

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES COMMERCIALES

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME
DE MASTER EN SCIENCES COMMERCIALES

Option : Marketing et management des entreprises

THEME

**La contribution de la motivation des salariés dans la
performance de l'entreprise
Cas de LEADER MEUBLE TABOUKERT-**

Membres de jury :

Directeur de mémoire : Pr. BIA Chabane Professeur à l'UMMTO

Présidente : Mme RACHEDI Akila Maitre Conférence classe B à l'UMMTO

Examineur : Mr SEDIKI Abderrahmane Maitre Assistant Classe A à l'UMMTO

Présenté par : BABOU Lydia

Promotion : 2014-2015

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU**

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES,
COMMERCIALES ET DE GESTION**

DEPARTEMENT DES SCIENCES COMMERCIALES

MEMOIRE

**En vue de l'obtention du diplôme
De MASTER en Sciences Commerciales
Option : Marketing et Management des entreprises**

Thème :

**La motivation des salariés et la
performance de l'entreprise
-Cas de Leader Meuble Taboukert-**

Membres de jury :

Directeur de mémoire : Pr. BIA Chabane Professeur à l'UMMTO

Présidente : Mme RACHEDI Akila Maitre Conférence classe B à l'UMMTO

Examineur : Mr SEDIKI Abderrahmane Maitre Assistant Classe A à l'UMMTO

Présenté par : BABOU Lydia

REMERCIEMENTS :

Au terme de ce travail, je tiens à remercier, en premier lieu, Monsieur BIA Chabane, mon directeur de mémoire, de m'avoir accepté et diriger dans mon travail, je remercie madame RACHEDI pour le temps et l'attention qu'elle m'a accordé et je tiens aussi à remercier Monsieur SEDIKI Abderrahmane, mon examinateur et enseignant que ce soit durant mon cursus de licence ou de master.

Je tiens à remercier aussi, tous les enseignants (es) qui ont contribué à ma formation, ainsi que tous les enseignants qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire, je les remercie pour le temps qu'ils m'ont consacré et pour leurs conseils, ainsi que le personnel de la bibliothèque sciences commerciales.

Je tiens aussi à remercier le responsable des ressources humaines de Leader Meuble, mon directeur de stage, Mr ISAAD Hakim pour le temps précieux qu'il m'a accordé. Je remercie aussi particulièrement le personnel du service ressource humaine de Leader Meuble pour leur compréhension, leur aide et le temps qu'ils m'ont consacré.

Un remerciement aux membres du jury d'avoir accepté d'examiner mon travail.

DEDICACES :

**Je dédie ce travail à la mémoire de mes grand parents et oncles que
j'aurai aimer avoir parmi nous**

**A mes très chers parents que j'aime énormément qui sont à chaque
étape de ma vie présents, compréhensifs et aimants**

A ma grand-mère adorée

**A mon très cher époux qui a su me soutenir et m'aider juste comme
il le fallait.**

A mes frères et ma belle-sœur

**A tous mes oncles et tantes, paternels et maternels, et à toute ma
famille**

A ma belle famille

A tous mes amis (es)

A tous ceux qui m'aime.

SOMMAIRE

Remerciements

Dédicaces

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE.....09

Chapitre I : Notions de base : La GRH , la motivation et la performance.....13

Section1 : La Gestion des Ressources Humaines15

Section2 : La motivation au travail20

Section3 : La performance d'entreprise36

Conclusion.....39

Chapitre II : Les politiques de motivation dans les entreprises

Dans les entreprises.....40

Section1 : La motivation par la rémunération42

Section2 : La motivation par les méthodes de management48

Section3 : La motivation par la gestion de la formation.....57

Section4 : Les autres politiques de motivation65

Conclusion.....70

<u>Chapitre III : L'enquête sur le terrain</u>	70
<u>Section1 : Présentation de l'organisme d'accueil LEADER MEUBLE</u>	
TABOUKERT	72
<u>Section2 : Méthodologie de l'enquête sur le terrain</u>	75
<u>Section3 : Présentation et analyse des résultats</u>	77
Conclusion	91
Conclusion générale	93
Bibliographie	96
Annexes	99

Liste des tableaux et figures

Liste des tableaux :

NUMERO DU TABLEAU	PAGES
TABLEAU N°01	55
TABLEAU N°02	73
TABLEAU N°03	78
TABLEAU N°04	79
TABLEAU N°05	80
TABLEAU N°06	81
TABLEAU N°07	83
TABLEAU N°08	84
TABLEAU N°09	85
TABLEAU N°10	86
TABLEAU N°11	88
TABLEAU N°12	89

Liste de figures :

FIGURES	PAGES
FIGURE N°01	29
FIGURE N°02	34
FIGURE N°03	44
FIGURE N°04	68
FIGURE N°05	74

Liste des tableaux et des figures

FIGURE N°06	78
FIGURE N°07	80
FIGURE N°08	81
FIGURE N°09	82
FIGURE N°10	83
FIGURE N°11	85
FIGURE N°12	86
FIGURE N°13	87
FIGURE N°14	88
FIGURE N°15	90

Introduction générale

Introduction générale

L'entreprise, faisant partie d'un environnement particulièrement concurrentiel en raison de la mondialisation, l'internationalisation et des progrès technologiques, doit mobiliser ses ressources qu'elles soient financières, matérielles mais aussi humaines et cela pour pouvoir continuer son activité.

Les ressources humaines ont été longtemps négligées comparant aux autres ressources de l'entreprise, et cela en raison du manque de main d'œuvre qualifiée spécialisée en partie mais aussi parce qu'à cette période les ouvriers exécutaient les mêmes tâches et les ateliers de production se contentaient de maximiser la production puisque tout ce qu'ils produisaient était vendu.

Avec les changements dans l'organisation du travail dans les entreprises, la fonction ressources humaines a fini par occuper la place qui lui est due, une place primordiale au sein des entreprises, comme nous le confirme **Claude Lévy-Leboyer** « Les entreprises n'existent pas sans les hommes et les femmes qui y travaillent »¹.

Les dirigeants pour pouvoir faire face à leurs concurrents et créer un avantage concurrentiel en plus des ressources matérielles se voient dans l'obligation de gérer au mieux la fonction ressources humaines.

Bien que la gestion des ressources humaines a mis du temps pour être abordée, le développement des entreprises et l'émergence de grandes industries et le fait que les dirigeants se voient faire face chaque jour dans leur travail à un important effectif salarial qui a besoin d'être placé à son juste poste, être formé, être écouté, rémunéré, et bien plus il a besoin d'être motivé et satisfait, ont rendu la GRH une fonction à ne pas négliger.

C'est en toute logique que la motivation est abordée à ce stade de développement au sein des entreprises.

¹ Claude LEVY-LEBOYER, « la motivation dans l'entreprise modèles et stratégies », Edition d'Organisation, Paris p.13

Introduction générale

Louis BERGERON, auteur de *Satisfaction, motivation et performance au travail* définit la motivation comme une force intérieure qui pousse l'individu à agir dans le sens des objectifs de l'organisation.²

L'entreprise tend à atteindre des objectifs fixes et précis avec la meilleure allocation des ressources possible, c'est ce qu'on appelle la performance de l'entreprise.

SELON Alfred DuPont Chandler³, un historien et économiste américain « la performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique » en effet, l'efficacité fonctionnelle consiste à atteindre les objectifs fixés et l'efficacité stratégique inclut une meilleure allocation des ressources qu'elles soient financières, matérielles ou les ressources humaines, l'efficacité stratégique est appelée aussi efficacité.

L'atteinte de la performance d'entreprise n'implique pas seulement les objectifs stratégiques de l'entreprise mais aussi les objectifs individuels des salariés : « Pour être efficace, elle (la performance) doit aussi constituer un but pour le salarié, quel que soit le niveau où il se trouve et quel que soit son métier. La « Performance totale » nécessite le concours de tous. Pour qu'elle constitue un but pour le salarié, il faut également que celui-ci y trouve son compte. Cela signifie, bien sûr, rétribution, mais aussi plaisir et motivation »⁴

C'est cette relation existante entre la motivation des salariés au sein des entreprises où ils travaillent, et la performance de ces derniers qui a suscité l'intérêt pour faire objet de sujet principal de ce travail de recherche.

Bien des auteurs et des recherches ont tenté de répondre à la problématique de la motivation des salariés et pourtant on rencontre encore ce problème au sein des entreprises qu'elles soient privées ou publiques.

La problématique de notre travail est :

Comment les managers motivent-ils les salariés pour les faire participer dans la performance de l'entreprise ?

² MUCHA Laura, « La motivation des salariés et la performance dans les entreprises », mémoire, 2009/2010, p. 11

³ A.D.CHANDLER, « Organisation et performance des entreprises », Editions de l'organisation, 1992

⁴ Jacques LEMONNIER, « Les objectifs individuels de performance », Edition Vuibert, Paris, 2010, p.7

Introduction générale

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

- **Quelles sont les politiques de motivation existantes ?**
- **Comment le manager doit-il s'y prendre afin de motiver les salariés de l'entreprise pour atteindre la performance d'entreprise ?**
- **Quelles sont les attentes des salariés de leur manager ?**

Ainsi, pour aller plus loin dans notre étude, nous avons porté notre choix sur l'entreprise **LEADER MEUBLE TABOUKERT** comme cas pratique. On a pris cette entreprise comme cas pratique en raison de son effectif car on a jugé que plus une entreprise a un grand effectif plus elle aura des difficultés à satisfaire tout le monde en matière de motivation au travail, tout comme cette entreprise, devenu filiale depuis 1998 de « woodmanufacture » a devant elle un avenir prometteur , en effet **LEADER MEUBLE** a des projets d'extension et des projets d'investissement.⁵ Ce qui rend important l'aspect de la motivation des salariés de cette entreprise.

Afin de bien structurer notre travail d'étude, on a posé trois hypothèses relevant de la motivation des salariés et de la performance de l'entreprise :

H1. Les primes et les récompenses financières sont les meilleurs moyens de motivation des employés et d'encouragement de la productivité

H2. Les managers doivent aller vers leurs employés, les écouter pour pouvoir répondre à leurs besoins et ainsi atteindre la performance d'entreprise souhaitée

H3. Les employés ne sont pas tous réactifs aux mêmes facteurs de motivation

On a divisé notre travail en deux parties : la partie théorique et la partie pratique.

La partie de revue de littérature est composée de deux chapitres. Le premier chapitre porte sur les concepts et les notions de base. On abordera en première section la GRH (Gestion des Ressources Humaines) où on va traiter du passage de la fonction personnel à la fonction Gestion des Ressources Humaines, puis on va parler du concept de la gestion des ressources humaines (sa définition, ses fonctions ainsi que ses objectifs).

⁵ L.S, article paru dans « la tribune », 24.08.2008

Introduction générale

Puis on va aborder la motivation au travail comme deuxième section où on va définir la motivation au travail et on va parler des types, du processus de la motivation au travail mais aussi des différentes théories de l'Ecole des Relations Humaines de la motivation au travail.

La troisième notions qui sera abordé est la performance d'entreprise comme troisième section, cette notion sera aussi définit, et on va parler de ses composantes et ses types ainsi que la mesure de la performance, et on va aborder comme deuxième point l'apport de la GRH dans la performance d'entreprise.

Dans le deuxième chapitre, on a divisé notre travail en quatre sections et cela afin de pouvoir consacrer chaque section à une politique de motivation différente. Les politiques de motivation seront successivement aborder dans l'ordre suivant : La politique de motivation par la rémunération, La motivation par les méthodes de management, la motivation par le gestion de la formation, et les autres politiques de motivation hors des trois politiques précédemment citées.

Le troisième chapitre est la partie réservée à l'enquête sur le terrain. Notre cas est l'entreprise nationale **LEADER MEUBLE**.

Dans la première section, on va présenter l'entreprise **LEADER MEUBLE**. Dans la deuxième section on va aborder notre méthodologie de recueil de données et dans la troisième section on va dépouiller notre questionnaire et présenter ses résultats mais aussi les expliquer.

On va terminer notre travail de mémoire par la conclusion générale.

Chapitre I :

Notions de base : la G.R.H ,

la motivation et la

performance

Les ressources humaines sont devenu essentielles au sein des organisations et cela en raisons de la concurrence existante sur le marché et qui impose aux entreprises bien plus que des moyens financiers et matériels mais surtout un personnel créatif, innovant, mais surtout motivé à offrir le meilleur de ses compétences à l'entreprise pour laquelle il travaille.

Dans ce premier chapitre qui porte sur les concepts et notions de base à connaître avant d'aller plus loin dans notre travail, nous allons aborder, en quoi consiste l'expression « ressources humaines » pour ainsi préciser de quoi on parle exactement quand on parle de ressources humaines.

Puis on va parler de la gestion des ressources humaines :

- La genèse de la Gestion des Ressources Humaines
- Définition, fonctions et objectifs de la G.R.H

Pour ainsi arriver à la première notion essentielle de notre travail qui est la motivation des salariés où on va parler :

- De l'historique de la motivation au travail
- Définition et typologie de la motivation
- Les différentes théories de la motivation au travail

Par la suite, une autre notion essentielle dans notre travail sera abordée et qui est la performance d'entreprise, où on va :

- Définir cette notion et citer ses types
- Parler de la mesure de la performance
- Et l'apport de la GRH dans la performance de l'entreprise

Section1 : La Gestion des Ressources Humaines

Les ressources humaines, capital humain, ou le personnel comme appelait au part avant, sont « *tout être humain qui travaille au sein de l'institution moyennant un contrat ...les ressources humaines ne sont pas, non seulement le staff contractuel mais aussi les décideurs et tout individu en relation avec l'entreprise et dont le contact apporte un plus à la vie de la dite entreprise* »¹.

Tout être humain qui travaille au sein de l'institution moyennant un contrat : Ces êtres humains, travaillants pour le compte de l'entreprise, couramment appelés employés, salariés ou ouvriers, ils travaillent sous contrat, engagés à exécuter un travail que ce soit à temps plein ou partiel, pour le compte d'un employé en contre partie d'un salaire ou d'une rémunération ou bien un traitement convenu à l'avance, son employé a le pouvoir de lui donner des ordres et des directives, d'en contrôler le travail exécuté, de le sanctionner en cas de manquement.²

Un salarié peut être un cadre au titre d'un Directeur Général (DG), un Président et Directeur Général (PDG), un manager, un chef de produit, de gamme.....

Il peut s'agir aussi d'un non cadre : un secrétaire, un gestionnaire, un commercial, une femme de ménage....

Les sous-traitants ne sont pas à négliger, les sous-traitants sont des salariés bien que temporaires, aux quels l'entreprise fait appel en cas de besoin, on peut citer à titre d'exemple les bureaux de comptabilité et de commissariat aux comptes, bureaux d'études de marché, bureaux de génie civil en cas de construction pour l'entreprise, techniciens.....

Quand on parle de *staff* dans l'entreprise, on parle de l'ensemble des dirigeants d'une entreprise, d'un groupe menant un projet ou à la tête d'un projet ou bien d'un service au sein de l'entreprise³

¹ MAJORO Jean-Paul, « L'influence de la motivation des employés sur la productivité et la performance des entreprises privées au Rwanda », mémoire, 2008, p 12

² Ibid, p.10

³ Ibid, p.10

Comme dit précédemment, les ressources humaines englobe tout individu travaillant pour le compte de l'entreprise et cela quel que soit son contrat (limité ou indéterminé) et que ce soit à temps partiel ou à plein temps. Au part avant les dirigeants n'était pas comptés parmi les ressources humaines de l'entreprise, cela revient sans doute aux temps où les dirigeants était toujours des propriétaires des moyens de productions (le capitalisme), ce qui n'est pas souvent le cas maintenant ce qui fait que la notion de ressources humaines a changé pour intégrer même les dirigeants.

1. De la fonction Personnel à la fonction Ressources humaines :⁴

La fonction Ressources Humaines n'a pas toujours existée, les textes les plus anciens parlent de l'intendant qui assumait quelques tâches de gestion du personnel.

Au temps de l'époque industrielle et des trente glorieuses où la production était le maître mot dans les ateliers de production, les employeurs embouchaient une importante main d'œuvre afin d'augmenter la production, mais cette main d'œuvre était non spécialisée et son rendement était faible.

En 1980, **Frederick Winslow TAYLOR**, un ingénieur dans une usine d'acier, a mis en œuvre des expériences afin de gérer le problème de la production de masse et accroître le rendement des ouvriers. Ses expériences sont basées sur **l'organisation du temps et du mouvement des ouvriers (Organisation scientifique du Travail)**:⁵

- **La Division horizontale du travail** qui consiste à donner à chaque ouvrier une tâche précise à faire, et cela pour accélérer la production.
- **La Division verticale du travail** qui consiste à séparer le travail d'exécution et le travail intellectuelle qui est celui des ingénieurs aux bureaux.
- **Le salaire au rendement et contrôle des tâches**, en effet selon Taylor la seule façon de motiver les ouvriers et ainsi augmenter la productivité de chaque individu c'est bien le salaire au rendement. A chaque tâche correspond un temps d'exécution chronométré et ainsi le chronomètre détermine la rémunération de l'ouvrier. Le salaire au rendement permet d'éviter les pertes de temps et ainsi d'accélérer le rythme de l'ouvrier et d'éviter ce que Taylor appelle « **la flânerie ouvrière** ».

⁴ PRETTI Jean- Marie, Ressources Humaines, ED Vuibert 12^e édition, Paris, 2010, p.6

⁵ EL KHOTABLI Adil, « la normalisation industrielle », mémoire, 2005, mémoire online.fr consulté le 06.10.2015

La parcellisation des tâches et la spécialisation ont fait sentir le besoin de formation.

A cause du développement du taylorisme auquel on reprochait le fait de « déshumaniser » les ouvriers et le début du syndicalisme, les dirigeants se sont retrouvés dans l'obligation de s'intéresser au personnel de l'entreprise et le service du personnel est apparu, son activité principale était le recrutement, la répartition des tâches et le problème de performance des salariés.

Au 20^{ème} siècle, la fonction personnel est apparue à partir du moment où le chef d'entreprise n'est plus en état de gérer l'ensemble du personnel qui lui est alloué.

Les entreprises dont la taille pourrait justifier l'émergence de la fonction sont encore peu nombreuses, le recensement de 1896 révèle 472 établissements de plus de 500salariés.

« Au début de la décennie 1930, un psychologue Américain ELTOMAYO a conduit une série d'expériences aux ateliers HAW THORN du WESTERN Electric, touchant l'influence des conditions de travail sur la productivité, celle-ci a mis en cause la motivation au travail et donna naissance au courant des Relations Humaines »⁶

Après la deuxième guerre mondiale, la femme est massivement présente dans les usines ce qui a élargie d'avantage la gestion du personnel

A partir des années cinquante et soixante la gestion des ressources humaines a pris de l'importance dans les organisations et le personnel est pris en considération dans l'augmentation de la productivité surtout avec l'internationalisation, l'évolution démographique, le développement technologique.⁷

Dans les années 1980,la fonction personnel se transforme en fonction ressources humaines, la conception d'un personnel considéré comme une source de coût qu'il faut optimiser laisse place à la conception d'un personnel considéré comme une ressource qu'il faut mobiliser.

⁶ MOKRANI Sofia et MALKI Rosa, « Les pratiques des ressources humaines et la performance dans les PME », mémoire, UMMTO, 2010/2011., p. 04

⁷ MOKRANI Sofia et MALKI Rosa., ibid., p. 04

2. Le concept de Gestion des Ressources Humaines :

2.1. Définition de la G.R.H :

La gestion des ressources humaines (GRH) est « *un ensemble de pratiques de management ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines pour une plus grande performance de l'organisation* »⁸

La gestion des ressources humaines est *un ensemble de pratiques de management* : Le manager en ressources humaines doit contrôler, conduire et superviser administrativement le personnel par rapport aux effectifs, au temps de travail, établir les dossiers individuels, répondre aux requêtes du personnel, gérer les caisses d'assurance maladie et de retraite ou en cas d'accident de travail, gérer les relations avec les administrations institutionnelles au titre de l'inspection du travail, régler les transactions avec les sous-traitants... le rôle d'un manager en ressources humaines est diversifié.

Mobiliser et développer les ressources humaines : La gestion des ressources humaines a évolué, ce n'est plus l'administration du personnel qui s'agissait de gérer les horaires de travail des employés, traitement des contrats de travail, gérer les cotisations et les congés, mais il s'agit maintenant de bien plus qu'administrer le personnel, on parle de management du capital humain. Dans le management des ressources humaines on a deux aspects essentiels : d'un côté on a **l'administration des ressources humaines** et de l'autre côté on a **le développement des ressources humaines**.

L'administration des ressources humaine s'agit de la gestion de la paie, les droits au travail, les contrat de travail comme c'était le cas avant, alors que le développement des ressources humaines s'agit de la gestion des carrières et des compétences des employés , le recrutement qu'il soit interne comme changer de poste de travail au sein de la même entreprise ou le recrutement externe qui s'agit de recruter une personne nouvelle ne travaillant pas déjà au sein de l'entreprise, la formation du personnel que se soit à l'intérieur de l'entreprise ou bien à l'extérieur.

Pour une plus grande performance d'entreprise : Et c'est l'objectif économique toutes entreprises, l'atteinte des objectifs fixés avec la meilleure allocation des ressources y compris les ressources humaines

⁸ MAJORO Jean-Paul. Op.cit., p. 12

2.2. Les différentes fonctions de la G.R.H :

La Gestion des Ressources humaine a pour principales fonction :

- ❖ La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : La Gestion prévisionnelles des emplois a pour objectif la recherche d'une adéquation entre les besoins de l'entreprise et les ressources humaines disponible⁹.
- ❖ Le recrutement : Le recrutement est la provision de l'entreprise en matière de main d'œuvre adéquate. Le recrutement peut être interne et c'est la promotion ou le changement de poste de travail sans avoir recours à des personnes nouvelles à l'entreprise, ou externe et ça consiste à faire appel à des personne qui ne travail pas déjà pour l'entreprise.
- ❖ La rémunération : c'est les récompenses financières ou les avantage en nature (voiture, ordinateur, logement...) en contre partie de l'exécution d'un travail ou d'une tâche.
- ❖ La formation : la formation consiste à mettre à niveau le travailleur pour répondre aux exigences de son poste de travail.

