

**ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES**

**EHEC**

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

**Spécialité : Management des ressources humaines**

**THEME :**

**L'impact de la motivation du personnel sur la  
performance de l'entreprise**

**Cas de HDN PLAST**

**Elaboré par :**

**Mr. Nedjar yahia**

**badr eddine sofiane**

**encadré par :**

**Mme. Atroune sarah**

**8<sup>ème</sup> promotion**

**Juin 2021**

# Dédicace

*Je dédie ce modeste travail à celui qui m'a donné la vie, le symbole de tendresse, qui s'est sacrifiée pour mon bonheur et ma réussite, à mon cher père que dieu lui fasse miséricorde.*

*A ma mère, école de mon enfance, qui a été mon ombre durant toutes les années des études, et qui a veillé tout au long de ma vie à m'encourager, à me donner l'aide et me protéger.*

*A mes frères Abdellah, Seddik, Abderrahmane et Nadir*

*A ma fiancée Sarah*

*A mes amis Abdeljalil, Zagalo, Bilel, abdellah, mehdi, sidahmed*

*A toute la famille Nedjar*

# REMERCIEMENTS

*Nous tenons profondément à remercier tout d'abord  
Le DIEU le tout puissant, qui nous a donné la volonté et la Patience  
pour élaborer ce travail.*

*Nous tenons à exprimer notre gratitude, notre Profond respect  
à notre promoteur Mme ATROUNE SARAH d'avoir pris la  
responsabilité de nos encadrer.*

*Nous présentons aussi nos sincères remerciements  
Aux membres de jury qui ont bien voulu accepter de juger ce  
Travail.*

*Sans oublier de remercier l'entreprise HDN PLAST pour nous  
avoir donné la chance de réaliser ce travail au sein de leur.*

*Et a toute personne qui nous a aidés, de près ou de loin Pour  
réaliser ce modeste travail.*

# RESUME

Dans le but de mieux comprendre le fonctionnement des entreprises et des organisations, les chercheurs et les managers ont développé la notion de motivation au travail, car ils ont compris que la motivation au travail est très importante. Tourné vers les salariés et leur environnement de travail, les managers ont commencé à s'intéresser davantage au climat social et au lien existant entre les salariés et leur environnement de travail, c'est -à-dire aux facteurs qui favorisent l'engagement des salariés vis-à-vis de leur travail.

D'une manière générale, la performance est un résultat chiffré obtenu dans le cadre d'une compétition. Au niveau d'une entreprise, la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis. Une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente. Elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés. Elle est efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.

Dans notre recherche on va étudier le facteur de motivation et ses influences sur la performance des entreprises.

# Abstract

In order to better understand the functioning of companies and organizations, researchers and managers have developed the notion of motivation at work, because they have understood that motivation at work is very important. Focused on employees and their work environment; managers have started to pay more attention to the social climate and to the link between employees and their work environment, that is, the factors that promote employee engagement in their work.

In a general way, the performance is a quantified result obtained in the context of a competition. At the level of a company, the performance expresses the degree of achievement of the objectives pursued. A successful company must be both effective and efficient. It is effective when it achieves the objectives it has set for itself. It is efficient when it minimizes the means implemented to achieve the objectives set.

In our research, we will study the motivation factor and its influences on business performance

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Numéro du tableau</b>	<b>Titre du tableau</b>	<b>page</b>
<b>Tableau n°1</b>	<b>La source de satisfaction et d'insatisfaction au travail.</b>	<b>34</b>
<b>Tableau n°2</b>	<b>la théorie X et la théorie Y</b>	<b>36</b>
<b>Tableau n°3</b>	<b>Présentation de quelques produits (HDN PLAST)</b>	<b>46</b>
<b>Tableau n°4</b>	<b>Présentation des réponses sur la rémunération</b>	<b>52</b>
<b>Tableau n°5</b>	<b>présentation des résultats obtenus sur le poste de travail</b>	<b>53</b>
<b>Tableau n°6</b>	<b>présentation des résultats sur les conditions de travail</b>	<b>54</b>
<b>Tableau n°7</b>	<b>présentation des résultats sur la formation</b>	<b>55</b>
<b>Tableau n°8</b>	<b>présentation des résultats sur la reconnaissance</b>	<b>56</b>
<b>Tableau n°9</b>	<b>présentation des genres de reconnaissances obtenues</b>	<b>57</b>
<b>Tableau n°10</b>	<b>présentation des résultats sur les relations sociales</b>	<b>58</b>
<b>Tableau n°11</b>	<b>présentation des résultats sur la communication</b>	<b>58</b>
<b>Tableau n°12</b>	<b>présentation des résultats a 3 sujets (La démotivation, l'échelle de motivation et les réactions des employés)</b>	<b>60</b>
<b>Tableau n°13</b>	<b>Présentation simplifiée du planning du personnel</b>	<b>62</b>
<b>Tableau n°14</b>	<b>table des satisfactions et insatisfactions</b>	<b>72</b>

## **LISTE DES FIGURES**

<b>Numéro de figure</b>	<b>Titre de figure</b>	<b>Page</b>
<b>Figure N° 1</b>	<b>la grille managériale</b>	<b>25</b>
<b>Figure N° 2</b>	<b>la pyramide de la hiérarchie des besoins.</b>	<b>32</b>
<b>Figure N° 3</b>	<b>présentation des dépenses d'un salarié en général.</b>	<b>52</b>
<b>Figure N° 4</b>	<b>présentation des résultats sur les principales besoins des salariés</b>	<b>59</b>

## **LISTE DES ABREVIATIONS**

**CDI : Contrat à Durée Indéterminée**

**QCM : Question à Choix Multiples**

**OST : Organisation Scientifique du Travail**

**RAF : Responsable Administratif et Financier**

**RH : Ressources Humaines**

**SMIE : Salaire Minimum Intégré d'Embauche**

# SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE.....	1
<b>CHAPITRE 1 : revue de littérature.....</b>	<b>4</b>
Introduction.....	5
Section 1 : la motivation .....	6
Section 2 : la performance .....	16
Section 3 : les théories de la motivation.....	27
Conclusion .....	42
<b>CHAPITRE 2 : méthodes et résultats .....</b>	<b>43</b>
Introduction .....	44
Section 1 : présentation de la zone d'étude .....	45
Section 2 : méthodologie .....	49
Section 3 : résultats sur la motivation et la performance.....	51
Conclusion .....	64
<b>CHAPITRE 3 : discussions et recommandations .....</b>	<b>65</b>
Introduction.....	66
Section 1 : discussions .....	67
Section 2 : recommandations .....	75
Conclusion .....	78
CONCLUSION GENERALE .....	81
BIBLIOGRAPHIE	

**INTRODUCTION  
GENERALE**

## **Introduction générale**

L'Homme est une richesse qu'on ne peut pas remplacer dans n'importe quelle forme d'organisation. On doit prendre en compte les différentes caractéristiques et les personnalités des individus au travail. Pour les mobiliser on devrait entreprendre des actions pour qu'ils puissent être motivés. Le facteur humain est l'un des plus grands éléments essentiels d'une entreprise. Il est appelé à fournir du travail et des prestations. Mais seuls les travailleurs motivés peuvent accomplir convenablement les tâches qui leur sont confiées. Les entreprises ont considéré, longtemps, l'homme comme des simples machines qui n'ont pour rôle qu'exécuté le travail contre une rémunération trop faible. Cette pratique apparaît notamment avec la révolution industrielle.

La plupart des employés ne sont pas motivés au travail, il y a une raison assez logique derrière cette remarque : les techniques de motivation utilisées par la plupart des managers ne sont pas efficaces.

Nous savons que les entreprises les plus performantes sont celles qui ont les employés les plus motivés, Un personnel motivé est prêt à passer à la vitesse supérieure et à fournir des efforts supplémentaires, il prend des initiatives et participe aux processus d'amélioration, comme il est productif, énergique et enthousiaste. La motivation du personnel est l'élément clé de la réussite d'une entreprise. En effet, la ressource la plus importante d'une organisation est son personnel.

La motivation des salariés est une question centrale pour le management. Centrale parce qu'elle conditionne directement les performances de l'entreprise. Mais question complexe, tant ses dimensions sont multiples. C'est, bien sûr, une question qui intéresse les entreprises algériennes d'autant plus que leurs salariés présentent l'un des niveaux de motivation parmi les plus bas au monde comme l'a révélé le sondage Gallup cité dans (parlons management) du 25 mars dernier.<sup>1</sup>

Les théoriciens du management ont proposé plusieurs approches pour répondre à la question de la motivation. Parmi celles-ci, l'apport de Frederick Herzberg est considéré comme l'un des

---

<sup>1</sup> <http://www.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx> (23/06/2021 à 17H30)

plus novateurs. Dans son célèbre article paru dans la Harvard Business Review la première fois en 1968 et réédité en 1987, Herzberg nous a fourni la compréhension la plus complète de la motivation avec sa théorie dite des 2 facteurs.<sup>2</sup>

Le salarié algérien présente une orientation au travail fortement expressive. Cela souligne que la satisfaction au travail se trouve d'abord dans le travail lui-même. Le salarié désire de développer lui-même au moyen de son travail lui permettant d'utiliser ses capacités et prouver ses possibilités de développement personnel.

Les managers algériens sont généralement peu préparés à l'empowerment. Ils restent, pour la plupart, marqués par le style Command & Control et n'ont pas intégré les valeurs de leadership sans lesquelles ils ne pourront pas déployer un empowerment effectif vis-à-vis de leurs collaborateurs. Le changement indispensable pour pouvoir exploiter cette disposition heureuse des salariés algériens doit être mené d'abord au sommet de la pyramide hiérarchique. Si le top management ne modifie pas en profondeur sa façon de traiter ses collaborateurs, l'entreprise algérienne restera lourdement handicapée dans sa recherche de la compétitivité.

A la suite de mes recherches sur la motivation, une question a émergé, celle du lien réel entre la motivation des salariés et la performance dans les entreprises, cela nous a poussé à choisir ce thème intitulé « **L'IMPACT DE LA MOTIVATION DU PERSONNEL SUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE CAS DE HDN PLAST** », un sujet très intéressant pour connaître les avis du personnel dans cette entreprise et trouver des solutions pour certains problèmes observés.

Une problématique se pose : « **comment la motivation des salariés influence-t-elle la performance de l'entreprise ?** »

Nous allons, dans cette recherche, connaître comment cette entreprise satisfait ses employés.

- Quelle politique de motivation permet aux salariés d'être performants ?

---

<sup>2</sup> HERNBERG, (F), *one more time : how do you motivate employees ?* harvard business review classic ; 1987, p 4-16

-Les facteurs de motivation permettent-ils l'implication des employés dans la performance de l'entreprise ?

Toutes ces questions seront répondues dans les chapitres qui suivent et seront analysées de façon à vérifier les hypothèses posées

Pour pouvoir trouver des réponses à nos questions secondaires de recherche posé ci-dessus nous avons formulé les hypothèses suivantes :

- La satisfaction des besoins des salariés est sources de motivation.

-Le personnel motivé est source de performance».

Cela va permettre, non seulement pour le personnel mais, surtout pour l'entreprise, d'atteindre les objectifs et d'être performante dans tous les sens.

Des enquêtes, des entretiens et interviews ont été menées pour répondre à cette problématique, pour connaître les avis de quelques individus, considérés comme échantillonnage, dans l'entreprise étudiée.

Les objectifs de ce mémoire est de rendre les individus motivés pour qu'ils soient en mesure de réaliser avec succès son travail et satisfaire ses besoins suivant la possibilité de l'entreprise et en fonction de l'utilité de l'entreprise elle-même.

En premier chapitre le travail va se baser sur la partie théorique, nous aborderons la revue de littérature dans laquelle nous définirons les concepts et les notions. Ensuite, nous développerons les différentes théories de la motivation au travail.

Dans le deuxième chapitre nous nous attacherons à la méthodologie de l'enquête de terrain, passant par la présentation de l'entreprise visitée lors de l'étude. Ensuite, on va présenter les résultats obtenus.

Et le dernier chapitre sera consacré aux discussions et les recommandations. La discussion se fera sur les résultats obtenus. La discussion émise et la recommandation formeront une étude parallèle.

**Chapitre 1 : revue de  
littérature**

## INTRODUCTION

Ce premier chapitre sera consacré à la revue de littérature, nous avons entrepris des recherches bibliographiques et effectué de la documentation sur le web. Ceci afin de délimiter le sujet. D'une part nous expliquerons le concept de motivation dans l'entreprise, les sources de la motivation, les types et les facteurs de la motivation ainsi que les différents points de vue des auteurs ayant déjà travaillé sur ce sujet. Nous définirons également le concept de la performance dans l'entreprise en établissant des typologies de la performance, les composantes et les objectifs de la performance. Ensuite, Nous définirons également le concept de la performance dans l'entreprise par rapport aux objectifs fixés mais aussi la performance liée aux méthodes de management. D'autre part, nous aborderons les différentes théories de la motivation au travail, en y distinguant les théories de l'école classique et les théories des relations humaines.

## **Section 1 : la motivation**

Dans cette première section nous verrons la définition de la motivation selon deux auteurs, les sources de la motivation, les types de la motivation et les facteurs de la motivation des salariés.

