et de Fayol diffèrent néanmoins quant à leur démarche scientifique et à leurs résultats, si l'analyse Taylorienne a comme point de départ l'atelier dans des niveaux hiérarchiques inférieurs, Fayol concentre sa réflexion sur la direction de l'entreprise et sur la fonction d'administration, c'est-à-dire de management.²

Il estime que : toutes les opérations auxquelles donnent lieu les entreprises peuvent réunir les six groupes suivants :

- **Opération technique** : production, fabrication, transformation.

¹FABIEN DE GEUSER – Illustrations de FLYING ROGERS, petite histoire des théories du management, édition EDENRED. 2015, p 4

² Medjbour malha , seddar zina , Le management stratégique des ressources humaines au sein de l'entreprise publique Algérie Télécom (Direction de T-O), mémoire master , faculté des sciences économiques, gestion, et de sciences commerciales , université mouloud mammeri de tizi-ouzou, 2016/2017 , p7

-
- **Opération commerciale** : achats, vente, échanges.
 - **Opération financière** : recherche et gérance des capitaux.
 - **Opération de sécurité** : protection des biens et des personnes.
 - **Opération de comptabilité** : inventaire, bilan, prix de revient, statique, etc...
 - **Opération administrative** : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler

Cette dernière fonction représente ce que l'on nomme aujourd'hui « management » pour Fayol.¹

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

Après la Seconde Guerre mondiale, le domaine du travail s'est développé avec l'émergence de nouveaux facteurs liés aux conditions de travail, notamment psychologiques, qui peuvent améliorer la productivité et le rendement au travail c'est ce qui a été adopté par l'École des Relations Humaines.

1-2-2. L'école des relations humaine

L'École des relations humaines fait référence à un courant de pensée et de pratique dans le domaine de la psychologie et des relations interpersonnelles. Cette école de pensée a émergé dans les années 1930 et 1940, en réaction aux approches strictement behavioristes et psychanalytiques qui dominaient à l'époque.

Elton Mayo, psychologue et sociologue australien, est largement reconnu comme le principal architecte de l'École des relations humaines. Son travail, mené à l'usine Hawthorne de la Western Electric Company à Chicago, a été crucial pour le développement de cette école de pensée.

Cette école met l'accent sur l'importance des relations interpersonnelles au sein des organisations. Elle reconnaît que les individus sont motivés par des facteurs sociaux et ont besoin de relations positives pour s'épanouir au travail, donc Elle étudie l'attitude des hommes

¹ Medjbour malha , seddar zina , Le management stratégique des ressources humaines au sein de l'entreprise publique Algérie Télécom (Direction de T-O), mémoire master , faculte des sciences économiques, gestion, et de sciences commerciales , universite mouloud mammeri de tizi-ouzou, 2016/2017 , p8.

Au travail, la psychologie des employés et le comportement des groupes de travail sont au cœur de ses préoccupations, accordant ainsi une importance primordiale à la dimension humaine de l'entreprise.

Elton Mayo, Frederick Herzberg et Abraham Maslow et sont trois figures majeures dans le domaine de la psychologie et de la gestion, chacun contribuant à l'École des relations humaines d'une manière significative, ils ont profondément influencé la façon dont nous comprenons la motivation, la satisfaction au travail et les relations humaines dans des contextes organisationnels en mettant l'accent sur les aspects sociaux, émotionnels et psychologiques des individus au travail.

1-2-2-1. Elton Mayo (1880-1949): l'homme social :

George Elton Mayo (1880-1949) est un sociologue américain d'origine Australienne qui est considéré comme le père de l'École des relations humaines.

Son étude la plus célèbre est connue sous le nom de l'expérience de Hawthorne, menée à l'usine Hawthorne de la Western Electric Company à Chicago dans les années 1920 et 1930.

Mayo a montré que les facteurs sociaux et psychologiques jouent un rôle crucial dans la productivité et la motivation des travailleurs, Il a souligné l'importance de l'attention portée aux besoins sociaux et émotionnels des employés pour améliorer la satisfaction au travail et la performance organisationnelle.

1-2-2-2. Abraham H. Maslow:

Maslow était un psychologue américain surtout connu pour sa hiérarchie des besoins, également appelée la pyramide des besoins de Maslow.

Sa théorie propose que les individus ont une série de besoins hiérarchisés, allant des besoins physiologiques de base (comme la nourriture et le logement) aux besoins d'estime et d'accomplissement personnel.

Maslow a contribué à l'École des relations humaines en mettant en lumière l'importance de la motivation intrinsèque, de l'autonomie et de la réalisation de soi pour le bien-être des individus au travail. Il élabore le concept de hiérarchie des besoins, classant les besoins humains des plus basiques aux plus complexes, afin de définir les sources de la motivation humaine. Maslow distingue ainsi cinq niveaux de besoins hiérarchisés, qui sont :

- **Besoin physiologique** : l'eau, le sommeil, la respiration...
- **Besoin de sécurité** : physique, foyer...
- **Besoin d'appartenance et d'amour** : familiales et amoureuses, à faire partie de groupes sociaux,
- **Besoin d'estime** : l'estime de soi (reconnaissance de sa propre valeur, compétence, confiance en soi) et l'estime des autres (reconnaissance et respect des autres, reconnaissance sociale).
- **Besoin d'accomplissement**: C'est le niveau le plus élevé de la pyramide. Une fois que les besoins précédents sont satisfaits, les individus cherchent à réaliser leur plein potentiel, à se développer, à atteindre des objectifs personnels et à s'accomplir sur les plans professionnel, créatif, intellectuel et spirituel.

1-2-2-3. Frederick Herzberg :

Herzberg était un psychologue américain surtout connu pour sa théorie des facteurs d'hygiène et de motivation.

Il a distingué les facteurs d'hygiène, tels que les conditions de travail, le salaire et les politiques organisationnelles, qui peuvent causer de la satisfaction ou de l'insatisfaction chez les employés, mais qui ne motivent pas intrinsèquement.

Les facteurs de motivation, comme la reconnaissance, les responsabilités et les opportunités de croissance, sont ceux qui contribuent à la satisfaction et à la motivation intrinsèque des employés.

Herzberg a enrichi l'École des relations humaines en soulignant l'importance de créer des environnements de travail qui favorisent la satisfaction et la motivation des employés par des facteurs motivants, et non seulement par la réduction des facteurs d'insatisfaction.

❖ **A partir des années 1980 :**

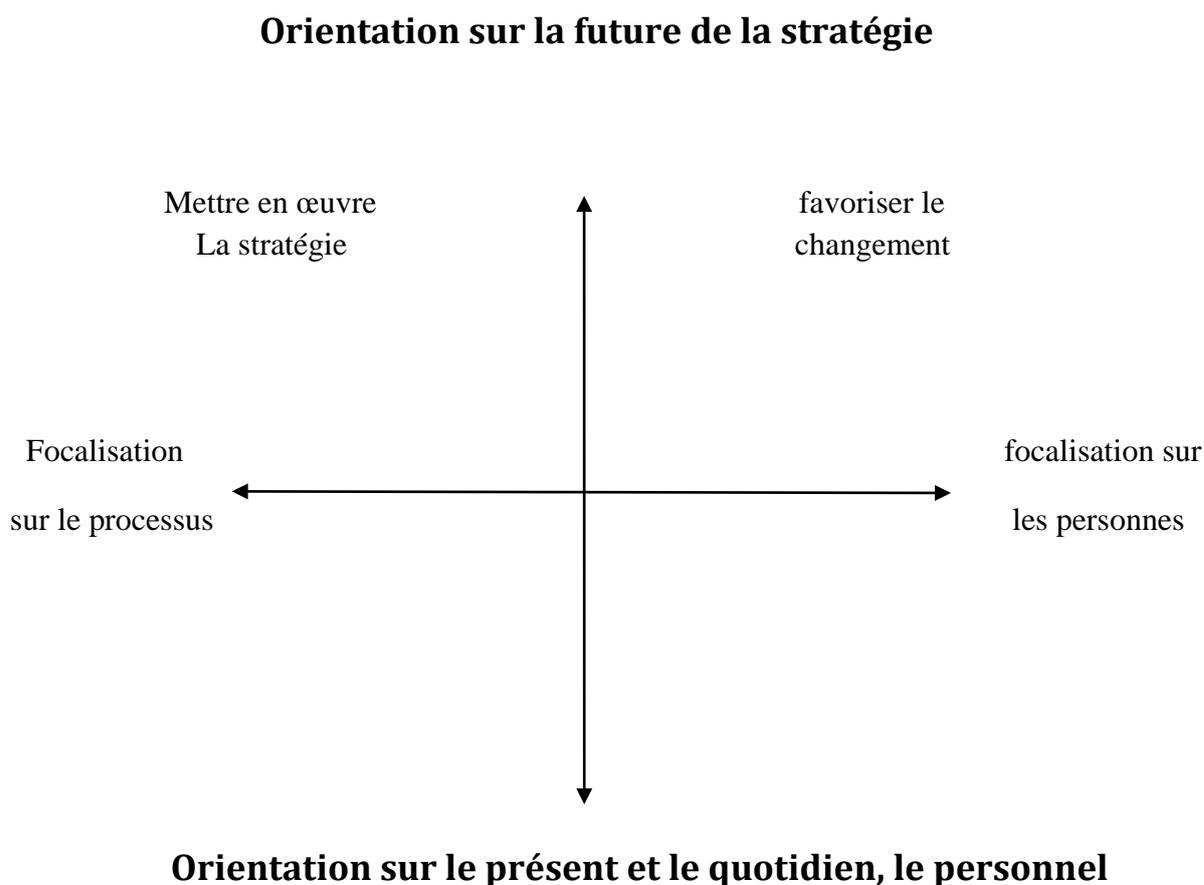
A partir de 1980, cette fonction prend le terme de " ressources humaines ", les années 1980 ont marqué une période de transformation majeure pour la fonction des ressources humaines, passant d'une fonction principalement administrative à une fonction stratégique axée sur le développement des talents, la technologie, la diversité, la flexibilité du travail et la gestion du changement.

1-3.missions et objectifs de la GRH

1-3-1. Les missions:

Selon Jean-Marie PERETTI, la gestion des ressources humaines se voit attribuer quatre missions distinctes et qui sont présentées à travers la figure suivante:¹

Figure N°01 : Modèle simplifié du processus de motivation



Source : Jean-Marie Peretti, Ressources Humaines, édition Vuibert, 7^{ème} édition, Paris 2002, P10

De ce schéma on peut distinguer les missions de la fonction des ressources humaines à savoir:

- **Mettre en œuvre la stratégie** : c'est à dire aider l'entreprise pour atteindre ses objectifs stratégiques.
- **Favoriser le changement** : la gestion des ressources humaines soutient la culture du changement et encourage les comportements nouveaux.

¹J.PERETTI, «ressources humaines», édition Vuibert, 7^{ème} édition, Paris 2002, p34

-
- **Administrer efficacement:** c'est d'être une opérationnelle efficace dans l'administration du personnel.
 - **Développer la motivation et l'implication des salariés:** peut être définie comme le processus qui gouverne l'engagement dans une action en déclenche, donnant la direction, l'intensité et la persistance à un comportement.

1-3-2. Les objectifs :

La gestion des ressources humaines cherche à atteindre plusieurs objectifs qui participent tous à la réalisation de ces missions. Cinq grands ensembles qui peuvent concourir à englober¹ les objectifs des services :

- **Attirer :** l'acquisition des RH est une préoccupation majeure liée à une planification adéquate de la main d'œuvre. Il s'agit d'attirer vers l'organisation le nombre suffisant de personnes possédant des habiletés et de l'expérience.
- **Conserver :** l'élaboration de programmes de relève, le soutien à la gestion de la carrière, les programmes qui favorisent la promotion interne.
- **Développer :** le changement perpétuel dans l'environnement de l'entreprise, exige à cette dernière d'avoir des ressources humaines flexibles. C'est le biais de la formation que l'entreprise souhaite développer les compétences de son personnel et accroître leurs flexibilités.
- **Motiver :** Pour atteindre la performance, l'entreprise doit motiver ses ressources humaines via la rémunération, la rétribution, l'évaluation des performances...
- **Etre efficace :** L'efficacité passe par plusieurs éléments : l'acquisition et la conservation de ressources humaines qualifiées, l'atteinte d'un haut niveau de

performance et la production de produits de qualité, la qualité de vie au travail qui donne aux salariés l'opportunité d'obtenir la satisfaction...¹

¹ BENCHALAL Racha, L'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines Etude de cas : SDA filiale SONELGAZ, Ecole Supérieure de Commerce Koléa, 2016/2027.P17.

Section 2 : Le fondement théorique de la motivation

Dans un contexte concurrentiel où les entreprises cherchent constamment à se démarquer, la motivation devient un levier stratégique essentiel pour stimuler l'excellence individuelle et collective, favoriser l'innovation et maintenir un avantage compétitif durable.

Ainsi, comprendre les mécanismes de la motivation et les liens avec la compétitivité devient une priorité pour les gestionnaires et les responsables des ressources humaines, afin de mettre en place des stratégies efficaces pour stimuler et soutenir la motivation des équipes dans un environnement compétitif

2-1. Notion et définitions de la motivation

Xavier Montserrat (2004) lui, définit la motivation comme étant « L'ensemble des facteurs internes et individuels qui déterminent le comportement humain il ajoute aussi que la motivation est le processus de mise en mouvement qui amène un individu à s'engager et à réaliser une action ».¹

¹ BENCHALAL Racha, L'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines Etude de cas : SDA .filiale SONELGAZ, Ecole Supérieure de Commerce Koléa, 2016/2027.P20.

Selon VALLERAND et THILL : « Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement »¹

D'après les définitions citées ci-dessus nous pouvons conclure que la motivation constitue un processus complexe qui incite les individus à agir de manière à atteindre des objectifs personnels ou professionnels, en mobilisant leurs ressources internes et en répondant à des incitations externes. Elle joue un rôle central dans la performance, la satisfaction au travail et le bien-être des individus au sein des organisations.

2-2. Le processus de la motivation

D'une manière simple, le processus démarre d'un besoin ou un manque qui crée une certaine tension chez l'individu. Le cycle de motivation est proposé par SZILAGYI et Wallace et il est fait de neuf étapes, avant de les citer et de les expliquer on va prendre l'exemple d'un individu au travail qui n'est pas satisfait de son salaire.²

Étape 1 : le stimulus: Dans cette première étape, Sophie travaille comme ingénieure dans une entreprise depuis cinq ans. Un jour, elle apprend par inadvertance le salaire d'un de ses collègues qui a un poste similaire au sien et réalise que son propre salaire est nettement inférieur.

Étape 2 : le déséquilibre, l'individu va chercher à identifier le problème pour pouvoir trouver une solution.

Cette découverte crée un déséquilibre dans l'esprit de Sophie. Elle se sent sous-payée par rapport à d'autres personnes qui font un travail comparable au sien.

Étape 3 : La reconnaissance de la solution, Le besoin étant alors identifié, Suite à cette prise de conscience, Sophie décide qu'elle doit agir pour résoudre cette situation. Elle

¹ BENCHALAL Racha, L'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines
Etude de cas : SDA filiale SONELGAZ, Ecole Supérieure de Commerce Koléa, 2016/2027.P20.

² Jocelyn. J et autres, « la dimension humaine des organisations », Gaëtan Morin éditeur, 1994, p153.

Comprend que la solution réside dans la négociation d'une augmentation de salaire ou d'autres avantages.

Etape 4 : La fixation de l'objectif, Sophie se fixe comme objectif d'obtenir une augmentation de salaire ou des avantages supplémentaires équivalents à la valeur qu'elle estime apporter à l'entreprise.