2.3.Objectifs de la G.R.H au sein de l'organisation :

La gestion des ressources humaines a trois catégories d'objectifs : **Objectifs économiques, objectifs humains et objectifs d'actualisation.**

- **Les objectifs économiques :**

L'objectif économique recherché par les responsables des ressources humaines est l'accroissement du chiffre d'affaire de l'entreprise au travers d'une gestion des ressources humaines adéquate.

- **Les objectifs humains :**

- Acquisition des ressources humaines qualifiées mais aussi avoir le bon effectif de salariés au sein de l'entreprise et cela consiste à avoir ni un sureffectif, ni un sous-effectif.

⁹ LETHIELLEUX Laetitia, L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines, ED Gualino éditeur, paris, 2009, p. 51

- Conservation des salariés présents au sein de l'entreprise et cela par divers moyen comme l'administration équitable des rémunérations, les conditions de travail adéquates, promotions...
 - Développement des ressources humaines : qui consiste à évoluer les compétences des salariés, mettre en œuvre des programmes de développement individuel et organisationnel, former le personnel...
 - Améliorer les relations au sein de l'organisation
 - Satisfaire les besoins et désirs des salariés
- **Les objectifs d'acquisition :**

La gestion des ressources humaines permet de préparer et adapter tout individu au sein de l'organisation aux éventuels changements qu'ils soient technologiques ou politiques afin de poursuivre ses objectifs organisationnels.

Section2 : La motivation au travail :

La motivation au travail est un terme que les entreprises ont mis du temps à aborder. En effet, ce concept est venu progressivement après que les chercheurs se sont penchés sur le capital humain pour commencer, puis comment gérer ce capital là pour en faire un avantage pour l'entreprise, et ce n'est qu'après que la motivation a fait l'objet de recherches diverses afin de comprendre ce qui peut motiver à travailler.

Etymologiquement le mot « motivation » vient du mot « motif », lui-même emprunté au latin « motivus » : mouvoir, et qui signifiait en ancien français « qui met en mouvement ». La motivation concerne donc ce qui nous pousse à agir ou le motif de nos mouvements.¹⁰

La motivation d'une manière générale, est définie comme « quelque chose qui stimule ou suscite un comportement, ce qui dirige et nourrit la tendance à persévérer, ce qui déclenche l'activité de l'individu »¹¹.

On peut définir la motivation comme étant, la raison ou le motif de nos agissements c'est les raisons qui nous font adopter des comportements donnés et non pas d'autres, c'est par

¹⁰ Nicole Aubert, « diriger et motiver », Editions d'Organisation 2ème édition, Paris, 2003, page 16.

¹¹ MAJORO. Jean-Paul. Op. cit., p. 14

la motivation qu'on bouge vers un but ou un objectif précis, qu'on persévère, c'est la motivation qui est derrière nos activités.

Jean-François DECKER, un spécialiste des problèmes de motivation dans le monde du travail pense que la motivation est la source d'**énergie** psychique nécessaire à l'action. La motivation peut aussi être définie comme étant une énergie, un vouloir qui fait que l'individu agit.

La motivation est une énergie produite à l'intérieur même de l'individu ou bien stimulée, en effet, la motivation peut être interne ou **intrinsèque** ce qui veut dire que l'individu n'est pas stimulé par un élément extérieur à lui comme une autre personne, tout comme elle peut être externe ou **extrinsèque** ce qui veut dire que la motivation ou les motifs, les raisons de l'action viennent de l'extérieur, ou inciter par quelqu'un d'autre.

La motivation est aussi l'ensemble de facteurs qu'ils soient internes ou externes à l'individu et qui font qu'on adopte un comportement donné et qu'on choisit un but donné plutôt qu'un autre.

Pour rassembler toutes ces définitions, on peut dire que, **la motivation est une énergie, un ensemble de motifs et de raisons, des facteurs internes et/ou externes qui poussent l'individu à adopter un comportement donné.**

Bien que le concept de motivation existait déjà dans la vie quotidienne, dans les organisations ce concept a mis du temps pour être pris en considération, la motivation au travail est venue au fur et à mesure que l'entreprise se développait.

1. Historique de la motivation au travail :

Entre l'antiquité et le 20^{ème} siècle, la motivation n'a pas fait l'objet d'une étude spéciale portant sur la motivation au travail, ou même si les travailleurs étaient motivés ou pas, mais on peut considérer l'histoire de l'organisation du travail qui a donné naissance plus tard à l'intéressement à la motivation dans le travail, et qui a utilisé le concept de motivation au travail d'une façon restreinte et non directe.

Au moyen âge, comme pour aujourd'hui dans certains cas bien que rare mais qui existe encore, un artisan avait la possibilité d'organiser son travail comme il le souhaitait, il n'avait pas de supérieur pour le solliciter ou lui mettre la pression dans son travail, il se motivait lui-même.

A la fin du moyen âge, les entreprises et les grands ateliers sont apparus, on est donc passé à une autre organisation au travail car il n'était plus question du travail d'un seul homme comme avant avec l'artisan mais il fallait organiser le travail d'un ensemble de personnes.

Pendant le premier tiers du 20^{ème} siècle, la notion de motivation n'existait pas dans les entreprises. On parlait juste d'une motivation telle définie juridiquement à l'époque : Une justification d'un acte suite à une décision. Ce n'est qu'en 1930, que la motivation fait l'objet d'une étude et pour la première fois jusqu'ici, au début elle a fait l'objet de recherche sur la motivation au sein de la famille, l'église, les partis politiques.

Les chercheurs ainsi que les managers, afin de comprendre au mieux la motivation au travail, se sont focalisés sur la question qui a fait émerger le concept de motivation : *Que-ce qui pousse ou que-ce qui suscite la décision de l'individu à se comporter de telle ou telle façon selon un contexte précis, d'agir dans telle ou telle situation selon sa décision ou sous pression exercée sur lui ?*

2. La motivation au travail :

2.1.Définition de la motivation au travail :

La motivation au travail est un concept complexe à cerner avec exactitude, car cette notion diffère d'un individu à un autre à cause des différences qui existent dans nos attentes, nos besoins, nos personnalités et l'environnement dans lequel nous sommes et ce que ce soit notre environnement professionnel ou notre environnement en dehors du cadre de l'entreprise.

Patrice Roussel, un chercheur qui s'est penché sur le sujet dit que « *Le concept de motivation au travail représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externe produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement* »¹².

Cette définition nous met à l'évidence de la difficulté de voir la motivation au travail d'un seul angle. En effet, quand on dit un *construit hypothétique* on parle d'une succession d'éléments ou de caractéristiques. Les psychologues s'accordent sur un construit composé de quatre éléments :

- **Déclenchement du comportement** : c'est le passage de l'état habituel à la motivation. L'individu est incité, stimulé ou poussé que ce soit intérieurement ou par un facteur externe à passer à l'action, à adopter un comportement donné, à dépenser de l'énergie pour atteindre un but.
- **La direction du comportement** : L'individu dirige cette énergie déclenchée vers son but, ou vers le sens des objectifs qu'il s'est fixés, il fait alors ce qui est nécessaire pour atteindre ces objectifs.
- **L'intensité du comportement** : La motivation incite à dépenser de l'énergie à la mesure des objectifs fixés : une énergie faible ou forte, physique ou intellectuelle, l'intensité de l'objectif définit l'énergie ou le niveau de l'effort à faire.
- **La persistance du comportement** : Cet élément de base permet à l'individu de persévérer, de continuer dans le temps avec s'il le faut plus d'intensité dans l'effort et plus de motivation.

La motivation est déclenchée par des forces internes ou des forces externe : C'est forces internes et externes rendent la motivation variée d'un individu à un autre :

Les forces internes, sont des facteurs de motivation propre à l'individu, ils sont en relation avec ses besoins, ses pulsions, ses traits de personnalité, c'est le fait de travailler

¹² TIRCHI Ouardia., « La gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail », mémoire Majester, 2012., p. 19

pour le plaisir par exemple ou le plaisir d'accomplir une tâche. C'est facteurs internes changent et donc la motivation change aussi, le niveau de motivation peut « être soit faible soit fort, variant à la fois entre les individus à des moments déterminés, et chez une même personne à différents moments, et selon les circonstances »¹³.

Les forces externes, sont liées à la situation, environnement de travail, nature et niveau de l'emploi, mode de management, la motivation dans le cas des forces externes s'envisage afin de « bénéficier d'avantages concrets ou pour éviter des conséquences désagréables »¹⁴

La motivation est le résultat de l'**interaction** entre l'**individu** et son **environnement**. « Il s'agit de la résultante de contraintes économiques, organisationnelles, technologiques, et culturelles, et de leurs interaction avec les besoins, les valeurs et les aspirations des individus, La motivation n'est pas un processus stable, elle est tout le temps remise en question »¹⁵.

Donc la motivation n'est pas suscitée par des forces internes seulement et séparément des forces externes, il existe une interaction constante. « La motivation n'est ni un trait de personnalité indépendant du contexte, ni une conséquence quasi-automatique d'un bon management ou d'une organisation adéquat » comme l'affirme Levy-LEBOYER.¹⁶

La motivation au travail est donc : **Une énergie, un motif qui suit un processus complexe, et met l'individu en mouvement et l'amène à se comporter de manière à satisfaire des objectifs.**

2.2.Les types de motivation :

¹³ Louart Pierre, « les grands auteurs de la GRH », ED EMS, Paris, 2001, p. 04

¹⁴ DENJEAN Michel, « la motivation au travail, documents de transfert », Paris, 2006, p. 04

¹⁵ FONTANA Pierre, « critiques sur la motivation dans l'entreprise : modèles et stratégies de Claude Lévy-Leboyer », édition d'Organisation, 2001, p.02

¹⁶ FONTANA Pierre., ibid, p. 02

Suite aux recherches, deux types de motivations ont été identifiés : **la motivation extrinsèque et la motivation intrinsèque.**

2.2.1. La motivation extrinsèque :

Est une motivation qui vient de facteurs externes à l'individu, elle est généralement liée à des récompenses et promesses suite à la réalisation du travail demandé ou suite à l'effet « Carotte » ou bien suite à l'effet « Bâton » qui veut dire des menaces, des sanctions.

Les rémunérations, les relations avec les collègues, le risque de perdre son emploi sont donc des motivations extrinsèques.

2.2.2. La motivation intrinsèque :

A l'opposé de la motivation extrinsèque, la motivation intrinsèque vient de l'intérêt que porte l'individu à ce qu'il fait, elle n'est pas le résultat de facteurs externes à l'individu. Cependant il est complexe de déterminer les facteurs de motivation intrinsèque car la rémunération influence l'intérêt ou le plaisir que porte l'individu à son travail, mais on peut tout de même citer des facteurs de la motivation qui viennent de l'intérieur comme la curiosité dans le travail, l'autodétermination à atteindre un objectif précis dans le travail.¹⁷

Comme on vient d'expliquer, la motivation peut être intrinsèque et peut aussi être extrinsèque. Cependant au sein de chacune de ces deux motivations, il existe quatre différents types de motivation :

a. La motivation finale : dans ce type de motivation, le résultat est le seul élément qui compte, et qui intéresse l'individu et l'incite ainsi à agir.

Ce type de motivation est souvent utilisé par les entreprises qui veulent par exemple être leader du marché, cette motivation donne rapidement de bons résultats mais elle a des conséquences car les individus auront toujours l'inquiétude de ne pas y arriver.

b. La motivation instrumentale : dans ce type de motivation, l'individu s'intéresse plus au savoir faire et à la technique de production qui sont le motif qui pousse l'individu à l'action. Ce type de motivation a l'avantage de permettre à l'individu

¹⁷ TIRCHI.O, Op.cit, p.24

de développer et d'inventer de nouvelles méthodes et techniques mais elle a pour conséquence une lenteur dans la réalisation du travail vue que ce n'est pas le résultat qui compte dans ce type de motivation.

- c. La motivation de survie :** Dans ce type de motivation, il s'agit de survivre avant tout, ici on agit par nécessité. Dans le travail on peut donner l'exemple de quelqu'un en stage probatoire, il s'agit ici de juste garder ce stage avant toute chose. La motivation de survie a pour avantage d'obliger l'individu à être très efficace mais elle a comme inconvénient d'être stressante.
- d. La motivation obsessionnelle :** c'est une motivation qui conduit à tout les sacrifices, l'individu est tellement obsédé par le résultat que « la fin justifie les moyens ». elle peut parfois être néfaste dans la vie de la personne qui a cette motivation mais aussi pour son entourage.¹⁸

2.3. 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 Szilagy et Wallace¹⁹ 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 :

Etape 01 : le stimulus : dans cette première étape l'individu se rend compte de l'existence d'un problème

L'individu lors de ses achats quotidiens se rend compte que les prix ont augmenté et qu'il ne peut pas se permettre d'acheter des produits divers.

Etape 02 : Le déséquilibre : L'individu va chercher à identifier le problème pour pouvoir trouver une solution.

L'individu va voir en sa rémunération comme source du problème de son manque.

Etape 03 : La prise de conscience de la solution : une fois le vrai problème identifié, l'individu cherchera alors la solution pour satisfaire ce besoin ou ce manque.

Une fois qu'il sait que c'est sa rémunération qui est le problème, il va chercher à avoir une promotion.

¹⁸ Laura MUCHA, « La motivation des salariés et la performance de l'entreprise », mémoire professionnel, 2009/2010, p.12

¹⁹ Jocelyn.J et autres, « la dimension humaine des organisations », gaËtan morin éditeur, 1994, p153

Etape 04 : La fixation des objectifs : Une fois que l'individu a trouvé la solution pour satisfaire son besoin, cette solution devient alors son objectif.

Etape 05 : Le choix des moyens : Pour pouvoir atteindre les objectifs que l'individu s'est fixé il doit faire le choix des moyens pour atteindre ces objectifs.

Etape 06 : L'évaluation du choix : L'individu évolue le choix des moyens parce qu'il veut s'assurer qu'il pourra effectivement atteindre son objectif.

L'individu évolue ses choix des moyens à utiliser pour pouvoir s'assurer que c'est les bon moyens qui vont lui permettre d'atteindre son objectif qui est la promotion.

Etape 07 : La récompense ou punition : Une fois que l'individu arrive au moment de pouvoir régler son déséquilibre ou son manquement si alors il a atteint la solution visée il est alors récompensé, dans le cas contraire le manque est d'avantage ressenti l'individu le ressent alors comme punition.

Une fois que ce travailleur à essayer d'avoir sa promotion il va alors soit l'avoir et donc il est récompenser soit ne pas l'avoir il le ressent donc comme une punition.

Etape 08 : La réévaluation : Dans cette étape deux situation se présente : si l'individu est arrivé à satisfaire son besoin il passe alors à la neuvième étape qui est la satisfaction, sinon il retombe jusqu'à la première étape qui est le stimulus.

Etape 09 : La satisfaction : Cette étape correspond au fait que l'individu ne ressent plus le malaise.

Si alors il est satisfait, le maque n'est plus ressenti et l'individu cherchera d'autres objectifs et manques à satisfaire eux aussi, ce qui fait du processus de la motivation un cercle vicieux.

2.4.Les théories de la motivation au travail :

Au début du 19ème siècle, les Etat-Unis, afin de moderniser les organisations, ont mis en place des réflexions méthodologiques. Ces dernières sont suivies par des évènements importants qui ont influencé le monde du travail : L'invention de la machine à vapeur, l'abolition du travail service et la création du capital.

Ces évènements ont entraîné la croissance rapide des entreprises, et cette croissance a fait naitre le besoin d'une gestion reposant sur des principes améliorés.²⁰

²⁰ MOSESI GOTHA EBAMBE Richard , « la problématique du management de financements des organismes internationaux », mémoire, 2004/2007

FAYOL, TAYLOR et WEBER, tous les trois sont considérés comme les fondateurs de "l'Ecole classique du management".

FAYOL s'est principalement intéressé aux problèmes de direction de l'entreprise et a donné **les bases de la théorie administrative**. **TAYLOR** s'est quant à lui, davantage penché sur l'**organisation** des ateliers de production. **WEBER** prône pour une organisation **bureaucratique** de l'entreprise qui est, selon lui, l'assurance de l'efficacité organisationnelle.²¹

Dans les années trente, l'Ecole des Relations Humaines est apparue. Ses théories sont principalement basées sur le fait qu'elles ont pris en considération les besoins des individus, leur environnement social.

Les théories de l'Ecole des Relations Humaines sont regroupées en deux principales théories : Les théories **de contenu** et la théorie de **Processus**.

2.4.1. Les théories de contenu de l'école des Relations Humaines :

Les théories de contenu s'intéressent comme son nom l'indique au contenu de la motivation, à l'ensemble des facteurs qui incitent l'individu à avoir un comportement donné au travail. Les théories les plus marquantes des théories du contenu sont : **la théorie des besoins de Maslow, la théorie ERG ou ERD de Alderfer, et la théorie bi-factorielle de Herzberg ainsi que la théorie X-Y de Mac Gregor**

La question principale des théories du contenu est : **qu'est-ce qui motive les gens à travailler ?**

a. La théorie des besoins de Maslow :

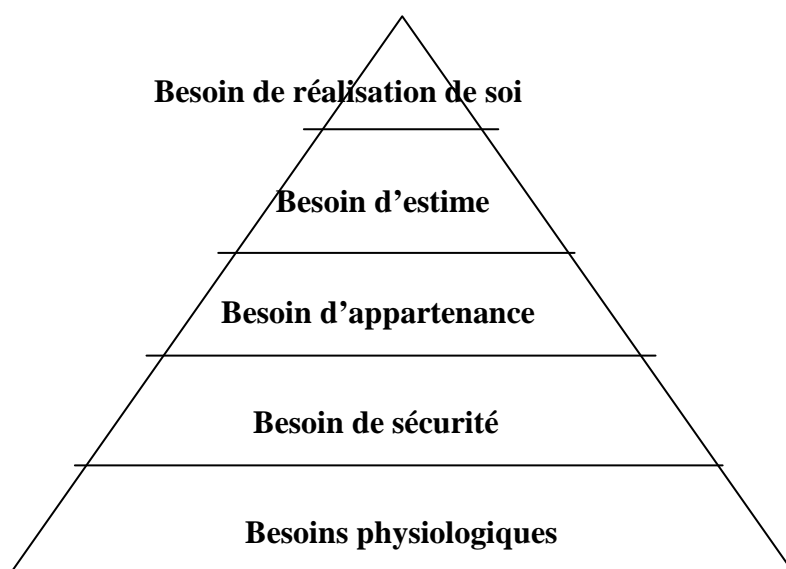
Abraham Maslow a développé dans les années 40 une théorie d'hierarchie des besoins partant de la base d'observations cliniques. A la base elle est une théorie de la motivation humaine et par la suite elle a trouvé des applications dans la motivation de l'homme au travail.

Selon Abraham Maslow, la motivation de tout individu est suscitée par la volonté de satisfaire des besoins, ces derniers sont hiérarchisés selon un ordre de priorité et ainsi

²¹ CHAQRI Samir, « les écoles de la théorie de l'organisation », mémoire, 2008/2009 , P.3

l'individu ne passe aux besoins supérieurs que si d'autres besoins avant eux sont satisfaits. Ces besoins sont cinq et classés par ordre de 1 à 5 résumé dans **une pyramide** :

Figure n°01 : La pyramide de maslow



Source : Claude LEVY LEBOYE , 1998

- **Les besoins physiologiques** : ce sont les besoins de nourriture, d'eau potable, d'oxygène, de chaleur. Se sont des besoins vitaux sans lesquels l'être humain ne peut vivre. C'est besoins sont les mêmes pour tout être humain qu'il soit travailleur ou non.
- **Le besoin de sécurité** : c'est le besoin de vivre sereinement sans peur ou en sécurité vis-à-vis de certains dangers. Selon Maillet (1989, p.148) « Dans la vie d'un travailleur ces besoins de sécurité se manifestent par le respect des lois et des règlements, par l'adhésion à des mouvements syndicaux, par le paiement de contribution à un régime de retraite et par le paiement de primes d'assurance de toutes sortes ».
- **Le besoin d'appartenance** à un groupe social, avoir des rapports sociaux, donner et recevoir de l'affection, se sentir respecté. Pour un travailleur, être apprécié par ses collègues de travail, avoir leur respect et le respect de ses supérieurs
- **Le besoin d'estime** : besoins d'être reconnu, apprécié, avoir l'estime d'autrui et aussi l'estime de soi. Pour un individu qui travail, le besoin d'estime se traduit par

le besoin que son travail soit reconnu, prit en considération, estimé par son entourage au travail et avoir l'estime de soi-même.

- **Le besoin de réalisation de soi** : c'est les besoins liés aux désirs de progresser, de se développer et de s'épanouir, de créer d'innover, ce besoin est le summum des besoins et il est généralement atteint au travail.