### **1.1- Définitions de la motivation dans l'entreprise**

La motivation est une notion complexe à expliquer car son usage est fréquent et elle est utilisée dans de nombreux domaines. Cependant, nous nous intéresserons uniquement à la motivation de l'Homme par rapport à son travail, et plus précisément la motivation dans l'entreprise.

Tout au long de ce travail de recherche nous allons retenir deux définitions de la motivation au travail, d'une part, celle proposée par ABRAHAM MASLOW, d'autre part, celle de GASTON CUENDET.

Selon Abraham Maslow, il positionne le besoin comme la principale force motrice qui pousse un individu à agir. Selon lui, la motivation d'un individu provient d'une force endogène résultant d'un besoin non satisfait<sup>1</sup>. Par exemple, travailler afin de trouver de l'argent pour acheter de la nourriture. En ce sens, la pyramide de Maslow définit cinq catégories de besoins hiérarchisés à savoir : les besoins physiologiques, de sécurité, d'amour, d'estime, et de réalisation de soi. Ils s'articulent autour du fait que s'ils ne sont pas satisfaits, ils engendreraient des dysfonctionnements entre le personnel et la société, mais au contraire, s'ils sont satisfaits, ils remédieraient aux problèmes. En tout état de cause, lorsque l'individu parvient à satisfaire un besoin, il trouve comme nouvelle motivation la volonté d'en satisfaire une nouvelle catégorie.

---

<sup>1</sup> MASLOW, (Abraham) : *L'accomplissement de soi : de la motivation à la plénitude*, Eyrolles, Paris, 2004, p. 105

La motivation au travail est considérée comme le résultat d'un processus au cours duquel différents facteurs peuvent intervenir. C'est en jouant sur chacun de ces facteurs et en les adaptant à chaque catégorie de personnels que l'entreprise pourra mobiliser au mieux ses ressources humaines.

En tenant compte de ces facteurs, la motivation au travail peut être définie comme *«l'expression de l'énergie variable, issue de l'action conjointe des forces conscientes et inconscientes, qui animent la relation de l'individu avec sa tâche, déterminant ainsi les orientations et les modulations de son comportement»*<sup>2</sup>. En affirmant que la motivation au travail porte sur la relation entre l'individu et la tâche qu'il remplit tout en revêtant un caractère protéiforme.

Pour atteindre ses objectifs de compétitivité et de productivité, les managers des ressources humaines agissent sur le comportement des personnels en utilisant une diversité de modèles.

Après avoir défini le concept de motivation au travail, nous allons maintenant aborder la source de la motivation.

## **1.2- Les sources de la motivation :**

Il existe plusieurs sources de motivation des salariés dans les entreprises qui diffèrent d'une entreprise à une autre parmi elles nous citons quelques-unes.

### **1.2.1- La reconnaissance :**

La reconnaissance au travail est un élément très important qui impacte directement sur la motivation des salariés. En effet, plus un salarié se sent reconnu dans l'entreprise où il travaille, plus il va être motivé car il va se sentir unique et partie intégrante de celle-ci. La reconnaissance influe positivement sur la productivité et la qualité des services, sans oublier son rôle non négligeable dans le succès et la pérennité de l'organisation.

---

<sup>2</sup> CUENDET, (Gaston), « Motiver aujourd'hui, facteur-clé de succès en période de mutation » Edition d'organisation, Paris, 1986, P : 136.

Ainsi par le biais de la reconnaissance des salariés, l'entreprise va pouvoir atteindre un niveau de performance élevé grâce à la motivation de ses employés.<sup>3</sup>

Selon Brun et Dugas (2002), il y'a quatre grands domaines de reconnaissance :

### **1.2.1.1- .La reconnaissance existentielle (la personne) :**

Elle porte sur la personne en tant qu'individu distinct, doué d'une intelligence, de sentiment et d'une expertise bien à lui. Elle se manifeste dans les petits gestes posés quotidiennement au cours des échanges interpersonnels. Par la reconnaissance existentielle, l'individu se voit reconnaître le droit à la parole et à l'influence sur les décisions.

### **1.2.1.2- La reconnaissance de la pratique au travail :**

Ce type de reconnaissance, dans le processus de travail, concerne la manière dont la collaboratrice ou le collaborateur effectue sa tâche : comportement, qualité professionnelles et compétences. Les éléments sur lesquels porte cette reconnaissance incluent la créativité, l'innovation, l'amélioration continue dans les méthodes de travail, la relation avec les clients, le travail d'équipe, etc.

### **1.2.1.3- La reconnaissance de l'investissement dans le travail :**

Quelquefois, malgré tout le savoir-faire et l'énergie déployés, les résultats ne sont pas à la hauteur des efforts. On ne peut donc pas récompenser l'atteinte des objectifs (reconnaissance des résultats), mais l'investissement dans le travail pourra recevoir une reconnaissance appropriée. On reconnaît ainsi la qualité et l'importance des efforts grâce auxquels l'employé a contribué au processus de travail.

Ce type de reconnaissance peut s'exprimer de plusieurs façons : remerciements verbaux pour une implication particulière, lettre personnalisée pour souligner le courage et la ténacité dans des conditions difficiles, etc.

---

<sup>3</sup> [https://www.scienceshumaines.com/la-reconnaissance-au-travail\\_fr\\_22737.html](https://www.scienceshumaines.com/la-reconnaissance-au-travail_fr_22737.html) (20/05/2021 à 21H30 )

## **1.2.1.4- La reconnaissance des résultats du travail :**

Ce type de reconnaissance porte sur le produit du travail de la collaboration ou la collaboratrice et sa contribution aux objectifs de l'entreprise. « *Il s'agit d'un jugement et d'un témoignage de gratitude sur l'efficacité, l'utilité du travail accompli par un individu ou un groupe de collègues, une fois la tâche accomplie* »<sup>4</sup>

## **1.2.2- L'aspect financier (la rémunération) :**

Outre les aspects ergonomiques et périphériques du travail, tels que par exemple, le fait d'avoir des bureaux convenables, ou l'on peut à la fois travailler tranquillement, recevoir un client et procéder à des réunions, il est indéniable que les salariés sont très préoccupés par leur niveau de rémunération et par les mécanismes de rétribution mis en place. Le niveau de rémunération proposé ailleurs est souvent la cause d'un changement d'entreprise, de même que l'impression d'avoir été traité injustement est un facteur de démotivation.

## **1.3- Les types de motivation**

On décrit plusieurs types de motivation qui sont : la motivation d'affiliation, d'attitude, d'encouragement, de compétences et de puissance.

**1.3.1- La motivation d'affiliation :** La tendance d'individu à la recherche des relations affectives, sociales avec autrui et établir des contacts.

**1.3.2- La motivation d'attitude :** C'est le fait de savoir comment les individus sentent leur manière de penser et voir leurs croyances et leur confiance en soi et les attitudes vis à vis la vie.

**1.3.3- La motivation d'encouragement :** La personne acquise ce type de motivation s'il lui attribue des récompenses à ses activités.

---

<sup>4</sup> BRUN JP, «*management d'équipe: sept leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail* ». Édition D'ORGANISATION, Paris, 2009, Page 38.

**1.3.4- La motivation de compétence :** Ce type de motivation est propre à la personnalité d'un individu et à sa capacité d'établir une tâche de qualité, cette dernière dans la fierté et l'honneur de la personne. Ce dernier qui est sûr de ses capacités de créer ou de résoudre un problème ou un obstacle.

**1.3.5- La motivation de puissance :** C'est un facteur ou une manière par laquelle la personne exerce un impact sur une autre afin de changer les gens et les situations et par la suite avoir la capacité d'assumer les risques et les conséquences de ses activités.

## 1.4- Les facteurs de motivation des salariés

Jean Marie Peretti dans le dictionnaire des ressources humaines a défini la motivation comme « *l'ensemble des facteurs qui poussent le salarié à agir* »<sup>5</sup>. Ce qui explique que pour chaque personne ou pour chaque type de personnalité, il y a un levier de motivation adapté et les besoins sont individualisés et personnalisés. Il s'agit donc, de bien connaître les besoins de chaque collaborateur et les leviers de leur motivation pour apporter les réponses adéquates. Si certains sont intéressés par le développement, l'acquisition des compétences et les possibilités d'évolution, d'autres sont obsédés par la sécurité au travail alors que, pour certains, la sécurité de l'emploi ne sera pas la priorité.

D'où les dispositifs organisationnels jouent à la fois sur la motivation intrinsèque, notamment par la définition des postes de travail et leur allocation, et sur la motivation extrinsèque, notamment au travers de tout le système de rétribution mise en place.

### 1.4.1- La motivation intrinsèque:

Si les mécanismes de la motivation sont influencés à la fois par les données biographiques et par la participation à différents groupes, il convient de réfléchir au type de travail que l'on confie aux personnes, en fonction de leur motivation propre, ainsi qu'à l'environnement de travail offert, qui peut aussi jouer sur l'évolution de la motivation. Une telle démarche implique donc nécessairement de sortir des principes tayloriens dont la mise en application

---

<sup>5</sup> SADANE, (Ilyes) : *l'impact du style de leadership des dirigeants sur la motivation des subordonnés*, thèse de doctorat, université de Bejaia, 2015, p.106

débouche sur la définition des postes indépendamment des personnes, pour aboutir à des organisation plus centrées sur les périmètres de fonction qui conviennent à chaque individu, compte tenu de ses compétences, de ses goûts et de ses aspirations à un moment donné.<sup>6</sup>

Il s'agit aussi de proposer les bonnes allocations des tâches, de façon à favoriser en permanence l'adéquation entre aspiration à un moment donné et réalisation consécutive. Ce dispositif organisationnel implique non seulement d'avoir de bons processus de recrutement en interne et en externe, mais aussi et surtout de sensibiliser le management à la dimension de l'évolution inévitable de la motivation au fur et à mesure qu'une personne évolue et maîtrise mieux son travail. Il peut aussi signifier la nécessité de laisser une marge de manœuvre aux managers pour réaffecter les personnes au sein de leurs entités sur des postes qui leur sont mieux adaptés à un moment donné. Ce qui fait rappel à une gestion des carrières à l'intérieur de l'entreprise qui consiste un double processus :

D'une part, il s'agit de prévoir les besoins de l'entrepris et, d'autre part, de s'assurer que les individus aient des éléments de motivation. Pour les uns, c'est de grimper dans la hiérarchie régulièrement, pour d'autres d'obtenir des horaires flexibles adaptés à leur mode de vie, ou de découvrir de nouvelles problématiques, d'apprendre en permanence. Alors c'est d'accorder de l'importance aux besoins de chaque individu et de tenter d'y répondre comme un mode de reconnaissance qui constitue déjà en lui-même une forte source de motivation. Le salarié se sent reconnue par son manager qui lui propose un poste correspondant à ses attentes, en plus, il ne se sent plus anonyme dans une organisation traiterait chacun de la même façon. Il en retire un fort sentiment de reconnaissance, et un rattachement qui la pousse à donner mieux pour l'organisation.

De point de vue personnel, ce dispositif seul ne suffit pas à motiver les individus, puisqu'il y'a d'autre mécanismes qui motiveront les salariés à agir dans le sens proposé par le manager, c'est ici qu'interviennent les éléments de rétribution qui jouent sur la motivation extrinsèque.

---

<sup>6</sup> FOREST, Jacques et MAGEAU, Geneviève A. La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination. *Psychologie Québec*, 2008, vol. 25, no 5, p. 33-36

## 1.4.2- La motivation extrinsèque

Ce terme définit les motivations qui subissent des renforcements et qui, par conséquence, obtiennent des récompenses. Dans ce cas de figure, l'individu va prendre soin de réaliser certaines activités qui lui sont proposées, non pas pour des motifs intérieurs mais bel et bien pour des motifs extrinsèques et donc extérieurs.<sup>7</sup>

Ainsi, le sujet fera telle ou telle activité tout en espérant avoir quelque chose en échange de ses efforts.

Les salariés qui disposent à un moment donné d'un poste de travail qui les satisfait pleinement quant au contenu peuvent toutefois se trouver démotivés si les autres conditions de travail ne sont pas satisfaisantes. Outre les aspects ergonomiques et périphériques du travail, tels que, par exemple, le fait de disposer des bons outils, d'avoir accès à un parking, d'avoir des bureaux convenables, où l'on peut à la fois travailler tranquillement, recevoir un client et procéder à des réunions, il est indéniable que les salariés sont très préoccupés à la fois par leur niveau de rémunération et par les mécanismes de rétribution mis en place. Le niveau de rémunération proposé ailleurs est souvent la cause d'un changement d'entreprise, de même que l'impression d'avoir été traité injustement est un facteur puissant de démotivation.

La rémunération est donc un levier important de motivation, sur lequel l'organisation se doit de jouer finement, c'est de bâtir un système cohérent tant en interne qu'en externe et qui permette d'orienter les comportements dans le sens souhaité. Les salariés comparent en permanence leur rémunération avec celle des autres ; ils sont souvent conduits à mettre l'accent sur ce qui est le plus rémunérateur pour eux.

Deux éléments essentiels sont à prendre en compte dans la motivation des équipes de travail, entre un manager et ses subordonnés :

---

<sup>7</sup>FOREST, Jacques et MAGEAU, Geneviève A. La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination. *Psychologie Québec*, 2008, vol. 25, no 5, p. 33-36.