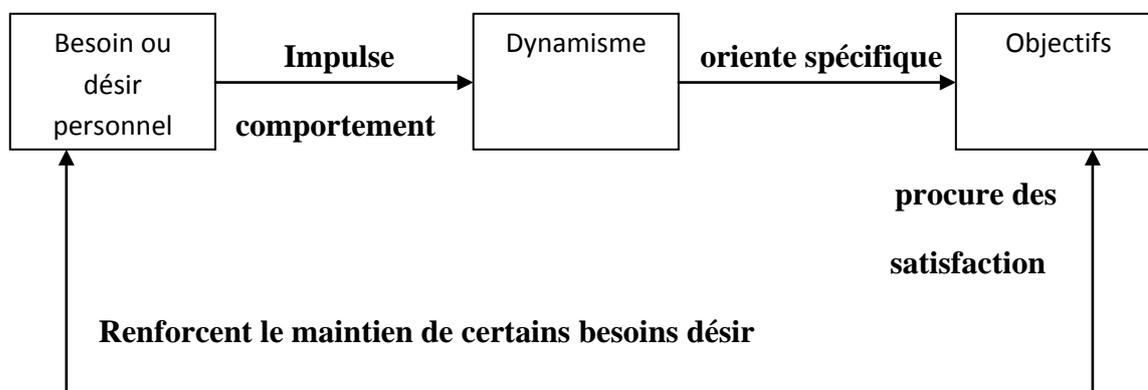
Etape 5 : Le choix des moyens pour atteindre les objectifs qu'il s'est fixé, Pour atteindre son objectif, Sophie décide de préparer une argumentation solide basée sur ses réalisations, son expérience et les normes de rémunération du marché.

Etape 6 : L'évaluation du choix, Avant de présenter sa demande à sa supérieure, Sophie réfléchit soigneusement à la meilleure façon de la formuler et évalue les conséquences potentielles de cette démarche sur ses relations professionnelles.

Etape 7 : La récompense ou la punition, Après avoir présenté sa demande, Sophie obtient une augmentation de salaire substantielle ainsi qu'une promotion. Cela la motive davantage et lui donne un sentiment de récompense pour ses efforts.

Etape 8 : La réévaluation, Suite à cette récompense, Sophie réévalue sa satisfaction au travail et son engagement envers l'entreprise. Elle se sent valorisée et motivée pour continuer à exceller dans son travail.

Etape 9 : La satisfaction, Finalement, Sophie ressent une satisfaction accrue dans son travail, car elle est désormais rémunérée à sa juste valeur et reconnue pour ses contributions à l'entreprise

Figure N°02 : Modèle simplifié du processus de motivation

Source : Etienne SerupiaSemuhoza, « les théories de la motivation au travail », Page 22

2-3.L'historique de la motivation

Les premières réflexions sur la motivation remontent aux philosophes grecs anciens comme Platon et Aristote. Ils ont exploré les concepts de volonté, de désir et de buts dans le contexte de la recherche du bonheur et de l'épanouissement personnel

Le point de vue communément partagé dans la philosophie antique, notamment à travers l'eudémonisme, La quête du bonheur constitue l'exigence fondamentale qui motive nos actions, les autres aspirations n'étant que des objectifs partiels et individuellement insuffisants

Il est vraiment difficile de retracer l'histoire du concept général de motivation, car entre l'antiquité et le 20^{ème} siècle il n'a pas vraiment été étudié. Mais, on peut faire un parallèle avec l'histoire de l'organisation du travail, qui utilise le concept restreint de motivation au travail sachant que ça ne déroule pas toujours d'une façon directe

Au moyen âge, comme aujourd'hui, le type d'organisation est en relation avec le type de métier considéré. Pour l'artisan de cette époque, le savoir-faire artisanal, lui donner la possibilité d'organiser son travail comme il le souhaiter, ce qui nous pousse à penser que la motivation était donc relativement importante, par le fait que cet artisan menait son œuvre du début à la fin à son rythme par le biais de la motivation intrinsèque

A la fin du moyen âge, les grandes entreprises et les grands ateliers apparaissent, c'est l'ère du passage à l'époque moderne

Dès lors, le mode d'organisation change, on peut concevoir que la motivation des salariés baisse, de fait que cette dernière doit obéir à de multiples facteurs et d'indicateurs qui la réagit. A partir de cet instant, l'art de l'organisation et du management devient plus qu'une nécessité

Pendant le premier tiers du 20^{ème} siècle, la notion de motivation n'existait pas dans les entreprises et les organisations. On parle juste d'une simple définition juridique du terme motivation. A cette époque, les dictionnaires proposaient la définition suivante : « la motivation correspondait à la justification d'un acte et à l'exposé d'une décision ». Dans les années 1930, le concept de motivation devient pour la première fois objet de recherche. Les recherches menées au départ sont basées sur la famille, l'légalisme, les partis politiques

Dans le but de mieux comprendre le fonctionnement des entreprises et des organisations, les chercheurs et les managers sont focalisés sur la question qui fera émerger le concept de motivation : qu'est-ce qui pousse ou qu'est-ce qui suscite la décision de l'individu de se comporter de telle ou telle façon selon le contexte, d'agir dans telle ou telle direction selon sa décision ou sans pression exercée sur lui ?

Au début du 20^{ème} siècle, avec le taylorisme puis le fordisme les principes de l'organisation du travail sont mis en place. Taylor disait que la motivation est la conséquence du salaire, car il ne tient pas compte des motivations intrinsèques ce qui rend le travail déshumanisant. Pendant les trente glorieuses, les travailleurs sont devenus des marchandises comme les autres, ceci n'a pas favorisé la motivation des travailleurs qui, se sentant utilisés, restaient donc passifs et subissaient leur travail, n'étaient pas reconnus à leur juste valeur, c'est encore souvent le cas aujourd'hui pour les emplois précaires.¹

¹Ait slimane lynda , L'impact de la motivation au travail à l'égard de la Performance du personnel d'une entreprise cas : PIGMA de Bouira, faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2020/2021, P7.

Au milieu du XXe siècle, la motivation de la recherche française était la « tendance à la psychologie » ou « la tendance » : la « tendance primitive », la « tendance sociale », la « tendance idéale » etc. proches de l'instinct.

Du milieu du XXe siècle à nos jours, cette période est caractérisée par la présence de nombreux travaux sur la motivation, qui ont conduit à l'émergence de nombreux modèles théoriques.¹

2-4. Les types de motivation

Des recherches approfondies sur le concept de motivation montrent l'importance de distinguer les types de motivation existants. Par conséquent, la théorie de l'autodétermination de DECI et RYAN (1985, 1991) suppose que différentes motivations observables dans le monde du travail peuvent être déterminées par le degré d'autodétermination, qui constitue la base du comportement au travail²

Selon cette théorie, plus un salarié choisit volontairement de faire son travail, plus sa motivation est autodéterminée. Au contraire, plus le salarié se sent obligé de faire son travail, moins sa motivation est autodéterminée.

La motivation d'autodétermination et la motivation de non-autodétermination peuvent être divisées en trois catégories : la motivation intrinsèque, la motivation extrinsèque et l'amotivation³.

Motivation intrinsèque: C'est la motivation qui provient de l'intérieur de l'individu. Elle est liée à des facteurs internes tels que le plaisir, la satisfaction personnelle, le sentiment d'accomplissement, ou encore l'intérêt pour une activité en elle-même. Par exemple, une personne peut être intrinsèquement motivée à jouer d'un instrument de musique parce qu'elle trouve cela enrichissant et gratifiant sur le plan personnel, indépendamment de toute récompense externe.

¹ FARAH Makhoulf, MAKHZOUM Hicham, « L'impact de la rémunération sur la motivation du personnel Cas CNEP Banque Tizi-Ouzou », UMMTO promo 2019, p38.

² Daniel. BOISVERT, l'autonomie d'équipe d'intervention communautaire, presses de l'université du quebec.canada .2000, P 141.

³ DEHLIS Hamida , DAHOUMANE Nassima, «La gestion des carrières et sa relation avec la motivation des salariés, cas SONELGAZ », UMMTO promo 2021,p60.

Motivation extrinsèque : des récompenses externes ou à des conséquences évitables, telles que l'argent, la reconnaissance sociale, les promotions, ou même la peur de sanctions. Par exemple, un employé peut être extrinsèquement motivé à travailler dur pour obtenir une prime de performance.

L'amotivation: est un concept utilisé en psychologie et en sciences du comportement pour décrire un état dans lequel une personne n'est ni motivée intrinsèquement ni extrinsèquement pour s'engager dans une activité ou poursuivre un objectif. Contrairement à la motivation, qui implique un désir ou une volonté de réaliser quelque chose, l'amotivation se caractérise par un manque de motivation et d'intérêt pour une tâche ou une activité spécifique.

2-5. Les caractéristiques de la motivation :

Les psychologues s'accordent sur les caractéristiques de la motivation et distinguent quatre éléments constitutifs de cette dernière qui sont :¹

2-5-1. L'intensité du comportement :

L'intensité du comportement incite à dépenser l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre et se manifeste par l'intensité des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail.²

2-5-2. Le déclenchement du comportement :

Le déclenchement du comportement c'est la transition du manque d'activité à l'exécution des tâches qui nécessitent de l'énergie physique, intellectuelle ou mentale. La motivation fournit l'énergie nécessaire pour adopter des comportements appropriés dans des situations spécifiques. Cela vient d'une force interne (rechercher le plaisir) ou d'une force externe (obtenir des récompenses).³

¹ BENCHALAL Racha, L'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines Etude de cas : SDA filiale SONELGAZ, Ecole Supérieure de Commerce Koléa, 2016/2027.P20.

² BENCHALAL Racha, L'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines Etude de cas : SDA filiale SONELGAZ, Ecole Supérieure de Commerce Koléa, 2016/2027.P20.

³ Jacques ROJOT et al, « comportement organisationnel théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel », L'Érudition, de Boeck, Paris, 2009, p166.

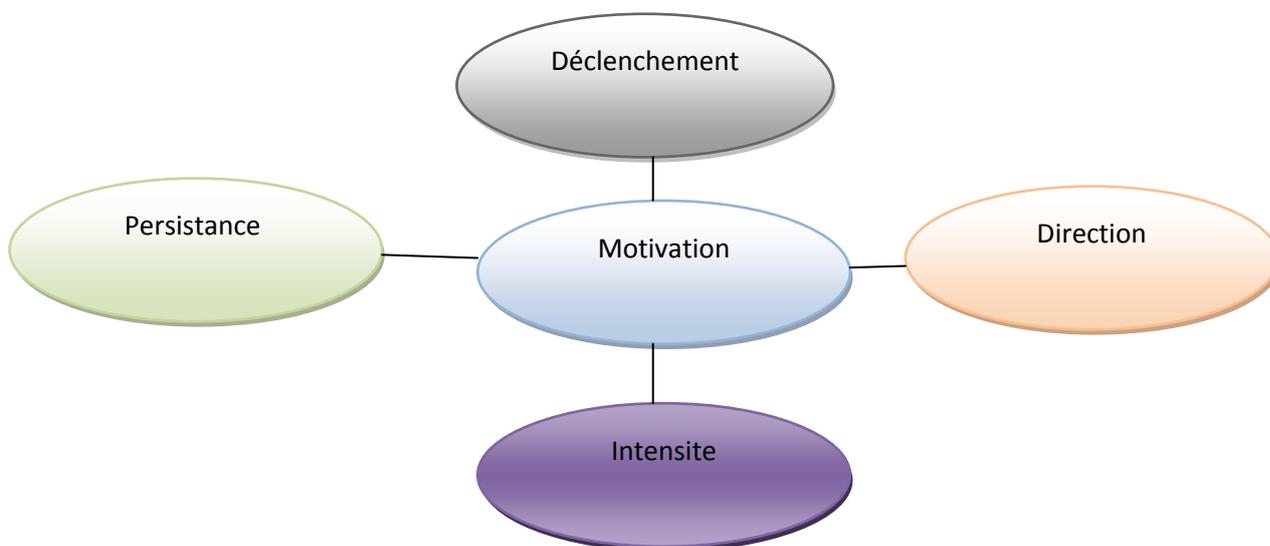
2-5-3. La persistance du comportement :

La motivation encourage à dépenser l'énergie nécessaire pour atteindre les objectifs de manière régulière et à effectuer fréquemment des tâches pour atteindre un ou plusieurs objectifs. La persistance du comportement se manifeste par la continuité des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation dans le temps.¹

2-5-4. La direction du comportement:

La motivation dirige le comportement dans le sens qui convient, c'est-à-dire vers les objectifs à atteindre, elle est la force incitatrice qui oriente l'énergie nécessaire à la réalisation des buts à atteindre, efforts pour réaliser son mieux, selon ses capacités, le travail attendu.²

Figure N°03 : les caractéristiques de la motivation



Source : <http://reflexions-psycho.over-blog.com/article-les-theories-de-la-motivation-39720003.html>

¹ Roussel, P, Op. Cit. Page 4

² BENCHALAL Racha, L'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines Etude de cas : SDA filiale SONELGAZ, Ecole Supérieure de Commerce Koléa, 2016/2027.P20.

2-6. Les principales théories de la motivation:

Nous allons étudier les différentes théories sur trois axes:¹

- La théorie centrée sur les besoins
- La théorie centrée sur les attentes
- Les théories interactionnistes

2-6-1. La théorie centrée sur les besoins:

Ces théories centrées sur les besoins offrent différentes perspectives sur la façon dont la satisfaction des besoins fondamentaux influence la motivation, les comportements et les interactions humaines. Elles ont toutes contribué à notre compréhension de la complexité de la motivation et de ses diverses dimensions.

2-6-1-1. La théorie de la hiérarchisation des besoins : la pyramide de MASLOW :

Également connue sous le nom de pyramide des besoins de Maslow, est l'une des théories les plus influentes dans le domaine de la psychologie de la motivation. Proposée par Abraham Maslow dans les années 1940 et 1950, cette théorie postule que les individus ont différents niveaux de besoins qui influencent leur motivation et leur comportement.

La pyramide de Maslow est généralement représentée sous la forme d'une hiérarchie en cinq niveaux, organisée de la base vers le sommet. Chaque niveau de la pyramide correspond à un type spécifique de besoin, et Maslow a avancé l'idée que les individus cherchent d'abord à satisfaire les besoins de niveau inférieur avant de pouvoir progresser vers les niveaux supérieurs.

Cependant, il convient de souligner que la théorie de Maslow a également été critiquée pour sa simplification excessive et son caractère trop général, car elle ne tient pas compte des variations individuelles et culturelles dans la hiérarchie des besoins.

¹ Xavier Montserrat, Comment motiver, Paris, Edition d'Organisation, 2004, P. 25-67 .

2-6-1-2.La théorie bi-factorielle de Herzberg

La théorie bi-factorielle de Herzberg, également connue sous le nom de théorie des facteurs d'hygiène et de motivation, est une théorie de la motivation au travail développée par Frederick Herzberg dans les années 1950. Cette théorie se distingue des autres théories de la motivation en ce qu'elle identifie deux types de facteurs qui influencent la satisfaction au travail et la motivation des employés : les facteurs d'hygiène et les facteurs de motivation.

2-6-1-3.La théorie d'Alderfer

La théorie ERG d'Alderfer, également connue sous le nom de théorie des besoins révisée, a été développée par Clayton Alderfer en réponse à la théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow. Alderfer a proposé que les besoins humains peuvent être regroupés en trois catégories principales au lieu de cinq niveaux hiérarchiques distincts comme Maslow l'avait décrit. Ces trois catégories sont : les besoins d'existence (Existence) ou les besoins matériels, les besoins de relation (Relatedness) ou les besoins sociaux, les besoins de développement personnel et de croissance visant à exploiter les compétences individuelles d'où le nom de la théorie ERG.