Ainsi pour Maslow, lorsqu'un besoin est satisfait il n'est plus un élément de motivation, mais c'est le besoin supérieur qui devient alors l'élément de motivation et ainsi de suite jusqu'au cinquième besoin qui est celui de la réalisation de soi. Le laps de temps que peut prendre la satisfaction d'un besoin peut être long, et rare sont les personnes qui parviennent à atteindre le besoin de réalisation de soi.²²

b. La théorie ERG de ALDERFER :

Alderfer (1969) propose la théorie **ERG**, **ERG** en anglais **Existence, Relatedness, growth** ce qui veut dire par ordre **Existence, Appartenance, Développement**. Cette théorie est une adaptation de la théorie des besoins appliqués dans le travail. Cette théorie s'est basée sur une étude auprès de 110 employés d'une banque, Alderfer propose que la motivation de l'individu se base sur trois catégories de besoins :

- **Le besoin d'existence** et qui sont dans la pyramide de Maslow les deux premiers besoins qui sont **les besoins physiologiques et les besoins de sécurité** et qui sont pour un travailleur le besoin d'améliorer ses conditions de travail, son salaire.
- La deuxième catégorie de besoins, sont les **besoins de rapports sociaux** ou d'appartenance à un groupe social, se sont des relations d'échange et de partage. Dans une organisation, ces besoins sont le désir de s'intégrer dans une équipe de travail, d'un échange convivial avec ses collègues, dans la pyramide de Maslow se sont les **besoins d'estime et les besoins d'appartenance**.
- La troisième catégorie, sont **les besoins de développement personnel** qui sont les besoins de satisfaire des désirs de créativité et d'innovation. La différence avec le cinquième besoin de la pyramide de Maslow est que **pour Maslow c'est la**

²² P.ROUSSEL, « rémunération, motivation et satisfaction au travail », édition ECONOMICA, Paris, 1996

réalisation de son potentiel inné alors que pour Alderfer c'est l'interaction avec succès avec son environnement, l'examiner, l'explorer et le maîtriser.²³

Le mécanisme de la motivation est différent entre Alderfer et Maslow, en effet pour Alderfer il n'existe pas de préséance des catégories de besoin. Pour Alderfer il existe un phénomène de **frustration-régression** et ainsi si un individu ne peut pas à titre d'exemple parvenir au développement personnel il se peut qu'il régresse et se concentre d'avantage sur un autre besoin.

c. La théorie bi-factorielle de Herzberg :

La théorie de Herzberg (1971) est appelée bi-factorielle ou théorie des deux facteurs, selon Herzberg les facteurs de motivation en milieu de travail qui incitent l'individu à agir pour satisfaire des besoins sont : **les accomplissements** et qui sont la réalisation d'un travail bien fait, et **la reconnaissance** des accomplissements ou du travail lui-même et cela par plus de responsabilité, des promotions ou la possibilité de développement.

Pour Herzberg il existe une deuxième catégorie de facteurs qui suscitent l'indifférence chez le travailleur mais si ces facteurs sont absents ils génèrent l'insatisfaction, ils sont appelés **facteurs d'hygiène** ou **de maintenance**, par le terme hygiène on parle de l'hygiène mentale en psychiatrie, ces facteurs correspondent à des situations nécessaires pour empêcher l'insatisfaction au travail mais pas suffisantes pour parvenir à la satisfaction au travail ou le comportement motivé. Ces facteurs sont : Les qualités et les défauts du supérieur, la politique et l'administration de l'entreprise, les conditions de travail, les relations avec les collègues, les subordonnés et les supérieurs, le prestige, la sécurité de l'emploi, la rémunération, les facteurs de vie personnelles (à titre d'exemple les mutations)²⁴.

Herzberg et son équipe ont conclus ces facteurs à partir d'un entretien semi directif avec 203 personnes travaillant dans des entreprises différentes comme comptable ou ingénieur, il leur été demandé de parler d'une situation qui a suscité une forte insatisfaction

²³ Pinder, 1989, p.54

²⁴ P.ROUSSEL, op.cit, p38

au cours de leur carrière, et ces huit facteurs sont apparus le plus souvent dans les situations d'insatisfaction.

A la différence de Maslow et Alderfer, Herzberg distingue deux catégories de besoins : les besoins physiologiques et qui sont les facteurs d'hygiène, et les besoins psychologiques qui sont les facteurs de motivation.

d. La théorie X-Y de MAC Gregor :

Douglas Mac Gregor, un professeur en psychologie à l'Université de Harvard, a élaboré dans les années 60 une théorie de l'homme au travail appelée la **théorie X et la théorie Y**. Ces deux théories sont nées à partir de postulats de dirigeants d'entreprise du comportement observé au sein de leurs établissements. Ces deux théories s'opposent l'une à l'autre :

- **La théorie X :**

Cette théorie est basée sur le fait que l'homme moyen n'aime pas travailler et cherche par tout les moyens à l'éviter, et c'est pour cela que les individus doivent être contrôlés, dirigés, menacés de sanctions par leurs supérieurs pour les pousser ainsi à travailler et à être productifs pour l'organisation. Ainsi la théorie X de Mac Gregor conclue que l'individu moyen manque d'ambition et fuit la responsabilité et recherche juste la sécurité.

Mais la théorie X correspond à un type de management autoritaire souvent mal supporté par les salariés, tout comme cette théorie entraine un cercle vicieux augmentant ainsi l'aversion de l'individu envers son travail.

- **La théorie Y :**

La théorie Y du même auteur (Mac Gregor), est à l'opposé de la théorie X .Elle part du fait que l'homme est capable de s'auto diriger et s'autocontrôler. Selon Mac Gregor, l'engagement personnel de l'homme envers son travail est le résultat d'une satisfaction de besoins sociaux, ainsi l'homme ne manque pas d'imagination et de créativité.

La théorie Y introduit dans l'organisation un cercle vertueux avec un type de management participatif, basé sur la confiance et la délégation, les employés utilisent cette liberté pour mieux s'impliquer dans le travail. Mais elle peut offrir un climat difficile pour les individus non autonomes.

2.4.2. Les théories du processus de l'école des relations humaines :

Les théories du processus s'intéressent au fonctionnement de la motivation, ainsi on est plus dans la question de qu'est ce qui motive, mais **comment faire en sorte de motiver ?**

a. La théorie du système de V.I.E de Vroom :

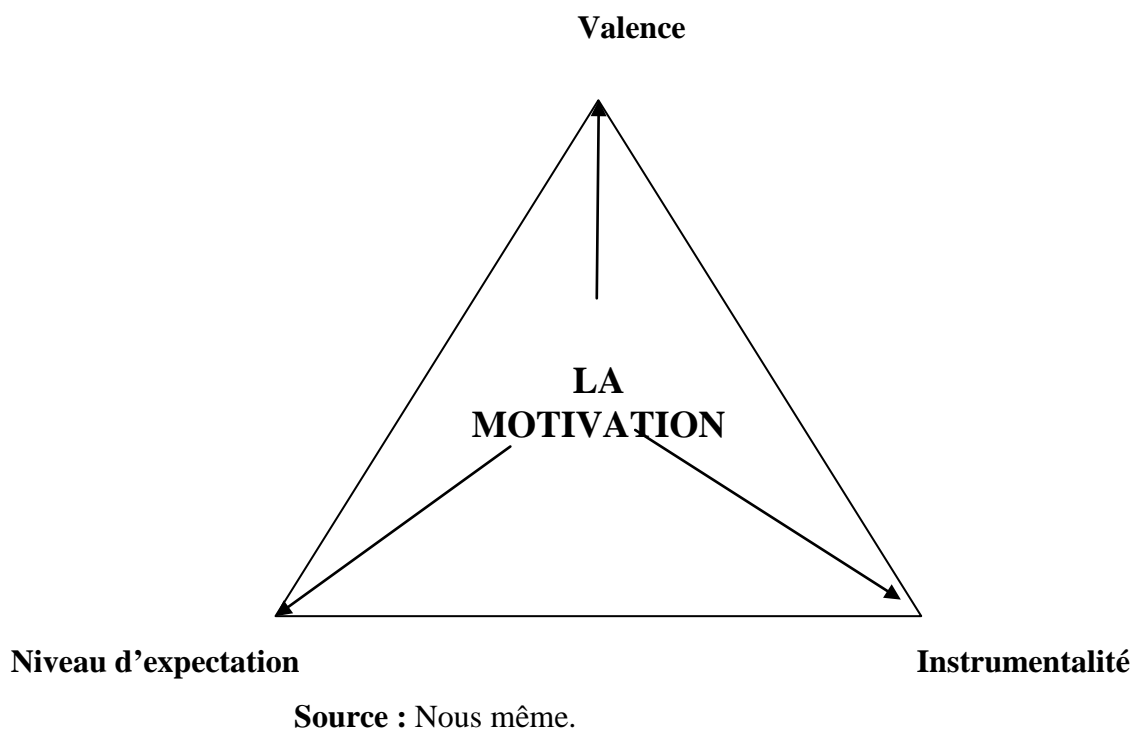
La théorie de **V.I.E de Vroom (1964)**, ou la **théorie des résultats escomptés**, part du fait qu'un individu fournira des efforts que si une récompense lui est donnée et qu'elle lui paraît valorisantes ainsi tout individu va entreprendre des actions au travail que si celles-ci lui permette d'atteindre des objectifs ou des récompenses fixées.

Selon Vroom, la motivation de l'individu au travail ne vient que si elle répond à trois sortes d'attentes chacune renvoi à une question donnée, cette théorie est appelée le système V.I.E :

- La **Valence** : c'est la valeur attribuée par l'individu à la récompense, c'est le résultat escompté par l'individu : « je pense être capable de suivre telle formation, elle est le bon moyen pour avoir telle promotion, **mais cette promotion a-t-elle vraiment de la valeur pour moi ?** »
- L'**Instrumentalité** : c'est la probabilité que tel comportement puisse avoir le résultat escompté : « je suis capable de suivre ce stage, **mais est-ce-qu'il vat me permettre d'avoir le récompense visée ?** »
- Le niveau d'**Expectation** : ce troisième point renvoi à l'**attente** de l'individu par rapport à ses efforts : « suis-je capable de suivre cette formation ?, ai-je les capacités requises pour occuper ce poste? »

On peut dire donc que la motivation se trouve à l'intersection de ces trois attentes comme le montre ce schéma :

Figure n°02 : La théorie du système V.I.E de Vroom



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

Dans les années 1960, John Stacey Adams a développé une théorie selon laquelle un individu est motivé lorsqu'il considère que **la rétribution est en accore avec ses contributions.**

Par **rétribution** on entend, financières comme les primes ou non financières comme la reconnaissance, la considération, la fierté ou les promotions.

La **contribution** du travailleur peut être les compétences, les aptitudes personnelles comme la facilité d'adaptation.

Cette comparaison n'est pas seulement faite dans son propre travail par rapport à sa rétribution mais aussi en comparaison aux autres salariés que ce soit dans la même entreprise ou hors de son entreprise, en effet le salarié va être démotivé s'il juge qu'à contribution égale son collègue reçoit une meilleure rétribution.

Ces conclusions ont été expérimentées sur un groupe de travailleurs effectuant la même contribution mais chaque groupe reçoit une rétribution différente : un groupe est sous-payé, un autre moyennement payé, et un troisième surpayé et cette expérience a

permis de constater que le groupe sous-payé ralentit et le groupe surpayé accélère son travail.

Donc selon Adams, les individus s'efforcent de se comporter comme ça leur paraît juste compte tenu des informations et constats qu'ils font du travail de leurs collègues et de leurs rétributions.

c. La théorie de la fixation des objectifs de Locke :

La théorie de la fixation des objectifs a été développée par Locke en 1968, cette théorie part du fait qu'un individu est motivé lorsqu'on lui fixe des objectifs clairs et qu'on lui permet un effet retour (feed-back) approprié à sa capacité à les atteindre.

Pour Locke, le fait de travailler en visant un objectif clair motive le salarié et permet d'améliorer la performance de l'individu au sein de l'organisation. Le fait d'atteindre un objectif clair permet à l'individu dans l'entreprise de développer ses capacités professionnelles.

Par la suite en 1990 avec Latham, ils ont précisé les conditions pour qu'un objectif soit motivant pour l'individu :

- **Clarté** : les objectifs doivent être clairs et mesurables
- **Challenge** : L'objectif doit être un défi, un challenge pour que le salarié ait le sentiment d'accomplissement et ainsi l'individu est motivé à fournir un effort.
- **Engagement** : L'individu est davantage motivé s'il a participé à la fixation de l'objectif, le management participatif se base sur cette idée : l'individu doit être impliqué dans la prise de décision.
- **Feed-back** : l'effet retour de la part des supérieurs doit être régulier et approprié, le feed-back permet une meilleure performance.

Locke a également démontré que les objectifs doivent être **S.M.A.R.T** : Simple, Mesurable, Acceptable, Réalisable, défini dans le Temps.

Section3 : La performance d'entreprise :

Le concept de performance est utilisé dans différents domaines de la vie quotidienne et ce que ce soit dans la vie privée ou dans la vie professionnelle, l'individu recherche toujours des résultats meilleurs et remarquables pour se qualifier ainsi de « performant » dans un domaine précis.

La performance appartient à l'origine, à l'univers de la mécanique et du sport. Parler de la performance pour désigner le résultat d'une organisation revient à utiliser une métaphore.²⁵

Dans les sciences de gestion, on parle souvent de performance financière, de chiffre d'affaire, de la performance commerciale.

1. Définition et typologie de la performance :

1.1.Définition de la performance d'entreprise :

Etymologiquement, le mot « performance » vient du verbe anglais « to performe » lui-même issu du vieux français qui signifie accomplir.²⁶

En effet, on dit qu'il y'a performance quand le travail est bien accompli, quand certaines compétences sont mises en valeur et qu'il y'a la réalisation des objectifs fixés.

« To perform signifie accomplir une tâche avec régularité, méthode et application, l'exécuter, la mener à son accomplissement d'une manière convenable »²⁷

Dans une organisation, La performance est analysée suivant deux critères l'efficacité et l'efficience.

- **L'efficacité :** c'est l'atteinte des objectifs que l'entreprise s'est fixés sans tenir compte des moyens utilisés. L'efficacité s'intéresse aux résultats.
- **L'efficience :** quant à elle, suppose une contrainte par rapport aux moyens ou aux ressources à utiliser pour atteindre ces objectifs que l'entreprise s'est fixés.

Pour comprendre cela on prend l'exemple d'une entreprise qui livre du courrier : Cette entreprise peut à titre d'exemple livrer en respectant des délais records, la notion d'efficacité est alors respectée puisque l'objectif qui est de livrer le courrier est atteint,

²⁵ A.FERICELLI et B.SIRE, « Performance et ressources humaines », édition ECONOMICA, Paris, 1996, p.22

²⁶ MAJOR Jean Paul, Op. Cit, 2008

²⁷ Nacer TAMAZIRT, « Le management stratégique et la performance des entreprises », mémoire de Licence, UMMTO, 2012-2013, p.53

mais il se peut que pour pouvoir livrer rapidement elle a dépensé puisqu'il ne le faut avec des délais moyens, la notion d'efficience est alors non respectée.

A cette notion de performance qui part du point que c'est une combinaison de l'efficacité et de l'efficience, Henri Bouquin ajoute la notion d'économie qui « consiste à se procurer les ressources (matières premières) au moindre coût »²⁸

On peut donc dire que la performance est la combinaison de trois composantes principales : L'efficacité, l'efficience et l'économie.

1.2. Les types de performance :

La performance était auparavant réduite à sa dimension financière qui consistait à obtenir la rentabilité, le chiffre d'affaire et les parts de marché souhaités par les actionnaires de l'entreprise, puis par la suite les managers ont dû prendre en considération en plus de la satisfaction des actionnaires la satisfaction des clients et du personnel de l'entreprise, ces facteurs ont fait que la performance de l'entreprise doit être « **globale** ».

La performance globale est définie comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales »²⁹ ce qui fait que la performance est multidimensionnelle :

- **La performance économique** : c'est tout ce qui est lié à la dimension financière de l'entreprise dont on peut citer la rentabilité, les parts de marché ...etc....
- **La performance environnementale** : elle consiste à diminuer la pollution ainsi que le gaspillage, respecter les ressources naturelles, la sécurité des installations, produits non polluants.....etc.....
- **La performance sociale** : égalité dans le traitement du personnel, respect des droits de l'homme, bonnes conditions de travail...etc.

La performance consiste en l'atteinte des objectifs fixés avec la meilleure allocation des ressources comme déjà vu précédemment, or que les acteurs au sein de l'organisation (salariés, managers, clients, actionnaires...) ont des objectifs différents ce qui fait que la notion de performance est appréciée différemment les uns des autres.

A cette la performance globale de l'entreprise s'ajoute la **performance individuelle** : « Pour que la performance soit efficace elle doit aussi constituer un but pour le salarié, quel que soit le niveau où il se trouve et quel que soit son métier. « La performance totale »

²⁸ M.MAADANI et K.SAID, « management et pilotage de la performance », Ed Hachette livre, Paris, 2009, p.28

²⁹ M.MAADANI et K.SAID, op.cit, p.33

nécessite le concours de tous. Pour qu'elle constitue un but pour le salarié, il faut également que celui-ci y trouve son compte. Cela signifie, bien sûr, rétribution, mais aussi plaisir et motivation. Le salarié doit participer au développement »³⁰

La performance individuelle consiste en l'atteinte des objectifs que le salarié se fixe, des objectifs propre à lui non pas pour l'intérêt de l'entreprise au sein de laquelle il travaille mais dans son propre intérêt. L'ensemble des performances individuelles des salariés au sein de l'entreprise construisent la performance globale de l'entreprise.

1.3. La mesure de la performance :

Dans la mesure de la performance, le responsable est appelé à effectuer une comparaison entre les résultats et les objectifs fixés. Cette mesure s'effectue à l'aide de critères d'évaluation que l'entreprise a déjà définis, elle permet de clarifier les responsabilités de chacun au sein de l'entreprise et de s'assurer de la mobilisation de chacun dans la réalisation des objectifs car en évaluant la performance de l'entreprise on voit d'une manière objective le problème s'il y a une non atteinte d'un objectif et ainsi cibler la partie de l'entreprise sur laquelle il faut travailler dans le futur.

Un appui pour les objectifs futurs est l'un des principaux rôles que joue la mesure de la performance de l'entreprise. Une mesure de performance permet d'avoir un **guide pour la planification des objectifs futur** de l'entreprise : si par exemple elle remarque que son objectif de vente est atteint elle pourra se fixer des objectifs dans cet élan pour le futur. Donc la mesure de la performance est une base pour les objectifs futurs de l'organisation.

La mesure de la performance fournit une base pour porter **un jugement objectif sur l'efficacité et l'efficience** dans la réalisation des objectifs et des tâches au sein de l'entreprise, en effet c'est en évaluant qu'on peut conclure si on est une entreprise efficace et efficiente ou bien des changements sont à effectuer.

La mesure de la performance a pour fonction le suivi de la réalisation du plan, l'évaluation et le contrôle de la qualité de l'effort produit par chacun au sein de l'entreprise, mais elle remplit aussi une fonction importante pour l'entreprise qui est la vérification des choix stratégiques ainsi que les projets de l'entreprise surtout les choix stratégiques à long terme.

³⁰ Jacques LEMONNIER, Op. Cit , p.01

2. L'apport de la G.R.H dans la performance de l'entreprise :

La gestion des ressources humaine, étant une fonction à part entière au sein de l'entreprise au même titre que la fonction de la gestion des finances, participe au développement de l'entreprise et contribue dans la performance de cette dernière.

Les ressources humaines ont trois fonctions principales dans la performance de l'entreprise : Administrative, Opérationnelle et stratégique.

- La fonction administrative :
 - Tenu des dossiers du personnel
 - Application des lois du travail
 - Administrer les salariés
- La fonction opérationnelle :
 - Recrutement du personnel, formation
 - Gestion des rémunérations
 - Evaluation des rendements
 - Gestion des compétences
- La fonction stratégique :
 - Analyse de l'environnement des ressources humaines
 - Evaluation des résultats

A travers ces trois fonctions la GRH contribue dans le développement de l'entreprise, contribue dans ses objectifs stratégiques, et ainsi joue un rôle essentiel dans la performance de l'Enterprise.

Toute entreprise, ayant pour objectif d'atteindre sa performance d'entreprise se doit de ne pas prendre à la légère la gestion des ressources humaines au sein de son organisation. Car, même si les ressources financières et matérielles sont indispensables pour faire face à la concurrence, le personnel de l'entreprise est un facteur clé de succès qui peut être un avantage concurrentiel efficace pour l'entreprise.

La motivation comme on l'a vue durant ce premier chapitre, est une énergie que l'entreprise se doit d'entretenir et satisfaire afin que les salariés continuent à donner le rendement attendu et visé avec la meilleure allocation possible.

Chapitre II :

Les politiques de motivation dans les entreprises

Chapitre02 : Les politiques de motivation

Les méthodes de motivation des salariés sont diverses, elles peuvent différer d'une entreprise à une autre, d'un salarié à un autre. Ces méthodes de motivation sont principalement les méthodes de motivation liées à la rémunération, aux méthodes de management et la motivation par la gestion de la formation. Mais on dispose aussi d'autres moyens de motivation telle que les conditions de travail, la gestion des carrières et l'évaluation des compétences...

C'est ces méthodes qu'on va aborder dans ce deuxième chapitre de ce travail, et cela afin de voir la motivation abordée sous un autre angle plus moderne et plus proche de notre réalité que les modèles théoriques de Taylor et de l'école des Relations Humaines abordés dans le premier chapitre.

Au sein d'une même entreprise, on peut adapter la motivation aux attentes de chaque salarié, ce qui peut être optimale pour la performance d'entreprise vue que chacun va être encourager et motiver personnellement et individuellement. Bien sûre, cette méthode de travail reste complexe à adopter au sein d'une moyenne ou grande entreprise vue que l'effectif est plus important et qu'il est très difficile voire impossible de satisfaire chacun individuellement.

Mais cet inconvénient ne doit pas freiner les moyennes et grandes entreprises, au contraire il faut savoir adopter cette méthode en effectuant un sondage par exemple pour savoir ce qui motive la majorité du personnel de l'entreprise.

Dans la première section de ce chapitre on va aborder la motivation par les méthodes de rémunération où dans un premier temps on va aborder la rémunération de trois cas spéciaux qui sont les commerciaux, les expatriés et les dirigeants, puis dans un second temps, on va aborder les autres méthodes de motivation par la rémunération des autres salariés.

Dans la deuxième section, on va aborder la motivation par les méthodes de management dont on va citer la communication interne et les différents styles managériaux.