- D'une part, il s'agit de comprendre comment fixer des objectifs motivants en soi :

Un objectif doit être fixé de manière à être stimulant mais pas trop important, de telle sorte qu'il puisse être atteint par l'individu. Si un opérateur a l'impression qu'il n'a aucune chance d'atteindre des objectifs qu'il ressent comme trop élevés, compte tenu de ses capacités et des moyens qui lui sont alloués, il se démotive rapidement, pensant que leur réalisation est au dessus de ses compétences. Un objectif soit assorti d'un délai et d'une échelle de mesure, afin de pouvoir contrôler le degré d'atteinte. Comme il faut aussi que la récompense accordée en cas d'atteinte des objectifs soit non seulement calculée de façon à être motivante, mais aussi les facteurs jouant sur son obtention soient peu nombreux et simples à comprendre.

- D'autre part, il faut aussi s'inquiéter des types de récompenses accordés en fonction du niveau d'atteinte des objectifs :

La valeur de chacun accorde à telle ou telle récompense. Vroom met en relation les efforts individuels, la performance à laquelle ils aboutissent, la récompense attachée à cette performance, et le lien entre cette récompense et les attentes individuelles. Trois variables sont importantes dans le fonctionnement de la motivation :

-La valence : valeur attribuée par l'individu à la récompense.

-L'instrumentalité : perception de la probabilité que telle performance permettra d'accéder à la récompense.

-L'expectation : perception de sa propre capacité à atteindre la performance

Une personne ne sent motivée que si elle pense pouvoir atteindre ces objectifs, qui lui procurera une récompense à coup sûr, et si cette récompense est d'une quelconque valeur pour elle. Ce modèle semble un peu mécanique par rapport à certains éléments d'analyse vus précédemment, mais il permet de mettre en place des politiques de motivation prenant en compte à la fois les orientations et l'analyse de l'activité à confier à chacun.

Cette vision permet de souligner plusieurs points :

L'importance de la réflexion sur les objectifs à fixer à chacun et sur la façon de les communiquer.

L'importance du *feed-back* donné à chacun sur son niveau de progression et sur l'évolution de ses capacités à atteindre tel ou tel objectif, à effectuer telle ou telle tâche.

L'importance de la cohérence des politiques d'évaluation et de reconnaissance, qui doivent permettre de clarifier l'instrumentalité de chacun. Si les salariés ne sentent pas performant niveau d'effort permet de l'atteindre, ils risquent, dans le cas où leur motivation intrinsèque est faible, de se démotiver rapidement, faute d'un sens suffisamment clair dans l'entreprise.

L'entreprise dispose d'un outil de réflexion susceptible de l'amener à mettre en place une politique cohérente de motivation, qui prenne en compte les motivations propres à chacun, les mécanismes de comparaison, les processus de motivation ou de démotivation liés aux récompenses et à la facilité de les atteindre.

Alors l'établissement de buts et d'objectifs à court, moyen et long termes représente un aspect important de la motivation. Un but est une fine générale qu'on se propose d'atteindre à plus ou moins long terme, alors qu'un objectif est un résultat plus spécifique, qu'on vise à plus court terme. Nombreux sont les individus qui poursuivent surtout des objectifs à court terme et entretiennent souvent des buts long terme fantaisistes.

D'autres négligent le fait de se fixer des objectifs à court terme et se contentent de buts généraux. Enfin, il en est qui entretiennent des buts à long terme irréalistes ou bien entrevoient peu de perspectives quant à leur avenir, ce qui contrevient grandement à leur motivation.

De point de vue, on peut aider les individus à se fixer des objectifs de plusieurs façons, un premier type d'intervention consiste, par exemple, à encourager les salariés à développer leurs compétences ou leur cheminement dans les contenus de leurs expériences professionnelles et extraprofessionnelles en utilisant des instruments, tels

que des schémas ou des tableaux. Cette méthode peut être particulièrement efficace dans le cas des individus qui désirent réussir mais qui ont de la difficulté à adopter ou à superviser les comportements nécessaires. Un autre type d'intervention consiste à encourager les agents à se fixer un objectif ou un défi portant sur le développement d'une compétence, et ce, à l'aide d'une grille permettant de cibler le niveau à atteindre et à évaluer la progression vers ce dernier.

Comme il est important d'aider les individus à se fixer des objectifs à long terme en relation avec leur formation.

A partir des deux sortes de motivation, nous pouvons résumer les facteurs déterminants de la motivation en cinq facteurs :

### **La rémunération :**

La rémunération se trouve être davantage un facteur de démotivation que de motivation. En effet, la rémunération est un carburant qui ne motive pas chacun de la même manière.

Lorsque on aura un système de rémunération attrayant cela ne sera pas uniquement une source de motivation, mais en deux mots, le message de l'employeur à l'adresse de son salariés est très clair : « *si l'entreprise gagne via tes résultats tu gagneras aussi* », donc c'est un rapport gagnant- gagnant qui est établi entre les deux, donc la rémunération c'est un facteur de motivation sans nul doute plus pertinent pour un commercial que pour un chercheur. Leurs attentes à l'égard du travail ne sont a priori pas les mêmes.

Cependant, même chez une personne particulièrement régie par l'intérêt financier, pour qu'une pratique de rémunération la motive à atteindre une performance qu'elle n'obtiendrait pas spontanément, il faut que cette pratique permette de faire des différences interindividuelles de rémunération suffisamment significatives entre ceux qui sont performants et ceux qui le sont moins. Sans quoi, si tout le monde a peu ou trop la même chose, personne ne voit l'intérêt d'en faire davantage.

Au total, la rémunération est plus souvent un facteur de démotivation (je ne suis pas payé à ma juste valeur, mon voisin fait la même chose que moi et gagne 20% de plus ou mon collègue à le même diplôme que moi et gagne plus que moi) que de motivation (une

augmentation, même significative, produit de la satisfaction sur le court terme, mais est très vite oubliée).

**Le contenu du travail** est un facteur de motivation ou de démotivation. Le travail peut être intéressant, varié, épanouissant, une occasion de faire marcher ses méninges et de continuer à apprendre. Mais il peut aussi être sans intérêt, routinier et rébarbatif. Dans toute fonction, il y a nécessairement des tâches rébarbatives, mais c'est le dosage, l'équilibre qui importe.

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

**Le rôle du manager** est très important sur les relations qu'il entretient avec ses collaborateurs dans le travail, d'abord : feedback, reconnaissance, respect, valorisation. Mais aussi sur les relations qu'ils entretiennent entre eux : solidarité au sein de l'équipe, saine émulation ou bien tout le contraire (relations de compétition, peaux de bananes,...).

Enfin, **le statut** est le dernier facteur de motivation pour partie au moins dans les mains du manager, notamment à travers son influence sur la nomination de ses collaborateurs et l'attribution de titres.

## **Section 2 : la performance**

La performance est la capacité d'atteindre des objectifs préalablement fixés, exprimés en termes d'efficacité du processus, de qualité de service ou d'efficience de la gestion.

La démarche de la performance est un dispositif de pilotage ayant pour objectif d'améliorer l'efficacité de l'organisation en orientant la gestion vers l'atteinte des résultats dans le cadre des moyens prédéterminés.

## Notions de base de la performance

Nous essayons d'éclairer la notion de performance, en présentant un certains nombres de définitions de quelques notions voisines.

### 1- Définition de la performance

La performance peut être définie de plusieurs manières, à cet effet, nous retrouvons plusieurs interprétations selon les auteurs.

Pour l'auteur KHEMAKHEM dans son ouvrage « dynamique de contrôle de gestion » a expliqué la notion de performance de la manière suivante : « la performance est un mot qui n'existe pas en français classique. Il provoque beaucoup de confusion. La racine de ce mot est latine, mais c'est l'anglais qui lui a donné sa signification. Les mots les plus proches de performance sont « performer » en latin, « to perform » et « performance » en anglais ». Le rappel de ces mots suffira à préciser le sens donné à la performance en contrôle de gestion :

Performance signifie : donner entièrement forme à quelque chose. La performance du personnel d'une organisation consiste à donner forme et réalité au système de normes projeté et planifier par les dirigeants.

To perform signifie : une tâche avec régularité, méthodes et application, l'exécuter, la mener à son accomplissement d'une manière plus convenable plus particulièrement, c'est donner effet à une obligation, réaliser une promesse, exécuter les clauses d'un contrat ou d'une commande.<sup>8</sup>

Donc, la performance c'est le fait d'atteindre d'une manière pertinente l'objectif fixé.

Autrement dit, c'est la combinaison entre l'efficacité et l'efficience.

---

<sup>8</sup> KHEMAKHEM(A):«la dynamique du contrôle de gestion», 2ème édition, DUNOD, Paris, 1976, p.6.

LORINO a écrit sur ce sujet « *Est performant dans l'entreprise tout ce qui et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur/coût c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur* »<sup>9</sup>

« *La performance de l'entreprise est fondée sur le couple coût-valeur, dont les deux termes sont indissociables mais fondamentalement distinct. Est performant dans l'entreprise tout ce qui contribue à améliorer le couple coût/valeur* ». A contrario n'est pas forcément performance, ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, séparément.

« *La performance d'un centre de productivité (atelier, unité, service, entreprise, branche, etc.) désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il acceptés* »<sup>1</sup> 0

## 1.2- Les composantes de la performance

Au sens général, la performance est la concomitance de l'efficacité et l'efficience ; la pertinence et l'économie, autrement dit, une entreprise est performance si est seulement appliqué ces notions.

### L'efficacité

Elle est relative à l'utilisation des moyens pour obtenir des résultats donnés dans le cadre des objectifs fixés. D'une manière générique qui nous convient très largement, « *C'est l'aptitude d'une spécifique à modifier une situation de travail dont le maintien constitue un obstacle* »<sup>1</sup>

Plus simplement nous pouvons définir l'efficacité « *comme le rapport entre le résultat atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des Objectifs visés plus le système sera efficace. On s'exprimera donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système* »

D'une manière plus brève nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

---

<sup>9</sup> LORINO (Philips), «*méthode et pratique de la performance*» Edition les éditions d'organisations, Paris, 2003, P5.

<sup>1</sup> KHEMAKHEM, (A): «*la dynamique de contrôle de gestion*», Edition DUNOD, Paris, 1992, P311.

<sup>1</sup> GRANSTED, (I): «*l'impasse industrielle*», Edition du seuil, 1980, P33.

**Efficacité** = Résultat atteints/ Objectifs visés

## L'efficience

Par efficience, on entend le rapport entre les biens ou les services produits, d'une part et les ressources utilisées pour les produire, d'autre part. Dans une opération basée sur l'efficience, pour un ensemble de ressources utilisées le produit obtenu est maximum, ou encore les moyens utilisés sont minimaux pour toute qualité et quantité donnée de produits ou de services (c'est-à-dire que l'efficience correspond à la meilleure gestion possible des moyens, des capacités en relation avec les résultats).

*« C'est le rapport entre l'effort et /es moyens totaux déployés dans une activité d'une part, et l'utilité réelle que les gens en tirent sous forme de valeur d'usage d'autre part »<sup>1</sup>*

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

**Efficience** = Résultats atteints / Moyens mis en œuvre

La pertinence La notion de pertinence reste très subjective et difficile à mesurer. Toutefois, on pourra admettre que la pertinence est la conformité des moyens et des actions mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif donné. Autrement dit, être atteindre efficacement et d'une manière efficace l'objectif fixé.

## L'économie

Par l'économie, on entend les conditions dans lesquelles on acquiert des ressources humaines et matérielles. Pour qu'une opération soit économique, l'acquisition des ressources doit être faite d'une qualité acceptable et au coût le plus bas possible.

---

<sup>1</sup> GRANSTED, (I): Op. cit. P33

On peut ajouter que la performance oblige à une vision globale interdépendante de tous les paramètres internes et externes, quantitatifs et qualitatifs, techniques et humains, physiques et financiers de la gestion. Le gestionnaire doit donc rechercher la performance globale, qui intègre plusieurs niveaux d'évaluation :

- Pour la production, c'est l'amélioration permanente de la productivité, donc un rendement physique, associé à un niveau élevé de qualité.
- Pour la vente, c'est la compétitivité sur le marché.
- Pour la finance, C'est la rentabilité qui peut être définie de plusieurs manières.

### **1.3- les objectifs de la performance:**

La mesure de la performance des entreprises ne peut constituer une fin en soi, elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts qui se regroupent comme suit :

- Développer les produits innovants ;
- Récompenser les performances individuelles ;
- Améliorer les processus de fabrication et l'ambiance de travail ;
- Réduire les coûts de fabrication ;
- Lancer de nouveaux produits et respecter les délais de livraison ;
- Développer la créativité du personnel ;
- Améliorer le traitement des réclamations ;
- Développer les parts de marché et fidéliser la clientèle ;
- Renforcer et améliorer la sécurité au travail ;
- Identifier et évaluer les compétences –clés ;

- Anticiper les besoins des clients et améliorer la rentabilité ;
- Consolider et développer les savoir –faire.