Une caractéristique importante de la théorie ERG d'Alderfer est la proposition selon laquelle les individus peuvent rechercher simultanément la satisfaction de besoins appartenant à différentes catégories. Contrairement à la hiérarchie rigide de Maslow, Alderfer a suggéré que la satisfaction des besoins de niveau inférieur n'est pas toujours une condition préalable à la recherche des besoins de niveau supérieur.

2-6-1-4.La théorie des besoins manifestés par Murray et Mc Clelland

Cette théorie est due à Murray¹ et a été considérablement développée par Atkinson et par McClelland. Les besoins sont considérés comme acquis et pas innés, chaque individu est caractérisé par un profil spécifique de besoins susceptibles d'évoluer dans le temps.²

¹ Murray, Explorations in personality, Oxford University Press, 1938. In, Montserrat, op. cit., P. 41.

² BENCHALAL Racha, L'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines Etude de cas : SDA filiale SONELGAZ, Ecole Supérieure de Commerce Koléa, 2016/2027.P23

- Le besoin de réussir
- Le besoin d'affiliation
- Le besoin d'autonomie
- Le besoin de pouvoir

2-6-2. Besoins centrés sur les attentes

2-6-2-1. La théorie de l'équité d'Adams (1963-1965)

Adams¹ dans sa théorie propose que l'individu calculerait un « score » pour lui-même, et un score pour autre afin de déterminer s'il y a de la justice sociale, la motivation viendrait donc de la représentation mentale : score : (R / A)

R : correspond aux résultats (ex : rémunération).

A : apports (efforts donnés)

- Si le score du sujet est égal à celui d'autre, alors il y a d'équité, et donc il sera motivé.

- Si les scores sont inégaux, alors il n'y a pas d'équité, et la motivation baisse.²

Adams(1963) a développé cette théorie selon laquelle un individu est motivé lorsqu'il considère que la rétribution qu'il perçoit de son travail en ligne avec sa contribution, « elle tient compte d'une part de ses perceptions relative à des contributions et sa rétribution (pas seulement monétaire) et d'autre part, de ce qu'il perçoit des contributions / rétribution de personnes prise comme référence à l'intérieur (équité interne) et à l'extérieur de l'organisation (équité externe) ». ³

D'ailleurs de nombreuses recherches ont clairement démontré ce point, en effet des expériences ont été menées avec des groupes de sujet effectives un travail similaire mais dans des conditions de rémunération différentes ; un groupe payé normalement, un groupe surpayé, un groupe sous- payé ces recherches ont permis de mettre en évidence ce mécanisme de réajustement ; le groupe sous-payé a ralenti son travail alors que le groupe surpayé l'accélérait on voit donc bien que dans chaque situation le sujet s'efforce de se comporter d'une

¹ Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange, in L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, New York : Academic Press, vol. 2, pp. 267-299. In, Xavier Montsserat, éditions d'Organisation .2014

² BENCHALAL Racha, L'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines Etude de cas : SDA filiale SONELGAZ, Ecole Supérieure de Commerce Koléa, 2016/2027.P23

³SALVATORC.MAUGERI.OP.CIT. P51.

manière qui leur paraît juste compte tenu des informations qu'ils possèdent sur le travail et sur la rémunération des autres.¹

2-6-2.2. La théorie des attentes « VIE » de Vroom (1964)

Cette théorie de la motivation au travail se concentre sur les croyances des individus concernant la relation entre les efforts qu'ils fournissent, les performances qu'ils réalisent et les récompenses qu'ils obtiennent. Le nom VIE est un acronyme pour Valence, Instrumentalité, et Expectation (en français : Valence, Instrumentalité, et Expectative).

Victor Vroom (1964) considère que la motivation est toujours la résultante d'une série d'attentes, et les facteurs déterminant ces attentes sont au nombre de trois

- Le niveau d'expectation (E) : Il concerne les attentes par rapport à ses propres efforts.
- L'instrumentalité (I) : C'est bien la probabilité que tel comportement permette bien d'accéder à telle récompense.
- La valence (V) : C'est-à-dire la valeur attribuée par l'individu à la récompense.

Vroom propose une formule calculant la force de la motivation $F = E * (\sum V * I)$, ou il faut souligner qu'il s'agit d'un produit et non d'une addition, et il suffit qu'un des termes soit nul pour que l'ensemble du produit nul.²

2-6-3. Les théories interactionnistes

2-6-3-1. La théorie des champs de K. Lewin

La théorie des champs, développée par Kurt Lewin, est une théorie psychologique qui examine comment les forces sociales, psychologiques et environnementales influencent le comportement des individus. Cette théorie est souvent appliquée dans le domaine de la psychologie sociale et de la dynamique des groupes, ainsi que dans le domaine de la gestion et du leadership.

¹SEMUHOZA, op. CIT. p.83.

² BENCHALAL Racha ,L'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines Etude de cas : SDA filiale SONELGA, Ecole Supérieure de Commerce Koléa, 2016/2027.P24

Section 3 : le rôle de la motivation dans la gestion des ressources humaines

La motivation joue un rôle essentiel dans la gestion des ressources humaines (GRH), car elle influence directement le comportement, la performance et la satisfaction des employés au sein d'une organisation. Cette section du mémoire explore en profondeur le rôle de la motivation dans la GRH, en mettant en lumière ses divers impacts et les stratégies clés pour la promouvoir et la gérer efficacement.

En tant que processus psychologique complexe, la motivation implique les forces internes et externes qui poussent les individus à agir, à atteindre des objectifs et à persévérer dans leurs efforts. Dans le contexte de la GRH, comprendre et gérer la motivation des employés est essentiel pour promouvoir un environnement de travail positif et productif.

La motivation des employés peut être influencée par divers facteurs, tels que la rémunération, la reconnaissance, les opportunités de développement professionnel, le leadership, la culture organisationnelle, les relations interpersonnelles, et les tâches et responsabilités assignées. Les gestionnaires des ressources humaines ont un rôle central à jouer dans la création d'un environnement propice à la motivation en mettant en œuvre des stratégies et des pratiques qui favorisent l'engagement et la satisfaction des employés.

3-1. Impact de la Motivation sur la Performance et la Productivité

La motivation des employés est étroitement liée à leur niveau de performance et de productivité. Des employés motivés sont plus susceptibles de s'investir pleinement dans leur travail, de persévérer face aux défis et d'atteindre des objectifs ambitieux. Par conséquent, la gestion de la motivation vise à stimuler l'engagement des employés et à maximiser leur contribution à la réalisation des objectifs organisationnels.

3-2. Influence sur l'Engagement et la Rétention des Talents

Une gestion efficace de la motivation contribue à accroître l'engagement des employés envers leur travail et leur entreprise. Des employés engagés sont plus impliqués, loyaux et investis dans la réussite de l'organisation. De plus, la motivation joue un rôle clé

dans la rétention des talents en créant un environnement de travail attrayant où les employés se sentent valorisés et motivés à rester au sein de l'entreprise

3-3. Effets sur le Climat Organisationnel et la Culture d'Entreprise

La motivation influence le climat organisationnel et la culture d'entreprise en favorisant un environnement de travail positif et stimulant. Des employés motivés contribuent à créer une culture axée sur la performance, la collaboration, l'innovation et l'excellence. Par conséquent, la gestion de la motivation contribue à façonner la culture organisationnelle et à renforcer les valeurs et les objectifs de l'entreprise.

3-4. Stratégies de Gestion de la Motivation

Pour promouvoir la motivation des employés, les gestionnaires des ressources humaines peuvent mettre en œuvre diverses stratégies et pratiques, telles que :

- Offrir des opportunités de développement professionnel et de croissance de carrière.
- Établir des objectifs clairs, stimulants et alignés sur les valeurs de l'entreprise.
- Reconnaître et récompenser les performances exceptionnelles.
- Favoriser un environnement de travail positif, inclusif et respectueux.
- Encourager la participation des employés dans la prise de décision et le processus d'amélioration continue.
- Fournir un feedback régulier et constructif sur les performances et les réalisations.

Conclusion du chapitre.

On peut conclure, à travers l'analyse des trois sections traitant de l'importance de la motivation dans la gestion des ressources humaines, que celle-ci représente un pilier fondamental de cette gestion. Elle a un impact significatif sur la performance, l'engagement, la rétention des talents et la culture organisationnelle. Par conséquent, la mise en œuvre de stratégies efficaces pour renforcer et gérer la motivation des employés est essentielle pour garantir une amélioration des performances des ressources humaines, ce qui conduit au succès et à la durabilité des organisations dans un environnement compétitif en constante évolution.

Chapitre II:
La Performance des
Ressources humaines

La performance des ressources humaines est un sujet d'une importance capitale dans le domaine de la gestion d'entreprise. En effet, les ressources humaines constituent le pilier essentiel de toute organisation, influençant directement sa capacité à atteindre ses objectifs stratégiques et à maintenir sa compétitivité sur le marché.

Ce chapitre se propose donc d'explorer en profondeur les différents aspects liés à la performance des ressources humaines, en analysant les stratégies, les pratiques et les défis auxquels sont confrontés les gestionnaires des ressources humaines dans leur quête d'excellence opérationnelle.

Ce chapitre est composé de trois sections ;

- La première section sera consacrée aux généralités sur la performance.
- La deuxième section présente La mesure de la performance des ressources humaines.
- Et la troisième section présente la relation entre la motivation et la performance au travail.

Section 1 : Généralités sur la performance

1-1.Définitions de la performance:

Ces dernières années, les organisations ont largement approfondi la notion de performance, surtout dans le contexte des affaires, englobant ainsi un large éventail de définitions et de pratiques variées:

Pour A.KHEMAKHEM : « 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 ».¹

Selon Sillamy (1980) « la performance est la mise en oeuvre d'une aptitude et le résultat de cette action, à partir duquel on peut déduire les possibilités d'un sujet dans un domaine particulier »²

« La performance se définit comme le réalisation d'un résultat équivalent ou supérieur à l'objectif fixé par l'organisation compte tenu des moyen mise en oeuvre »³

En résumé, la performance reflète le savoir-faire, l'engagement, la motivation et la capacité d'adaptation des individus face aux défis et aux changements.

¹BENCHALAL Racha, L'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines Etude de cas : SDA filiale SONELGAZ, Ecole Supérieure de Commerce Koléa, 2016/2027.P17.

² 8 SAULQUIN J, SCHIER G, Op, cit, p, 61.

³ MARTINE Burnes, « science de gestion », édition Hachette, Paris, 2013, p 241.

Généralement la performance est multidimensionnelle elle inscrite au sein de triptyques : objectifs moyens-résultat qui caractérisent chaque organisation.¹

Deux composantes essentielles de la performance, l'efficacité et l'efficience. Ainsi Bourguignon met en évidence ces deux aspects²

L'efficacité : « c'est la capacité d'atteindre les objectifs fixés de manière optimale en utilisant au mieux les ressources disponibles »

L'efficience : « Rapport entre les résultats et les moyens mis en œuvre pour les obtenir» ce qui veut dire obtenir de meilleurs résultats avec le moins de ressources possibles³..

1-2. Les variables de performance:

1-2-1.L'efficacité

L'efficacité est la capacité à atteindre des objectifs de manière optimale en utilisant les ressources disponibles de la meilleure façon possible.

Cela implique généralement d'obtenir des résultats positifs ou souhaités avec le moins de gaspillage possible en termes de temps, d'argent, d'énergie ou d'autres ressources.

Elle traduit l'aptitude à atteindre les objectifs et, peut être qualifiable et mesurable (ex. le but de profit, de croissance) mais peut aussi parfois s'apprécier de façon uniquement qualitative (réussite ou échec du lancement d'un produit par exemple)⁴

Nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

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

¹ BOUAROURI HOUARI , BOUZABAL HOCINE ,Le rôle de la motivation au travail dans la Performance des employés cas DOU EL KSEUR BEJAIA , Faculté des Sciences Humaines et Sociales Département de psychologie et orthophonie , Université Abderrahmane mira de Bejaïa promo 2022,p36

²Bourguignon Annick, Peut-on définir la performance ? Revue française de comptabilité, 1995, n°269, p. 61-66.

³ BOUAROURI HOUARI , BOUZABAL HOCINE ,Le rôle de la motivation au travail dans la Performance des employés cas DOU EL KSEUR BEJAIA , Faculté des Sciences Humaines et Sociales Département de psychologie et orthophonie , Université Abderrahmane mira de Bejaïa promo 2022,p36

⁴ BENCHALAL Racha, L'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines Etude de cas : SDA filiale SONELGAZ, Ecole Supérieure de Commerce Koléa, 2016/2027.P34

1-2-2. L'efficience

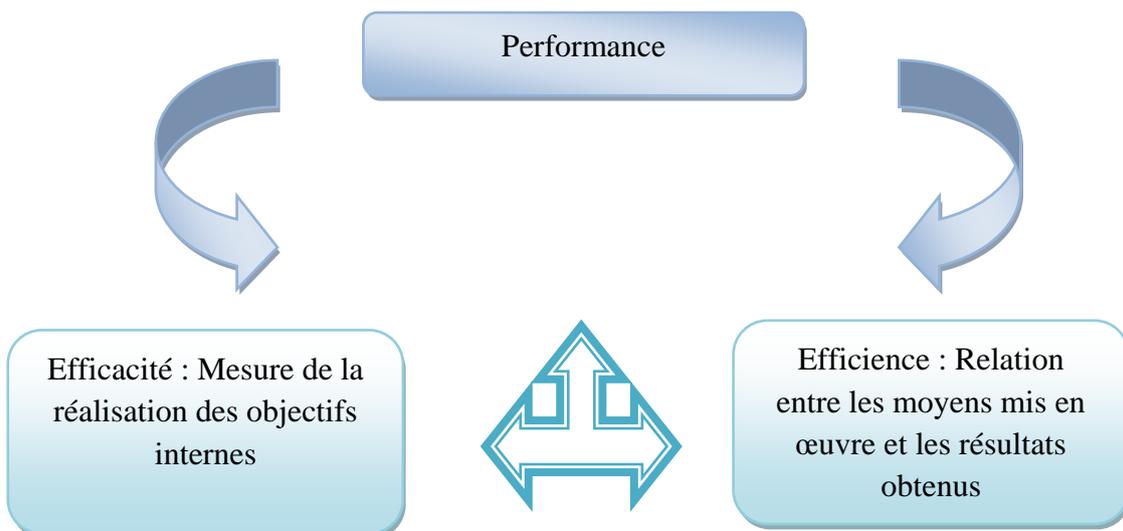
C'est essentiellement une mesure de la performance qui évalue à quel point une entité utilise efficacement ses ressources pour produire des résultats satisfaisants.

Donc nous pouvons résumer l'efficience dans la formule suivante :

$$\text{EFFICIENCE} = \text{RESULTATS ATTEINTS} / \text{MOYENS MIS EN ŒUVRE}$$

L'efficience est mesurée par la quantité de ressources utilisées pour produire une unité donnée de production, tandis que l'efficacité caractériserait le degré d'atteinte des objectifs spécifiques que s'est fixé l'entreprise et serait donc une notion plus large que celle d'efficience¹

Figure n °04 : Les composantes de la performance



Source : JEAN BERNARD Ducrou, « Management des entreprises », édition, France, 2008, p39.45

¹ BENCHALAL Racha, L'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines Etude de cas : SDA filiale SONELGAZ, Ecole Supérieure de Commerce Koléa, 2016/2027.P35.