Dans la troisième section on va parler de la motivation par la gestion de la formation où on va parler des différents types de formations professionnelles et du plan de formation ainsi que de la motivation par la formation.

Dans la quatrième section on va aborder la motivation par les conditions de travail, et la motivation par la gestion des emplois et l'évaluation des carrières.

Section 1 : la motivation par la rémunération :

La motivation par la rémunération est importante dans l'entreprise, car comme on le sait déjà la majeure partie de ceux qui travaillent, travaillent pour gagner leurs vies ou pour avoir un salaire qui leur permet de vivre ou de subvenir à des besoins. Au sein de l'organisation, définir la politique de rémunération est une préoccupation essentielle de la GRH.

A l'origine, la rémunération était une simple contre partie d'un travail effectué¹, d'une tâche, d'une quantité produite, d'heures de travail effectuées, la rémunération est devenue la conséquence de l'occupation d'un emploi sans pour autant que le salarié soit performant.

Malgré qu'il existe une variation au niveau des salaires, un salaire minimum appelé SMIG (Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti) est exigé, le SMIG est différent d'un pays à un autre. Depuis les années 80, un nombre croissant d'entreprises pratiquent l'individualisation des salaires².

En effet, le concept d'individualisation des salaires s'est développé suite à la demande de prise en compte des caractéristiques individuelles des salariés comme la rémunération en fonction des résultats observés, le salaire variable au mérite, la rémunération des compétences.³

A côté d'une rémunération fixe composée du salaire, des primes et autres gratifications fixes qui dépendent soit du poste occupé comme le risque ou la pénibilité de l'emploi soit par la personne elle-même comme son expérience ou son ancienneté, on a aussi les primes et les bonus variables qui dépendent des performances individuelles. Le problème que peuvent rencontrer les managers face à l'individualisation des salaires est la difficulté à individualisé un résultat pour un grand effectif de salarié.

¹ LETHIELLEUX Laetitia, Op.Cit , p. 77

² ROUSSEL Patrice LATTES Jean-Michel et autres, « Individualisation des salaires et rémunération des compétences », Edition ECONOMICA, Paris, 2007, p. 15

³ ROUSSEL Patrice., ibid., p. 22

1. La rémunération :

1.1. Définition de la rémunération :

La rémunération, selon Marcel COTÉ, « désigne l'ensemble des avantages économiques, sociaux et autres qu'un individu retire de son emploi : à savoir le salaire et les autres compensations monétaire ou non monétaire »⁴.

En effet quand on parle de rémunération on ne parle pas seulement des revenus ou des primes mais aussi d'avantages non monétaires qu'on peut qualifié de « cadeaux » comme des voyages, des produits de consommation que l'entreprise produit, un véhicule de service.....Les entreprises disposent d'une large palette d'outils de rémunération pour motiver les salariés.

1.2. Les différentes natures de la rémunération :

La rémunération peut être direct ou indirecte, immédiate ou différée, fixe ou variable :⁵

- **La rémunération directe/ indirecte :**

La rémunération directe se compose : du salaire fixe, salaire de performance et les primes. Le salaire de performance permet de prendre en considération les efforts fournis par une personne dans son travail, ce qui le rend variable d'une personne à une autre et variable aussi dans le temps, ces rémunérations de personne peuvent d'être individuelle comme elles peuvent être collective.

La rémunération indirecte « elle correspond aux périphériques considérés comme plus au moins éloignés : stock-options, logement de fonction... »⁶.

- **Rémunération immédiate/ différée :**

La rémunération différée : se sont des rémunérations perçu après une durée de temps comme la retraite, elle perçu après le départ du salarié.

La rémunération immédiate : c'est celle que touche habituellement un salarié.

- **Rémunération fixe/ variable :**

La rémunération fixe est le revenu fixe ainsi que l'ensemble des primes, des gratifications fixes que le salarié reçoit à chaque rémunération, ces primes et

⁴ CHEKIR Ali et CHELALI Lyes, le système de rémunération du personnel », mémoire, 2009/2010, p. 72

⁵ LETHIELLEUX Laetitia, Op.cit ., P.79

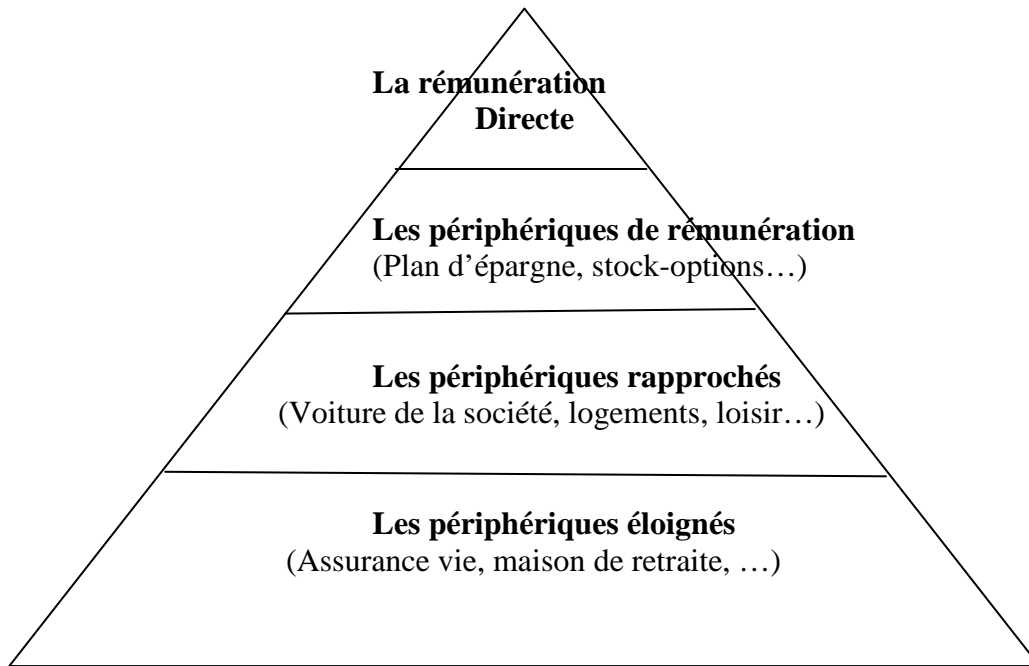
⁶ Idem., p. 79

Chapitre02 : Les politiques de motivation

gratifications sont principalement liées au poste occupé tel que l'expérience, ancienneté dans l'entreprise, risque...

La rémunération variable, elle peut être collective ou individuelle ou collective et ce par rapport aux performances et résultats ainsi que des objectifs fixés.

Figure n°03 : La pyramide des rémunérations :



Source : LETHIELLEUX Laetitia, L'essentiel de la gestion des ressources humaines, Edition GUALINO éditeur, Paris, 2009, p. 80

1.3. La masse salariale⁷ :

Se sont « les sommes financières que l'entreprise consacre à la rémunération de ses salariés (...) autrement dit, la masse salariale constitue l'ensemble des salaires versés pendant une période de temps (mois, année) dans une économie ou dans une entreprise »⁸.

Les facteurs qui peuvent faire varier la masse salariale :

- Les éléments qui la composent comme le niveau des salaires, l'effectif de l'entreprise, la structure de qualification
- Les décisions prises antérieurement qui produisent les effets d'inertie. Parmi les effets possibles :

⁷ LATHIELLEUX Laetitia, Op. cit .p. 78

⁸ Idem .p. 78

Chapitre02 : Les politiques de motivation

- **L'effet noria** : c'est l'effet produit par le remplacement, aux mêmes postes, de salariés âgés par des plus jeunes. Ces derniers sont alors moins payés car ils ont moins d'expérience, ce qui réduit les coûts pour l'entreprise.
- **L'effet effectif** : si l'effectif de l'entreprise augmente, alors la masse salariale va augmenter, c'est pour cela que les entreprises ont recours aux suppressions des emplois.
- **L'effet structure** : Les modifications des structures des qualifications dans l'entreprise changent aussi la masse salariale.
- **Le GVT (Glissement, Vieillessement, Technicité)** : l'objectif est de mesurer les conséquences des différentes augmentations individuelles, le **glissement** vise les augmentations non liées à la qualification ni à la nature du travail. Le **vieillessement** concerne les effets d'évolution des taux des primes d'ancienneté. La **technicité** correspond aux changements de qualification d'un agent.

2. La rémunération des dirigeants et des autres salariés :

2.1.La rémunération des dirigeants :

La rémunération des dirigeants d'entreprises représente un défi particulier car les médias les pointent du doigt sur les montants considérables des rémunérations des dirigeants des grandes entreprises tant au niveau des salaires qu'au niveau des autres composantes de la rétribution comme les primes et les plans d'achat d'actions. Cela dirige sur eux l'attention du public et des autres salariés, la question du manque d'équité est donc posée.⁹

La rémunération des dirigeants représente un triple enjeu pour les administrateurs et dirigeants des ressources humaines : économique, politique et symbolique.¹⁰

- **Enjeu économique** : La rémunération des dirigeants peut influencer la richesse des actionnaires, en rémunérant d'une manière incitative les dirigeants, améliore les performances de la firme.
- **Enjeu politique** : La rémunération des dirigeants est jugée trop souvent élevée et sans lien avec les performances du dirigeant, les investisseurs remettent en question l'ampleur du pouvoir réel détenu par les administrateurs en la matière.

⁹ ROUSSEL .P , PERETTI J-M., ibid , p. 312

¹⁰ ROUSSEL .P , PERETTI J-M., ibid , p. 311

Chapitre02 : Les politiques de motivation

- **Enjeu symbolique :** La rémunération des dirigeants peut être un moyen pour les administrateurs d'influencer la perception du public à l'égard des compétences du dirigeant.

Salaire, dividendes et intérêts de compte courant : ce sont les trois modes de rémunération les plus courants pour un dirigeant. La question reste de choisir le bon moyen de rémunération et donc de motivation. Mais commençons d'abord par définir ces modes de motivation des dirigeants d'entreprises.

Le salaire comme on le sait déjà, c'est la rémunération fixe, le revenu fixe, ou la somme d'argent fixe que le dirigeant touche mensuellement, nous on va définir les dividendes et les intérêts de compte courant.

- **Les dividendes :** Le dividende est un revenu variable reçu par un actionnaire d'une société et correspondant à une fraction des bénéfices distribués.¹¹

En effet, le dividende est la rémunération versée aux actionnaires d'une société en contrepartie de leur investissement au capital de l'entreprise. Lors de l'assemblée générale, chaque titulaire d'une part ou action reçoit un dividende. Un dividende peut être sous forme **numéraire** dans ce cas l'entreprise verse de l'argent à l'actionnaire, ou des dividendes en **nature** qui sont sous forme d'actions dans les filiales de l'entreprise, ou sous forme **d'actions de l'entreprise** qui sont la détention de nouvelles actions dans l'entreprise.

Dans le cas de la rémunération par les dividendes, le dirigeant peut être déjà actionnaire dans l'entreprise tout comme il peut ne pas avoir par le passé des actions, ces dividendes vont venir donc l'initier à l'actionnariat.

- **Intérêts de compte courant :** Un compte courant d'entreprise est une mise à disposition de fonds par un associé ou un actionnaire de la société, ces fonds peuvent être retirés à tout moment, quelque soit la situation financière de l'entreprise à condition de ne pas la mettre en péril.¹²

Il est à noter que les rémunérations des dirigeants diffèrent d'une entreprise à une autre.

¹¹ CAPUL Jean-Yves et GARNIER olivier, Dictionnaire d'économie et de sciences sociales, ED Hatier, Paris, 2008, p. 477

¹² www.blogvaloxy.com/droit-social/vie-de-l-entreprise/le-dirigeant.

Chapitre02 : Les politiques de motivation

Après avoir abordé des cas spéciaux : la rémunération des commerciaux, des expatriés puis des dirigeants. On va aborder les outils de motivation par la rémunération des autres salariés, d'une manière générale, qui sont le plus souvent utilisés.

2.2.La rémunération des autres salariés :

- **La rémunération sous forme d'avantage en nature (véhicule de service, logement, micro-ordinateur, téléphone, accès internet...)**

La rémunération des avantages en nature peut être un moyen de récompenser un collaborateur sans souffrir des surcoûts qu'engendrent les primes et les commissions.

En effet, certains frais de représentations ou gratifications en nature tel que les chèques cadeaux coûte moins pour l'entreprise.

La voiture de fonction ou le portable, ou un abonnement téléphonique, un ordinateur sont devenu la norme, témoigne Nicole LAIK, directrice des ressources humaines d'une entreprise des matériels informatiques (GFI) sur le Journal Du Net le 17 janvier 2011.

- **La rémunération des performances :**

La rémunération des performances est directement liée aux résultats du salarié et de sa contribution dans la performance globale de l'entreprise.

C'est des primes que le salarié reçoit, un pourcentage par rapport aux résultats obtenus. Le pourcentage est généralement par rapport aux revenus fixes de l'employé.

Bien que la part variable du salaire parait comme le levier de la motivation, la part fixe du revenu a une importance particulière pour le salarié car elle est représentée pour lui une sécurité financière, sans elle les autres méthodes de motivation par la rémunération perdent toutes leurs importances.

Chacun a besoin d'une part fixe pour s'assurer des choses basiques comme la nourriture, le logement, on revient alors à la pyramide des besoins de MASLOW.

Section 2 : la motivation par les méthodes de management :

La motivation de l'équipe de travail est un facteur clé de réussite. La motivation occupe une place centrale dans le processus de management. Il est donc fondamental de connaître les outils de management qui contribuent dans la motivation.

Dans les méthodes du management utilisées afin de motiver les salariés et ainsi avoir de leur part la meilleure productivité possible mais aussi pour qu'ils sachent que leur présence est prise en considération, on peut citer **la communication interne** ainsi que **la motivation par le style managérial**.

1. La communication interne :

« La communication interne est l'ensemble des actes de communication qui se produisent à l'intérieur de l'entreprise. »¹³

Il est très important de communiquer de façon claire et régulière avec les salariés et cela à tous les niveaux, afin de les informer sur les objectifs stratégiques fixés mais aussi pour connaître leurs avis.

Ce management de proximité va contribuer dans le sentiment d'être pris en considération au sein de l'entreprise et de ne pas se sentir comme une simple machine programmée à exécuter des tâches précises.

La transparence est aussi primordiale ainsi tous les salariés vont comprendre toutes les décisions prises ainsi que les choix faits par la direction, tout manque de transparence ou de communication va faire perdre la confiance des salariés envers leurs supérieurs et ainsi les mener petit à petit vers la démotivation.

Il est essentiel de faire la différence entre communiquer et informer « l'information est un ensemble de pratiques qui cherchent surtout à mettre des individus en relations avec des événements. Par exemple, si le directeur d'un service de production fait parvenir une communication à un responsable hiérarchique sous la forme d'une note de service dont le contenu est une information pour se conformer aux délais de production »¹⁴.

D'après Octave GELINIER « on appelle communication un échange d'informations entre plusieurs individus (ou groupe d'individus), constituant une relation réciproque signifiante et librement consentie »¹⁵.

¹³ www.wikipédia.fr/ la communication interne

¹⁴ MAHIOUT Karima, « La motivation du personnel », mémoire, 2002, p.15

¹⁵ MAHIOUT Karima., *ibid.*, p. 14

Chapitre02 : Les politiques de motivation

Il existe une communication externe qui est la communication avec les clients, les banques et assurances, les fournisseurs, les médias....

Mais celle dont on va parler est la communication interne à l'entreprise, la communication avec les salariés. Pour qu'une communication soit efficace, il faut qu'il ait un échange d'un flux d'informations et expressions compréhensibles et qu'il ait aussi une réponse, un feedback de la part du récepteur.

1.1. Les facteurs de l'apparition de la communication interne :

Selon Octave GELINIER, un ensemble de facteurs a contribué dans l'apparition et la croissance de communication au sein des entreprises :

1. La spécialisation des tâches :

Avant, les individus exerçaient des activités artisanales où une seule personne effectuait tout le processus de fabrication. Avec l'émergence de l'organisation de travail de TAYLOR et division horizontale du travail, un seul produit est devenu l'œuvre d'un ensemble d'individu ce qui rend essentiel la motivation de tous.

2. L'augmentation de la dimension des organisations :

La taille des organisations a augmenté, ce qui fait que les services sont devenus divers. S'ajoutant à cela, ces services ont engendré les structures hiérarchiques, ce qui rend indispensable de communiquer pour informer l'ensemble des salariés de ce qui se passe dans l'environnement de l'entreprise qu'il soit interne ou externe.

3. La décentralisation géographique :

Plusieurs entreprises sont éloignées de l'entreprise mère, cette distance géographique a nécessité le rapprochement par la communication.

4. Les syndicats :

Les conflits au sein des entreprises et manque de communication ont favorisé la formation des syndicats dans les grandes entreprises. Afin d'éviter ces conflits, éviter les rumeurs, les dirigeants ont opté pour la communication interne pour pouvoir contrôler les conflits et favoriser l'échange aux grèves.

5. L'émergence des nouvelles technologies :

Le vocabulaire utilisé par les dirigeants est devenu complexe pour l'ensemble du personnel, Les machines de productions aussi sont devenues difficile à utiliser en raison du manque de formations et d'informations. Ce qui a poussé les dirigeants à communiquer avec leurs subordonnés pour pouvoir leur expliquer le mode d'emploi des machines mais aussi pour les initier à ces mutations technologiques.

1.2.Les objectifs de la communication interne :

➤ Informer le personnel :

Au sein d'une entreprise, on assiste souvent à des rumeurs, des bruits qui courent et se développent la plus part des temps sans aucun fondement, c'est là que la communication va intervenir pour éclaircir les situations et éviter tout conflits ou formation d'un mouvement pouvant perturber l'activité de l'entreprise.

La communication interne doit informer :

- Des résultats de l'entreprise, ses performances, l'évolution des ventes de ses produits
- De la présence de menace sur le marché comme un nouvel entrant, un produit nouveau qui fait baisser les autres ventes...
- Les stratégies que l'entreprise veut entreprendre pour faire face à la concurrence, les grands changements que l'entreprise veut effectuer
- Les promotions qui auront lieu, les éventuelles mutations

L'objectif d'informer le personnel est de renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

➤ Motiver le personnel :

La communication valorise les subordonnés et se sentent ainsi pris en considération, appartenir à l'entreprise, faire partie non pas seulement de son passé et présent mais aussi faire partie de son future.

Ces sentiments motivent le personnel et répondent à ses besoins psychiques et intérieurs d'appartenance.

➤ Recevoir des informations :

La communication interne ne permet pas seulement d'avoir des information depuis le haut vers le bas mais aussi de faire monter l'information depuis le bas vers les

Chapitre02 : Les politiques de motivation

responsables hiérarchiques, ce qui évite les conflits si les salariés ont des requêtes, et améliore aussi la productivité et l'efficacité du travail de ces derniers.

➤ **Former le personnel :**

La communication interne contribue dans la formation du personnel de l'entreprise. En effet, quand les salariés prennent conscience de l'état du marché, de la concurrence cela les motive à donner d'avantage, à chercher à produire mieux en se formant auprès de leurs collègues surtout en ce qui concerne les mutations technologiques.

➤ **Assurer la cohérence de l'image de l'entreprise :**

Les entreprises consacrent une grande partie de leurs budgets à la communication externe pour entretenir leur image de marque, mais elles oublient que le personnel est le premier représentant de l'entreprise à l'extérieur.

D'où la nécessité de leur communiquer l'entreprise et ses valeurs, en plus d'être efficace la communication interne ne coûte rien à l'entreprise.

1.3. Les moyens de communication interne :

a. LES SUPPORTS ECRITS :

- **L'affichage** consiste à informer les employés par écrit, des notes.

Les objectifs de l'affichage sont d'informer : informer le personnel d'une manière rapidement de tout changements, de sensibiliser par rapport à la sécurité dans le travail, annoncer une visite par exemple.

Les avantages de l'affichage sont divers, on peut citer : la simplicité, la souplesse d'utilisation, la rapidité de la diffusion, un fort impact si il y'a une bonne qualité de la conception (photos)

Ses inconvénients sont : Le vieillissement et le besoin d'être renouveler rapidement

- **La revue de presse :**

L'objectif principal de la revue de presse est: d'informer le public interne des articles publiés dans la presse concernant l'entreprise et son environnement

Chapitre02 : Les politiques de motivation

Ses avantages sont d'assurer une ouverture sur l'environnement, sensibiliser les salariés à l'image externe de l'entreprise, entretenir une image de transparence, renforcer l'impact d'un événement propre à l'entreprise amplification par effet d'écho, susciter l'attitude de veille.

Ses inconvénients sont le temps de collecte des articles ou coût de la sous-traitance, définition du périmètre de collecte, péremption rapide de l'information.

- **La boîte à idées :**

Les objectifs des boîtes à idées sont de faire circuler l'information remontante et donner la parole aux salariés, de façon anonyme ou non ainsi que faire recueillir les suggestions.

Les avantages de la boîte à idée : l'interactivité et le son faible coût ainsi que l'anonymat qui facilite l'expression.

Les inconvénients des boîtes à idées consistent dans le fait qu'on ne pas répondre aux questions, c'est un moyen de contourner la hiérarchie et ainsi que de se décharger de sa mission d'écoute (la communication interne), elle appauvrit les relations interpersonnelles.

- **Le flash :**

Les objectifs du flash sont d'informer rapidement le personnel, de compléter ou modifier une information déjà diffusée, d'annoncer un événement important ou une décision, d'informer tout le personnel au même moment ce qui le rend différent de l'affichage.

Les avantages du flash sont la rapidité, la souplesse, adapter à tous les types d'information, un coût faible, c'est un moyen complémentaire des autres supports (attirer l'attention à aller lire l'affichage par exemple).

Les inconvénients sont le vieillissement très rapide : la non-fraîcheur de l'information discrédite le support, information brute, peu détaillée et peu pédagogique, abus de son utilisation : le flash ne doit pas être galvaudé, sous peine de ne plus être lu.