## **1.4- Typologies de la performance**

Depuis plusieurs années, la performance tend à être abordée dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire. La performance de l'entreprise résulte aussi de son intégration dans un milieu dont il importe de comprendre et de maîtriser les règles du jeu, on peut distinguer trois types de performance.

### **1.4.1- L'efficacité organisationnelle**

Inspirée des études de Taylor et de Fayol, cette approche a dominé le premier demi-siècle. Elle a nourri les travaux de l'école dite de l'OST (organisation scientifique du travail), introduite en Europe à l'issue de la première guerre mondiale.

La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre.

Cette dernière est déterminante et c'est elle qui impose ses exigences au système social. Elle structure l'emploi et l'ensemble des postes, lesquelles déterminent à leur tour les requis professionnels.

Dans cette théorie, la performance a eu assez spontanément tendance à s'identifier la productivité, elle-même a ramené à sa version (réductrice) de productivité apparente du travail (quantité produite/nombre d'heures travaillées).

### **1.4.2- La performance stratégique et la performance concurrentielle**

Cette école naît aux États-Unis, à la fin des années 50, de l'observation d'un certain nombre d'échecs du modèle taylorien : des entreprises à l'organisation théoriquement parfaite obtiennent de mauvais résultats parce qu'elles n'ont pas été capables de prévoir par exemple la

transformation de leur marché. L'approche de la performance par la stratégie a commencé à se répandre à partir des années 60 et est restée dominante jusqu'aux années 80.

Contrairement aux visions à court terme de la performance guidée par l'appréciation boursière de la valeur de l'entreprise, certaines entreprises ont tout misé sur la performance à long terme, garante de leur pérennité.

Les sociétés qui sont arrivées à un leadership global au cours des vingt dernières années ont toutes débuté avec des ambitions qui étaient sans proportion avec leurs ressources et capacités.

La performance est alors celle du maintien d'une « distance » avec les concurrents au travers d'une logique de développement à long terme entretenue par une forte motivation (base du système de récompense) de tous les membres de l'organisation.

La performance à long terme est donc associée à la capacité à remettre en cause des avantages acquis pour éviter l'échec d'un bon concept<sup>1</sup>, à la définition d'un système de volonté visant le long terme et, à la capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrices de marge<sup>1</sup>.<sup>4</sup>

Pour Michael Porter, la recherche de performance ne dépend plus de la seule action de la firme, mais aussi de ses capacités à s'accommoder, voire à s'approprier, les règles du jeu concurrentiel dans un secteur<sup>1</sup>.<sup>5</sup>

La performance concurrentielle dépend largement de l'analyse stratégique des règles du jeu concurrentiel. Mettant l'accent sur la qualité de la stratégie, et donc du stratège, axée sur la compréhension de l'environnement, cette approche a eu spontanément tendance à identifier la performance globale à la compétitivité.

---

<sup>1</sup> IVANA (R), PHILIPPE (B), *Responsabilité sociale des entreprises – le développement d'un cadre européen*, 2007, p 57.

<sup>1</sup> ZERIBI BENSLIMANE (O),<sup>4</sup>BOUSSOURA (E), « *Responsabilité Sociétale des Entreprises et Performance Financière : le cas des entreprises tunisiennes cotées*, Unité de Recherche et d'Etudes en Management des Organisations (UREMO)», Institut des Hautes Etudes Commerciales à Carthage (IHEC) Tunisie, 2009, p 29.

<sup>1</sup> FREEMAN R. EDWARD et LIEDTKA, Jeanne (1991), "Corporate social responsibility: A critical approach", *Business Horizons*, vol. 34, n° 4, p101.

## 1.4.3- La performance humaine

Il est de plus en plus reconnu que l'entreprise n'est pas durablement performante financièrement si elle n'est pas performante humainement et socialement.

Les questions liées aux compétences, à la capacité d'initiative, à l'autonomie, à l'adhésion des salariés, à la réalisation des objectifs, voire au projet et donc à la culture de l'entreprise, constituent des éléments déterminants.

Depuis 1985, de nombreux travaux de recherche ont été réalisés pour mieux cerner cette notion de l'efficacité ou de performance par les hommes.

Ces divers travaux, mettent en évidence que la compétence, son acquisition, son développement, sa gestion, s'imposent désormais comme un facteur décisif pour l'obtention de l'efficacité humaine, quelle qu'en soit la forme<sup>1</sup> .

6

Réfléchissant sur l'obtention de la performance dans une organisation, S.Michel et M. Ledru considèrent que si les compétences sont toujours une source de performance, elles ne suffisent pas à elles seules à en déterminer le niveau.

À compétence égale, les performances peuvent être différentes. C'est que si la compétence est un savoir-faire, la performance présuppose toujours l'existence d'un vouloir-faire ou motivation. Cette motivation (c'est-à-dire ce qui va conduire l'acteur à s'engager effectivement dans l'action qui lui est proposée par l'entreprise) détermine les stratégies d'actions choisies par l'acteur, stratégies soumises aux données de l'environnement de travail qui rendent plus ou moins possible la réalisation de l'action (pouvoir-faire).

---

<sup>1</sup> BEJI BECHEURE (A), BENSEBAA (F)., « *Responsabilité sociale, pressions institutionnelles et réactions des entreprises* », Management et Avenir, 2005, p 12.

C'est pourquoi, pour Peter Doyle, le problème des dirigeants d'entreprise en quête de performance globale n'est pas de maximiser un profit même à long terme, mais de rechercher par voie de négociation et de compromis le meilleur équilibre possible entre les différents acteurs et leur finalité<sup>1</sup> .

7

## 1.5- La performance dans l'entreprise liée aux méthodes de management

Selon Patrick GILBERT et Marina CHARPENTIER : « *La performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis.* »<sup>1</sup>

8

En effet, la performance d'une entreprise renvoie au comportement du manager et plus généralement aux méthodes de management, c'est pour cette raison que l'on dit que la performance est subjective.

A la fin des années 60, BLAKE et MOUTON ont réalisé une grille managériale s'inscrivant dans un courant de pensée dit situationnel. C'est une approche comportementaliste cherchant non pas à analyser les traits de personnalité des managers mais leurs comportements et styles de conduite.

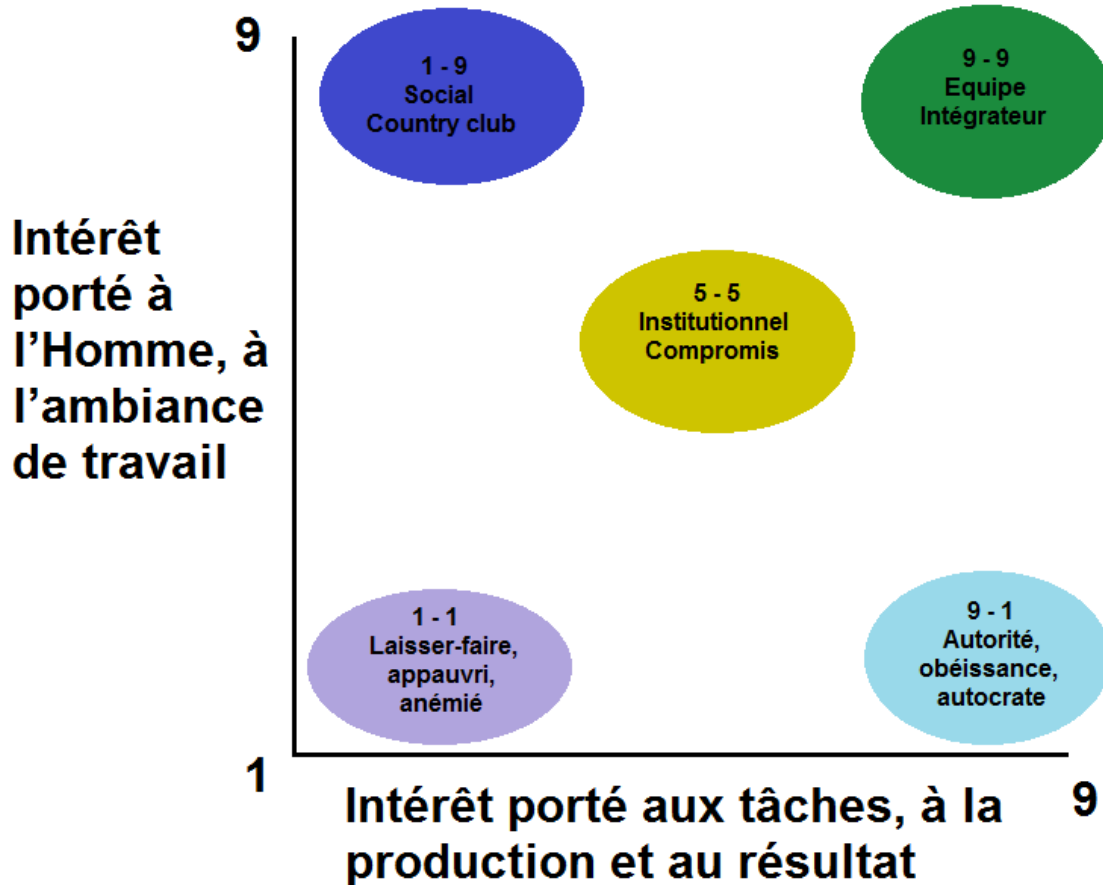
Cette grille managériale distingue cinq styles caractéristiques des managers que nous pouvons visionner sur le schéma ci-après.

---

<sup>1</sup> FRIEDMAN (F), HART (P), VERRIER (I), « *Les défis de la gestion des ressources humaines face aux mutations des entreprises à l'international ; comment identifier, attirer et fidéliser les talents ?*, Paris, 2005, p 85

<sup>1</sup> GILBERT (P), et CHARPENTIER (M), *comment évaluer la performance RH ? questions universelle, réponse contingentes*, revue de gestion des ressources humaines, 2004, vol 53, no 8-9, p. 31

FIGURE N° 1 : la grille managériale



**Source** : FOURNIER, Josiane. *Relation entre le leadership transformatif et le harcèlement psychologique au travail*. 2014. Thèse de doctorat. Université du Québec à Trois-Rivières.

Nous allons expliquer chacun des styles figurant dans cette grille managériale :

Le style Laisser-faire (1,1) se caractérise par un manager inexistant, fuyant les responsabilités et les ennuis.

Le style Social ou Country club (en référence à l'importance accordée à la convivialité dans ce style de management) (1, 9) décrit un manager prêtant beaucoup d'attention à la sécurité et au confort de ses salariés, privilégiant une bonne ambiance de travail, parfois au détriment de la production.

Le style Autocrate (9,1) dépeint un manager qui pressurise son équipe et ne se préoccupe que de résultats.

Le style Intégrateur (9,9) représente un manager équilibré, encourageant et aidant son équipe dans la poursuite des objectifs fixés.

Le style Institutionnel (5,5) se caractérise par un manager qui accorde une certaine importance à son personnel et à la production et qui vise un niveau de performance acceptable.

Cette grille managériale distingue deux dimensions importantes :

1. Les managers ayant un comportement orienté vers la tâche, la productivité. Ils ont pour préoccupation centrale, l'atteinte des objectifs. Il privilégie l'efficacité au détriment des relations.
2. Les managers ayant un comportement orienté vers les relations entre les salariés. Le manager se préoccupe du climat social et cherche à maintenir de bonnes relations de travail dans l'équipe.

### 1.6- La performance dans l'entreprise liée aux objectifs fixés

Emmanuel MAIRE et Matthieu DUBOST dans leur ouvrage *Les clés de la performance* ont défini cette dernière comme « *L'exigence de parvenir à ses fins propres. Une fois l'objectif fixé, il s'agit de donner le meilleur de soi pour l'atteindre. Etre performant, c'est réaliser un projet de manière telle que vous dépassez le niveau où vous vous situiez précédemment. Dans tous les cas, il s'agit donc de poser un objectif valable et de tout faire pour l'atteindre.* »<sup>1</sup>

En effet, pour certains auteurs, la performance d'une entreprise serait liée directement à la nature des objectifs fixés aux salariés et non au style managérial.

---

<sup>1</sup> MAIRE, (E)et DUBOST, (M), *Les clés de la performance*. les Éd. Demos, 2004.page54

Les objectifs doivent être réalisables, clairs et précis et doivent faire l'objet d'un suivi et d'un contrôle régulier.

Une équation fondamentale de la performance a d'ailleurs été proposée par Emmanuel MAIRE et Matthieu DUBOST pour mieux cerner cette notion :

$$\text{Performance} = \text{compétence} \times \text{motivation} \times \text{détermination des objectifs}$$

Ainsi, la performance résulte d'une juste combinaison de ces différents facteurs.

## **Section 3 : les théories de la motivation**

Après avoir défini les concepts de motivation et de performance nous allons maintenant nous intéresser aux différentes théories de la motivation au travail.

### **1- Les théories de la motivation au travail :**

La motivation des salariés est un facteur essentiel de la réussite des entreprises. En fait, plusieurs idées sur la motivation tout l'objet de converses, et plusieurs théories d'expliquer divers aspects du phénomène. Il existe plusieurs classifications possibles des théories de motivation au travail. Parmi lesquelles nous pouvons distinguer les théories de l'école classique et les théories des relations humaines.