Il convient de mentionner les différences entre les notions d'efficacité et d'efficience.

Tableau N°01 : La différence entre efficacité et efficience

Effacité	Efficience
<ul style="list-style-type: none"> - Faire de bonnes choses - Savoir quoi faire - Pourquoi - But -objectif - Contenu - Fond 	<ul style="list-style-type: none"> - Bien faire les choses - Savoir comment faire - Comment - Moyen - Méthode et processus - Forme

Source : Nadi Zambo, « évaluation de la performance », Edition gouvernement, paris,2003,page 20

1-2-3. La pertinence

La pertinence est souvent perçue comme étant subjective et complexe à évaluer. Cependant, on peut considérer la pertinence comme étant l'alignement des moyens et des actions employés pour atteindre un objectif spécifique. En d'autres termes, être pertinent signifie accomplir de manière efficace et efficiente l'objectif fixé.

1-2-4. L'effectivité

L'effectivité dépasse les simples mesures en évaluant le triptyque suivant : Objectifs, Moyens et Résultats. Elle remonte jusqu'aux finalités initiales qui sont à la base de l'activité à évaluer, qui permettant ainsi de juger de la performance global.

Pour cela, nous pouvons conclure que le concept d'effectivité est fortement lié à la satisfaction vis-à-vis des résultats obtenus. Il est donc facile de le résumer dans la formule suivante :¹

¹BENCHALAL Racha, L'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines Etude de cas : SDA filiale SONELGAZ, Ecole Supérieure de Commerce Koléa, 2016/2027,p36.

EFFECTIVITE = NIVEAU DE SATISFACTION OBTENU / RESULTATS OBTENUS

1-3.Les types de performance

1-3-1.La performance organisationnelle

Se réfère aussi à la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs stratégiques, à réaliser ses missions et à satisfaire ses parties prenantes. Cela implique l'efficacité dans l'utilisation des ressources disponibles, la productivité dans la réalisation des activités et la capacité à générer des résultats positifs et durables. La performance organisationnelle est mesurée à travers divers indicateurs tels que la rentabilité financière, la satisfaction des clients, la qualité des produits ou services, l'efficacité opérationnelle, la capacité d'innovation, la responsabilité sociale, entre autres. Elle est souvent évaluée dans le cadre de l'amélioration continue et de la gestion stratégique pour assurer la compétitivité et la pérennité de l'organisation.

M. Kalika considère la performance organisationnelle « comme une performance portant directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle et non pas sur ses éventuelles conséquences de nature sociale ou économique. Les facteurs qui permettent d'apprécier cette efficacité organisationnelle sont : le respect de la structure formelle, les relations entre les composantes de l'organisation, la qualité de la circulation de l'information, la flexibilité de la structure».¹

¹ BOUAROURI HOUARI , BOUZABAL HOCINE ,Le rôle de la motivation au travail dans la Performance des employés cas DOU EL KSEUR BEJAIA , Faculté des Sciences Humaines et Sociales Département de psychologie et orthophonie , Université Abderrahmane mira de Bejaïa promo 2022,p36

1-3-2.La performance économique

On peut donc définir la performance économique comme la capacité d'une entreprise, à atteindre ses objectifs financiers et à générer des résultats positifs sur le plan financier. Cela inclut divers indicateurs tels que la croissance du chiffre d'affaires, la rentabilité, la productivité, la création d'emplois, la compétitivité sur les marchés, etc

La performance économique est souvent mesurée à l'aide d'indicateurs financiers clés tels que le chiffre d'affaires, le bénéfice net, le retour sur investissement (ROI), le ratio de liquidité, le taux de croissance, le niveau d'endettement, etc. Ces indicateurs permettent d'évaluer la santé financière d'une entité et sa capacité à générer des revenus, à investir, à innover et à assurer sa pérennité sur le long terme.

1-3-3. La performance concurrentielle

Cette performance est considérée comme l'unique mesure de la performance globale de l'entreprise, donc c'est la capacité d'une organisation à réaliser du profit à être rentable en faisant de la valeur ajoutée et en atteignant ses objectifs fixes à partir d'une stratégie.¹

Selon P. PAUCHER « la firme performante est celle qui investit de façon régulière, c'est à dire des dépenses immédiates réalisées en vue de recette futures, afin d'assurer sa survie et sa croissance. Toute fois l'auteur n'ajoute que le financement de ces dépenses immédiates ne sera possible que si la firme a réalisé précédemment un surplus monétaire ou une épargne»².

¹ MAAMRI Riad , HAMMOUDI Hanane, L'impact du système de motivation sur la performance des ressources humaines cas SONALGAZ , Université Abderrahmane mira de Bejaïa promo 2022 promo2023,p39.

² MAAMRI Riad , HAMMOUDI Hanane, L'impact du système de motivation sur la performance des ressources humaines cas SONALGAZ , Université Abderrahmane mira de Bejaïa promo 2022 promo2023,p39.

1-4.les facteurs personnels de la performance

1-4-1.la satisfaction

Plusieurs études de recherche montrent une relation positive entre la satisfaction au travail et la performance professionnelle, au point où une augmentation de la satisfaction entraîne systématiquement une amélioration de la performance. En effet, divers auteurs ont démontré que la satisfaction au travail engendre des comportements, des perceptions et des attitudes qui influent positivement sur la performance.

1-4-2.La motivation

La motivation est un processus complexe influencé par une combinaison de facteurs personnels tels que les besoins, les objectifs, les valeurs, la confiance en soi, les attentes, les émotions, la personnalité et les traits individuels. Comprendre ces facteurs peut aider à stimuler la motivation et à améliorer la performance individuelle et collective.

Section 2 : La mesure de la performance des ressources humaines

2-1. Définitions

La performance des ressources humaines se réfère à l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience des activités liées à la gestion du personnel au sein d'une organisation. Cela inclut la manière dont les employés contribuent aux objectifs globaux de l'entreprise, leur productivité, leur engagement, leur satisfaction au travail, et leur développement professionnel.

Il est crucial pour une organisation de pouvoir mesurer sa performance à différents niveaux:

- **au niveau individuel (l'individu, le salarié)** ; cela concerne l'évaluation des performances des employés individuellement, en mesurant leur productivité, leur qualité de travail, leurs compétences, et leur contribution aux objectifs de l'entreprise.
- **au niveau collectif (une équipe)** ; cela implique l'évaluation de la performance d'un groupe de salariés ou d'une équipe. On mesure alors leur capacité à travailler ensemble de manière efficace, à atteindre des objectifs communs, à collaborer et à résoudre les problèmes de manière collective
- **au niveau organisationnel (l'entreprise)** ; il s'agit d'évaluer la performance globale de l'entreprise en termes de rentabilité, de croissance, de satisfaction client, de part de marché, etc. Cela englobe l'efficacité des processus internes, la gestion des ressources, l'innovation, la réputation de l'entreprise, et sa capacité à s'adapter à l'environnement économique et concurrentiel.

2-2. La mesure de la performance :

La mesure de la performance est un élément crucial dans la gestion et le fonctionnement efficace de toute organisation. Consiste à évaluer l'efficacité de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise.

Et permet d'évaluer et de quantifier les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés, d'identifier les forces et les faiblesses, et de prendre des décisions stratégiques éclairées

2-2-1. Les critères de la mesure de la performance :

Les critères de mesure du rendement sont des indicateurs ou des normes utilisés pour évaluer le rendement. Ils permettent de déterminer dans quelle mesure les objectifs ont été atteints et d'identifier les domaines où des améliorations peuvent être apportées.

Les critères peuvent varier entre des mesures quantitatives et qualitatives, déterminées en fonction des objectifs spécifiques de chaque organisation ou individu.

➤ **Les critères quantitatifs**

Les critères quantitatifs de la mesure de la performance se basent sur des mesures numériques ou chiffrées pour évaluer le rendement. Ces critères fournissent des données tangibles et objectives qui permettent d'évaluer efficacement les résultats obtenus.

➤ **Les critères qualitatifs**

Les critères qualitatifs de la mesure de la performance se concentrent sur des aspects non numériques et évaluent la qualité ou la nature d'un phénomène. L'efficacité et la pertinence des résultats obtenus.

2-3. La gestion de la performance au travail

La gestion de la performance au travail fait référence à la manière dont les entreprises évaluent, suivent et améliorent les performances de leurs employés pour atteindre les objectifs organisationnels.

il s'agit d'un processus intégré d'incitation à l'effort. Ce processus de gestion repose sur deux fonctions de base, l'évaluation et l'intervention¹

2-3-1. La phase de diagnostic

La phase de diagnostic dans la gestion de la performance au travail consiste à évaluer les besoins en performance, à identifier les lacunes, à évaluer le système actuel de gestion de la performance et à collecter des données pertinentes pour informer les décisions stratégiques visant à améliorer les performances organisationnelles.

Et passe par les étapes suivantes:

- **Analyse des besoins en performance** : Il s'agit d'identifier les objectifs de performance de l'entreprise, les attentes en termes de résultats et les compétences nécessaires pour atteindre ces objectifs.
- **Évaluation des compétences** : Cette étape consiste à évaluer les compétences actuelles des employés pour déterminer s'ils possèdent les connaissances, les aptitudes et les comportements nécessaires pour accomplir leurs tâches et atteindre les objectifs fixés.
- **Identification des lacunes** : En analysant les résultats de l'évaluation des compétences, il est possible d'identifier les lacunes potentielles entre les compétences actuelles des employés et les compétences requises pour atteindre les objectifs de performance.
- **Évaluation du système de gestion de la performance actuel** : Cette phase implique de passer en revue les processus et les outils actuellement utilisés pour gérer la performance des employés. Il s'agit de déterminer si ces systèmes sont efficaces, s'ils fournissent un feedback utile et s'ils contribuent à l'atteinte des objectifs organisationnels.
- **Analyse des facteurs externes et internes** : En plus d'évaluer les compétences et les systèmes internes, le diagnostic de la gestion de la performance prend en compte les

¹ benchalal racha, «l'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines étude de cas : sda filiale sonelgaz», école supérieure de commerce , 2016/1017,p44.

facteurs externes tels que l'environnement économique, la concurrence, les tendances du marché, etc., qui peuvent influencer les performances des employés.

- **Collecte de données** : Cette phase nécessite la collecte de données pertinentes, qu'il s'agisse de données quantitatives telles que les performances passées, les indicateurs clés de performance (KPI), les taux de productivité, etc., ou de données qualitatives telles que les feedbacks des clients, les retours des superviseurs, etc.
- **Identification des besoins en formation et développement** : En fonction des lacunes identifiées et des compétences requises, il est possible de définir les besoins en formation et en développement des employés pour améliorer leurs performances.

2-3-2. La phase d'intervention

La phase d'intervention dans la gestion de la performance au travail consiste à mettre en œuvre des actions ciblées pour améliorer les performances individuelles et organisationnelles, en mettant l'accent sur le développement des compétences, le feedback continu, la révision des processus et le suivi régulier des progrès.

Voici les principaux aspects de cette phase :

- **Élaboration de plans d'action** : Sur la base des résultats du diagnostic, des plans d'action sont élaborés pour aborder les lacunes identifiées. Ces plans peuvent inclure des objectifs de performance spécifiques, des mesures de développement des compétences, des changements organisationnels, etc.
- **Formation et développement** : Les programmes de formation et de développement sont mis en place pour renforcer les compétences des employés et combler les lacunes identifiées lors du diagnostic. Cela peut inclure des sessions de formation, des ateliers, des cours en ligne, des mentorats, etc.
- **Mise en œuvre de nouveaux outils et processus** : Si le diagnostic a révélé des lacunes dans les systèmes de gestion de la performance existants, cette phase peut impliquer la mise en œuvre de nouveaux outils, processus ou méthodes pour améliorer la surveillance, le feedback et la gestion des performances.

- **Définition d'objectifs SMART** : Les objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et temporellement définis (SMART) sont définis pour chaque employé, ce qui facilite le suivi des progrès et l'évaluation des performances.
- **Coaching et feedback continu** : Les managers et les superviseurs jouent un rôle essentiel dans l'intervention en fournissant un coaching régulier, un feedback constructif et en guidant les employés vers l'atteinte de leurs objectifs de performance.
- **Révision des politiques et procédures** : Si nécessaire, cette phase peut également impliquer une révision des politiques, des procédures et des pratiques organisationnelles pour favoriser un environnement propice à de meilleures performances.
- **Suivi et évaluation** : Pendant toute la phase d'intervention, un suivi continu est effectué pour évaluer l'efficacité des actions mises en place. Cela peut se faire à travers des évaluations périodiques, des réunions de suivi, des rapports d'avancement, etc.
- **Récompenses et reconnaissances** : Les performances exceptionnelles sont récompensées et reconnues afin de renforcer la motivation et l'engagement des employés envers l'atteinte des objectifs de performance.

3-3. Amélioration de la performance

L'amélioration de la performance au travail est un processus continu visant à augmenter l'efficacité, la qualité et la productivité des individus, des équipes et de l'organisation dans son ensemble.

Plusieurs stratégies d'intervention sont disponibles à différents niveaux, mais de nombreux experts soutiennent que la fusion de trois interventions régulatrices mentionnées ci-dessous donne des résultats supérieurs.

3-3-1. La fixation d'objectifs

La fixation d'objectifs est une composante essentielle de l'amélioration de la performance. Elle consiste à définir des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et

temporellement définis (SMART), tout en favorisant la motivation, l'engagement et la responsabilisation des individus et des équipes.

3-3-2. L'octroi de feed-back

L'octroi de feedback dans l'amélioration de la performance est une pratique essentielle pour guider, motiver et soutenir les individus et les équipes dans l'atteinte de leurs objectifs.

L'octroi de feed-back est étroitement associé à la fixation d'objectifs et doit être combinée à la fixation d'objectifs pour être vraiment efficace (Mesch, Farh et Podsakoff, 1994 ; van Vijeiken et al., 2002). Avec l'assurance hypothétique de les atteindre. Ce qui exige, correction, modification, optimisation de l'utilisation de ses ressources. La transmission de feed-back sur le travail des membres à réguler les actions de ces derniers. La rétroaction peut concerner la progression de l'équipe au regard de l'attente des objectifs et des moyens pour améliorer la performance (Aubé et al., 2006)¹

Les destinataires des commentaires peuvent être des membres ou des équipes. Par conséquent, lorsque la rétroaction implique des membres individuels, la rétroaction est appelée rétroaction individuelle, tandis que lorsque la rétroaction implique l'ensemble de l'équipe, la rétroaction est appelée rétroaction collective. Quelle que soit la source, cela contribue à solidifier un climat de coopération.

L'avantage de cette approche est qu'elle vous donne une vision plus complète de l'équipe et met en évidence des points de convergence entre les différentes sources.

3-3-3.L'attribution de récompenses

L'attribution de récompenses dans l'amélioration de la performance joue un rôle crucial pour motiver, reconnaître et récompenser les employés qui atteignent ou dépassent les objectifs fixés, devient un levier puissant pour stimuler la motivation, renforcer la culture de performance et favoriser l'excellence au sein de l'organisation.

¹ benchalal racha, «l'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines étude de cas : sda filiale sonelgaz», école supérieure de commerce , 2016/1017, p48

Dans les entreprises, le système de récompenses est généralement structuré de manière à valoriser les accomplissements personnels, les récompenses peuvent être collectives ou individuelles.

Les récompenses sont distribuées de manière uniforme à tous les membres de l'équipe en fonction des performances collectives.