- **Oral, audio-visuel et autres supports :**

- **Les réunions d'informations :**

Chapitre02 : Les politiques de motivation

Leurs objectifs sont de rencontrer les salariés dans une ambiance agréable, fêter un évènement, renforcer l'appartenance à une communauté.

Ses avantages sont : Entretenir un climat social détendu, ton naturel proche de la vie sociale, occasion parfois de désamorcer des conflits naissants, un coût très faible.

Ses inconvénients sont : le temps qu'elles prennent, les coûts éventuels de réception, la non-disponibilité ou refus de participation.

- **La vidéo :**

Les objectifs de la vidéo sont d'informer ponctuellement ou régulièrement (journal vidéo),

Convaincre, sensibiliser le personnel sur un thème : sécurité, qualité de l'environnement.

Ses avantages sont un fort impact malgré la tendance à la banalisation de l'image, la compréhension, et mémorisation facilitées, possibilité d'atteinte d'un public large.

Ses inconvénients sont le coût, il ne faut pas faire de l'image pour l'image : le fait de faire une vidéo flagrante peut tuer le message, il faut faire attention à l'humour qui peut banaliser le message.

1.4.Le rôle de la communication dans la motivation du personnel :

La motivation est un véritable outil de motivation et de performance pour l'entreprise car elle permet :

- La limitation des dysfonctionnements liés au manque de communication et améliore ainsi la performance
- L'intégration des salariés ce qui contribue dans leur motivation
- L'amélioration du climat social au sein de l'entreprise

2. La motivation par le style managériel :¹⁶

Le rôle de tout manager est d'obtenir de ses travailleurs le meilleur résultat possible et pour cela, les managers utilise le style managériel pour pouvoir les motiver à donner toujours d'avantage pour l'entreprise.

¹⁶ AUBERT Nicole, « Diriger et motiver : secrets et pratiques », Ed Organisation, Paris, 1997, p. 66 et 67

Chapitre02 : Les politiques de motivation

On distingue trois styles managériaux :

- Le mode d'action du leader
- Le management par objectif
- Le management par la reconnaissance

2.1.Le mode d'action du leader :

Pour pouvoir motiver les salariés, il faut savoir quel leadership utiliser. Le leader doit savoir varier son style selon les personnes et selon les situations.

Selon HERSEY ET BLANCHARD, chaque mode d'action du leader est adapter à des situations types et doit pouvoir évoluer et se modifier au fur et à mesure de l'évolution de chaque collaborateur.¹⁷

On distingue quatre mode d'action du leader : diriger, entraîner, épauler, déléguer, qu'on va résumer dans le tableau suivant :

Tableau n°01 : les modes d'action du leader

Le mode d'action du leader	Définition du mode	Quel collaborateur est concerné
Le mode « diriger »	Le leader donne des instructions et surveille leur exécution	Les collaborateurs inexpérimentés, les nouveaux recrues
Le mode « entraîner »	Le leader donne toujours des instructions et surveille l'exécution des tâches Il explique des décisions sollicite les suggestions, encourage les progrès.	Un collaborateur déçu à cause de la dureté du travail qu'il trouve : pas intéressant, doute de ses capacités ou qu'il trouve la récompense pas intéressante
Le mode « épauler »	Le leader facilite et encourage les efforts des	Collaborateurs expérimenté mais qui ont

Chapitre02 : Les politiques de motivation

	subordonnés Partage avec eux la prise de décision	besoins d'être écouté, apprécié
Le mode « déléguer »	Le leader donne la responsabilité de la prise de décision et la résolution des problèmes	Collaborateur expérimenté, très performant, compétent, motivé, qui n'a pas besoin d'être encourager.

Source : AUBERT NICOLE ,1997

2.2.Le management par objectif :

Le management par objectif consiste à suivre les objectifs de toute personne au sein de l'entreprise pour atteindre les objectifs de l'entreprise et satisfaire les besoins de tous. Les objectifs des salariés doivent contribuer à atteindre les objectifs de l'entreprise, un bon management par objectif veille sur la cohérence des objectifs des collaborateurs avec ces de l'entreprise.

Le management par objectif contribue dans la motivation des salariés car il s'intéresse à toute personne dans l'entreprise quel que soit son niveau hiérarchique. Chaque personne dans l'entreprise sera plus efficace s'il sait ce qu'il doit faire.

2.3.Le management par la reconnaissance :

La reconnaissance au travail a un impacte directe sur la motivation des salariés, en effet le sentiment d'être reconnu pour son travail, ses efforts ou ses compétences motive réellement le salarié et se sent faire partie intégrante de l'entreprise.

La reconnaissance peut paraitre sous divers dimensions :

- **La reconnaissance personnelle** : Etre reconnu en tant qu'individu et non en tant que salarié, elle peut être par le fait de connaitre le prénom de la personne, connaitre quelques détails de sa vie privée (savoir qu'il n'a pas d'enfants et ainsi demander juste si sa femme va bien), connaitre le jour de son anniversaire...etc. La reconnaissance personnelle passe par des banalités qui ont un grand impact sur le salarié.
- **La reconnaissance des résultats réalisés** : On peut exprimer une reconnaissance des résultats réalisés par les salariés en le rémunérant par

Chapitre02 : Les politiques de motivation

des primes ou des cadeaux exprimant ainsi la reconnaissance ou juste en le félicitant verbalement et qu'ainsi le salarié s'assure que son résultat a bien été remarqué.

- **La reconnaissance de l'effort :** On peut reconnaître l'effort d'un salarié même s'il n'a pas réalisé un résultat remarquable, et cela en le félicitant et en l'encourageant à poursuivre ses efforts.
- **La reconnaissance des compétences :** La reconnaissance des compétences et des responsabilités du salarié peut se faire verbalement par la hiérarchie, ou par des primes de mérite ou des primes de participation (actions dans l'entreprise).¹⁸

Section 3 : la motivation par la gestion de la formation :

Tout employé veut que l'entreprise pour laquelle il travaille s'intéresse à lui particulièrement et l'encourage à aller de l'avant dans son travail. On peut s'intéresser à un employé en le formant et s'intéressant au développement de sa carrière.

La formation professionnelle a un impact positif sur la motivation des salariés au travail. Par la formation, les employés n'auront pas seulement le projet de se former, mais aussi de transférer leurs acquis au cours de leurs formations, en situation de travail à leurs collègues.

1. Définition de la formation :

La **formation professionnelle** est le processus d'apprentissage qui permet à un individu d'acquérir les savoirs et les savoir-faire tels que les capacités et les aptitudes nécessaires à l'exercice d'un métier ou d'une activité professionnelle.¹⁹

« Du point de vue des auteurs **Guy le BOTERF** en collaboration avec **Serge BARZUCCHETTI** et **FRANCINE Vincent**, « la formation est l'un des moyens de production des compétences nécessaires à la maîtrise des situations professionnelles et de leurs évolutions » ».²⁰

¹⁸ Laura Mucha, Op. Cit, p.91

¹⁹ www.Wikipédia.fr/formation_professionnelle

²⁰ SI-AHMED Kouadri, Processus d'élaboration du plan de formation, mémoire, 2004/2006 (www.mémoireonline.fr)

Chapitre02 : Les politiques de motivation

En effet, la formation est un moyen qui permet aux entreprises et aux individus d'avoir ou d'accroître et de développer des compétences afin de mieux maîtriser les exigences professionnelles de son travail.

D'après la même source, la formation renvoi à plusieurs acceptations suggérées par les auteurs et les chercheurs :

- L'acquisition de connaissances techniques ou professionnelles : au cours de la formation, l'individu acquies des connaissances qu'il met en pratique
- L'adaptation aux changements techniques : et autres mutations liées à l'environnement de l'entreprise afin de continuer à être performant malgré les changements constants que ce soit de l'environnement interne de l'entreprise tel que l'acquisition de nouvelles machines plus performante, une nouvelle stratégie concurrentielle... ou de l'environnement externe de l'entreprise tel que les nouvelles lois, protection de l'environnement (écologie)....
- Un instrument de développement économique de l'entreprise : à travers la formation, l'individu accumule de nouvelles compétences qu'il met en pratique dans son milieu de travail ce qui accroît sa productivité et donc la performance de son entreprise.
- Un ensemble de savoir au service de la pratique
- Une démarche pédagogique à partir d'une situation professionnelle, actuelle, voulue ou souhaitée.

La formation est un moyen d'accroître les compétences des salariés, elle contribue à maîtriser au mieux les exigences de leur poste au sein de l'entreprise mais aussi elle les initie à d'autres postes car malgré les nouvelles technologies on ne peut négliger la formation du personnel d'entreprise, c'est même un facteur qui pousse les entreprise à former le personnel pour savoir exploiter ces machines de hautes performances.

« Au cours des dernières années, la formation s'est imposée petit à petit aux directions d'entreprise comme un moyen essentiel de mise à jour des connaissances et de perfectionnement des compétences de leur personnel. Les employés se sont rendu compte

Chapitre02 : Les politiques de motivation

que l'introduction des technologies de pointe dans le milieu du travail ne pouvait à elle seule assurer l'essor des entreprises. »²¹

La formation est considérée comme un investissement pour les entreprises « la formation répond aux aspirations des salariés, aux besoins de l'entreprise et à l'intérêt de l'Etat, elle est perçue comme phénomène organisationnel, social et politique »²².

- **Phénomène organisationnel** : la formation contribue dans l'efficacité de l'entreprise (atteinte des objectifs fixés), elle augmente les compétences des salariés qui peuvent alors maîtriser au mieux leur travail ce qui augmente l'efficacité de l'entreprise.
- **Social** : la formation motive le salarié car elle répond à ses besoins d'épanouissement et de développement.
- **Politique** : la formation permet l'échange de connaissances entre les individus ce qui crée des relations professionnelles qui peuvent être bénéfique pour l'entreprise.

2. Les types de formations :

On distingue la formation à distance et la formation en présentiel.

2.1. les formations en présentiel :

Ce sont des formations réunissant dans un même lieu et au même moment le formateur et le stagiaire :

- **La formation en alternance** : dispositif de formation particulier qui repose sur une alternance entre des séquences de formation et des séquences de travail sur le lieu de production.

Les dispositifs de formation en alternance sont réellement efficaces dès lors que les deux types de séquence (formation et travail en production) sont parfaitement articulés.

²¹ HACINI SI Mohamed Arezki, HADJ ALI Youcef et HADJ AMER Ramdane, « Gestion de la formation et développement des compétences du personnel cas SONATRACH », mémoire, UMMTO, 2012/2013, p. 1

²² LUSSEAULT, BURGAY P. et DERRAY A. « les fondements de l'entreprise », Ed Eclipses, 1992, p. 196

Chapitre02 : Les politiques de motivation

- **La formation interne :** est conçue et organisée aussi bien d'un point de vue matériel (salles, équipements pédagogiques...), que d'un point de vue pédagogique (guide d'animation, supports...), par l'entreprise elle-même.

Elle peut avoir lieu dans l'entreprise ou à l'extérieur des locaux de l'entreprise elle-même. Le formateur qui anime ce type de formation est généralement un salarié de l'entreprise, mais peut-être aussi :

- Un formateur salarié : l'entreprise conclut alors un contrat à durée déterminée avec le formateur.
 - Un formateur indépendant : l'entreprise conclut un contrat de prestation de service avec ce dernier.
- **La formation intra-entreprise :** regroupe des stagiaires d'une même entreprise ou d'une même administration. Ces stagiaires n'ont pas forcément des relations de travail quotidiennes entre eux et n'appartiennent pas tous à la même équipe de travail.
 - **La formation inter-entreprise :** formation regroupant des stagiaires d'entreprises ou administrations différentes

2.2. Les formations à distance

Ce sont des actions de formation organisées à travers les technologies de l'information et de la communication. Les stagiaires peuvent assister à des séminaires, colloques et autres actions de formation grâce au dispositif du réseau d'INTERNET. On parle généralement du e-learning.

3. Le plan de formation :

Le plan de formation de l'entreprise définit l'ensemble des actions et stages de formation dont peuvent bénéficier les salariés en termes d'adaptation au poste de travail ou de développement des compétences.

Le plan s'adresse en principe à tous les salariés. Néanmoins, l'employeur a la possibilité de choisir quel type de salarié sera bénéficiaire des actions de formation mises en place.

Chapitre02 : Les politiques de motivation

3.1. Le contenu d'un plan de formation :

Le plan de formation permettra de préciser de manière synthétique les quatre éléments suivants :

1- Description des actions de la formation : **Qui forme-t-on ? À quoi ? Par qui ?**

2- Hiérarchisation des priorités de formation : **Quel est le niveau de priorité de telle**

Action ?

3- Prévision de la durée de la formation : **Quand ? Combien de temps ?**

4- Budgétisation prévisionnelle des actions à mener : **Quel coût ? Quel financement ?**

Le plan de formation comporte des informations quantitatives qui permettent d'assurer le suivi de l'exécution de la formation, les besoins de formation sont traduits en ligne du plan, chaque ligne du plan représentant une action de formation, chaque ligne du plan précisera les informations selon les quatre éléments précédemment cités, celle-ci est prise en charge par un responsable désigné, qui peut être le responsable hiérarchique des personnels concernés.

3.2. Les acteurs du plan de formation :

La direction :

- Fixe les orientations et les priorités de l'entreprise en termes de formation des salariés : la priorité au poste qui nécessite plus de compétences pour faire accroître la productivité
- Décide de l'enveloppe budgétaire : c'est la direction qui décide si une formation lui convient financièrement ou elle la juge trop coûteuse mais elle reste une question de priorité que l'entreprise peut accorder à une formation donnée plus qu'à une autre.
- Informe : consulte les partenaires sociaux à propos de la législation nationale a titre d'exemple

Chapitre02 : Les politiques de motivation

Les responsables de RH et formation :

- Contrôlent la réalisation du plan : Ils font le suivi permanent de la formation que ce soit en termes de la qualité de la formation ou en termes d'horaire.
- Proposent les arbitrages budgétaires : Il est de la tâche des responsable RH de négocier des coûts des formations.
- Recherchent et sélectionnent les formations qui vont être effectuées
- Valident les programmes pédagogiques des formations

Les partenaires Sociaux sont consultés pour :

- Exprimer leur point de vue
- Faire part de la législation nationale

Les responsables Opérationnels :

- Définissent les compétences requises pour avoir accès à une formation donnée
- Identifient les besoins de formation des employés
- Elaborent les demandes de formation quand l'initiative vient de l'employeur
- Evaluent les effets de la formation en situation de travail

Les employés :

- Formulent les projets individuels de formation
- S'entraînent à agir avec compétence
- Participent activement à l'évaluation des effets de la formation suivit

4. La théorie de la motivation au travail de Vroom :

Dans cette théorie (1964), la motivation au travail est considérée comme le produit de trois principaux facteurs : La valence, l'instrumentalité et l'expectation :

$$M = V \times I \times E.$$

Chapitre02 : Les politiques de motivation

- **La valence** : est la désirabilité des résultats d'un acte donné
- **L'instrumentalité** : c'est la probabilité d'obtenir un résultat grâce à un comportement ou à la mise en œuvre d'une stratégie.
- **L'expectation** : est l'auto-évaluation, une probabilité de l'atteinte des objectifs fixés.

Il est à noter que dans ce modèle, si l'une des variables est nulle, le produit c'est-à-dire la motivation sera aussi nulle. Afin de mieux comprendre comment la formation agit sur ces trois variables, on va les aborder une à une.

a. La formation et la valence :

« La valence est la valeur positive ou négative attribuée par l'individu aux divers résultats attendus dans son emploi »²³.

Ces résultats peuvent être le salaire, les primes, les promotions mais aussi la valorisation, et c'est de la désirabilité de ces résultats dont il s'agit et donc de la valeur attribuée par un individu au système de reconnaissance de l'entreprise, ou de la prise en compte des résultats obtenus par le suivi de la formation.

b. La formation et l'Instrumentalité :

Les formations quand elles sont effectuées en tout ou en partie en dehors du temps de travail, l'employeur s'engage à reconnaître l'effort de formation et à donner accès en priorité aux connaissances acquises.

Le résultat attendu : une promotion, l'amélioration du revenu, un travail plus intéressant, une reconnaissance.

c. La formation et l'expectation :

Jean-Louis BERGERON, dans un article de 1979, proposait un « cadre théorique pour l'étude de la relation entre la participation et la motivation au travail » Il a noté que parmi les facteurs influents sur l'expectation, on trouve la compréhension des objectifs, leur accessibilité, et l'estime de soi.

²³ BOURDAT Mathilde, La formation est-elle un facteur de motivation des salariés ?, article paru le 24 avril 2010 sur le blog de la formation professionnelle et continue.

Chapitre02 : Les politiques de motivation

La formation influe sur l'expectation :

- En clarifiant ce qui est attendu
- En donnant des ressources telles que des connaissances, des savoir faire qui rendent accessible l'atteinte des objectifs.
- En graduant la difficulté afin de mettre l'apprenant en situation de réussite et de contribuer à une meilleure estime de soi. ²⁴

5. Le rôle de la formation dans la motivation :

- La formation développe les compétences et aptitudes du personnel de l'entreprise et adapte le salarié aux nouvelles technologies ce qui contribue à lui faire sentir qu'il se développe et évolue professionnellement et lui crée un équilibre social.
- Elle améliore les relations au sein de l'entreprise, ce qui crée un environnement motivant pour le salarié.
- Encourage le développement personnel et la confiance en soi.
- Développe un sentiment de croissance par l'apprentissage.
- Permet de progresser vers la réalisation de buts personnels.
- Satisfait les besoins personnels des employés
- Améliore la communication entre les groupes et les individus ce qui développe le sentiment d'appartenance.

Section 4 : Les autres politiques de motivation

1. L'évaluation des compétences et gestion des carrières :

1.1.L'évaluation des compétences :

L'évaluation est un acte par lequel les responsables des ressources humaines déterminent pour leurs salariés :

- Leurs aptitudes et leurs compétences à pouvoir occuper le poste de travail actuel ou un autre poste de travail potentiel
- Comparer l'efficacité et les performances des salariés par rapport aux objectifs fixés ou par rapport aux exigences de leurs postes

²⁴ BOURDAT Mathilde, Op. cit.

Chapitre02 : Les politiques de motivation

L'évaluation vise :

- La motivation du personnel : en s'intéressant aux compétences, à la carrière du salarié, on encourage ce dernier à développer ses compétences pour pouvoir être promu à des postes supérieurs.
- Une meilleure exploitation du potentiel des employés : en évaluant, on identifie les compétences des employés.
- Améliorer la communication interne au sein de l'entreprise : en effet, quand le manager s'intéresse à l'employeur pour le connaître d'avantage et connaître son potentiel et ses compétences on favorise l'échange et la communication dans l'entreprise.
- Le recueil de données suffisantes pour appuyer une décision de promotion, de formation, de rémunération...

Voici l'exemple d'une grille d'évaluation d'une entreprise par rapport aux compétences managériale d'un manager :

1.2.La gestion des carrières :

Beaucoup pense qu'on change de carrières pour être plus rémunéré, alors que dans bien souvent des cas on rencontre des personnes satisfaites de leur rémunération et qui change de carrière pour satisfaire des aspirations personnelles, pour exploiter des compétences non exploitées dans leur ancien travail. On peut changer de carrière aussi parce qu'on veut être plus réaliste par rapport à nos compétences professionnelles.

Un éclaircissement s'impose pour la notion de carrière. La carrière veut dire, étymologiquement, « chemin pour les cours de chars » de cette définition on peut retirer chemin ou trajectoire, en effet la notion carrière est souvent associée à d'autres notions telles que progression, avancement, promotion, développement.²⁵

Dans les sciences de gestion, la carrière est une succession d'emplois dans l'entreprise.

Le concept de carrière a une double signification : une signification pour l'individu et une signification pour l'organisation :²⁶

²⁵ CERDIN Jean-Luc, Gérer les carrières, Ed Ems management et société, Mondeville, 2000, p. 25

²⁶ CERDIN J-L., *ibid.* p.26

Chapitre02 : Les politiques de motivation

- **Par rapport à l'individu** : il s'agit de la carrière interne à l'entreprise. Pour déterminer son succès de carrière, il prend en considération les aspirations et satisfactions individuelles. Chaque individu utilise des critères propre à lui, la perception de la réussite et de l'échec varie fortement d'un individu à un autre.
- **Par rapport à l'organisation** : il s'agit de la carrière externe à l'entreprise. Pour déterminer le succès de carrière on se réfère à la société et ses valeurs.