#### **1.1- L'école classique :**

##### **1.1.1- L'organisation scientifique de travail de Taylor OST :**

L'OST, première théorie de la motivation (d'après Frederick W. Taylor) L'un des tout premiers chercheurs à avoir élaboré une théorie de la motivation est Frederick Winslow

Taylor, au début du XXe siècle. Il définit en 1911 la très célèbre Organisation Scientifique du travail, ou OST, qui devait permettre de maximiser la productivité par une plus grande motivation des travailleurs.

Cette OST s'articule essentiellement sur trois principes : la division verticale du travail, la division horizontale du travail et le salaire au rendement :

### **1.1.1.1- La division verticale du travail :**

C'est le principe de « *A chacun selon ses talents* » ou plutôt « *a chacun selon son intelligence* ». Aux ouvriers le travail manuel, aux ingénieurs le travail intellectuel. Selon Taylor, il faut laisser la réflexion à ceux qui ont de l'esprit et l'exécution à ceux qui ont surtout des bras. La vision de l'homme qu'a Taylor est terriblement déterministe, considérant que les uns sont intelligents, motivés et aptes à prendre en charge les travaux intellectuels (la mise en place de méthodes, organisation, de gestion, de contrôle, de recrutement, ou de formation), les autres sont par nature fainéants, peu motivés et uniquement, bons pour le travail manuel, qui n'avance que s'ils y sont contraints.

### **1.1.1.2- La division horizontale du travail :**

C'est la décomposition des tâches en « sous-tâches » à exécuter, en gestes élémentaires. Au lieu de confier un travail complet à un individu, on confiera plusieurs « sous-tâches » à plusieurs individus en fonction de leurs aptitudes manuelles. Aux plus vigoureux les travaux de force, aux plus faibles les travaux requérant peu d'efforts physiques.

### **1.1.1.3- Le salaire au rendement :**

Pour Taylor, les ouvriers sont naturellement peu enclins à travailler. Pour les inciter à produire le plus possible, il faut donc jouer sur un seul et unique levier de motivation : le salaire. Taylor définit une valeur étalon d'exécution de chaque tâche et rémunère davantage, ceux qui dépassent cette valeur de référence en produisant davantage, en proportion du gain de production. Ce troisième principe fut très apprécié des ouvriers de l'époque qui voyait

leur rémunération augmenter dans des proportions importantes, ce qui permettait au plus grand nombre d'accéder à un confort matériel très appréciable.<sup>2</sup> 0

Nous pouvons constater que cette organisation scientifique du travail a permis de dégager d'importants gains de productivité pendant la période des Trente Glorieuses. Cependant ces différentes approches de l'organisation du travail ont été accusées de déshumanisation de ce dernier.

## **1.1.2- La théorie Z mise en avant par W. Ouchi :**

La théorie Z développée par W. Ouchi s'inscrit dans le prolongement de la théorie X-Y de Mac Gregor que nous verrons ultérieurement. La théorie Z identifie les idées fondamentales du Japon en matière d'organisation du travail.

Selon W. Ouchi, l'Homme a besoin de s'impliquer au travail, il faut donc mobiliser le personnel, faire appel à sa créativité, à sa capacité d'innovation.

Pour cela, l'entreprise doit concilier l'intérêt personnel du salarié et les intérêts économiques de l'entreprise.

En d'autres termes, cette approche privilégie le rapport liant l'individu et l'entreprise car ils échangent des biens et des services entre eux.

Ainsi, cette théorie identifie trois types de mécanisme à adopter pour un échange concluant entre l'individu et l'entreprise:

- Le mécanisme de marché avec la formation d'un contrat reposant sur le prix.
- Le mécanisme bureaucratique ayant pour objectif la création d'un rapport hiérarchique par contrat formel prévoyant des formes de contrôle.
- Le mécanisme de clan directement inspiré des entreprises japonaises, visant à assurer la convergence entre les intérêts de l'individu et celui de l'entreprise par une culture commune.

---

<sup>2</sup> AGUILAR M , «L'art de Môtiver», édition , DUNOD, Paris, 2009, Page32.

Selon W. Ouchi, ces principes de gestion pourraient être adoptés dans les entreprises occidentales. Nous allons maintenant nous intéresser plus particulièrement aux théories développées par l'école des Relations Humaines.

## **1.1.3- Les théories des relations humaines :**

Les théories de l'école des relations humaines sont constituées en deux principales théories : les théories de contenu et les théories de processus.

### **1.1.3.1- Les théories du contenu**

#### **A. Les travaux d'ELTON MAYO :**

L'école des relations humaines, que l'on peut qualifier de théories psychosociologiques des organisations, est née aux États-Unis vers 1930 en réaction contre les principes et les effets de l'École classique.

Le mouvement des relations humaines s'intéresse principalement aux relations entre individus au sein de groupes de travail restreints, à partir d'une étude des motivations.

Les thèmes d'étude sont principalement :

- ✓ Les facteurs d'ambiance (température, bruit, lumière...) et leurs relations avec la productivité et le climat social.
- ✓ Les phénomènes de nature psycho-sociale qui naissent dans les groupes de petite taille : tension, type de relation, autorité.
- ✓ Les communications interpersonnelles : obstacles, distorsions, effets des différents réseaux de communication.
- ✓ Les phénomènes informels, c'est-à-dire ceux qui ne sont pas prévus par l'organisation officielle : raisons de leur apparition, fonctions qu'ils remplissent, liaisons informelles, rumeurs.

✓ Les conflits : types, raisons, modalités de déroulement, mode de résolution. L'étude des facteurs d'ambiance (éclairage, bruits, couleurs...) dans leurs relations avec la productivité est le point de départ des travaux d'Elton Mayo, à la Western Electric de 1932. Ses découvertes sont le résultat d'expériences portant sur l'effet de la modification des facteurs d'ambiance.

Paradoxalement le rendement élevé se maintenait lorsque les conditions initiales d'ambiance (défavorables) étaient rétablies. Ces résultats conduisent Mayo à l'idée que des éléments, autres que des facteurs d'ambiance, interviennent. Le dépouillement d'entretiens avec les ouvriers permet de montrer que ce ne sont pas des facteurs matériels qui gouvernent principalement le rendement mais des éléments de nature psycho-sociale, notamment :

- L'influence du groupe.
- L'importance de l'information.
- La nature des relations avec l'encadrement.

Pour Mayo, il ne faisait aucun doute : c'était le sentiment de considération et de reconnaissance qu'il faisait l'objet, en outre le fait d'être l'objet d'une attention particulière de la part de l'encadrement et d'avoir été choisis comme sujets de l'expérience contribuait à donner à ces ouvriers une meilleure estime de soi.

## **B. La théorie des besoins de Maslow :**

Le psychologue américain Abraham Maslow développe dans les années 1940 une théorie de l'hierarchisation des besoins. Abraham Maslow schématise en particulier sa fameuse pyramide des besoins à partir de l'observation réalisée dans les années 1940.

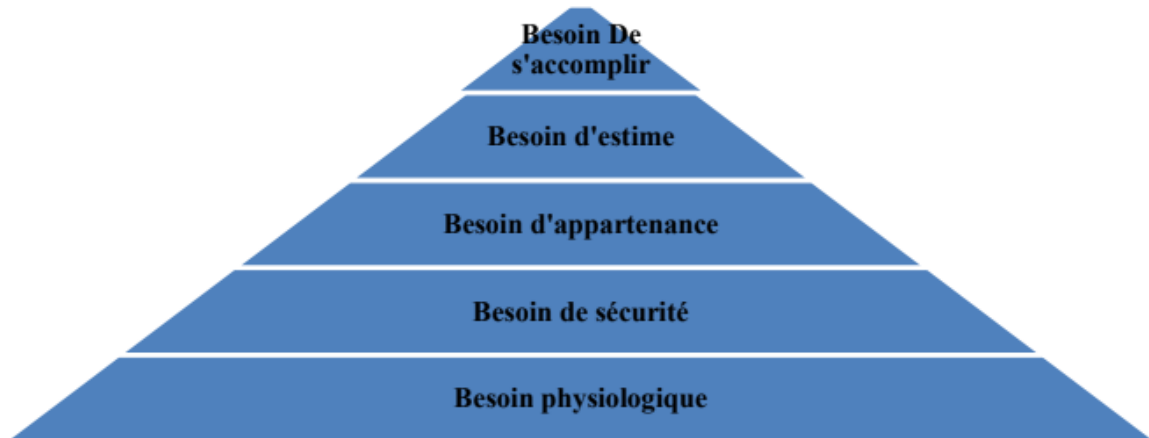
Selon Maslow, «la motivation de l'individu viendrait d'une force interne déclenchée par un ensemble de besoins»<sup>2</sup>

1

---

<sup>2</sup> ROUSSEL, et al. «Les modèles intégrateurs de la motivation au travail». Dans *Comportement Organisationnel, Vo! 3 : Théories des Organisations, Motivation au travail, Engagement Organisationnel*, sous la direction de J. Rojot, P. Roussel et C. Vandenberghe. 2009, P.174

**Figure N° 2** : la pyramide de la hiérarchie des besoins.



**Source** : William B, WERTHEN, et autre, « la gestion des ressources humains », édition McGraw-hill 1990, page 412.

Cette hiérarchie repose sur quelques postulats de base :

- Un besoin satisfait n'engendre pas de motivation.
- Les besoins de niveau inférieur doivent être satisfaits avant que les besoins de niveau supérieur ne le soient.
- Les moyens de satisfaire les besoins les plus élevés sont plus nombreux que les moyens de satisfaire les besoins les plus bas.

Une fois le besoin de premier niveau atteint, il ne représente plus un facteur de motivation et la personne passe aux besoins du second niveau et ainsi de suite, l'intérêt c'est de proposer des avantages adaptés au niveau des besoins auquel se trouve chaque personne à un moment donné.

### **C. La théorie bi-factorielle de HERZBERG :**

L'idée de HERZBERG est que les circonstances qui mènent à la satisfaction et à la motivation au travail ne sont pas de même que celles qui conduisent à l'insatisfaction.

Grace à des études statistique, Herzberg a montre qu'il existe deux caractéristiques très particulièrement dans le travail.<sup>2</sup>

**Facteur d'hygiène** : les facteurs dit d'hygiène ou d'insatisfaction sont, au contraire toujours rattachés à l'environnement du travail direct. Sont une cause de satisfaction, ils englobent le contrôle technique, le salaire, les conditions de travail, politique et administration de l'entreprise..., Ces facteurs ne motivent pas mais empêchent le mécontentement de s'installer ou comme le dit Herzberg « les épidémies de sévir », d'où le nom de facteur d'hygiène, ils sont associer aux sentiments négatifs éprouvés par une personne envers son emploi, qui se relie à l'entérinement dans lequel le travail est effectuée. Ce sont des facteurs extrinsèques ou des facteurs externes à l'emploi.

**facteurs de motivation** : les facteurs dit de motivation ou de satisfaction sont rattachés à la nature, au contenu du travail, qui englobent le travail lui-même, la promotion, la reconnaissance, l'avancement et la responsabilité, ils concernant tout ce qui touche à la réalisation de soi et à la fonction créative de l'individu.

Ils se relie aux sentiments positifs éprouvés par une personne à son emploi, contenu de l'emploi, ces sentiments positifs s'associent aux expériences d'accomplissement et à la reconnaissance vécus par la personne.

---

<sup>2</sup> SEMUHOZA SE, «*théories de la motivation au travail*» éditions, L'HARMATTAN, Cote d'Ivoire, 2009 Page 58.

**Tableau N° 01** : La source de satisfaction et d'insatisfaction au travail.

Facteur de motivation influant sur la satisfaction	Facteur d'hygiène influent sur l'insatisfaction.
- Réalisation	- Règles et politiques de l'organisation
- Promotion	- Relation avec les collègues
- Autonomie	- Rapport avec les supérieurs
- Défis	- Salaire
- Effet positifs en retour	- Sécurité
- Responsabilité	- Condition de travail

**Adapté de** La théorie bi- factorielle de HERZBERG

Pour HERZBERG la satisfaction est indépendante de l'insatisfaction, c'est-à-dire que les facteurs de motivation peuvent produire de la satisfaction, ou, dans le pire des cas, de la non satisfaction, et ils ne sont pas à l'origine de l'insatisfaction. A l'inverse, les facteurs d'hygiène ne peuvent générer que de l'insatisfaction chez une personne, ou au mieux l'absence d'insatisfaction plutôt que de la satisfaction.

**D. La théorie de Mc Gregor :**

Mc Gregor a formulé deux séries d'hypothèses contradictoires sur la nature humaine<sup>2</sup> . Ces deux théories sont nées à partir de postulats de dirigeants d'entreprise de comportement observé au sien de leurs établissements, ces deux théories s'opposent l'une à l'autre :

<sup>2</sup> ROBBINS (S). et JUDGE (T). *Comportements organisationnels*, New Jersey: Pearson Education. 2006, p199

## **a- La théorie X :**

Selon la théorie X, les gens, en général n'aime pas le travail, n'aime pas d'ambitieuse et fuient tout forme de responsabilité. Les gestionnaires qui attirent à cette perspective concèdent qu'il faut continuellement modifier, contrôler et diriger le comportement de leur subordonner

a fin de satisfaire de besoin de l'organisation. Ainsi, si le dirigeant n'exercent pas un contrôle strict et rigoureux, les employés risquent de ne pas adapter les comportements conduisant a l'atteinte des objectifs organisationnels.