Section 03 : La relation entre la motivation et la performance au travail

La motivation et la performance au travail sont étroitement liées dans un cycle dynamique où la motivation stimule la performance et où la réussite renforce à son tour la motivation. Comprendre cette relation complexe et créer des environnements de travail qui favorisent la motivation intrinsèque et extrinsèque est essentiel pour cultiver des équipes performantes et des organisations prospères.

Dans un environnement professionnel, la motivation joue un rôle crucial en stimulant l'engagement, l'effort, la persévérance et la qualité du travail des employés. Une personne motivée est généralement plus investie dans ses responsabilités, plus proactive dans la recherche de solutions et plus résiliente face aux défis et aux obstacles.

Lorsque la motivation est alignée avec les objectifs organisationnels et individuels, elle peut conduire à des niveaux élevés de performance et de productivité. Les employés motivés ont tendance à être plus productifs, à fournir un travail de meilleure qualité et à contribuer de manière significative à la réalisation des objectifs et des résultats attendus.

La relation entre la motivation et la performance n'est cependant pas linéaire ni universelle. Elle est influencée par divers facteurs tels que la culture organisationnelle, le leadership, les conditions de travail, les opportunités de développement.

Cependant, étant donné que la réussite de toute entreprise repose largement sur les performances de ses employés, il est essentiel d'analyser les facteurs clés qui motivent ces derniers et leur impact sur les performances globales des ressources humaines.

1-3.La politique de la rémunération :

La politique de rémunération d'une entreprise a un réel impact sur la motivation et la performance des équipes, car elle définit la rémunération de chaque salarié en fonction de leur profil.¹

¹ MAAMRI Riad , HAMMOUDI Hanane, L'impact du système de motivation sur la performance des ressources humaines cas SONALGAZ , Université Abderrahmane mira de Bejaïa promo 2022 promo2023,p49.

La manière dont une entreprise décide de rémunérer ses employés influence considérablement leur motivation et leur performance, car elle détermine les niveaux de rémunération de chaque salarié en fonction de son profil.

Une politique de rémunération bien conçue peut avoir un impact significatif sur la performance, la satisfaction et la fidélisation des employés, Une politique de rémunération appropriée peut donc vous permettre de:

- Attirer et retenir les talents
- Une rémunération équitable et transparente entre tous les salariés.
- Optimiser les coûts liés à la rémunération en alignement avec la stratégie de l'entreprise.

1-3-1. Les objectifs de la politique de la rémunération.

Le but de politique de rémunération est de créer un système équitable et motivant qui récompense la contribution, la performance et l'engagement des employés tout en soutenant les objectifs stratégiques et la réussite globale de l'entreprise.

A. Équité

Les entreprises doivent prendre en compte ces quatre principes d'équité lors de l'élaboration de leur politique de rémunération :

✚ Équité interne:

L'équité interne implique la comparaison des divers postes au sein d'une entreprise afin d'évaluer leur contribution respective aux objectifs de l'entreprise. Cette cohérence interne influence directement la stabilité de la main-d'œuvre, le niveau de satisfaction des employés et la productivité globale.

✚ Équité externe:

Cela se réfère à la comparaison de la rémunération offerte par l'entreprise avec les pratiques du marché externe. Il est important de maintenir une rémunération compétitive pour attirer et retenir les talents face à la concurrence.

✚ Équité individuelle :

Chaque employé devrait être rémunéré équitablement en fonction de sa contribution, de ses performances et de ses compétences. Les politiques de rémunération, telles que les augmentations de salaire basées sur le mérite, doivent être transparentes et justes.

✚ Équité collective :

Les politiques de rémunération tiennent compte de l'intérêt collectif en ajustant la rémunération des employés selon leur impact sur la réussite de l'entreprise ou d'une de ses divisions.

B.la reconnaissance des prestations fournies

Les politiques de rémunération doivent être motivantes en répondant aux besoins individuels de chaque employé. En suivant le modèle de la pyramide de Maslow, la rémunération doit d'abord couvrir les besoins essentiels tels que la sécurité financière et psychologique. Une fois ces besoins assurés, elle doit également permettre aux employés de se sentir reconnus et valorisés, répondant ainsi à leurs besoins de reconnaissance et d'estime de soi.

2-3.La politique de la formation:

La politique de formation d'une organisation englobe les principes, les objectifs et les mesures adoptées pour renforcer les compétences, les connaissances et les attitudes des employés. Son but est d'améliorer les performances individuelles et collectives des collaborateurs tout en tenant compte des besoins et des défis particuliers de l'entreprise.

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.¹

La politique de formation bien structurée et alignée sur les objectifs stratégiques de l'entreprise est essentielle pour assurer la croissance, la compétitivité et le succès à long terme de l'organisation.

- La formation vise à améliorer les compétences et les connaissances des employés pour qu'ils puissent mieux accomplir leurs tâches et relever de nouveaux défis
- En offrant des opportunités de formation, l'entreprise montre son engagement envers le développement professionnel de ses employés, ce qui peut stimuler leur motivation et leur engagement envers leur travail.
- La formation peut servir de tremplin pour permettre aux employés de progresser dans leur carrière au sein de l'entreprise en acquérant de nouvelles compétences et qualifications.

¹MAAMRI Riad , HAMMOUDI Hanane, L'impact du système de motivation sur la performance des ressources humaines cas SONALGAZ , Université Abderrahmane mira de Bejaïa promo 2022 promo2023,p51

Conclusion du chapitre

La performance des ressources humaines est un domaine complexe et dynamique qui nécessite une approche intégrée et stratégique pour maximiser le potentiel des employés et contribuer aux objectifs et à la réussite globale de l'entreprise. Ce chapitre nous montre les bases d'une réflexion approfondie sur la gestion et l'amélioration continue de la performance des ressources humaines dans les organisations contemporaines, Nous avons également mis l'accent sur l'évaluation de la performance des ressources humaines, ce qui est considéré comme un levier essentiel pour accroître l'efficacité et la rentabilité de l'entreprise.

Chapitre III :

Cas pratique

SONAREM

Dans les deux premiers chapitres, nous avons exploré les notions de motivation et de performance d'un point de vue théorique, en détaillant les diverses politiques de motivation et leur influence sur la performance des employés. Dans le troisième et dernier chapitre, nous réaliserons une étude empirique en prenant l'entreprise SONAREM comme cas concret pour illustrer nos concepts théoriques à travers une enquête sous forme de questionnaire.

Ce chapitre est composé de trois sections :

- Premier section trait la présentation de l'organisme d'accueil, notamment son historique, sa mission, ses objectifs et son organigramme.
- La deuxième section trait la place des ressources humaines au sein de la SONAREM SPA
- Enfin, la troisième section présente les conclusions de l'enquête concernant l'impact de la motivation des ressources humaines sur la performance.

Section 1 : la présentation et l'historique de l'entreprise SONAREM

Nous aborderons dans cette section la présentation de la société nationale de recherche et d'exploitation minière "SONAREM ", puis nous exposerons sa structure organisationnelle et enfin, nous traiterons des objectifs de la société.

1-1.Présentation du groupe SONAREM

1-1-1.Histoire de SONAREM

Avant l'indépendance en 1962, les activités minières en Algérie se concentraient principalement sur l'extraction de minerai de fer et de minerais de plomb et de zinc.

Durant l'entre-deux-guerres, l'Algérie était un important producteur mondial de minerai de fer, contribuant à l'essor des industries de transformation dans plusieurs pays européens, dont la France, le Royaume-Uni et l'Allemagne.

Dans les années 1950, notamment pendant la Guerre de Libération, les sociétés minières étrangères ont accéléré le processus de pillage des gisements et ont même arrêté tout investissement dans ce domaine. Après l'indépendance, les sociétés étrangères ont abandonné plusieurs mines après les avoir pleinement utilisées ; seules les mines encore « viables » sont restées en activité, comme les mines de phosphate, de zinc, de fer, de barytine, de charbon et de sel.¹

Ces dernières années, des efforts de recherche et de prospection ont permis de développer l'infrastructure géologique de base et d'inventorier de nombreux gisements et indices, dont certains offrent de réelles perspectives d'investissement pour leur exploitation. L'État algérien a décidé de promouvoir et de valoriser ces ressources².

En février 1963, l'exploitation minière a été confiée au BERIM (Bureau d'Étude, de Réalisations et d'Intervention Industrielles et Minières). En septembre 1964, les attributions du BERIM ont été partagées avec le BAREM (Bureau Algérien de Recherches et d'Exploitation Minières). Ces initiatives ont été jugées suffisantes pour permettre au

¹ www.somifer.dz | Historique - SOMIFER

² www.somifer.dz | Historique - SOMIFER

gouvernement de nationaliser les mines d'Algérie le 6 mai 1966, conformément à l'ordonnance N° 66-93, afin de protéger l'ensemble du patrimoine minier.

Le 11 mai 1967 était créée la SONAREM Société nationale de recherche et d'exploitation minière.

1-1-2.La création de SONAREM

Le Groupe SONAREM EX MANAL, est une Société par Actions, avec un Capital de 5.000.000.000 DA, sous tutelle du Ministère de l'Énergie et des Mines, succédant ainsi à la Société de Gestion des Participations (de l'État) SOMINES Spa, dérivant des différentes restructurations organiques du secteur des mines et a connu après la nationalisation du 06 Mai 1966, notamment avec la création, le 11 Mai 1967, de la Société Nationale de Recherche et d'Exploitation Minières «SONAREM ».

Le groupe se compose de 11 filiales, chaque filiale contient un président directeur général (PDG) qui est constitué par le ministère, avec un conseil d'administration (de 4 personnes) travaille sur la gestion courte et le développement afin de recorder toutes les informations au ministère.

1-1-3.L'objet social

L'objet social du groupe, tel que stipulé dans les statuts et mentionné ci-dessus, concerne principalement la recherche, l'exploration, l'exploitation, la valorisation et la commercialisation des produits miniers.

1-1-4.Les filiales:

Office National:

ORGM: office national des études et de recherche géologique et minière.

Entreprises de Fer:

SOMIFER: mines, matériaux de construction de faible teneur industriel.

MFE: mines et fer de l'est, industrie sidérurgique.

FERAAL: société des projets et développement, production intégrée d'acier.

Entreprise de Phosphate:

SOMIPHOS: exploitation de phosphate.

Entreprise de Non Ferreux :

ENOF: produits miniers non ferreux, mines à ciel ouvert et mines souterraines (baryte, bentonite, feldspath, kieselguhr, carbonate de calcium, zinc, granulats).

Entreprise de Marbre :

ENAMARBE: exploitation et transformation de marbre.

Entreprises d'Or :

ENOR: extraction d'or (Bullion).

AGNOR: gestion d'or, affinage, l'or industriel (Lingot).

Entreprise du Sel :

ENASEL: production et distribution du sel (sel pharmaceutique, sel industriel, sel alimentaire).

Entreprise de Granulats :

ENG: exploitation, production et distribution de granulats, marbre, carbonate calcium, pouzzolane.¹

¹ Documents internes de SONAREM

Tableau N°02: les filiales et les actions

EPE	Capital social (MDA)	Participation au capital	Produits	Destinations
SOMIPHOS	1 600	100%	Phosphate	Agriculture
MFE	613	100%	Minerai de fer	Industrie sidérurgique
SOMIFER	120	100%	Minerai de fer	Industrie du ciment
ENOF	1 100	100%	Produits miniers non ferreux et matériaux utiles	Les différentes industries
ENG	3 000	100%	granulat, carbonate de calcium Pierre et marbre	Peintures, plombages métalliques, aliments pour bétail
ENAMARBRE	345	100%	Marbre sous forme de blocs, dalles, tuiles et ses dérivés	Construction
ENASEL	1 600	100 %	Sels et leurs dérivés	Alimentation, tannerie, industrie chimique, forage
AGENOR	200	100 %	Métaux précieux	Bijoux
ORGM	1 500	100 %	Recherche et exploration minières, sable	Exploitation minière
ENOR	3 257	100%	Exploitation des mines d'or	Artisanat et bijoux
FERAAL	1 000	100%	Exploitation de la mine de Ghar Jbeilat	Industrie sidérurgique
Entreprises en liquidation				
FERPHOS	4 320			100% ---
FERBAT	41			83% Sonarem (anciennement Manal) 7,17% --- Batimétal

Source : Documents internes de SONAREM

1-1-5.Richesse minérale et capacités installées:

Le tableau ci-dessous représentant les réserves et capacités de production annuelles installées pour l'exploitation des principaux produits¹

Tableau N°03: les réserves et capacités de production annuelles prouvées

Produits	Capacités de production annuelles	Réserves géologiques
Phosphate	2 000 000 T	1 655 MT
Rassemblement	19 000 000 T	1 011 MT
Sel	380 000 T	400 MT
Bentonite	35 000 T	10 MT
Carbonate de calcium	350 000 T	477 MT
Pouzzolane	800 000 T	63 MT
Kieselgur	3 000 T	7 MT
Feldspath	30 000 T	4 MT
Barytine	60 000 T	2,4 MT
fer	2 850 000 T	783 MT
Marbres et pierres Ornementales	30 000 m ³	29 600 237 m ³
Or	150 Kg	42 232 kg

¹Documents internes de SONAREM

1-1-6.Les ressources et les matières minérales exploitées

Cette industrie comprend :

Substances minérales industrielles: Phosphate, Baryte, Bentonite, Kaolin, Carbonate de Calcium, Feldspath, Kieselguhr, Sel.....

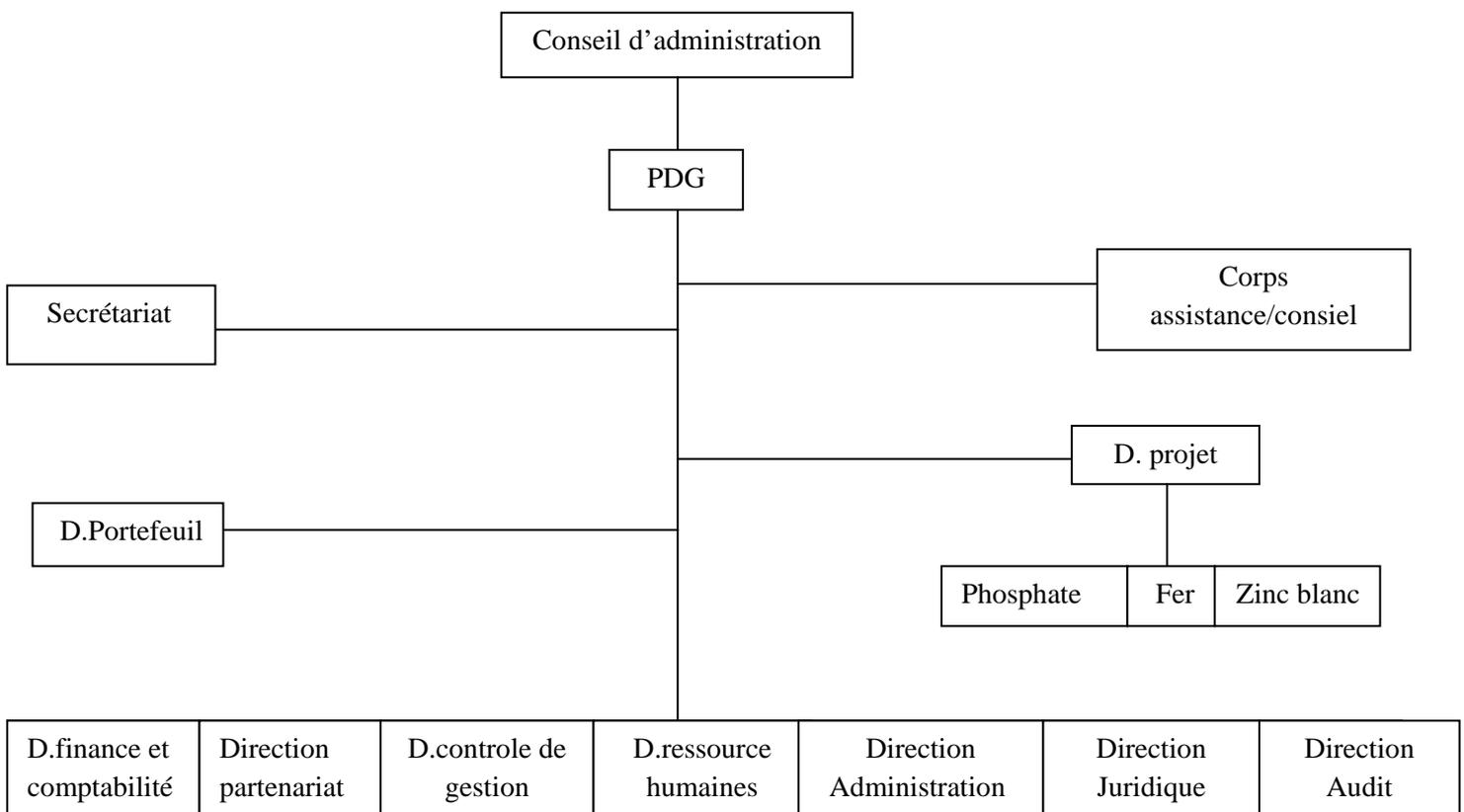
Matériaux de construction: Calcaire, Marbre, Gypse, Sable.....