Le rôle de la gestion des carrières dans la motivation du personnel :

- L'employé prend conscience que l'entreprise s'occupe de lui personnellement et ne compte pas gaspiller son potentiel
- L'employé voit s'ouvrir devant lui des opportunités de carrières qui lui étaient peut être inaccessible.
- L'organisation oriente la formation de l'employeur selon ses besoins et ses désirs. Sauf que pour que l'entreprise accepte une demande de formation (désir de l'employeur) elle va d'abord évaluer les compétences de l'employeur.
- Elle aide l'employeur à trouver un métier qui correspond à ses attentes et ses compétences et permet de s'épanouir dans sa carrière professionnelle et de développer l'esprit d'ouverture vers de nouveaux horizons

2. Les conditions de travail :

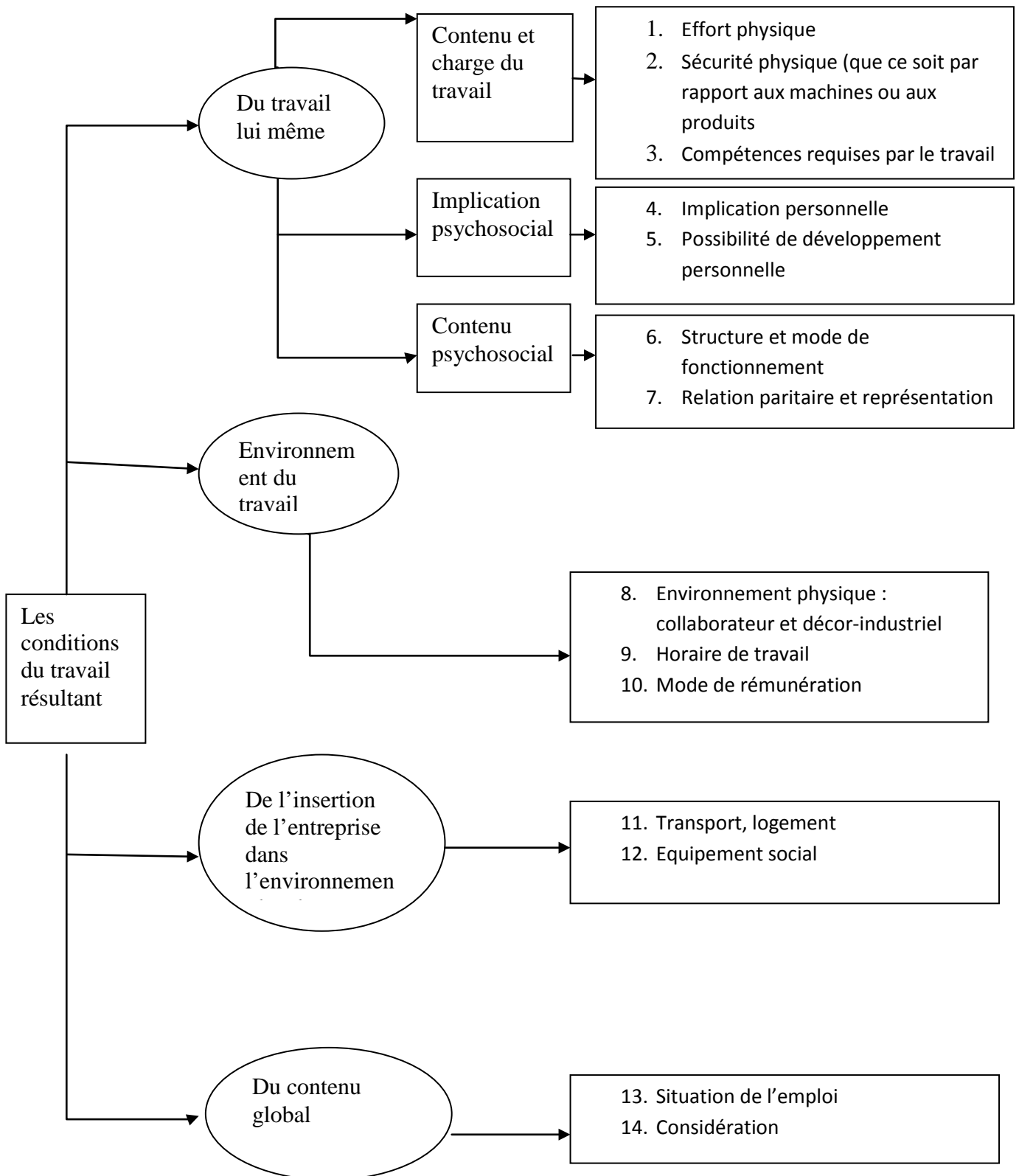
« Le terme « conditions de travail » représente l'ensemble des caractéristiques internes et externes dans lequel s'inscrit le travail à l'exception des caractéristiques individuelles des travailleurs »²⁷.

D'après P.JARDIFIER, les facteurs de la motivation au travail sont au nombre de quatorze, comme le résume le schéma suivant :

²⁷ MEDJANI Kahina et autres, « la motivation du personnel dans une entreprise nationale », mémoire, UMMTO, 2006/2007, p. 34

Chapitre02 : Les politiques de motivation

Figure n°04 : Les facteurs liés aux conditions de travail :



Source : Jean-Pierre CITEAU, 1997, p. 133

Chapitre02 : Les politiques de motivation

Ce schéma résume les conditions de travail qui dépendent en gros de:

- La nature du travail lui-même
- L'environnement du travail
- La possibilité d'insertion de l'entreprise dans son environnement local
- Contexte global

D'après M.MONLMOLLIN²⁸, les conditions de travail sont ce qui caractérise une situation de travail ou qui peut être un frein pour les travailleurs à titre d'exemple :

- Les conditions organisationnelles : la cadence au travail, le bruit, la chaleur, le froid, l'humidité, l'éclairage....
- Les conditions sociales : La rémunération, la qualification, les relations avec la hiérarchie.....

Afin que les dirigeants favorisent les conditions de travail au sein de l'entreprise, ils doivent favoriser le dialogue et la communication interne.

L'amélioration des conditions de travail portent sur l'amélioration de l'environnement psychique du travail tel que l'ambiance thermique ou sonore et l'amélioration de la sécurité au travail tel que le renforcement des protections utilisées par les travailleurs, des formations de sécurité.

Les actions afin d'améliorer les conditions de travail :

L'amélioration des conditions de travail passe par l'amélioration du contenu du travail lui-même et de l'environnement de l'entreprise afin de rendre le travail plus motivant.

²⁸ MEDJANI Kahina et autres, Op. cit, p.36

Chapitre02 : Les politiques de motivation

Les politiques de motivation ont un impact important sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise car non seulement elles contribuent dans la performance de l'entreprise mais elles contribuent aussi aux bien être des salariés et développe leur attirance pour le travail et le rôle qu'ils jouent au sein de l'entreprise.

Avoir une politique de motivation qui convient à l'ensemble des salariés n'est pas facile pour les dirigeants. Les salariés sont de plus en plus exigent que ce soit par rapport à leurs rémunérations ou aux autres politiques de motivation.

Chapitre III :

L'enquête sur le terrain

-Cas de LEADER MEUBLE-

Chapitre 3 : L'enquête sur le terrain –cas de LEADER MEUBLE-

Tout au long des deux chapitres précédents, nous nous sommes penchés sur la théorie et la revue de littérature en liaison avec la motivation des salariés et les différentes politiques de motivation utilisées dans les entreprises.

Nous aborderons la question du rôle de la motivation des salariés pour les faire participer dans la performance de l'entreprise où ils travaillent à travers l'analyse de la motivation au sein de l'entreprises publique de production et de commercialisation de meubles LEADER MAUBLE TABOUKERT, sise à Tizi-Rached, wilaya de Tizi-Ouzou.

L'entreprise LEADER MEUBLE TABOUKERT met en pratique au sein de son établissement des politiques de motivation du personnel qu'on va voir et dont on va vérifier l'efficacité au près des employés concernés par ces pratiques.

Nous allons commencer dans la première section des spécificités relatives à l'entreprise LEADER MEUBLE TABOUKERT, c'est-à-dire, sa création, son domaine d'activité, ses objectifs, son effectif.

Puis dans la deuxième section, on va présenter la méthodologie de recherche sur le terrain que nous avons entreprit pour réaliser notre enquête.

Dans la troisième section, on va présenter et analyser les résultats obtenus suite à notre questionnaire, puis on va tirer des conclusions.

Chapitre 3 : L'enquête sur le terrain –cas de LEADER MEUBLE-

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil –LEADER MEUBLE TABOUKERT-

1. Présentation :

L'entreprise LEADER MEUBLE TABOUKERT est une entreprise spécialisée dans la production de mobiliers pour les entreprises, les administrations et les particuliers.

L'entreprise LEADER MEUBLE TABOUKERT est une société par action SPA au capital social de 2 397 500 00.00 DA, au début le capital était de 1000 000.00 DA. Elle est située à TABOUKERT, commune de Tizi Rached, wilaya de Tizi-Ouzou (à 20km du chef-lieu de la wilaya).

L'entreprise s'étend sur une surface de 76.164 m² comprenant les blocs administratifs ainsi que les unités de production.

LEADER MEUBLE emploie actuellement 397 employés dont 327 permanents.

L'activité principale de l'entreprise est la fabrication et la commercialisation de meubles domestiques et de bureaux et comme activité secondaire la fabrication et la commercialisation de mousse souple et les équipements hôteliers et collectifs.

L'entreprise dispose de deux chaînes de fabrication :

Une chaîne panneaux destinée à la fabrication de meubles modernes à base de panneaux lattés, plaqués et vernis. Ils sont livrés démontés avec une quincaillerie facile à poser et entièrement invisible.

Une chaîne bois massif destinée à la fabrication de meubles rustiques et style berbère sculptés à la main à base de bois dur hêtre teinté fini au vernis.

Sa gamme de production est composée essentiellement de :

- Chambre à couchers
- Salons
- Bibliothèques
- Salle à mangers
- Bureaux
- Chaises

Chapitre 3 : L'enquête sur le terrain –cas de LEADER MEUBLE-

- Batteries de cuisine
- Tables
- Divers meubles pour télévisions, micro ordinateurs, chauffeusesetc.

Tableau n°02 : ETAT RECAPITULATIF DES EFFECTIFS

STRUCTURES	EFFECTIFS AUX POSTES
DIRECTION	06
HYGIENE ET SECURITE	24
ADMINISTRATION GENERALE	33
FINANCES ET COMPTABILITE	09
COMMARCIAL	33
APPROVISIONNEMENT	16
TECHNIQUE	12
MAINTENANCE	15
FERRONNERIE	67
PRODUCTION	182
TOTAL	397

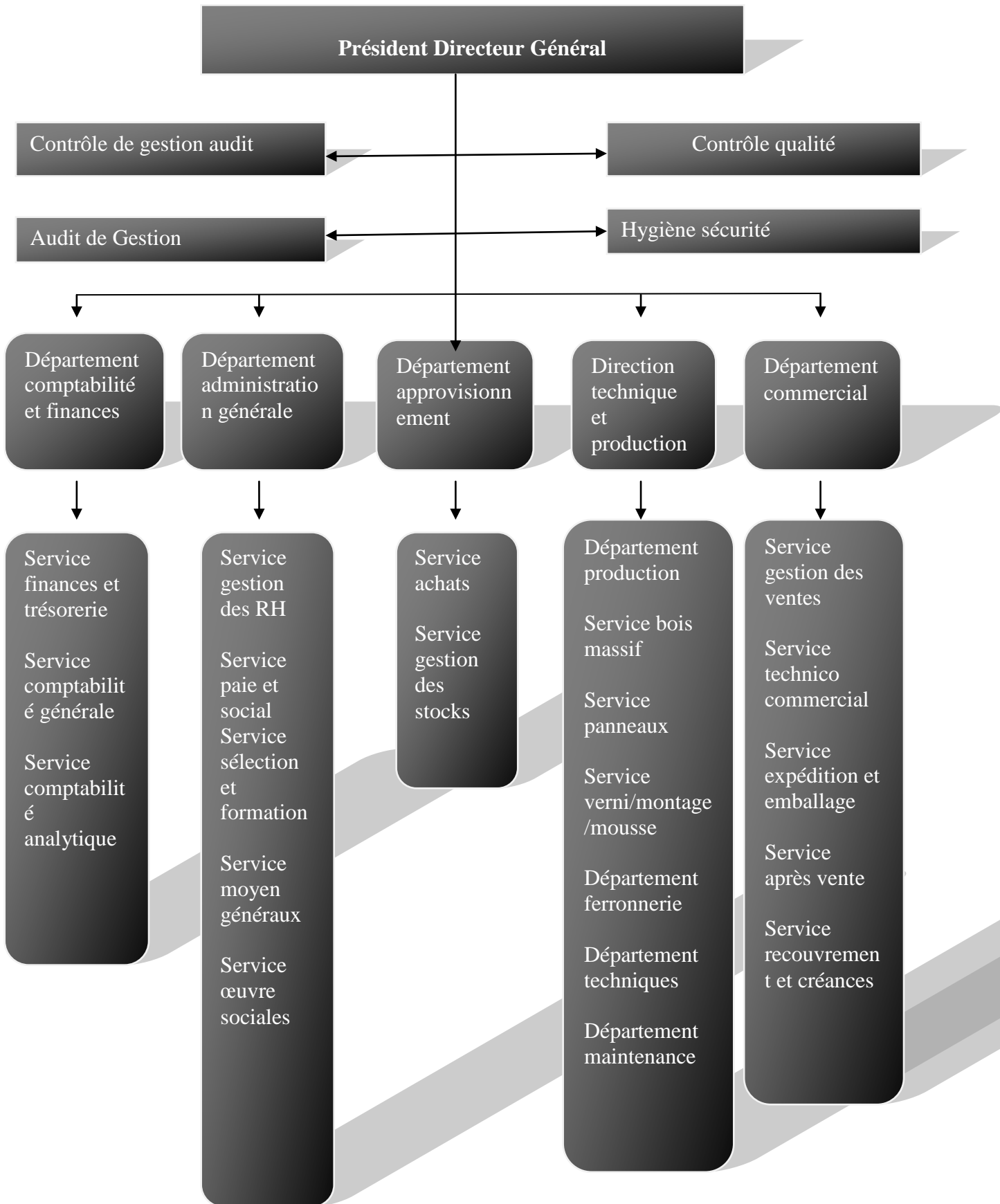
Source : Document interne de l'entreprise

2. L'organigramme de LEADER MEUBLE TABOUKERT :

Figure n°05 : Organigramme de l'entreprise LEADER MEUBLE TABOUKERT

Source : documents de l'entreprise

Chapitre 3 : L'enquête sur le terrain – cas de LEADER MEUBLE-



Section 02 : La méthodologie de l'enquête sur le terrain :

Cette section sera consacrée à la présentation de notre démarche méthodologique d'enquête. Cette étude va s'accrocher sur les politiques de motivation des salariés de l'entreprise publique LEADER MEUBLE TABOUKERT, cette entreprise offre l'avantage d'adapter sa politique de motivation au niveau individuel et au niveau collectif.

Après les différentes recherches théoriques sur la question de la motivation des salariés, nous allons à présent nous intéresser à la démarche empirique. Le but était de rencontrer des professionnels mais aussi des réponses à nos interrogations et tenter de résoudre la problématique de notre mémoire à travers les réponses et données recueillies sur le terrain.

1. L'objectif de l'enquête :

Cette enquête a pour objectif principal de connaître les facteurs de motivation de l'entreprise LEADER MEUBLE TABOUKERT, et de vérifier si ces facteurs sont réellement présents dans le milieu du travail. Nous allons voir en ce qui concerne chaque salarié, le facteur de motivation préféré.

Les plaintes des salariés, nous ont indiquées une certaine démotivation, quoi que ils confirment tous aimer leurs travaux.

2. La démarche méthodologique :

2.1. La pré-enquête :

Notre démarche consiste d'abord à mener une pré-enquête qui nous a permis d'envisager les hypothèses de notre travail, mais aussi le contenu de notre questionnaire qu'on va aborder par la suite.

Cette pré-enquête s'est déroulée les premiers jours de notre stage (Mai 2015) par deux techniques :

- La technique d'observation :

Cette technique qui est l'observation nous a permis de recueillir des données importantes à notre travail de recherche, En effet, elle nous a permis un contact

Chapitre 3 : L'enquête sur le terrain –cas de LEADER MEUBLE-

direct et « discret ». Elle nous a permis de voir la réalité des faits au sein de l'entreprise.

- La discussion avec les salariés de l'entreprise et notamment avec le responsable des ressources humaines et les autres cadres, et cela afin d'avoir une idée primaire et « superficielle » sur la motivation des salariés au sein de LEADER MEUBLE TABOUKERT.

Ces discussions et entretiens étaient menés librement, sans aucune influence et dans des conditions favorables. Les questions et les thèmes abordés sont très liés à notre problématique et thème de recherche, tout comme les questions sont inspirées du questionnaire, qui est indiqué en annexe.

Après cette pré-enquête, nous avons formulé les hypothèses et notre questionnaire.

Cette pré-enquête a eu pour principale fonction l'orientation de l'enquête et du questionnaire. En effet, c'est à travers cette pré-enquête qu'on a pu orienter les questions de notre questionnaire et qu'on pu rédiger notre questionnaire définitif.

On a pu aussi constater le niveau et les capacités des salariés à répondre à un questionnaire, et particulièrement ceux de l'unité production, ce qui nous a obligés à élaborer un questionnaire contenant le moins de questions ouvertes possibles.

Mais aussi, le manque de temps dont disposent les employés de l'entreprise à nous consacrer pour répondre à notre questionnaire, nous a aussi mis dans l'obligation d'élaborer un questionnaire court de dix questions, mais qui cible directement les éclaircissements qu'on voulait avoir sur certains points consacrés lors de notre pré-enquête.

2.2.La technique du questionnaire :

Le questionnaire rédigé englobe dix questions :

Les quatre premières questions relèvent des données personnelles relatives à chaque salarié de l'échantillon : Le genre, L'âge, le poste occupé au sein de l'entreprise ainsi que l'ancienneté du salarié.

Ces premières questions ont pour principales objectifs, démontrer si la motivation des salariés dépend ou est en liaison avec ces variables ou non.

Chapitre 3 : L'enquête sur le terrain –cas de LEADER MEUBLE-

Les six autres questions portent principalement sur le thème de la motivation et ont pour objectif connaître la motivation et les éléments qui motivent les salariés de LEADER MEUBLE TABOUKERT.

2.3.La technique d'échantillonnage :

Afin de répondre à notre questionnaire, on a pris au début un échantillon de 200 salariés puis de 100ans salariés, l'entreprise n'a pas accepté car notre échantillon à été jugé très grand, et que ça risque de prendre du temps et ainsi ralentir leur activité surtout dans l'unité de production.

En réalisons notre travail qui est de distribuer les questionnaires pour avoir les réponses des salariés et répondre ainsi à notre problématique de recherche, le chef de service de l'unité production nous à arrêter à 67 personnes.

Dans les autres départements de l'entreprise, on a pu obtenir que l'attention de quelque personne, les autres n'ont pas voulu ou pu répondre à notre questionnaire.

On a procédé par un échantillon aléatoire, la spécificité de cette méthode d'échantillonnage est que chaque personne de l'entreprise a la même possibilité de figurer dans notre échantillon

Notre échantillon final est donc de 67 personnes.

Section 3 : Présentation et analyse des résultats

Pour le traitement et le dépouillement de nos résultats, on a utilisé la méthode du tri à plat, cette méthode consiste à dépouiller les résultats obtenus par le biais de notre questionnaire en valeurs absolus ou en pourcentage.

1. Identification des salariés :

Ce premier point qui est l'identification des salariés consiste à donner les informations personnelles concernant les salariés, à savoir, le genre, l'âge, le poste de travail occupé dans l'entreprise, l'ancienneté.

Chapitre 3 : L'enquête sur le terrain –cas de LEADER MEUBLE-

1.1.Le genre :

Tableau n°03: genre

genre	effectif	pourcentage
homme	48	71.64%
femme	19	28.35%
total	67	100%

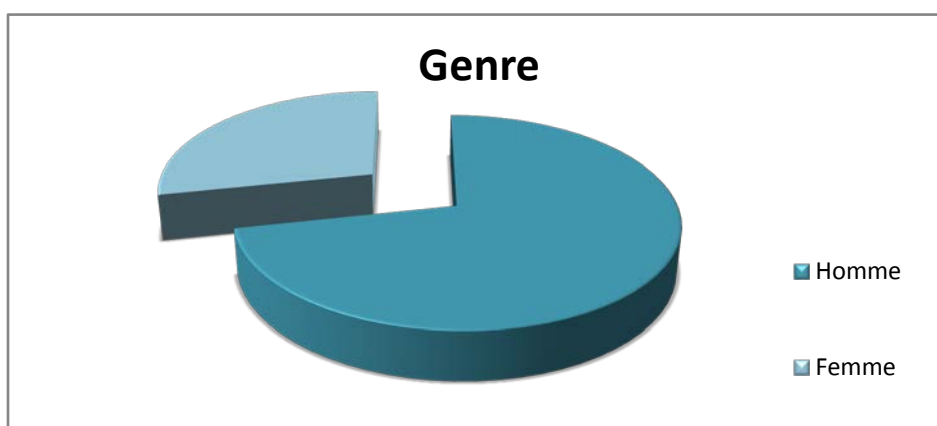
Source : nous même

D'après le tableau, la majeure partie du personnel de l'entreprise LEADER MEUBLE sont des hommes avec un pourcentage de 71.64%, comparant au nombre de femmes qui est estimé à seulement 28.35%.

Nous pouvons expliquer ce résultat par le fait que c'est une entreprise de production de meubles, cette dernière est jugée comme une activité d'hommes en raison de sa difficulté et de sa complexité à manipuler des machines de menuiserie.

Les femmes qui travaillent au sein de LEADER MEUBLE, travaillent au sein de l'administration, département commercial ainsi que les femmes de ménage qui travaillent un peu partout dans l'entreprise.