- l'homme éprouve une aversion naturelle pour le travail.
- la direction doit contraindre, contrôler et menacer.
- l'homme préfère être dirigé et cherche à cote la responsabilité.

Le style de direction doit être autoritaire et centralisé, puisque la motivation essentielle reste le salaire.

Cette théorie reprend les principes de la théorie classique. Si elle à connu certain succès, c'est qu'elle correspondait à des comportements réels mais en fait, elle ignore tout les besoins des hommes.

## **b- La théorie Y :**

Selon cette théorie, les gens aiment travailler, c'est-a-dire qu'ils éprouvent de plaisir à effectuer leur travail. Par conséquent, le travail, au même titre que les loisirs ou les activités récréatives, représente une source potentielle de valorisation et d'émancipation.

- le travail peut être source de satisfaction.
- il fait instituer une direction par objectifs.
- les hommes sont tous capables de créativité.

- Les potentialités humaines ne sont pas assez utilisées.

La théorie de Y soutient que l'homme est capable de s'autodiscipline, qu'il accepte volontairement d'assurer ses responsabilités et qu'il lui paraît aussi naturel de travailler que de se reposer ou de s'assumer.

**TABLEAU N° 2** : la théorie X et la théorie Y

Théorie X	Théorie Y
<ul style="list-style-type: none"><li>● L'homme n'aime pas travailler.</li><li>● Il n'aime pas la responsabilité.</li><li>● Il a peu d'ambition et préfère être dirigé.</li><li>● Il recherche avant tout la sécurité.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● L'effort au travail est naturel.</li><li>● le travail est une source de motivation.</li><li>● L'homme peut apprendre à rechercher la responsabilité.</li><li>● l'homme est créatif.</li></ul>

**Adapté de** : la théorie Mc Gregor

## **E. La théorie des besoins manifestes de Murray :**

Ce modèle fonde lui aussi la motivation sur l'existence de besoins. Il est dû à Murray et a été développé par Atkinson et McClelland. Dans cette théorie les moteurs de la motivation se concentrent sur un petit nombre de besoins considérés comme acquis et pas innés.

En outre, elle admet la possibilité qu'un individu puisse être simultanément animé par plusieurs besoins et qu'il existerait une sorte de profil des besoins susceptibles d'évoluer au fil des expériences.

Murray a distingué 20 besoins. Atkinson et McClelland ont considéré que seulement quatre d'entre eux étaient réellement importants dans le cadre des comportements organisationnels.

**Le besoin de réussir**, qui implique chez ceux qui en sont animés un fort désir d'assumer des responsabilités, d'avoir un retour d'informations sur les résultats obtenus et d'affronter des risques de difficulté moyenne.

**Le besoin d'affiliation**, qui implique un fort désir d'être accepté par un groupe.

**Le besoin d'autonomie**, implique le désir de travailler en concevant une certaine maîtrise de son rythme sans être gêné par des règles trop contraignantes.

**Le besoins de pouvoir**, concerne le désir d'influencer les autres, de les diriger et de contrôler l'environnement extérieur.

Peu de recherches ont tenté de la valider sur le terrain. Ce modèle comme les précédents laissent encore de nombreuses interrogations en suspens. Il est très difficile de mesurer de manière fiable ces différents besoins, encore plus de démontrer que les formations destinées à les stimuler sont réellement efficaces.

### **F. La théorie d'Alderfer « ERD » :**

Alderfer (1969), propose la théorie ERD (ERG), comme une adaptation de la théorie des besoins en situations de travail. Alderfer propose que la motivation de l'individu consiste à agir en vue de satisfaire trois catégories de besoins : les besoins d'existence(E), les besoins de rapports sociaux (R) et les besoins de développement personnel(D).<sup>2</sup>

4

---

<sup>2</sup> ROUSSEL Patrice, La motivation au travail, concepts et théories, édition EMS, Paris, 2011, Page 37.

**Les besoins d'existence** ou besoin matériel, sont satisfaits par la nourriture, l'air, l'eau, le salaire, les avantages sociaux et les conditions de travail.<sup>2</sup> 5

**Les besoins de relations** ou sociaux se rapportent au désir d'établir et d'entretenir des relations interpersonnelles avec des collègues, des supérieurs, des subordonnés, des amis et la famille.

**Les besoins de se développer**, de progression ou de croissance sont les besoins qu'exprime un individu en cherchant toute occasion de progresser personnellement, à sa propre façon, en apportant une contribution créatrice et productive à son travail.<sup>2</sup> 6

### 1.1.3.2- Les théories du processus :

#### A. Théorie des attentes de Vroom :

Cette théorie, issue du professeur canadien de gestion et de psychologie Victor Vroom, a été publiée en 1964, et parmi les premières des théories de la motivation elle a posé la question « Comment se déroule le processus de motivation ? Comment atteindre un redoublement d'efforts d'un employé ?<sup>2</sup> 7

Cette théorie suppose que l'individu opère un choix conscient et raison des moyens qui lui permettent d'atteindre ses objectifs.

Selon cette théorie, la motivation au travail est déterminée par trois facteurs :

---

<sup>2</sup> SEMUHOZA S E, OPCit, Page 53.

<sup>2</sup> SEMUHOZA S E, OPCit, Page 53.

<sup>2</sup> MICHALA H, «la motivation : comparaison de motivateurs et de satisfacteurs dans le secteur public et Privé», faculté des lettres département des études romanes, octobre 2012, Page 41.

**a- L'expectation** serrait l'attente par apport aux efforts que l'on pense être capable d'effectuer, c'est-à-dire les chances de réussite que l'on s'attribue compte tenu de ce qu'on pense de ses propres capacités(CHIFFER et TEBOUL,1990) ; il s'agit de l'opinion que chacun qui a de lui-même et de ses possibilités d'atteindre un but donné, des lors qu'il fait les efforts nécessaires.<sup>2</sup> 8

**b- L'instrumentalité** : apparait comme une donnée subjective qui varie selon les personnes, la représentation des relations entre performance et résultat du second niveau que sont par exemple, le salaire, les primes, les promotions, les témoignages d'appréciation ou encore le sentiment d'avoir accompli quelque chose valable.<sup>2</sup> 9

**c- La valence** : correspond à la probabilité des conséquences pour une personne, c'est la valeur attribuée par l'individu à un résultat attendu.

« La valence peut changer d'une situation à une autre, et donc étroitement liée à la hiérarchie des valeurs propres à une personne, les spécialistes aboutissent à la conclusion que : pour une

attente donnée, ces trois variable agissent de manière multiplicative et des que l'une est faible, la motivation pour l'attente est faible ».<sup>3</sup> 0

## **B. La théorie de l'équité d'ADAMS :**

La théorie de l'équité a été développée par J.S. Adams dans les années 1960 Elle constitue un élément très important dans le processus de la motivation. Selon J.S. Adams un individu est motivé lorsqu'il considère que la rétribution de son travail (« outcomes ») est en ligne avec sa contribution (« inputs »).

- La rétribution peut être d'ordre financière (rémunération, primes) ou non (reconnaissance, fierté, sécurité de l'emploi, promotion).

---

<sup>2</sup> SEMUHOZA S E, OP, Cit, Page 79-80.

<sup>2</sup> SEMUHOZA S E, OP, Cit, Page80.

<sup>3</sup> SEMUHOZA S E, OP, Cit, Page81.

-La contribution se fait par le biais non seulement du travail fourni mais aussi par d'autres biais tels que la compétence, les aptitudes personnelles, la confiance dans le chef.

La justice et l'équité perçues proviennent aussi de la comparaison que fait l'individu entre sa contribution et sa rétribution personnelles et celles de ses collègues. Si un collègue reçoit une rétribution supérieure, cela est facteur de démotivation. De même s'il juge qu'un collègue reçoit une rétribution équivalente à la sienne alors que la contribution du collègue est inférieure, il sera enclin à se démotiver. D'ailleurs de nombreuses recherches ont clairement démontré ce point. En effet des expériences ont été menées avec des groupes de sujets effectuant un travail similaire mais dans des conditions de rémunération différentes : Un groupe payé normalement, un groupe surpayé et un groupe sous-payé.

Ces recherches ont permis de mettre en évidence ce mécanisme de réajustement, le groupe sous-payé a ralenti son travail alors que le groupe surpayé l'a accéléré. On voit donc bien que dans chaque situation, les sujets s'efforcent de se comporter d'une manière qui leur paraît juste, compte tenu des informations qu'ils possèdent sur le travail et sur la rémunération des autres.<sup>3</sup>

1

### **C. La théorie de la fixation des objectifs :**

La théorie de la fixation des objectifs a été développée par LOCKE en 1986. Locke a démontré qu'un individu est motivé lorsqu'on lui fixe des objectifs clairs et qu'on lui fournit un retour (feedback) approprié sur sa capacité à les atteindre. Le fait de travailler pour atteindre un objectif est une source majeure de motivation, mais cela aussi permet d'améliorer les performances de l'individu: des objectifs bien définis et difficiles à atteindre conduisent à une meilleure performance que des objectifs vagues ou aisés à atteindre. L'individu est stimulé à la recherche d'un accomplissement. Il a le sentiment de développer ainsi ses capacités professionnelles.

Par la suite Locke a travaillé avec Latham en 1990. Ils ont précisé les conditions pour qu'un objectif soit motivant pour le salarié.

---

<sup>3</sup> SEMUHOZA S E, OP, Cit, Page 83.

La fixation d'un objectif doit remplir plusieurs conditions qui sont les suivantes :

**CLARTE:** Les objectifs doivent être clairs et mesurables.

**CHALLENGE:** L'objectif doit représenter un challenge, une forme de difficulté pour que l'individu anticipe le sentiment d'accomplissement qu'il retirera de l'atteinte de cet objectif. La motivation est renforcée lorsque l'individu comprend la signification de l'atteinte de l'objectif.

**ENGAGEMENT:** Il est plus probable qu'un individu déploie des efforts pour atteindre un objectif s'il est convaincu de la pertinence de ce dernier. L'individu sera particulièrement engagé à atteindre l'objectif s'il a participé à le fixer.

Le management participatif se base sur cette idée : l'individu doit être impliqué dans la prise de décision.

**FEEDBACK:** Il doit être régulier et approprié, c'est indispensable pour maintenir la motivation des salariés. Le feedback permet de renforcer les comportements performants.

## **Conclusion partielle**

Pour conclure, le premier chapitre de notre mémoire nous a permis de définir les concepts et les notions de la motivation dans la première section. Ensuite, dans la deuxième section nous avons défini le second concept important pour ce travail de recherche, celui de la performance. En dernier lieu dans la troisième section, nous avons développé les différentes théories de la motivation au travail.

**CHAPITRE 2 : méthodes  
et résultats**

### **Introduction**

Si le premier chapitre a été consacré à la présentation de la revue de littérature, il importe dans le chapitre qui suit de présenter la zone d'étude, la méthodologie de recherche et les résultats obtenus. En effet l'objectif de cette partie repose sur la présentation des informations obtenues durant les descentes sur terrain. Les résultats ont pris forme à partir des entretiens effectués auprès des responsables et employés de la société.

Les résultats représentent les données que nous avons recueillies auprès des intervenants de l'entreprise. Il nous permet de faire des analyses afin de vérifier nos hypothèses. Il est présenté sous forme de données chiffrées. Les résultats que nous avons reçus sont représentés dans des tableaux afin de rendre facile la lecture.

### **Section 1 : présentation de la zone d'étude**

Dans cette section on va présenter l'entreprise HDN PLAST

#### **1.1- Présentation de l'entreprise HDN PLAST**

L'entreprise HDN Plast (Hiaddihine Plasturgie) est une entreprise unipersonnelle (EURL) fondée en 2017 par Abderrahmane HIADDIHINE à Koléa (TIPAZA) opérant dans le domaine de la plasturgie par injection via l'utilisation de moules sur mesure permettant de produire des produits finis ou partiels (intrants) de qualité variable selon la demande du client.

En effet, HDN Plast débute dans la production domestique et grand public via des articles de jardins (chaises en plastique simple ou pliable de différentes coloris, tables et maida, etc...), ménagers (rondeau, bassines, tabouret, set de Bains, etc...) et de quincaillerie (siphon, articles de plomberies pp, etc...).

Fort de son expérience acquise grâce au concours combiné de la connaissance du milieu de ses fournisseurs ainsi que de l'ambition en terme de qualité portée par son directeur, HDN Plast ambitionne la diversification horizontale de ses activités mais pas uniquement. En effet, notre entreprise prévoit l'ouverture d'un complexe de recyclage des déchets plastiques ayant à la fois un but financier, celui d'intégrer verticalement l'approvisionnement de ses matières premières, une indépendance des fournisseurs afin de proposer et sécuriser ses produits tout au long de l'année. Sans évoquer la création d'emploi, de richesse et le fort avantage et défi porté par le recyclage de déchets plastique devenu un véritable enjeu.

Donc cette perspective de croissance et de recherche accrue de ses partenaires, HDN Plast souhaite promouvoir une gamme variée et de qualité au marché Algérien en ambitionnant une présence à l'étranger afin de porter à la connaissance du monde le savoir faire Algérien.