Substances métalliques ferreuses et non ferreuses: Fer, Zinc.....

Métaux précieux: Or, Argent, Dérivés.

2-1.La structure organisationnelle de SONAREM

Figure n °05: La structure organisationnelle de SONAREM



Source : document interne de SONAREM

❖ Explication de la structure organisationnelle de la Société Nationale de Recherche et d'Exploitation Minière

La Société Nationale de Recherche et d'Exploitation Minière est structurée autour d'un Conseil d'Administration, qui constitue le sommet de sa pyramide organisationnelle, suivi ensuite du Président, du Directeur Général qui travaille à ses côtés l'Autorité d'Assistance et de Consultation, Cette autorité comprend un groupe de personnes ayant une expérience notable, notamment dans le secteur de l'énergie et des mines, ainsi qu'un bureau de secrétariat Sur le plan technique, le Directeur de projet supervise les différents projets de la société, portant sur des matériaux comme le zinc, le fer et le phosphate. De plus, il y a un directeur responsable du portefeuille financier de l'entreprise.

Parmi les directions qui gèrent les affaires générales de la société, on trouve :

- la Direction de l'Administration et des Moyens,
- la Direction de la Conformité Juridique, de la Révision et de l'Audit,
- la Direction des Ressources Humaines,
- la Direction du Contrôle de Gestion,
- la Direction du Partenariat,
- et la Direction de la Comptabilité et des Finances.

Ces directions collaborent de manière intégrée pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

Figure 06 : Logo de groupe SONAREM



3-1.Les missions de groupe SONAREM

Les principales les missions de la SONAREM se résument comme suit:

- La réhabilitation des mines épuisées
- Augmentation des réserves
- Prospection et découverte des nouveaux gisements.
- Planifier et exécuter la fermeture responsable des mines en fin de vie, y compris le démantèlement des infrastructures et la restauration des sites miniers.
- Forage exploratoire, Mener des campagnes de forage pour recueillir des échantillons et analyser les propriétés géologiques des sites potentiels.
- Améliorer les méthodes d'extraction et de traitement pour augmenter les taux de récupération et réduire les déchets.

4-1.Les objectifs de groupe SONAREM

Les directives stratégiques du Groupe SONAREM ont pour but, de promouvoir:

- Un meilleur soutien aux fonctions de recherche, d'études et de développement
- Traiter et accompagner les entreprises en difficulté dans le but de les réhabiliter.
- Possibilité d'alliance stratégique avec de grands groupes miniers internationaux
- Une meilleure allocation des ressources

Section 2: présentation de la fonction Ressource Humaine chez SONAREM

2-1.Organisation et mission du service RH chez SONAREM

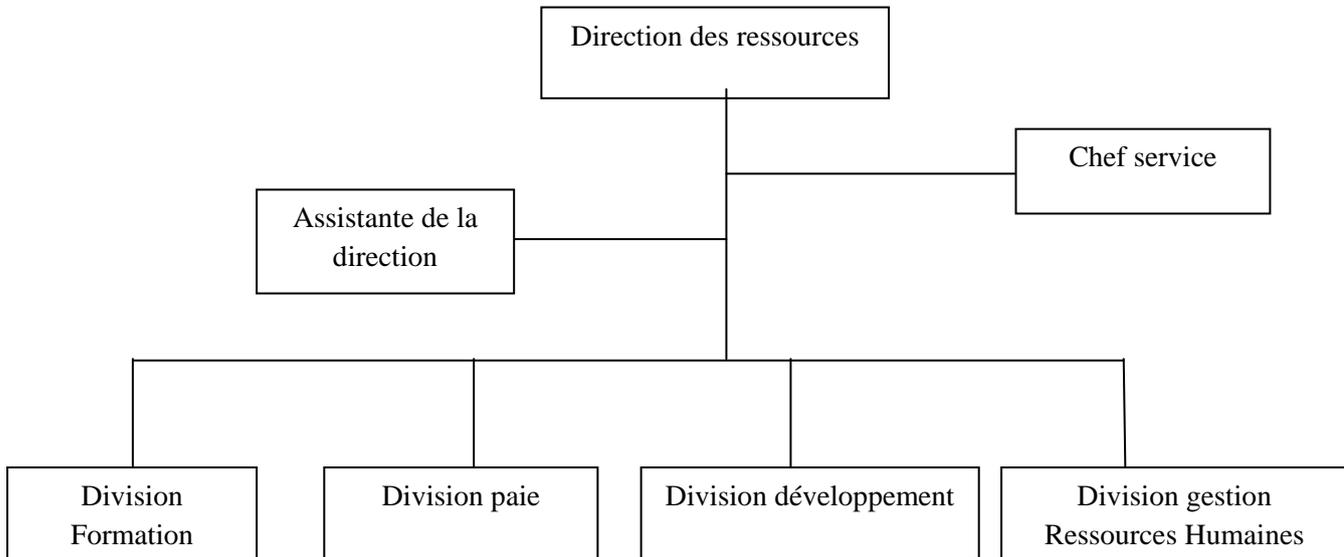
L'organisation du service des ressources humaines (RH) chez SONAREM, est conçue pour soutenir efficacement les divers besoins de l'entreprise en matière de gestion du personnel.

En tant qu'entité spécialisée dans la recherche, l'exploration, l'exploitation et la commercialisation des ressources minières, SONAREM dépend fortement de la performance et de la compétence de ses employés.

Le service RH joue un rôle essentiel en assurant le recrutement, le développement des compétences, la gestion administrative, ainsi que le bien-être et la sécurité des employés. La structuration rigoureuse du service RH permet à SONAREM de maintenir un environnement de travail productif, de favoriser la croissance professionnelle de ses employés et de garantir le respect des normes et réglementations en vigueur.

2-1-1. l'organigramme du service RH chez SONAREM

Figure n °07: l'organigramme du service RH chez SONAREM



Source : document interne de SONAREM

2-1-2. Missions et attributions de la fonction RH chez SONAREM

- Développer le système de formation continue
- Préparer et générer la relève des managers et des experts
- Améliorer la communication, l'écoute et la concertation concernant les relations socioprofessionnelles et les conditions de travail.
- Mettre en valeur les compétences actuelles pour soutenir le développement de nouvelles activités, en veillant à l'adéquation entre les ressources humaines disponibles (compétences et potentialités) et le développement des activités.

2-1-2-1. Missions et attributions de la division formation

Le service Formation s'occupe des tâches suivantes :

- Préparation du plan de formation annuel (identification, analyse et classification des besoins, budgétisation du plan)
- Organisation et planification des formations
- Suivi et évaluation des formations
- Achats des prestations
- Suivi des règlements des prestations
- Prendre en charge les écarts dans la mise en oeuvre des techniques et technologies nouvelles.
- Accueil et Suivi des stagiaires et apprentis
- Reporting

2-1-2-2. Missions et attributions de la division Paie

Son rôle principal consiste au calcul et à l'édition des bulletins de paie, Il assure la gestion complète des rémunérations des employés, en garantissant la précision, la ponctualité et la conformité aux réglementations en vigueur, Voici un aperçu des principales activités du service de paie :

- Collecte des Informations Salariales, et Récupération des données nécessaires au calcul des salaires : heures travaillées, heures supplémentaires, absences, congés, primes, etc.
- Calcul des salaires bruts en fonction des données collectées.
- Application des politiques de rémunération de l'entreprise, y compris les augmentations, les bonus et autres avantages.
- Gestion des Déductions comme la déduction des cotisations sociales obligatoires (sécurité sociale, retraite, assurance chômage), Déduction des impôts sur le revenu

selon les barèmes en vigueur, et des autres déductions comme les avances sur salaire, les prêts employés, les contributions syndicales, etc.

- Préparation et distribution des bulletins de paie mensuels aux employés.
- Versement des Salaires

- Déclarations et Paiements aux Organismes Sociaux

2-1-2-3. Missions et attributions de la division gestion ressources humaines

La division Gestion des Ressources Humaines (GRH) chez SONAREM est essentielle pour la gestion efficace du personnel et le soutien aux objectifs stratégiques de l'entreprise. Voici les principales missions et attributions de cette division:

- Gestion Administrative du Personnel : Gérer les dossiers des employés, y compris les contrats de travail, les promotions, les mutations et les cessations de contrat.
- Conformité Légale : Veiller au respect des réglementations du travail et des conventions collectives
- Gestion des Conflits : Prévenir et gérer les conflits sociaux de manière équitable et efficace
- Gestion des Données RH (Systèmes d'Information, confidentialité et Sécurité...)

2-1-2-4. Missions et attributions de la division développement

- Identifier et évaluer les nouvelles opportunités de marché et de croissance pour l'entreprise
- Élaborer et mettre en œuvre des stratégies visant à accroître les parts de marché, à pénétrer de nouveaux segments et à développer de nouveaux produits ou services.
- Gérer les plans de carrière de la ressource humaine
- Promouvoir et intégrer des innovations technologiques et procédurales pour améliorer l'efficacité et la compétitivité de l'entreprise.

Section 3 : l'analyse et l'interprétation des résultats de l'étude

Dans cette section du dernier chapitre de notre étude, nous avons présenté et analysé les statistiques, les données et les informations que nous avons collectées Pour démontrer l'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines au sein de la Société Nationale de Recherche et d'Exploitation Minières "SONAREM SPA".

3-1.population, échantillon et méthodologie de l'étude

3-1-1. La méthodologie de l'étude

Nous avons utilisé une approche analytique descriptive, qui vise à décrire et analyser le phénomène afin de révéler son essence, de confirmer son existence et de déterminer le niveau de corrélation entre ses variables.

3-1-2. la population de l'étude

Par population étudiée ou population statistique, on entend l'ensemble des unités statistiques qui doivent être examinées et dont les caractéristiques doivent être connues avec précision. En d'autres termes, il s'agit du groupe d'unités statistiques partageant la caractéristique de base qui intéresse le chercheur dans son étude, et qui varie en fonction du problème ou du phénomène étudié. Dans cette étude, la population étudiée est constituée des 46 travailleurs de la Société Nationale de Recherche et d'Exploitation Minière afin de déterminer l'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines.

3-1-3. l'échantillon de l'étude

En raison de la diversité de la population de l'étude, composée de cadres, cadres supérieurs, d'agents de maîtrise et d'agents d'exécution totalisant 46 employés, nous avons opté pour une enquête exhaustive. Ainsi, 35 questionnaires ont été distribués, représentant et 25 d'entre eux ont été récupérés, Par la suite, 5 questionnaires ont été exclus en raison de leur incapacité à

Être analysé statistiquement, soit en raison du manque de sérieux des répondants dans leurs réponses, soit parce qu'ils ne remplissaient pas les conditions requises. Le nombre total de questionnaires valides pour l'étude et pouvant être analysés statistiquement est donc de 20.

3-2. Outils et méthodes de l'étude

3-2-1. Outil de l'étude (outil de collecte de données)

En raison de la diversité des niveaux culturels au sein de la population étudiée et de la difficulté de consulter chacun de ses membres par des entretiens directs, l'outil qui nous permettra d'évaluer le système de motivation de SONAREM ainsi que son lien avec la performance des ressources humaines est le questionnaire pour la collecte des données (formulaire de questions).

3-2-2. Présentation de l'enquête

Notre stage pratique s'est déroulé à la direction de SONAREM Hydra pendant un mois. Durant cette période, nous nous sommes rendus à l'entreprise afin de recueillir des témoignages sur leurs activités. Le questionnaire nous permettra d'analyser les résultats de notre enquête afin d'établir la relation entre le système de motivation et la performance des ressources humaines.

3-2-3. L'utilité de l'enquête

Cet outil d'information nous permettra de :

- Appliquer une méthode d'investigation et de collecte de données à travers ce type de questionnaire ;
- Évaluer la perception du questionnaire par les parties prenantes ;
- Analyser les réponses fournies pour confirmer ou infirmer les hypothèses formulées dans l'analyse de la problématique de notre sujet.

3-2-4. L'architecture du questionnaire

A. Une présentation: elle est nécessaire pour instaurer la confiance de l'interviewé, car elle permet de présenter notre projet de recherche de manière appropriée.

B. Les questions :

Le questionnaire comporte :

- Des questions fermées ;
- Des questions semi ouvertes ;
- Des questions ouvertes.

Pour la réalisation de notre enquête, nous avons procédé par les étapes suivantes :

- La distribution des questionnaires
- La récupération des questionnaires
- Dépouillement et interprétation des résultats : dans cette étape, nous analyserons chaque question des deux volets, puis nous interpréterons les résultats obtenus.

3-2-5. Outils utilisés

Afin d'atteindre les objectifs de cette étude, et en fonction de sa nature et de la taille de son échantillon, nous avons utilisé le logiciel Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

Ce logiciel permet d'analyser les données de l'étude en utilisant des mesures de statistiques descriptives, telles que les mesures de tendance centrale, les mesures de dispersion, ainsi que le calcul des fréquences et des pourcentages, etc.

3-3. Présentation des résultats

Nous avons choisi les questions les plus pertinentes en lien direct avec la performance des ressources humaines et les avons abordées en trois étapes, comme suit :

-
- Détermination de la population cible
 - Influence de la motivation sur les ressources humaines
 - Lien entre la motivation et la performance des ressources humaines

Nous aborderons dans cette section l'analyse du questionnaire et son adéquation avec les hypothèses proposées.