Figure n°06 : Le genre



Source : Nous même

Chapitre 3 : L'enquête sur le terrain –cas de LEADER MEUBLE-

1.2.L'âge :

Tableau n°04: L'âge

Age	Effectif	Pourcentage
Entre 20ans et 30ans	24	34.87%
Entre 30ans et 40ans	21	31.81%
Entre 40ans et 50ans	15	22.72%
Plus de 50ans	7	10.60%
Total	67	100%

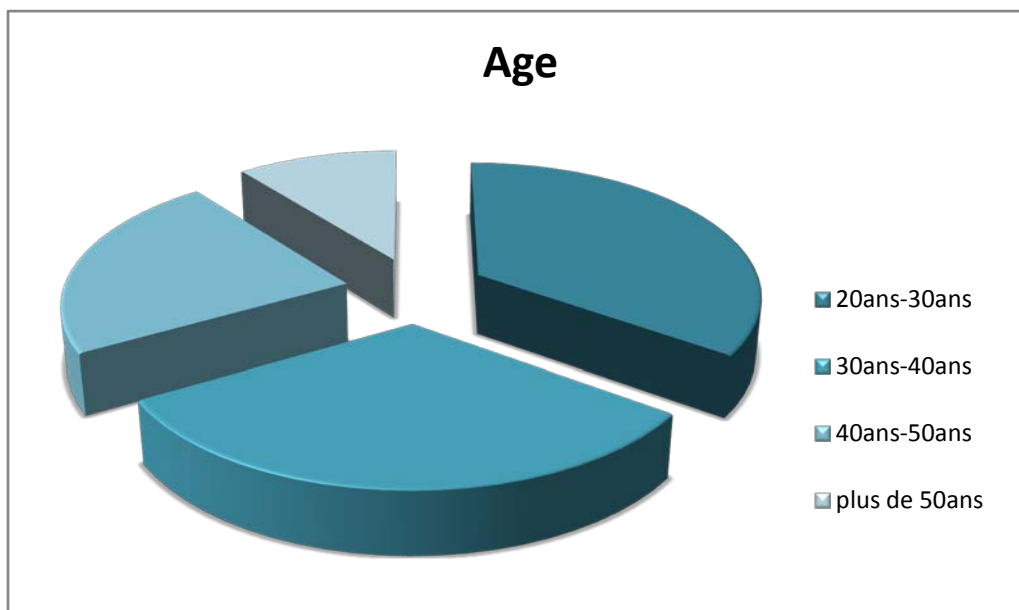
Source : nous même

D'après le tableau précédent, le pourcentage des salariés de l'entreprise LEADER MEUBLE entre 20ans et 30ans est de 38.87%, les salariés entre 30ans et 40ans est de 31.81%, entre 40ans et 50ans est de 22.72%, les plus de 50ans est à un pourcentage de 10.60%. Ces résultats sont biensur les âges des personnes qui ont répondu à notre questionnaire.

Cependant nous pouvant dire que l'âge moyen du personnel de LEADER MEUBLE TABOUKERT est entre 20ans et 30ans, ce qui peut être un avantage pour l'entreprise d'avoir un sang neuf, des idées d'innovation moderne pouvant conduire l'entreprise à de meilleure performance d'entreprise.

Mais nous tenons à préciser que le jeune âge des salariés n'est pas le resultat d'un effet NORIA.

Figure n°07 : Age



Source : Nous même

1.3.Le poste de travail occupé au sein de LEADER MEUBLE TABOUKERT

Tableau n°05: les postes occupés

Le poste occupé	Effectif	pourcentage
Chef de service	8	11.94%
cadre	12	17.91%
Agent administratif	5	7.46%
Operateur de machines	39	58.20%
Aucune réponse	3	4.47%
total	67	100%

Source : nous même

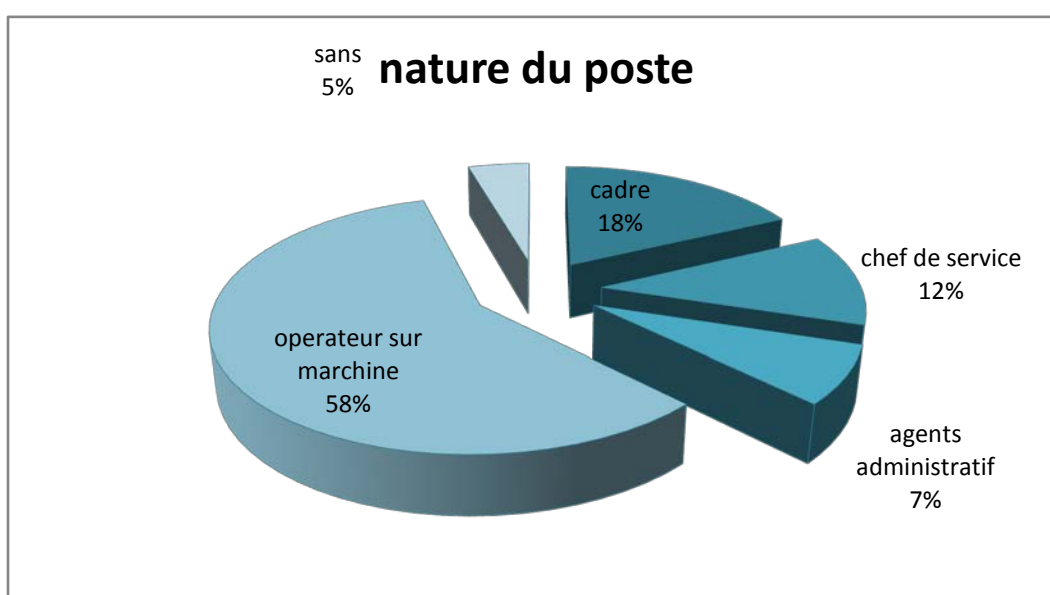
Dans ce tableau nous pouvant voir les postes occupés par notre échantillon, nous avons en premier lieu les salariés de l'unité production qui occupent 58.20% de notre échantillon, puis nous avons les cadres (les cadres ressources humaines, chef du département commercial, et le chef du service du département expédition et emballage,

Chapitre 3 : L'enquête sur le terrain –cas de LEADER MEUBLE-

cadre du bureau d'étude et méthode, cadre archive...) à 17.91%, puis nous avons les différents chef de services (chef d'équipe emballage, chef de section moyens généraux....) à 11.94%, et agents administratifs à 7.46%, et enfin le pourcentage qui n'ont pas répondu est estimé à 4.47%.

Nous avons eu la réponse de 64 personnes sur 67, ce qui fait un pourcentage de 95.52%, on a essayé d'avoir les réponses de différentes catégories socioprofessionnelles de l'entreprise. Mais on a rencontré des problèmes quand à l'accès des cadres supérieurs.

Figure n°08 : Nature du poste occupé



Source : Nous même

1.4.Ancienneté dans l'entreprise :

Tableau n°06 : ancienneté dans l'entreprise

ancienneté	Effectif	pourcentage
Moins de 10ans	44	63.15%
Entre 10ans et 20ans	10	15.15%
Entre 20ans et 30ans	11	16.66%
Plus de 30ans	2	3.03%

Chapitre 3 : L'enquête sur le terrain –cas de LEADER MEUBLE-

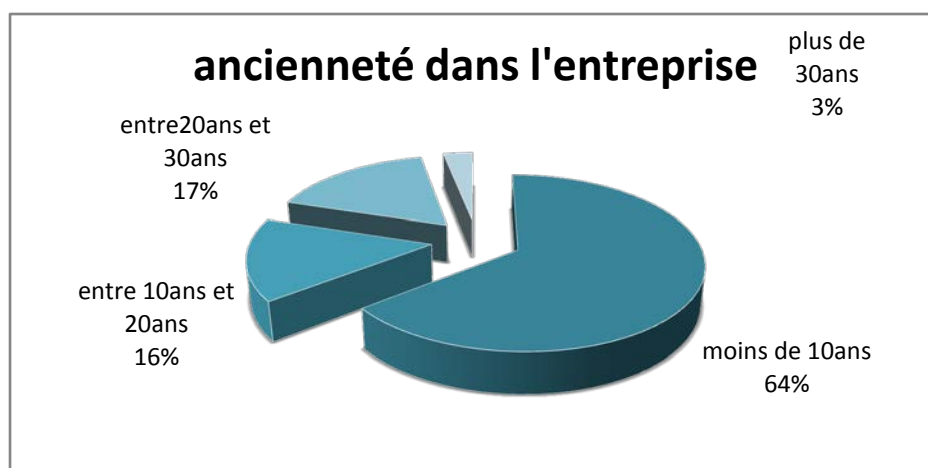
total	67	100%
-------	----	------

Source : Nous même

D'après ce tableau, on peut remarquer que 63.15% des salariés ont une ancienneté de moins de 10ans dans l'entreprise, entre 20ans et 30ans 16.66%, 15.15% ont une ancienneté entre 10ans et 20ans. Seulement 3.03% des salariés de notre échantillon ont une ancienneté de plus de 30ans.

Ont peut déduire que la plus part des salariés de l'entreprise LEADER MEUBLE sont recruté dans les quelques années précédentes seulement et cela en raison d'un fort départ à la retraite enregistré ces dernières années par l'entreprise.

Figure n°09 : ancienneté dans l'entreprise :



Source : Nous même

2. Motivation et travail :

Dans ce deuxième point, on va aborder les informations que les salariés nous ont fournies à propos de leur motivation au travail au sein de LEADER MEUBLE TABOUKERT, ainsi que des facteurs de motivation préférés.

1.2. Amour du travail :

Tableau n°07 : amour du travail

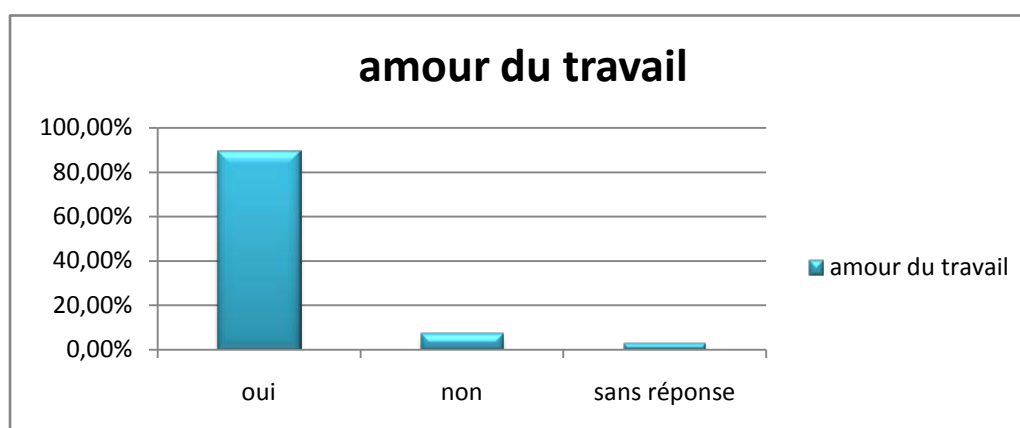
Amour du travail	Effectif	Pourcentage
Oui	60	89.55%
Non	5	7.47%
Sans réponses	2	3%
Total	67	100%

Source : Nous même

A travers le tableau n°07, on peut remarquer que 89.55% de notre échantillon d'étude ont répondu aimer leur travaille au sein de l'entreprise. Ceux qui ont répondu non ont un pourcentage de 7.47%. 3% n'ont pas donné de réponses à notre question.

En effet lors de la distribution de notre questionnaire, des répondants ont voulu discuter de la question avec nous, ils trouvaient que notre question ne devrait même pas s'aborder, car selon eux c'est une évidence qu'ils aiment ce travail.

Figure n°10 : Amour du travail



Source : Nous même

Chapitre 3 : L'enquête sur le terrain –cas de LEADER MEUBLE-

2.2.Raisons qui vous motivent dans votre travail :

Tableau n°08 : citez au moins deux raisons qui vous motivent dans votre travail de la plus importante à la moins importante.

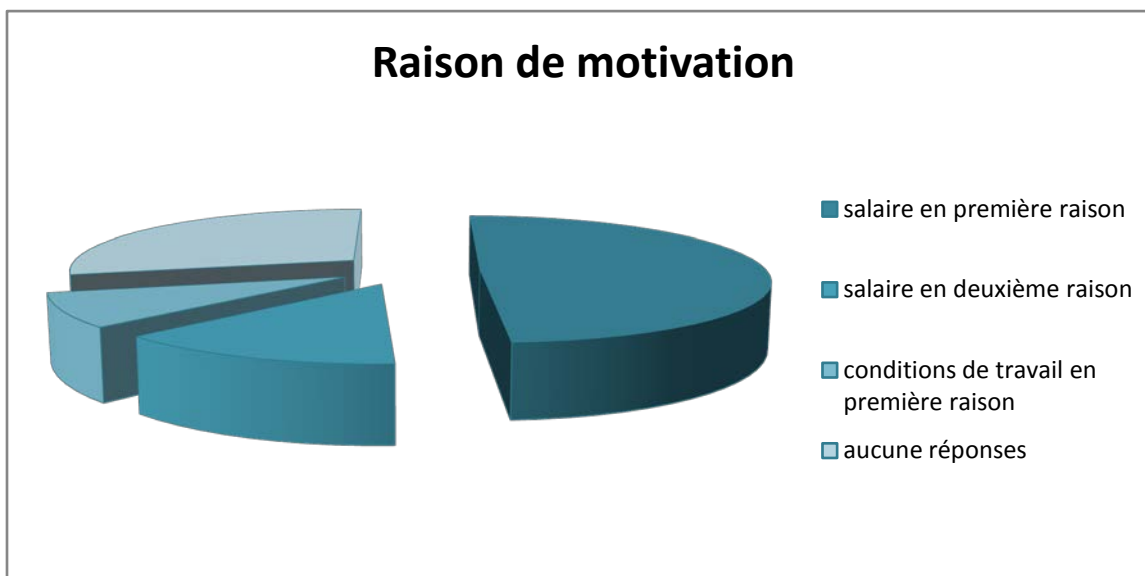
	Effectif	Pourcentage
Salaire comme raison principale	29	43.28%
Salaire comme second raison	8	11.94%
Condition de travail	5	7.46%
Aucune raison	17	25.37%

Source : Nous même.

D'après ce tableau, 43.28% disent être motivés par le salaire en premier lieu, 11.94% citent le salaire en deuxième position après les conditions de travail qui sont citées par 7.46% de notre échantillon comme étant leur principale raison de motivation. 25.37% disent n'avoir aucune raison de motivation au sein de leur entreprise.

On a remarqué lors de la distribution du questionnaire, que les répondant avaient tendance à hésiter en arrivant à cette question qui parle des raisons de motivation, on leur a demandé pourquoi y'a-t-il des hésitations sur cette question, ils répondent que rien ne les motivent dans l'entreprise à travailler d'avantage.

Figure n°11 : Raisons de motivation dans votre travail :



Source : Nous même

2.3.Le salaire :

Tableau n°09 : Les salaires des employés de LEADER MEUBLE :

Le salaire	Effectif	Pourcentage
Entre 10000DA ET 20000DA	10	14.92%
Entre 20000DA ET 30000DA	42	62.68%
Supérieur à 30000DA	15	22.38%
Total	67	100%

Source : Nous même

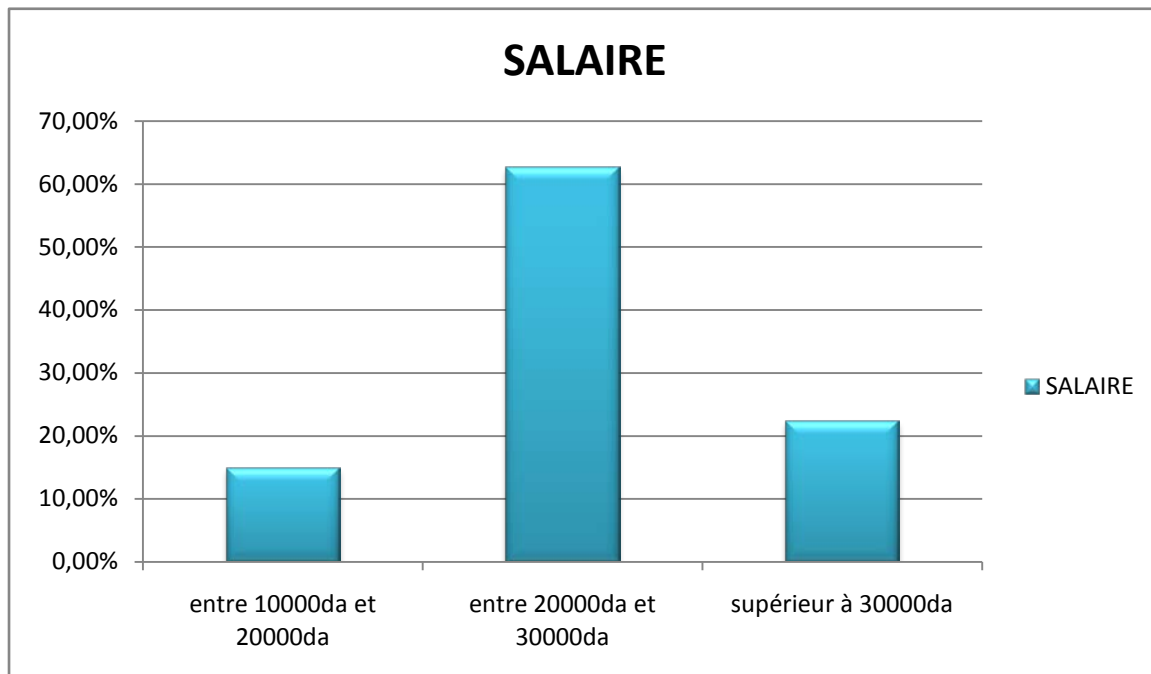
D'après le tableau, la majeure partie des salariés de LEADER MEUBLE touchent un salaire entre 20000DA et 30000DA avec un pourcentage de 62.68% de notre échantillon, 22.38% touchent plus de 30000DA, 14.92% touchent entre 10000Da et 20000DA.

D'après le responsable des ressources humaines, leur salaire compte :

Chapitre 3 : L'enquête sur le terrain –cas de LEADER MEUBLE-

Un salaire de base+ une prime mensuelle de 13% du salaire de base+ 9000DA panier

Figure n°12 : Le salaire des employés de LEADER MEUBLE



Source : Nous même

2.4.Avoir eu les primes comme récompenses

Tableau n° 10 : Les primes comme récompenses

Les salariés ayant reçu la prime comme récompense	Effectif	Pourcentage
oui	19	28.35%
non	48	71.64%
total	67	100%

Source : Nous même

On peut remarquer d'après le tableau que 71.64% des salariés de LEADER MEUBLE n'ont pas reçu des primes en guise de récompense. 28.35% disent avoir reçu des primes de récompenses.

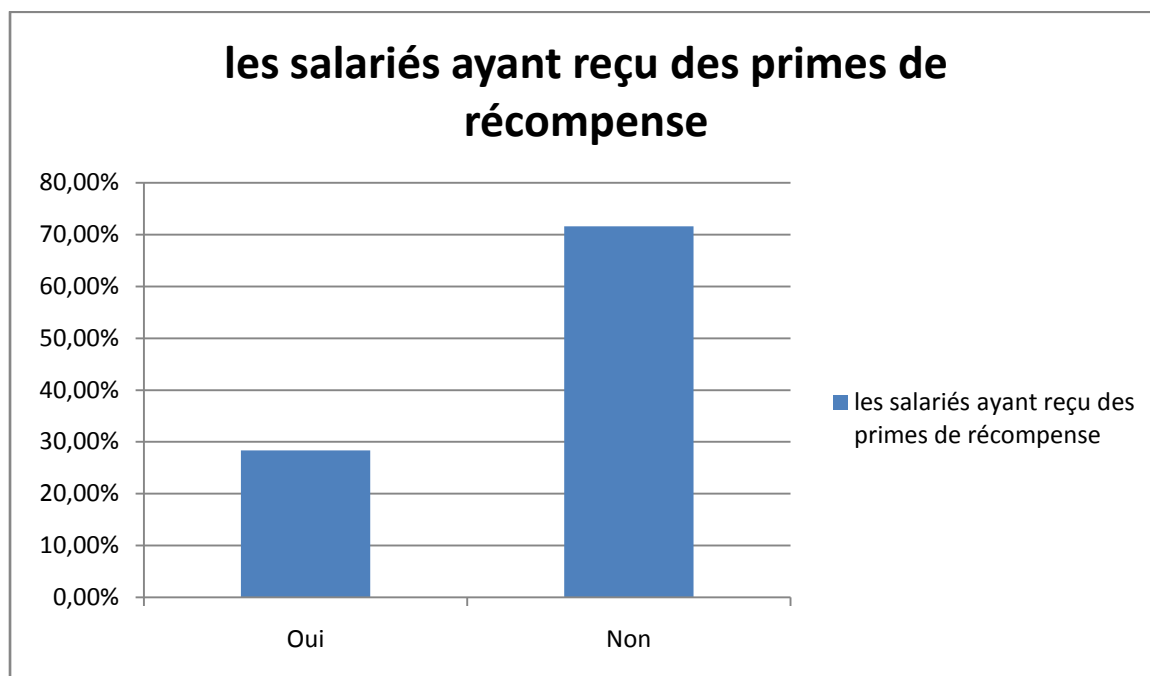
Chapitre 3 : L'enquête sur le terrain –cas de LEADER MEUBLE-

On leur a posé la question pour ceux qui ont affirmé avoir reçu une prime d'encouragement par le passé si cette prime est encourageante, 73.69% disent que oui, 26.31% disent que ces primes ne sont pas encourageantes.

Les responsables nous ont informés dès le début de notre stage au sein de l'entreprise, que les salariés de LEADER MEUBLE touchent sans exception, une prime mensuelle qui est estimée à 13% du salaire de base de chaque salarié. Cette prime représente la prime d'encouragement.

Une fiche de notation individuelle (voire annexe), qui est sensée évaluer les efforts du salarié durant le semestre en terme de qualité du travail mais aussi du respect des horaires de travail, de l'assiduité et de la discipline pour offrir ainsi des primes d'encouragement. Nous a été fournis par le Gestionnaire des ressources humaines, mais les salariés qui ont répondu à notre questionnaire ne l'ont pas abordé même durant les discussions avec eux.