### 1.2- Production actuelle de l'entreprise HDN PLAST :

HDN Plast produit actuellement 69 articles (tables, chaises, bassines...etc.)

:

**TABLEAU N° 3** : Présentation de quelques produits (HDN PLAST)

Désignation	Poids/u kg	Dimension cm
Table 1m40C	7.130	140x90x70
Table 1m20D	6.064	120x90x70
Chaise confort 57x57x80	2.050	57x57x80
Chaise deux couleurs	2.100	57x57x80
Chaise plage pliante	1.420	50x57x80
Tabouret luxe	0.604	37x27x25
Tabouret sans joint	0.530	37x27.2x26
Corbeille à linge GM	1.090	63x48.5x31
Corbeille à linge MM	0.754	53.3x42x26.5
Bassine Rando 75	0.462	75x75x21
Bassine Rando 65	1.100	67x67x19
Etagère IMPERIAL	2.400	91x40x20
SB Miroir PM Complet	1.374	62x42x10
Porte serviette	0.186	50x15x09

**Source** : responsable de la société HDN PLAST

### 1.3- La fonction RH dans cette entreprise :

La fonction ressources humaines a pour mission de faire en sorte que l'organisation dispose du personnel nécessaire à son fonctionnement et que ce personnel fasse de son mieux pour améliorer la performance de l'organisation, tout en s'épanouissant.

### 1.3.1- les enjeux :

L'importance de la fonction ressources humaines peut s'appréhender à plusieurs niveaux :

- **Sur le plan de la production** : la fonction ressource humaines va permettre à l'entreprise de disposer d'un personnel compétent qui pourra améliorer la productivité de l'entreprise.
- **Sur le plan commercial** : la gestion des ressources humaines va contribuer au recrutement de personnel de vente (vendeurs, directeurs de magasin) efficaces et motivés. Grâce à eux, les ventes pourront donc être améliorées.
- **Sur le plan financier** : une gestion pertinente du personnel va permettre de limiter les dépenses liées aux salaires. Le salaire ne sera plus seulement un coût pour l'entreprise, mais un investissement.
- **Sur le plan stratégique** : la fonction ressources humaines permet à l'entreprise de se différencier de la concurrence grâce à l'excellence de son personnel. Ses salariés vont permettre à l'entreprise de créer une valeur supplémentaire pour les clients.

### 1.3.2- les tâches au sein de la fonction RH

La fonction ressources humaines s'attaque à plusieurs tâches que l'on pourrait regrouper selon 4 grands axes

#### 1.3.2.1- Le recrutement des salariés

Le recrutement d'un salarié est la recherche d'une adéquation entre les besoins de l'entreprise et les compétences d'un individu.

Ayant repéré ses besoins en personnel, l'entreprise devra formuler précisément ses attentes et les compétences nécessaires pour y répondre. Une fois cette fiche de poste rédigée, le candidat sera sélectionné à la fois sur ses compétences actuelles, mais aussi sur la facilité avec laquelle il pourra en acquérir d'autres à l'avenir, si l'entreprise en a besoin

### **1.3.2.2- La rémunération du personnel**

Longtemps, la gestion des ressources humaines a été limitée au service de paie des salariés.

La rémunération a une double dimension : c'est un coût pour l'entreprise, mais c'est en même temps un facteur de motivation pour le salarié. Le salaire est donc l'équilibre résultant de ces deux forces : à la hausse pour le salarié, à la baisse pour l'entreprise.

La rémunération ne se limite pas au salaire fixe : une partie du salaire peut dépendre des performances du salarié (partie variable).

### **1.3.2.3- La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences**

La fonction ressources humaines doit prendre en compte les besoins futurs de l'entreprise.

Des scénarios concernant le futur de l'entreprise sont donc élaborés. Ils permettent de mettre en évidence les besoins en personnel de l'entreprise. La fonction RH définit donc les actions nécessaires pour combler ces besoins : recrutement de personnels extérieurs, formation du personnel interne, recours à des sous-traitants...

### **1.3.2.4- L'amélioration des conditions de travail**

La gestion des conditions de travail s'est longtemps concentrée sur la gestion des risques et de la sécurité sur le lieu de travail. L'objectif était alors de réduire les accidents et les maladies liées au travail.

Cette approche en termes purement physiques s'est doublée d'une approche plus psychologique. Les conditions de travail concernent désormais le stress et la motivation des salariés. En effet, moins un salarié est stressé, ou plus un salarié sera motivé, meilleures seront ses performances dans l'entreprise.

### **Section 2 : méthodologie**

Cette section a pour objet de donner un aperçu de la méthodologie adoptée pour la réalisation de l'enquête relative au thème du mémoire

#### **1.1- Méthodologie**

On va voir dans cette phase, l'enquête proprement dite, qui est le fait d'entrer sur le terrain pour réunir les informations essentielles capable de vérifier nos hypothèses.

Le questionnaire est « *une succession des questions en vue d'obtenir des informations lors d'une enquête sur un sujet bien déterminé* ». L'enquête par questionnaire est un outil d'observation qui permet de quantifier et comparer l'information. Cette information est collectée auprès d'un échantillon représentatif de la population visée par l'évaluation. Un questionnaire est « *un ensemble de questions construit dans le but d'obtenir l'information correspondant aux questions de l'évaluation* »<sup>2</sup>. Les répondants ne sont pas sollicités pour répondre directement à celles-ci : un bon questionnaire décline en effet la problématique de base en questions élémentaires auxquelles le répondant saura parfaitement répondre.

Le choix de réponse est limité au nombre de deux. Il est en général de type oui ou non. Ce type de questionnaire nous a permis d'obtenir des renseignements factuels, de connaître la position d'une personne concernant une gamme de jugement, de savoir si on est d'accord ou non avec une proposition. Ainsi donc, notre questionnaire est aussi composé particulièrement de questions à choix multiple à l'échelle de Likert car elles visent à connaître le comportement des répondants vis-à-vis d'un sujet. L'échelle de Likert est représentée par des notes qui justifient le niveau d'approbation d'un enquêté ment. Ces questions se portent alors sur le thème, les hypothèses de façon à pouvoir répondre à la problématique. Pour compléter les informations obtenues, nous avons aussi recours à d'autres catégories de question à savoir la question ouverte. La question ouverte approfondisse les affirmations. Cette dernière laisse l'interviewé répondre librement et personnellement. La question à choix multiple permet d'aborder des sujets plus compliqués que la question fermée. Mais elles concourent tous à apporter des informations importantes. (Voir l'annexe 1)

---

<sup>2</sup> Cours magistral de Méthodologie, 2011-2012, Université d'Antananarivo, quatrième année gestion, tronc commun.

Le questionnaire a été rempli à ma présence

### **1.2- La méthode d'échantillonnage**

Pour choisir les éléments de l'échantillon, la méthode adoptée est la méthode de quotas. On a choisi librement l'individu pouvant former le groupe de l'échantillon. L'échantillonnage a été réalisé dans le but de réduire le nombre d'individu ou groupes considérés comme objet d'investigation. La réalisation de ce dernier a été faite en tenant compte de la spécificité et du degré d'intervention des acteurs dans la filière. Le total de la population dans cette entreprise est de 25 personnes, dans notre étude nous avons pris 8 personnes comme échantillon.

Ce choix a été fait parce qu'on a pu obtenir les informations venant de chaque catégorie de personne de la société. Il y avait eu la présence d'un responsable, des commerciales, d'un agent de maîtrise, d'un gardien, d'un facturier et d'un livreur. On a choisi les commerciales qui ont été au nombre de 2 parce que ce sont les piliers de l'entreprise, leur travail a un impact direct sur le CA. Et le facturier car son travail a aussi une grande importance sur le CA.

Le livreur, le gardien et l'agent de maîtrise ont été choisis puisque nous pensons qu'ils pourront nous donner plus précisément des informations sur leur salaire qui pour la plupart d'eux reçoivent de la SMIG. Nous pensons qu'avec ces divers personnages les informations seront déjà plus ou moins complètes.

La méthode d'échantillonnage est la façon dont on limite la population à étudier afin que cela évoque le plus que possible la représentativité de la totalité de la population. Elle est utile car lorsqu'on étudie un groupe, il est souvent impossible de recueillir les avis et opinions de tous les individus dans la population à étudier, donc, la limitation de l'étude est plus que primordiale.

### **1.3- Les méthodes d'enquête**

L'enquête est effectuée auprès du personnel, concernant les rémunérations, les conditions de travail, le poste de travail, la reconnaissance, les communications et tout ce qui touche la motivation du personnel. Les contributions, les recommandations de ces employés dans la performance de l'entreprise nous a permis d'en tirer diverses informations sur la motivation du personnel et la performance de l'entreprise ainsi que les problèmes y afférents.

### **1.4- Les supports documentaires.**

Pour mieux enrichir le contenu de ce mémoire, il a été nécessaire de consulter des ouvrages d'auteurs, des documents personnels comme le cahier des cours ou de s'inspirer des mémoires et thèses des aînés.

Il était indispensable de se classer et disposer des documents concentrés au notre thème. Ainsi, de visiter des centres de documentations comme les centres et les bibliothèques.

### **Section 3 : résultats sur la motivation et la performance**

Cette section sera consacrée à la présentation des résultats obtenus.

#### **A. RESULTATS SUR LA MOTIVATION**

Les données recueillies ont été formulées à partir des versions de chaque individu soumis au questionnaire. Le nombre des individus dans l'échantillon étudié est de huit (08) personnes. La motivation au travail repose sur les facteurs qui encouragent les employés à bien travailler. Ainsi, chaque proportion est significative des réponses se rapportant à un sujet bien déterminé.

##### **1. La rémunération :**

La rémunération est la contrepartie du travail effectué par le salarié, ainsi nous avons posé ces questions pour connaître les avis de ces individus concernant cette rémunération :

Question1 : pensez-vous que la rémunération est un facteur de motivation ?

Question2 : votre salaire répond-il à vos besoins ?

Le tableau ci-dessous résumera les réponses de ces 2 questions

**TABLEAU N° 4 : Présentation des réponses sur la rémunération**

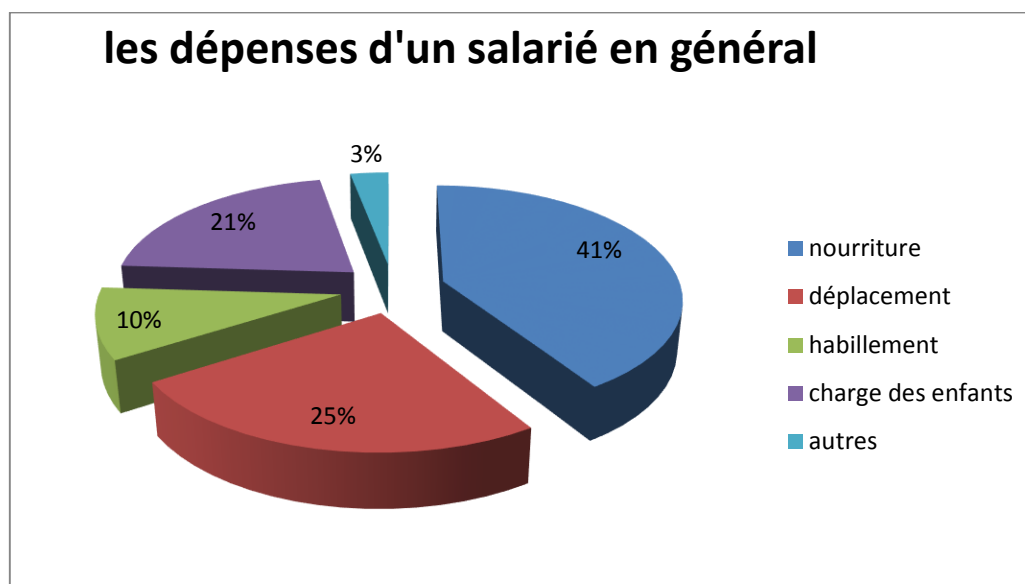
QUESTIONS	OUI	NON	TOTAL
QUESTION1	75%	25%	100%
QUESTION2	25%	75%	100%

Ce tableau nous montre que les 75% des employés pensent que la rémunération est un facteur de motivation et les 25% pensent que ce n'est pas le cas.

75% de ses employés ne satisfont pas ces besoins et les 25% des salaires peuvent satisfaire ces besoins.

On a aussi demandé à ces employés de nous donner en pourcentage comment gèrent-ils son salaire. En voici en général le partage du salaire obtenu après l'enquête.

**FIGURE N° 3**



**Source :** enquête sur terrain

Cette figure nous montre que la grande partie du salaire de la plupart des employés est dépensé pour la nourriture et les déplacements. Les charges pour leurs enfants ne sont que 21% et Les habillements n'engagent que les 10% de son salaire, pour les autres activités, les salariés dépensent le 3% de son salaire, ce qui indique que peut être même qu'il n'y aura pas d'argent pour cela.

### 2. Le poste de travail

Le poste de travail de chaque salarié est défini dans le plan de l'entreprise. Chaque employé a son supérieur hiérarchique qui contrôlera son travail.

On a posé 3 questions afin d'obtenir les résultats

Question 1 : Votre travail vous permet d'utiliser votre compétence ?