3-3-1. identification de la population

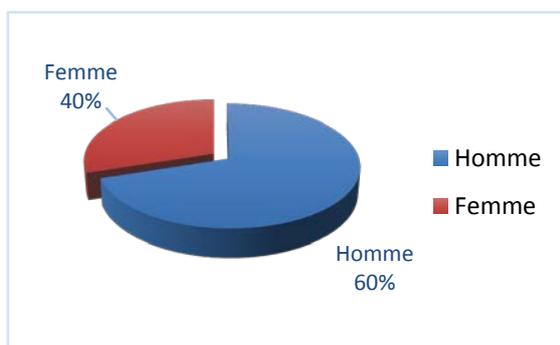
✚ Le tableau et la figure ci-dessous illustrent la répartition la population de SONAREM selon le sexe

Tableau 04 : Répartition selon le sexe

Sexe		
	Fréquence	Pourcentage
Homme	12	60,0%
Femme	8	40,0%
Total	20	100,0%

Source : Elaboré par l'étudiante

Figure 08: Répartition selon le sexe



Source : Elaboré par l'étudiante

Commentaire

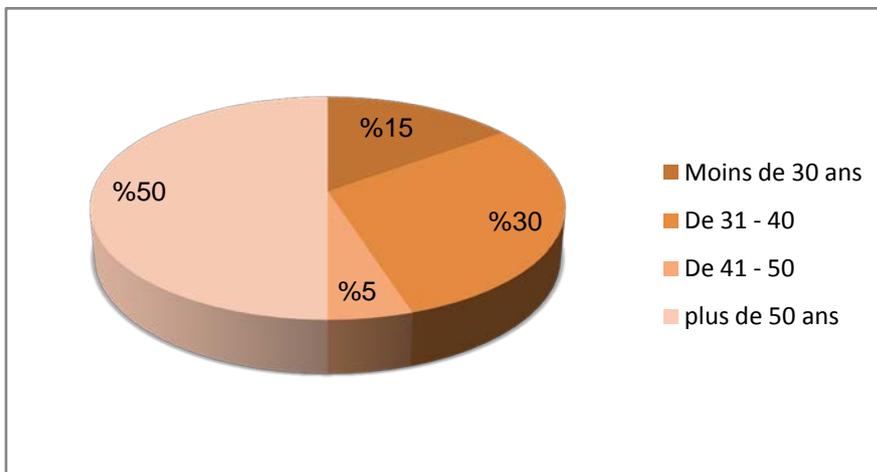
Nous concluons à partir du tableau et de la figure ci-dessus que les caractéristiques de l'échantillon sont équilibrées, car le pourcentage d'hommes dépasse celui des femmes de 20%. Cela indique que le type d'activité de l'institution ne dépend pas d'un effort physique, et par conséquent, des hommes et des femmes ont été employés ensemble.

✚ Le tableau et la figure ci-dessous illustrent la répartition selon leurs tranches d'âge

Tableau 05 : Répartition selon la tranche d'âge

tranches d'âge		
	Fréquence	Pourcentage
Moins de 30 ans	3	15,0%
De 31 – 40	6	30,0%
De 41 – 50	1	5,0%
plus de 50 ans	10	50,0%
Total	20	100,0%

Figure 09 : Répartition selon la tranche d'âge



Commentaire

Nous remarquons à partir du tableau et de la figure ci-dessus que le pourcentage des personnes âgées de moins de 30 ans est de 15%, le pourcentage de celles âgées de 31 à 40 ans est de 30%, le pourcentage de celles âgées de 41 à 50 ans est de 5%, et le pourcentage de celles âgées de plus de 50 ans est de 50%.

D'après le tableau et la répartition des âges des personnes interrogées, il apparaît que l'échantillon de recherche comprend à la fois des jeunes et des personnes âgées. Cette composition est le résultat de la politique de l'entreprise, qui cherche à exploiter l'énergie des jeunes tout en bénéficiant de l'expérience des seniors

Toutefois, nous remarquons simultanément une diminution importante de la proportion de jeunes par rapport aux personnes âgées, indiquant un faible taux de recrutement et, par conséquent, un renouvellement limité des ressources humaines. Cela suggère généralement un faible taux de rotation du personnel, signifiant que l'entreprise repose principalement sur l'expérience comme atout majeur.

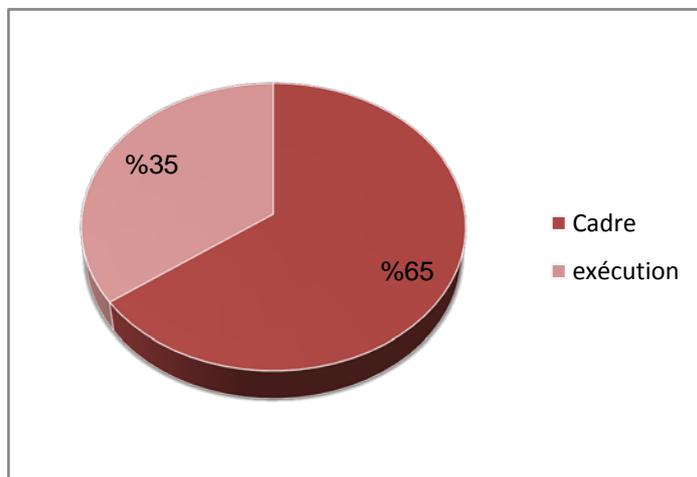
✚ Le tableau et figure ci-dessous, présentent la répartition des RH de SONAREM selon les groupes socioprofessionnels

Tableau 06: Répartition selon Le groupe socioprofessionnel

groupe socioprofessionnels		
	Fréquence	Pourcentage
Cadre	13	65,0%
Exécution	7	35,0%
Total	20	100,0%

Source : Elaboré par l'étudiante

Figure 10 : Répartition selon le groupe socioprofessionnel



Source : Elaboré par l'étudiante

Commentaire

Selon ces résultats nous observons que 35% des employés sont des exécution et 65 % des cadres. Le fort taux d'encadrement peut s'expliquer par l'inadéquation du système de rémunération. Celui-ci est basé sur l'avancement, ce qui signifie que les employés sont principalement récompensés par des promotions et des augmentations de salaire au fur et à mesure de leur carrière.

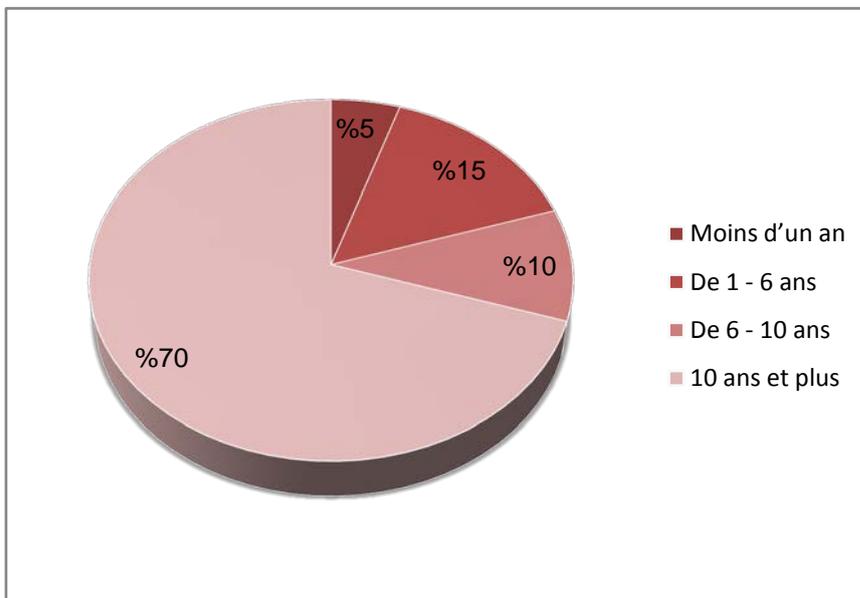
L'organisation utilise ce système d'avancement comme moyen de motiver ses employés, et c'est là que réside le problème, car ce système de promotion et de récompense n'est pas lié à la performance réelle ni aux besoins spécifiques de l'entreprise. Autrement dit, les promotions ne sont pas nécessairement accordées en fonction des contributions directes ou des résultats liés aux objectifs de l'entrepris, Ce qui pousse les employés à chercher des promotions pour obtenir de meilleurs salaires, augmentant ainsi le nombre de managers, même si cela n'est pas justifié par les activités ou les performances de l'entreprise.

Ce qui ressort d'ailleurs, dans la partie suivante.

Tableau 07 : Répartition selon l'expérience professionnelle

expérience professionnelle		
	Fréquence	Pourcentage
Moins d'un an	1	5,0%
De 1 - 6 ans	3	15,0%
De 6 - 10 ans	2	10,0%
10 ans et plus	14	70,0%
Total	20	100,0%

Source : Elaboré par l'étudiante

Figure n°11: Répartition selon l'expérience socioprofessionnelle

Source : Elaboré par l'étudiante

Commentaire

La majorité des salariés 70 % ont plus de 10 années d'ancienneté professionnelle, suivie de la tranche entre 6 et 10 années d'ancienneté soit 10 %, et 15% d'une année à six, et enfin, 5% pour les moins d'une année.

À partir du tableau et de la figure ci-dessus, nous pouvons conclure que la plupart des caractéristiques d'ancienneté de l'échantillon statistique dépassent dix ans, ce qui indique que la majorité des travailleurs embauchés possèdent une certaine expérience, ceci est en corrélation avec l'âge des répondants. Ce qui constitue donc une source de productivité.

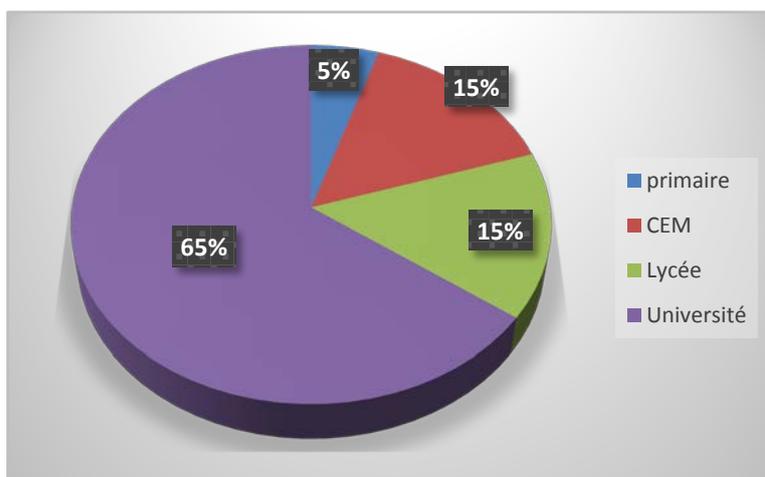
✚ Le tableau et figure ci-dessous, présentent le niveau scolaire des RH de SONAREM

Tableau 08: Répartition selon le Niveau scolaire

Niveau scolaire		
	Fréquence	Pourcentage
primaire	1	5,0%
CEM	3	15,0%
Lycée	3	15,0%
Université	13	65,0%
Total	20	100,0%

Source : Elaboré par l'étudiante

Figure 12 : Répartition selon le niveau scolaire



Source : Elaboré par l'étudiante

Commentaire

Il ressort du graphique et du tableau ci-dessus que 5% l'échantillon statistique ont un niveau d'éducation primaire, 15% ont un niveau d'éducation moyen, 15% ont un niveau d'éducation secondaire et 65% ont un niveau d'éducation universitaire.

À partir de ce qui précède, nous pouvons conclure que la majorité des membres de l'échantillon ont un niveau d'éducation universitaire, ce qui justifie l'importance accordée par le processus de recrutement de l'entreprise à la compétence académique des candidats.

3-3-2. L'impact de la motivation sur la ressource humaine

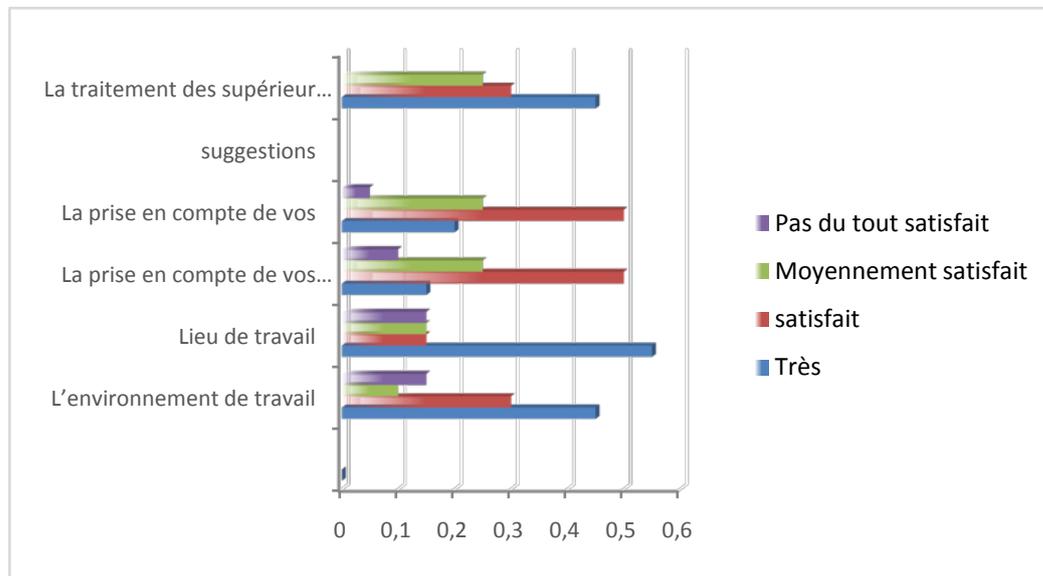
Cette partie vise à examiner l'effet de la motivation sur les ressources humaines de SONAREM

✚ Le tableau et figure ci-dessous, présentent la satisfaction des RH par rapport à l'environnement interne

Tableau 09: Niveau de satisfaction par rapport à l'environnement interne

Variable	Très satisfait	Satisfait	Moyennement satisfait	Pas du tout satisfait
L'environnement de travail	45%	30%	10%	15%
Lieu de travail	55%	15%	15%	15%
La prise en compte de vos problèmes	15%	50%	25%	10%
La prise en compte de vos Suggestions	20%	50%	25%	5%
Le traitement des supérieurs Hiérarchique	45%	30%	25%	0%

Source : Elaboré par l'étudiante

Figure 13 : Niveau de satisfaction par rapport à l'environnement interne

Source : Elaboré par l'étudiante

Commentaire

Nous relevons globalement que, pour ce qui concerne l'environnement interne exprimé à travers les tâches, le milieu, les conditions de travail, le travail de groupe, la prise en charge des problèmes et la prise en compte des suggestions, le niveau de satisfaction varie en moyenne entre 10 % et 55 % pour tous les facteurs. Le degré d'insatisfaction se situe entre 5 % et 15 %, à l'exception du traitement par la hiérarchie où l'on remarque un degré d'insatisfaction de 0 %. Nous pouvons conclure que la perception de la satisfaction est disparate d'un facteur à l'autre.

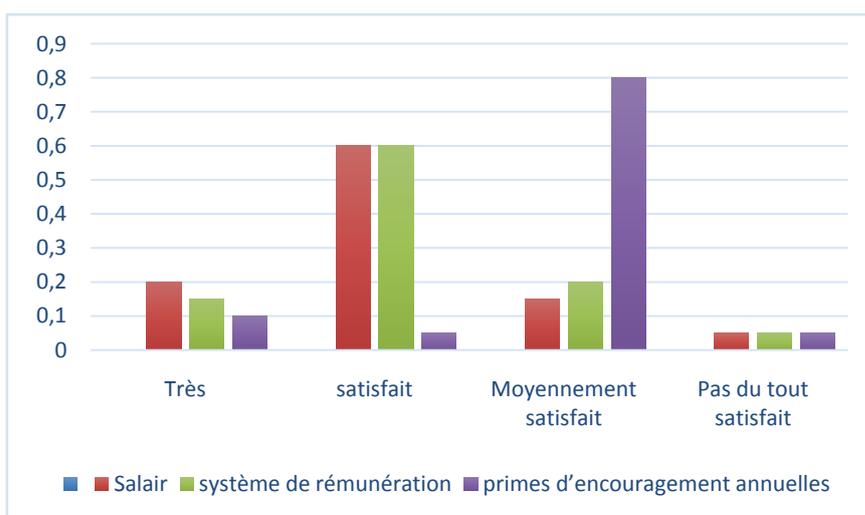
✚ Niveau de satisfaction par rapport au système de rémunération

Tableau 10: Niveau de satisfaction par rapport aux outils usités

Variable	Très satisfait	Satisfait	Moyennement satisfait	Pas du tout satisfait
Salaire	20%	60%	15%	5%
système de rémunération	15%	60%	20%	5%
primes d'encouragement annuelles	10%	5%	80%	5%

Source : Elaboré par l'étudiante

Figure 14 : Niveau de satisfaction par rapport au système de rémunération



Source : Elaboré par l'étudiante

Commentaire

Les données fournies par l'enquête démontrent que la majorité entre 15% et 60% contre 5% que le salaire est motivant.