Figure n°13 : Les salariés ayant reçu des primes d'encouragement



Source : Nous même

Chapitre 3 : L'enquête sur le terrain –cas de LEADER MEUBLE-

2.5. Que pensez-vous des primes comme motivation :

Tableau n°11 : Ce que pensent les salariés de LEADER MEUBLE des primes comme motivation :

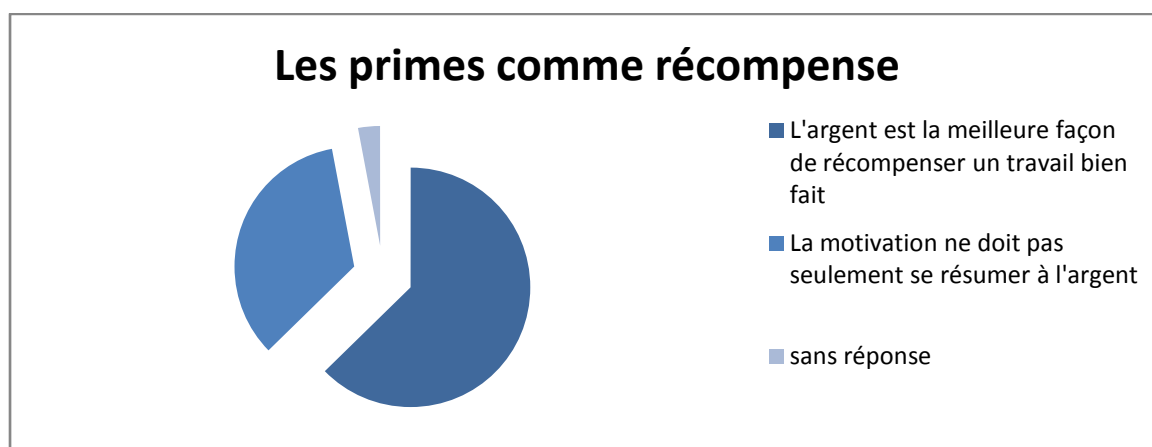
	Effectif	Pourcentage
L'argent est la meilleure façon de récompenser un travail bien fait	42	62.68%
La motivation ne doit pas seulement se résumer à l'argent	23	34.33%
Aucune réponse	2	2.98%
total	67	100%

Source : Nous même

62.68% de notre échantillon estiment que l'argent est la meilleure façon de récompenser un travail bien fait, alors que 34.33% pensent que la motivation ne doit pas seulement se résumer à l'argent, 2.98% de notre échantillon n'ont pas donné de réponse à notre question sur ce qu'ils pensent des primes comme récompense.

D'après notre échantillon, on travaille avant tout pour la rémunération et pour pouvoir aspirer à d'autres moyens de motivation, ils ont besoin d'abord de satisfaire et d'avoir accès à des besoins, ce qui nous renvoie à **la pyramide des besoins de Maslow**.

Figure n°14 : Les primes comme récompense



Source : Nous même

2.6.Si c'était vous le dirigeant de Leader MEUBLE, ce que vous ferrez pour motiver les travailleurs

Tableau n°12 : Si c'était vous le dirigeant de Leader MEUBLE, ce que vous ferrez pour motiver les travailleurs

	Effectif	Pourcentage
Augmenter les salaires et les primes	39	58.20%
Agir d'abord sur les conditions de travail, les avantages en nature	16	23.88%
Sans réponse	12	17.91%
total	67	100%

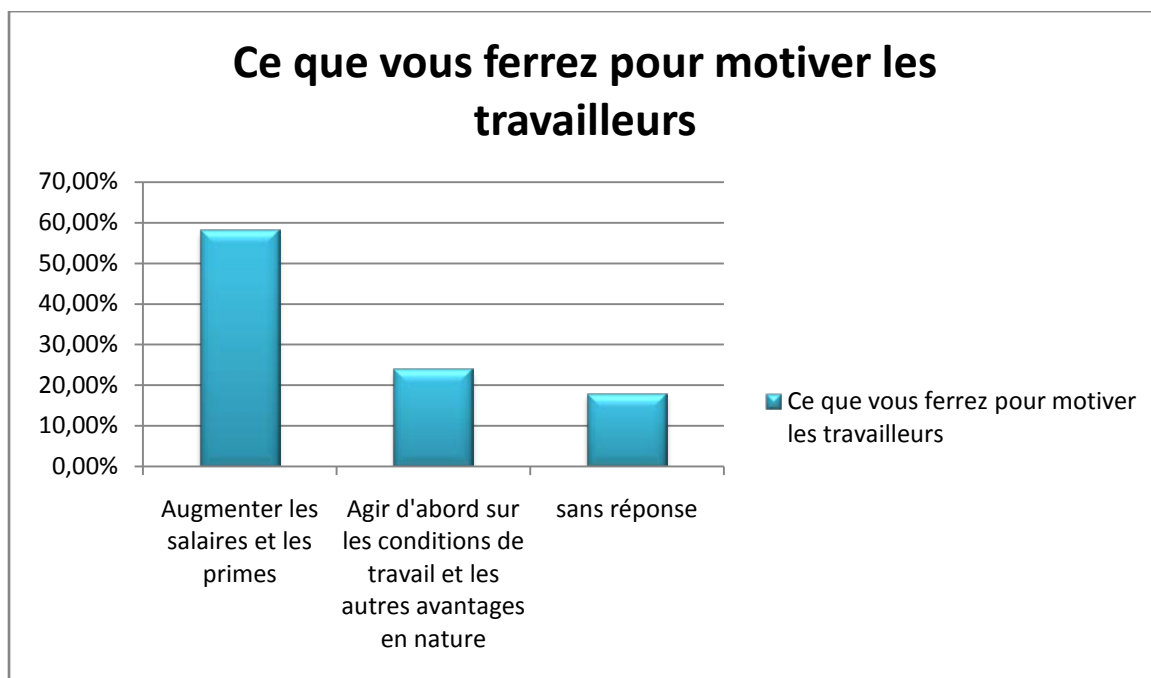
Source : Nous même

D'après les réponses des salariés de notre échantillon résumées dans ce tableau, 58.20% de notre échantillon agiraient en premier lieu sur les salaires et les primes d'encouragement ainsi que les primes de récompense, 23.88% agiraient d'abord sur les conditions de travail, et les avantages en nature pour motiver les salariés, nos répondants nous ont cité les voyages et les excursions à titre d'exemple.

17.91% n'ont pas répondu à notre question, ils jugent même que c'est inimaginable.

On peut déduire que ce que les salariés de LEADER MEUBLE attendent c'est des augmentations de salaire, et surtout des primes, mais aussi des politiques de motivation hors la rémunération.

Figure n°15 : c'était vous le dirigeant de Leader MEUBLE, ce que vous ferrez pour motiver les travailleurs



Source : Nous même.

Chapitre 3 : L'enquête sur le terrain –cas de LEADER MEUBLE-

A travers notre travail sur le terrain, et l'analyse de notre questionnaire, nous avons pu récolter des informations nécessaires pouvant répondre à notre problématique de base.

Nous avons remarqué que dans l'entreprise LEADER MEUBLE la motivation n'est pas une préoccupation principale pour les managers.

La rémunération est la politique de motivation la plus utilisée par les managers pour motiver les salariés, et même cette politique de motivation n'est pas fort maîtrisée, on peut dire qu'elle est timidement pratiquée au sein de l'entreprise puis que les répondant ont mis l'accent sur la rémunération et les augmentations dans leurs réponses.

Et donc la motivation des salariés au sein de LEADER MEUBLE n'a pas eu l'effet souhaité.

Nous n'avons remarqué aucun effet d'inertie au sein de l'entreprise (effet NORIA, effet d'effectif, effet structure ou un GVT)

La motivation ou la démotivation des salariés de LEADER MEUBLE ne dépendent pas de l'âge, du poste occupé ou de l'ancienneté du salarié.

Après notre enquête sur le terrain au sein de l'entreprise LEADER MEUBLE, nos suggestions sont :

- Revoir la politique de motivation de l'entreprise, en allant d'avantage vers les salariés par des méthodes de management qui favorisent la communication ce qui va permettre aux managers de savoir et comprendre les attentes des salariés pour ainsi mieux les motiver pour atteindre la performance d'entreprise.
- Introduire des primes d'encouragement dans l'entreprise, des primes qui seront prises d'avantage au sérieux ce qui veut dire avec les critères spécifiques de la prime comme la variabilité dans le temps mais aussi d'une personne à une autre pour ainsi réellement encourager à travailler parce que si le salarié est sûr de toucher sa prime à chaque rémunération il ne verra donc plus la peine de travailler d'avantage.

Chapitre 3 : L'enquête sur le terrain –cas de LEADER MEUBLE-

- Les salariés ont aussi mis l'accent sur les conditions de travail, et les relations entre collègues et surtout entre supérieurs et subordonnés.

Conclusion générale

CONCLUSION GENERALE

L'objet de recherche de ce mémoire a porté sur la contribution de la motivation des salariés dans la performance de l'entreprise. Afin de réaliser notre travail, nous avons abordé dans le premier chapitre les concepts de base abordés dans notre problématique et qui sont la gestion des ressources humaines, la motivation au travail, et la performance d'entreprise mais aussi les théories de la motivation au travail de l'école des relations humaines.

Puis dans le deuxième chapitre nous avons abordé les différentes politiques de motivation au travail.

Dans le troisième chapitre nous avons étudié le cas de la motivation dans l'entreprise LEADER MEUBLE TABOUKERT où a été confronté aux difficultés rencontrées par les entreprises pour motiver leurs salariés. Mais aussi aux difficultés que le salarié rencontre dans son travail ce qui le démotive et ralentie ses performances individuelles et donc la performance globale de l'entreprise.

A partir des données récoltées dans notre stage pratique dans l'entreprise LEADER MEUBLE et après qu'on a récolté et interprété les résultats de notre questionnaire, nous pouvons à présent vérifier nos hypothèses de recherche :

- ❖ La majeure partie de notre échantillon a mis l'accent sur les récompenses financières, et la motivation par les primes d'encouragement et primes de récompenses et donc on ne peut que confirmer notre Hypothèse n°01 : les primes et récompenses financières sont les meilleurs moyens de motivation des employés et d'encouragement de la productivité.
- ❖ Les répondants de notre questionnaire ont accordé de l'importance aux conditions de travail au sein de l'entreprise, ce qui n'est pas à négliger, les employés doivent être satisfaits pour pouvoir donner davantage à l'entreprise et contribuer dans sa performance, alors oui les managers doivent communiquer avec leurs employés, les écouter pour pouvoir répondre à leurs besoins et ainsi atteindre la performance d'entreprise souhaitée.

CONCLUSION GENERALE

- ❖ Et pour ce qui est de l'hypothèse n°03 qui dit que l'ensemble des salariés ne sont pas tous réactif aux mêmes facteurs de motivation : on ne peut que rejeter cette hypothèse. En effet, bien que les opinions et les besoins soient variés, les salariés ont tous besoin d'un salaire satisfaisant et de bonnes conditions au travail, et cela est exprimé par notre échantillon. Et donc malgré qu'ils aspirent à différents objectifs dans leur vie privée, au sein de l'entreprise les opinions et besoins sont les mêmes.

Cependant, on ne peut nier le fait que notre étude sur le terrain a rencontré bien des contraintes, comme le manque de temps accordé à notre étude par les responsables et par les autres salariés, et la nécessité de réduire notre échantillon à 67 personnes au lieu de 200 personnes (la moitié de l'ensemble des salariés). Ce qui peut faire défaut à notre enquête sur le terrain et qui ne nous permet pas de généraliser nos résultats.

Bibliographie

Ouvrage :

- AUBERT Nicole, « diriger et motiver », ED D'organisation, Paris, 2003
- CHANDLER A.D, « Organisation et performance des entreprises, ED d'organisation, 1992
- CAPUL Jean Yves et GARNIER Olivier, Dictionnaire d'économie et de sciences sociales, ED Hatier, Paris, 2008
- CEDRIN Jean Luc, « Gérer les carrières » Edition AMS management et société, Mondville, 2000
- DENJEAN Michel, « La motivation au travail, documents de transfert », Paris, 2006
- FERIELLI A. et SIRE B., « Performance et ressources humaines, ED economica, Paris, 1996
- FONTANA Pierre, critiques sur la motivation dans l'entreprise : modèles et stratégie de claude lévy-leboyer ED d'organisation, 2001
- JOCELYN et autres, « La dimension humaines des organisations », ED Gaetan morin editeur, 1994
- LEMONNIER Jacques, « les objectifs individuels de performance », ED Vuibert, Paris, 2010
- LETHIELLEUX Laetitia, « L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines », ED Gualino éditeur, Paris, 2009
- LEVY-LEBOYER Claude, « La motivation dans l'entreprise et stratégie », ED d'organisation, Paris
- LUISSEAULT, BURGAY, DENAY, « les fondements de l'entreprise » ED eclipse, 1992
- LOUART Pierre, « Les grands auteurs de la Gestion des Ressources Humaines », ED EMS, 2001
- MAADANI M et SAID K, « management et pilotage de la performance » ED Hachette, Paris, 2009
- ROUSSEL Patrice « rémunération, motivation et satisfaction au travail », ED Economica, Paris, 1996
- ROUSSEL Patrice et LATTES Jean-Michel et autres, « individualisation des salaires et rémunérations des compétences, ED Economica, Paris, 2007

Mémoires :

- CHAKIR Ali et GUELALI Lyes, « Le système de rémunération du personnel », mémoire, 2009-2010
- CHOQRI Samir, « Les écoles de la théorie de l'organisation », mémoire, 2008-2009
- EL KHOTABI Adil, « La normalisation industrielle » m »moire, 2005
- HOCINI SI MOHAMMED Arezki, HADJ ALI Youcef et autres, « gestion de la formation et développement des compétences du personnel cas de SONATRACK » , mémoire 2012-2013
- MUCHA Laura, « La motivation des salariés et la performance dans les entreprises, mémoire, 2009-2010
- MAJORO Jean- Paul, « L'influence de la motivation des employés sur la productivité et la performance des entreprises privés au RWANDA », mémoire, 2008
- MOKRANI Sofia et MALIKI Rosa, « les pratiques des Ressources Humaines et la performance dans les PME, mémoire, 2010-2011
- MOSESI GOTHA EBAMBE Richard, « la problématique du management et financement des organismes internationaux », mémoire, 2004-2005
- TAMAZIRT Nacer, « Le management stratégique et la performance des entreprises », mémoire, 2012-2013
- TIRCHI Ouardia, « La gestion des rémunérations un outil de motivation au service de la performance au travail, thèse, 2012

Revue :

- BOURGAT Mathilde, « La formation est-elle un facteur de motivation des salariés ? » article paru le 24 avril 2010 sur le blog de la formation professionnelle et continue.
- L.S, « La tribune », paru le 24.08.2008

Site Web :

- Wikipédia.fr/ la communication interne consulté en septembre 2015
- Blogwalaxy.com/ droit social, vie de l'entreprise, le dirigeant. Consulté en septembre 2015

ANNEXES

Annexe 01 : Le questionnaire :

QUESTIONNAIRE

Dans le but d'une recherche pour un mémoire de Master sur **La motivation des salariés et la performance de l'entreprise**, on a élaboré ce questionnaire afin de nous permettre de comprendre d'avantage vos motivations à vous au sein de votre entreprise.

Nous tenons à préciser que ce questionnaire restera anonyme, aucune réponse d'une personne précise ne sera révélée.

Merci pour l'attention et le temps précieux que vous accordez à notre questionnaire.

1. Vous êtes : Un homme Une femme

2. Quel est votre âge ?

Entre 20 ans et 30 ans

Entre 30 ans et 40 ans

Entre 40 ans et 50ans

Plus de 50 ans

3. Quel est votre poste de travail dans l'entreprise ?

.....

4. Quelle est votre ancienneté dans l'entreprise :

Moins de 10 ans

Entre 10ans et 20ans

Entre 20ans et 30ans

Plus de 30ans

5. Aimez-vous votre travail ?

Oui

Non

6. Citez au moins 02 raisons qui vous motivent dans votre travail ?

(Écrivez-les de la plus importante à la moins importante)

.....
.....

7. Ou se situ votre salaire ?

Entre 10 000DA et 20 000DA

Entre 20 000DA et 30 000DA

Supérieur à 30 000DA

8. Avez-vous déjà eu une prime comme récompense ?

Oui

Non

- Si OUI, est ce que cette prime vous encourage à travailler d'avantage dans le future ?

Oui

Non

9. Qu'ensez-vous des primes comme motivation ?

L'argent est la meilleure façon de récompenser un travail bien fait

La motivation ne doit pas seulement se résumer à l'argent

10. Si c'était vous le dirigeant de Leader Meuble, comment motiveriez-vous les travailleurs?

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

ANNEXE

Annexe 02 : Fiche de notation individuelle

LEADER MEUBLE

FICHE DE NOTATION INDIVIDUELLE
1^{ER} /2^{ème} SEMESTRE

TABOUKIRT SPA

MATRICULE.....

.....

NOM.....

.....

PRENOM.....

.....

SERVICE.....

.....

COLLECTIF.....

.....

QUALIFICATION.....

.....

CRITERES DE NOTATION	DEGRES DE NOTATION				
	1	2	3	4	5
VOLUME DU TRAVAIL	TRES SOUVENT INFERIEUR AUX NORMES	PARFOIS INFERIEUR AUX NORMES	LE TRAVAIL FOURNI CONFORME AUX EXIGENCES DU POSTE	DEPASSEMENT FREQUENT DES NORMES JAMAIS EN DESSOUS	RENDEMENT EXCEPTIONNEL MEME POUR LES TRAVAUX DIFFICILES
QUALITE DU TRAVAIL	TRES SOUVENT INFERIEUR AUX NORMES	PARFOIS INFERIEUR AUX NORMES	QUALITE DE TRAVAIL FOURNI CONFORME AUX EXIGENCES DU POSTE	DEPASSER SOUVENT LES NORMES DE QUALITE	QUALITE TOUJOURS AU DESSUS DES NORMES ET EN CONSTANTE AMELIORATION
CONSCIENCE PROFESSIONNELLE	PARESSEUX N'ACCORDE PAS D'INTERET A SON TRAVAIL		INSTABLE DANS L'INTERET QU'IL PORTE A SON	REALISE SON TRAVAIL AVEC APPLICATION ET	CONSCIENCE EXCEPTIONNELLE PLACE L'INTERET COMMUN AU DESSUS DE

ANNEXE

		TRAVAIL	DEVOUEMENT	SON INTERET PERSONNEL
ASSIDUITE AU TRAVAIL	ABSENCES FREQUENTES	PRESENCE ASSEZ IRREGULIERE	TOUJOURS A SON POSTE DE TRAVAIL JAMAIS ABSCENT	
AISCIPLINE	N'OBSERVE PAS TOUJOURS LES DIRECTIVES ET REGLEMENTS	A TENDANCE A CONTACTER LES REGLEMENTS ET DIRECTIVES		RESPECTE TOUS LES REGLEMENTS ET DIRECTIVES

ABSENCES												
SANCTIONS												
CRITERES DE NOTATION	JANVIER		FEVRIER		MARS		AVRIL		MAI		JUN	
	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
VOLUME DU TRAVAIL												
QUALITE DU TRAVAIL												
CONSCIENCE PROFESSIONNELLE												
ASSIDUITE AU TRAVAIL												
DISCIPLINE												
NOTE												

SIGNATURE 1 ^{er} NORATEUR												
SIGNATURE 2 ^{eme} NORATEUR												
NOTE FINALE												

Source : Document interne de l'entreprise

Tables des Matières

Remerciements

Dédicaces

Listes des tableaux et des figures

Sommaire

	9
Introduction générale	
Chapitre I : Notions de base : G.R.H, motivation et performance	13
Section 1 : gestion des ressources humaines	15
1. de la fonction personnel a la fonction ressources humaines	16
2. le concept de gestion des ressources humaines	18
2.1. définition de la GRH	18
2.2 les déférentes fonctions de la GRH	19
2.3. objectifs de la GRH au sien de l'organisation	19
Section 2 : la motivation au travail	20
1. Historique de la motivation au travail	21
2. La motivation au travail	22
2.1. Définition de la motivation au travail	22
2.2. Les types de motivation	24
2.2.1 la motivation extrinsèque	25
2.2 .2 la motivation intrinsèque	25
2.3 le processus de la motivation	26
2.3. Les théories de la motivation au travail	27
2.4.1. les théories de contenu de l'école des relations humaines	28

2.4.2. les théories de processus des l'école des relations humains	33
Section 3 : la performance d'entreprise	36
1. Définition et typologie de la performance	36
1.1. Définition de la performance d'entreprise	36
1.2. Les types de performance	37
1.3. La mesure de la performance	38
2. L'apport de la GRH dans la performance de l'entreprise	39
Chapitre II : les politiques de motivation des Dans les entreprises	40
Section 1 : la motivation par la rémunération	42
1. La rémunération	43
1.1. Définition de la rémunération	43
1.2. Les différentes natures de la rémunération	43
1.3. La masse salariale	44
2. La rémunération des dirigeants et des autres salariés	45
2.1. La rémunération des dirigeants	45
2.2. La rémunération des autres salariés	47
Section 2 : la motivation par les méthodes de management	48
1. La communication interne	48
1.1. Les facteurs de l'apparition de la communication interne	49
1.2. Les objectifs de la communication interne	50
1.3. Les moyens de communication interne	51
1.4. Le rôle de la communication dans la motivation du personnel	54
2. La motivation par le style managérial	55
2.1. Le mode d'action du leader	55
2.2. Le management par objectif	56

2.3. Le management par la reconnaissance	56
Section 3 : la motivation par la gestion de la formation	57
1. Définition de la formation	57
2. Les types de formation	59
2.1. Les formations en présentiel	59
2.2. Les formations à distance	60
3. Le plan de formation	60
3.1. Le contenu d'un plan de formation	61
3.2. Les acteurs du plan de formation	61
4. La théorie de la motivation au travail de Vroom	63
5. Le rôle de la formation dans la motivation	64
Section 4 : les autres politiques de motivation	65
1. L'évaluation des compétences et gestion des carrières	65
1.1. L'évaluation des compétences	65
1.2. La gestion des carrières	65
2. Les conditions de travail	67
Chapitre III : l'enquête sur le terrain cas de leader meubles	70
Section 1 : présentation de l'organise d'accueil leader meuble Taboukert	72
1. Présentation de l'entreprise	72
2. L'organigramme de leader meuble Taboukert	73
Section 2 : la méthodologie de l'enquête sur le terrain	75
1. L'objectif de l'enquête	75
2. La démarche méthodologique	75
2.1. La pré-enquête	75
2.2. La technique du questionnaire	76
2.3. La technique d'échantillonnage	77
Section 3 : présentation et analyse des résultats	77

1. Identification des salariés	77
2. Motivation au travail	82
Conclusion général	93
Bibliographie	96
annexes	99