Par ailleurs, on remarque que la satisfaction dans le système de rémunération se répartit comme suit : 15 % très satisfaits, 60 % satisfaits, 20 % moyennement satisfaits contre 5 % non satisfaits.

En revanche, pour ce qui concerne les primes d'encouragement annuel, la majorité, entre 5% et 80%, sont satisfaits.

Nous constatons que l'entreprise répond aux besoins matériels de la majorité de ses employés, ce qui explique leur satisfaction et constitue un facteur de motivation au sein de l'organisation.

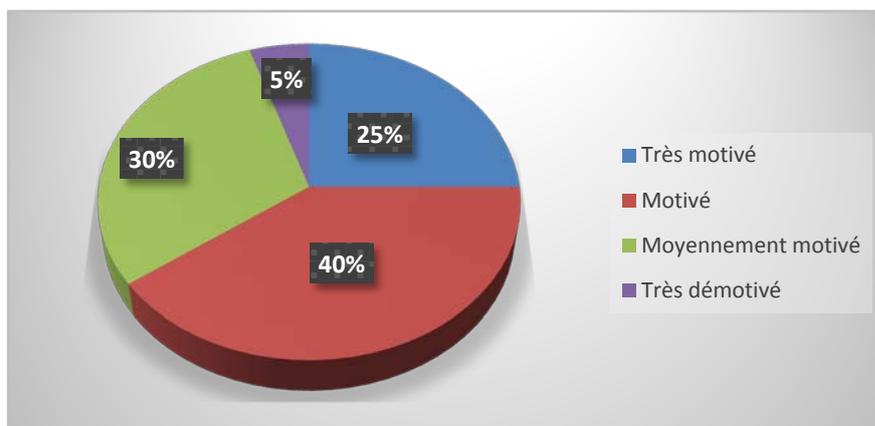
✚ La motivation dans le cadre de travail

Tableau 11: La motivation dans le cadre de travail

La motivation dans le cadre de travail		
	Fréquence	Pourcentage
Très motivé	5	25,0%
Motivé	8	40,0%
Moyennement motivé	6	30,0%
Très démotivé	1	5,0%
Total	20	100,0%

Source : Elaboré par l'étudiante

Figure 15 : La motivation dans le cadre de travail



Source : Elaboré par l'étudiante

Commentaire

25 % des employés se déclarent très motivés. Cela indique qu'un quart de l'échantillon statistique est extrêmement engagé et probablement satisfait des conditions de travail et des politiques de motivation mises en place par l'entreprise.

40 % des employés se disent motivés. Cette proportion représente une majorité relative, ce qui signifie que ces employés sont globalement satisfaits et trouvent que les facteurs de motivation présents dans l'entreprise répondent à leurs attentes.

30 % des employés se considèrent moyennement motivés. Ce groupe montre une satisfaction mitigée, suggérant qu'il y a des aspects du système de motivation qui pourraient être améliorés pour accroître leur engagement.

Enfin, 5 % des employés sont très démotivés. Cette petite proportion indique qu'il y a une minorité d'employés pour lesquels les outils de motivation actuels sont inefficaces, ce qui pourrait avoir un impact négatif sur leur performance et leur engagement au travail.

3-3-3. La relation entre la motivation et la performance des RH

Cette section a été consacrée à répondre à notre question centrale : l'influence des outils de motivation sur les performances des ressources humaines. En lien avec la perception que les employés ont de ces facteurs de motivation.

Nous allons d'abord examiner l'impact des outils de motivation matériels sur la performance des ressources humaines.

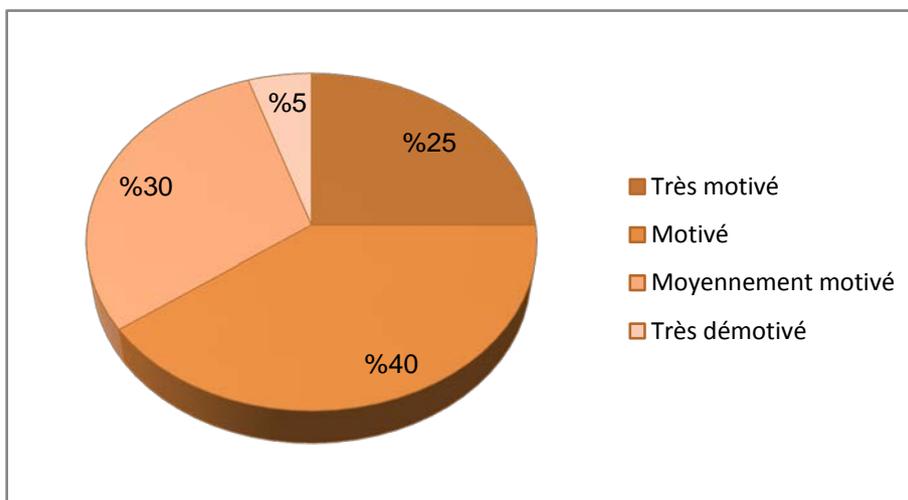
✚ Le niveau d'impact de la rémunération sur la performance des RH

Tableau 12: Le niveau d'impact de la rémunération sur la performance des RH

Le niveau d'impact de la rémunération sur la performance des RH		
	Fréquence	Pourcentage
Très motivé (niveau 1)	5	25,0%
Motivé (niveau 2)	8	40,0%
Moyennement motivé (niveau 3)	6	30,0%
Très démotivé (niveau 4)	1	5,0%
Total	20	100,0%

Source : Elaboré par l'étudiante

Figure 16 : Le niveau d'impact de la rémunération sur la performance des RH



Source : Elaboré par l'étudiante

Commentaire

D'après le tableau n°13 et la figure n°21, il ressort que 40% des salariés estiment que le système de rémunération leur permet d'être plus performants au travail, constituant ainsi la tranche la plus importante de l'ensemble des travailleurs enquêtés. On peut donc conclure qu'il est crucial de réviser la politique de rémunération de l'entreprise Sonarem et de l'adapter aux

attentes des salariés. En effet, un salarié motivé par un système de rémunération adapté produit un meilleur rendement et contribue ainsi à la performance globale de l'entreprise.

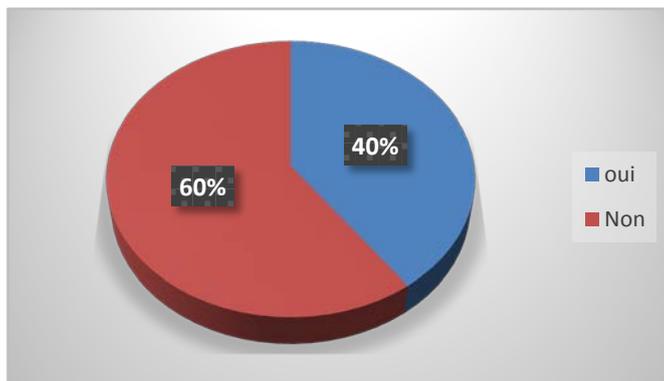
✚ Le degré d'influence de SONARAM sur les efforts de ses salariés

Tableau 13: Le degré d'influence de SONARAM sur les efforts de ses salariés

la motivation de SONARM incite à doubler d'efforts		
	Fréquence	Pourcentage
Oui	8	40,0%
Non	12	60,0%
Total	20	100,0%

Source : Elaboré par l'étudiante

Figure 17 : Le degré d'influence de SONARAM sur les efforts de ses salariés



Source : Elaboré par l'étudiante

Commentaire :

Cela signifie que 40 % des salariés pensent que SONARAM a une influence sur leurs efforts au travail. Ce groupe de salariés ressent peut-être une motivation ou une pression venant de l'entreprise qui les pousse à travailler plus ou mieux. Et que les initiatives et les actions de

SONARAM ont un impact positif ou significatif sur leur comportement au travail, les motivant à être plus performants.

60 % des salariés estiment que SONARAM n'influence pas leurs efforts au travail. Ces salariés peuvent percevoir que leur motivation et leurs performances sont déterminées par d'autres facteurs, tels que leur propre discipline, des motivations personnelles ou des influences extérieures à l'entreprise

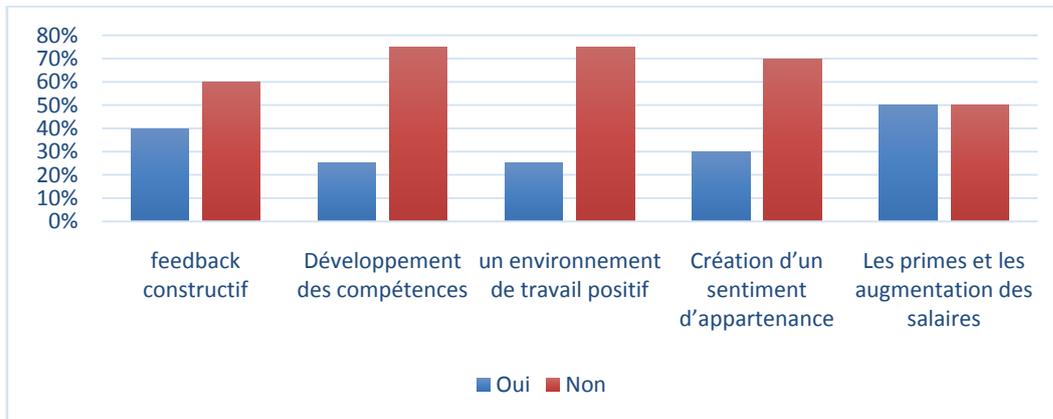
SONARAM peut utiliser ces données pour ajuster ses politiques de gestion des ressources humaines et ses stratégies de motivation afin de mieux engager ses employés. Ces résultats peuvent servir de base pour des discussions et des décisions sur les initiatives futures visant à améliorer l'engagement et la performance des salariés.

 Les outils les plus utilisés par l'organisation

Tableau 14: Les outils les plus utilisés par l'organisation

Les outils de motivation	Oui	Non
feedback constructif	40%	60%
Développement des compétences	25%	75%
un environnement de travail positif	25%	75%
Création d'un sentiment d'appartenance	30%	70%
Les primes et les augmentations des salaires	50%	50%

Source : Elaboré par l'étudiante.

Figure 18 : Les outils les plus utilisés par l'organisation

Source : Elaboré par l'étudiante

Commentaire :

Nous remarquons que l'entreprise se concentre davantage sur l'aspect matériel que sur l'aspect moral, en particulier les salaires et les promotions, tandis que l'aspect moral a été quelque peu négligé, notamment le développement des compétences, l'environnement de travail positif, ainsi que le sentiment d'appartenance

Le fait de négliger les aspects moraux et de se concentrer excessivement sur les aspects matériels peut avoir de multiples effets négatifs sur l'entreprise, y compris sur la motivation et la performance des travailleurs en général. Cela peut entraîner une diminution du moral, une baisse de la motivation intrinsèque. En effet, les employés qui ne se sentent pas valorisés et soutenus peuvent être plus enclins à chercher d'autres opportunités d'emploi où leurs besoins moraux sont satisfaits, ce qui augmente le taux de rotation du personnel. De plus, cela peut entraîner moins de créativité et une innovation limitée.

3-4. Synthèse des résultats

Après avoir collecté des informations sur le terrain et examiné les outils de motivation ainsi que la perception des RH de SONAREM à leur égard et leur lien avec la performance des RH, nous avons pu tirer les conclusions suivantes :

- ✚ Le niveau de motivation est fortement influencé par la rémunération.
- ✚ La motivation, selon les RH de SONAREM, est principalement perçue sous un angle matériel,
- ✚ La majorité des participants estime que les avantages non matériels ne sont pas très motivants
- ✚ La motivation non matérielle a peu d'impact sur la performance des ressources humaines

Conclusion du chapitre

L'étude de la motivation du personnel constitue l'un des fondements de la gestion des ressources humaines. En effet, des employés motivés se traduisent par une performance accrue, une plus grande productivité, et un engagement accru envers leur entreprise. Cependant, la motivation des employés ne peut être réduite à une liste exhaustive, car elle est intrinsèquement liée à la nature humaine et varie selon chaque individu. Ainsi, la motivation est un phénomène complexe qui fait l'objet de nombreuses études, Étant donné que la motivation varie pour chaque employé de manière individuelle

Enfin d'après les conclusions tirées, la motivation est perçue comme un levier de performance pour l'entreprise. En effet, des employés non motivés ne seront pas performants. Cependant, même si les employés sont motivés, leur performance peut être entravée par un manque de capacités ou des conditions de travail inadéquates.

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Ecole supérieur de commerce

Spécialité : organisations management des entreprises

Madame, monsieur, étudiante en 3^{ème} année (cycle 2 master), je réalise un mémoire de fin d'études sur **l'impact de la motivation sur la performance des employés.**

Dans ce cadre, je vous remercie de bien vouloir consacrer quelques minutes pour répondre au questionnaire ci-joint (vos réponses sont anonymes)

Questionnaire :

1. Informations personnelles:

1-sexe :

Homme

femme

2-tranches d'âges:

Moins de 30 ans

De 31 – 40

De 41-50

Plus de 50 ans

3-groupe socioprofessionnels:

cadre

maitrise

exécution

4-expérience professionnelle:

Moins d'un an

De 1- 6 ans

de 6-10

10 ans et plus

5-niveau scolaire:

Primaire

CEM

Lycée

Université

II. L'impact de la motivation sur la ressource humaine

Variables	Très satisfait	Satisfait	Moyennement satisfait	Pas du tout satisfait
L'environnement de travail				
Lieu de travail				
La prise en compte de vos problèmes				
La prise en compte de vos suggestions				
Le traitement des supérieur Hiérarchique				

Motivation matérielle

2-Selon vous, les facteurs suivants sont-ils ?

Variable	Très satisfait	Satisfait	Moyennement satisfait	Pas de tout satisfait
Salaire				
Système de rémunération				
Primes d'encouragement Annuelles				

3-Etes-vous motivé dans le cadre de votre travail ?

Très motivé

Motivé

Moyennement motivé

démotivé

Très démotivé

En cas de démotivation, quelles sont les raisons?

.....
.....
.....

III. L'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines

1-Pensez-vous que le système de motivation de SONAREM vous incite à doubler vos d'efforts ?

Oui

Non

Si non , pourquoi?

.....

2-à votre avis quel est le niveau d'impact de la rémunération sur la performance des RH dans l'entreprise ?

Très motivé (niveau 1)

Motivé (niveau 2)

Moyennement motivé (niveau 3)

Très démotivé (niveau 4)

3-Quels outils l'organisation utilise-t-elle pour vous motiver

Feedback constructif

Développement des compétences

un environnement de travail positif

Création d'un sentiment d'appartenance

Les primes et les augmentation des salaires

4-Donnez des exemples sur les choses qui vous motivent le plus dans le travail :

.....

.....

.....