Question 2 : Votre supérieur hiérarchique définit-il en avance l'objectif que vous devriez atteindre ?

Question 3 : Votre poste actuel vous permet d'évoluer sur le plan professionnel ?

**TABLEAU 5** : présentation des résultats obtenu sur le poste de travail

Questions	OUI	NON	TOTAL
Question 1	25%	75%	100%
Question 2	75%	25%	100%
Question 3	37.5%	62.5%	100%

Source : enquête sur terrain

Ce tableau nous montre que parmi les salariés enquêtés, 75% de ces salariés pensent que leur travail actuel ne leur permet pas d'utiliser son compétence, par contre 25 % pensent qu'ils utilisent ses compétences dans le poste actuel. Pour la 2<sup>ème</sup> question 75% des salariés ont les directives de leur supérieur et 25% d'eux ne l'ont pas obtenu. Ainsi, 37.5 % des employés pensent que son poste actuel leur permet d'évoluer sur le plan professionnel et les 62.5% ne le pensent pas.

### 3. Les conditions de travail

La plupart des employés trouvent que les conditions de travail ne sont pas très satisfaisantes.

Nous avons posé deux questions sur ce thème :

Question 1 : les matériels sont-ils adaptés avec votre travail ?

Question 2 : avoir une bonne condition de travail est-il un facteur de motivation pour vous ?

**TABLEAU 6** : présentation des résultats sur les conditions de travail

<b>QUESTIONS</b>	<b>OUI</b>	<b>NON</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Question 1</b>	75%	25%	100%
<b>Question 2</b>	87.5%	12.5%	100%

**Source** : enquête sur terrain

D'après ce tableau, on trouve que 75% des employés utilisent des matériels adaptables à son travail, le reste des matériels qu'ils utilisent ne sont pas adaptables à son travail.

La plupart des employés (87.5%) pensent que travailler dans une bonne condition est un facteur de motivation, 12,5 % pensent le contraire.

### 4. La formation :

Investir dans la formation de ses salariés, c'est préparer l'avenir en adaptant les qualifications des salariés aux métiers de demain, et c'est investir dans la performance économique et sociale de son entreprise.

La formation permet à l'employeur d'adapter les compétences de ses collaborateurs à leur poste de travail, de maintenir leur employabilité, de développer leurs compétences pour conquérir de nouveaux marchés, de permettre leur reconversion au sein de l'entreprise, etc.

Nous avons posés 2 questions dans cette entreprise (HDN PLAST)

Question 1 : selon vous, Avez-vous besoin d'une formation dans votre travail ?

Question 2 : La formation constitue-t-elle un facteur qui vous encourage à travailler ?

**TABLEAU 7** : présentation des résultats sur la formation

Questions	OUI	NON	TOTAL
Question 1	75%	25%	100%
Question 2	75%	25%	100%

Source : enquête sur terrain

Ce tableau nous montre que 75% des salariés enquêtés ont besoin d'une formation dans sont travail, et les 25% n'ont pas besoins de cela.

75% des employés pensent que cette formation est un facteur qui les encourage à travailler, les 25% pensent le contraire.

### 5. La reconnaissance

La reconnaissance est définie par le dictionnaire Larousse comme un sentiment qui incite à se considérer comme redevable envers la personne de qui on a reçu un bienfait. Appliquée au travail, la reconnaissance permet au manager de faire savoir à son équipe que les efforts fournis tout au long de l'année, sur le trimestre ou sur un objectif particulier, méritent d'être soulignés, donc elle est un facteur de motivation pour les employés.

Nous avons posés 3 questions :

Question 1 : est-ce que votre supérieur vous encourage ?

Question 2 : Avez-vous une reconnaissance après une réussite dans votre travail ? Si oui, quel genre de reconnaissance ?

Question 3 : pensez-vous que la reconnaissance est facteur de motivation pour vous ?

**TABLEAU 8** : présentation des résultats sur la reconnaissance ?

<b>Questions</b>	<b>oui</b>	<b>Non</b>	<b>Total</b>
<b>Question 1</b>	25%	75%	100%
<b>Question 2</b>	25%	75%	100%
<b>Question 3</b>	87.5%	12.5%	100%

Source : enquête sur terrain

D'après ce tableau on trouve que la plupart des salariés ne reçoivent pas des encouragements de son supérieur, juste 25 % le reçoivent. Concernant la reconnaissance, 25% reçoivent des reconnaissances après une réussite dans son travail et le restent n'en reçoivent pas. La majorité des salariés pensent que la reconnaissance est facteur de motivation pour eux, seulement 12.5% pensent le contraire.

La 2<sup>ème</sup> partie de la question 2 a été répondu comme suit :

**TABLEAU 9** : présentation des genres de reconnaissances obtenu :

<b>Echantillonnage</b>	<b>Genre de reconnaissance</b>
A	Rien
B	Rien
C	Commission
D	Rien
E	Commission
F	Rien
G	Rien
H	Rien

**Source** : enquête sur terrain

Ce tableau nous montre que 25% des employés ont reçus les mêmes reconnaissances de la part de son supérieur (obtention de la commission), ces employés sont des commerciaux. Par contre, les 75% malgré les efforts fournies, ils n'ont rien reçus.

### **6. Les relations sociales**

Les relations sociales ont un rôle central dans le bon fonctionnement de toute structure professionnelle. De nos jours, les relations sociales coïncident avec le bien-être du salarié et une ambiance de travail propice à la productivité.

Pour cela on a posé 2 questions

Question 1 : est-ce qu'une bonne entente avec vos collègues contribue-elle à votre motivation ?

Question 2 : êtes-vous content du climat sociale dans votre travail ?

**TABLEAU 10** : présentation des résultats sur les relations sociales

Questions	OUI	NON	TOTAL
<b>Question 1</b>	87.5%	12.5%	100%
<b>Question 2</b>	87.5%	12.5%	100%

**Source** : enquête sur terrain

Ce tableau indique que 87.5% des employés pensent qu'avoir une bonne entente avec les autres salariés contribue à leur motivation et les 12.5% ne le pensent pas. D'autre part, 87.5 % des salariés sont satisfaits du climat social au travail et 12.5% ne le sont pas.

### 7. La communication et l'information

Pour avoir une bonne gouvernance dans une entreprise, les informations devraient être Passées au moment et temps voulu. Il faut avoir de bonne communication pour que ces informations soient transformées en actions. On a posé 2 questions pour cela.

Question1 : pensez-vous que la communication est un facteur de motivation ?

Question2 : Quel est votre besoin principal dans votre travail dont la satisfaction vous rend motivé?

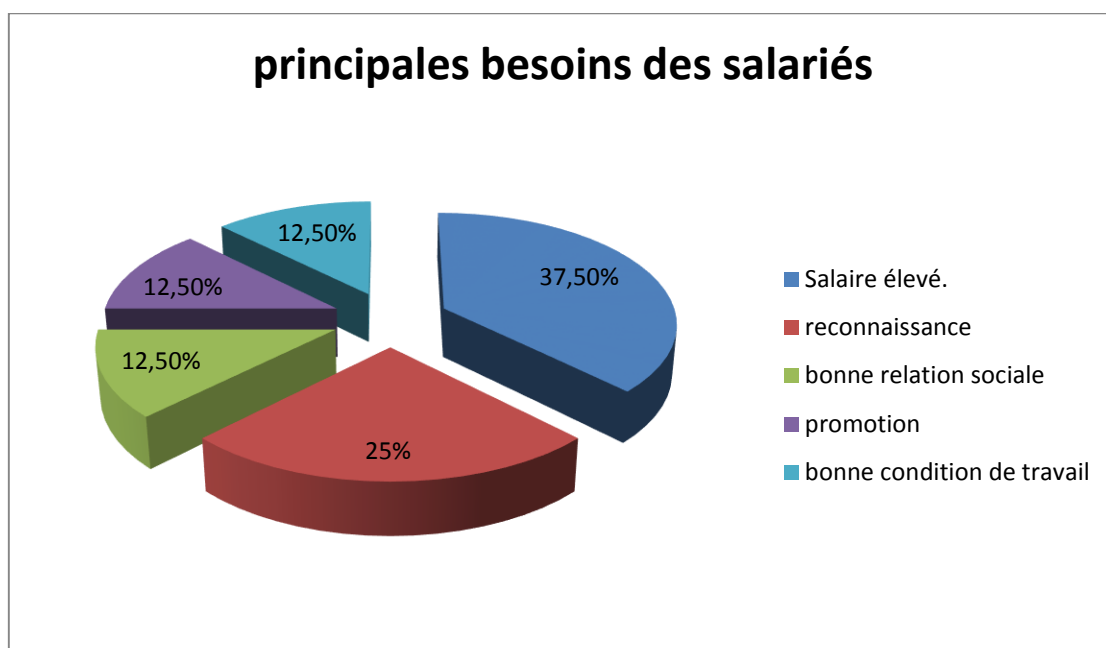
**TABLEAU 11** : présentation des résultats sur la première question

Questions	OUI	NON	TOTAL
<b>Question1</b>	87.5%	12.5%	100%

**Source** : enquête sur terrain

Ce tableau nous indique que 87.5% des salariés pensent que la communication est un facteur de motivation pour eux et 12.5% pensent le contraire.

**FIGURE N° 4** : présentation des résultats sur la 2<sup>ème</sup> question



**Source** : enquête sur terrain

Cette figure nous montre que 37,5% des employés considèrent le salaire élevé comme principal besoin et 25% pensent qu'ils ont besoins de reconnaissance. 12,5% pensent qu'ils ont besoin d'une bonne relation sociale, même pourcentage pour ceux qui ont de promotion et de bonne condition de travail.

### **8. La démotivation, l'échelle de motivation et les réactions des employés**

La démotivation est l'absence de volonté ou de raison d'agir. On comprendra donc que lorsqu'elle devient professionnelle, les conséquences sont dangereuses pour une entreprise. Elle doit être différenciée des passages à vide, qui sont plus généralement dus à des problèmes plus personnels. Toutefois la démotivation existe sous deux stades plus ou moins avancés : passagère ou durable. Et c'est là que le rôle du manager ou du chef d'entreprise doit se mettre en action. Il est impératif de prendre en charge la démotivation d'un salarié avant que celle-ci devienne profonde et puisse parfois se répercuter sur d'autres membres de l'équipe. Bien évidemment plus le problème est géré tard, plus la remotivation sera difficile.

Nous avons posé 3 questions

Question 1 : Qu'est ce qui vous démotive dans votre travail ?

Question 2 : Sur une échelle de 1 à 10, à quel niveau est votre motivation actuelle ?

Question 3 : S'il y aura un système plus motivant, comment réagissez-vous ?

**TABLEAU N° 12** : présentation des résultats a ces 3 sujets

<b>Echantillonnage</b>	<b>Facteur de démotivation</b>	<b>Echelle de motivation</b>	<b>Réaction après un système motivant</b>
<b>A</b>	Travail stressant	4	Plus d'effort
<b>B</b>	Salaire insuffisant	4	Plus d'effort
<b>C</b>	Pas de promotion	6	Plus d'effort
<b>D</b>	Insécurité de l'emploi	4	Plus d'effort
<b>E</b>	Manque de soutien moral	6	Plus d'effort
<b>F</b>	Insuffisance de matériel	5	Plus d'effort
<b>G</b>	Condition de travail insatisfaisante	4	Plus d'effort
<b>H</b>	Travaux de routine	3	Plus d'effort

**Source** : enquête sur terrain

Ce tableau nous indique qu'il y'a beaucoup de facteurs de démotivation, le travail stressant, les salaires insatisfaisants, les conditions de travail sont insatisfaisantes, il n'y a pas de promotion. Ils pensent aussi qu'ils ne reçoivent pas de soutien moral, leurs travaux ne sont que des travaux de routine. Ils ne sont pas en sécurité dans cette entreprise et que les matériels qu'ils utilisent ne sont pas suffisants.

L'échelle de motivation actuelle obtenue est inférieure à 6 pour la majorité des employés, un seul salarié a donné une échelle de motivation de 6. Pour les 6 autres personnes ils ont donné une échelle entre 4 et 5, un seul individu a donné 3.

On a demandé à ces salariés leur réaction s'il aura un système plus motivant par l'entreprise, les 100% d'eux pensent faire des efforts plus qu'ils donnent actuellement.

### **B. RESULTATS SUR LA PERFORMANCE**

Dans cette section on va présenter les résultats obtenus concernant la performance de l'entreprise.

#### **1. La performance de l'entreprise et la contribution des employés**

Lors de nos enquêtes, nous avons posés quatre questions afin d'obtenir les avis du personnel sur la performance de l'entreprise étudiée.

Question 1 : Comment voyez-vous la performance de votre entreprise ?

Question 2 : En quel sens vous considérez-vous comme un des acteurs de la performance de votre entreprise ?

Question 3 : Si votre société n'évolue pas, quelle contribution apporteriez-vous ?

Question 4 : Quelles recommandations feriez-vous pour rendre performante votre entreprise ?

D'après les employés enquêtés, 50% d'eux pensent que cette entreprise est performante, et 50% pensent qu'elle devrait être beaucoup plus performante que celle qu'elle l'est maintenant.

Les salariés pensent aussi pour les 62.5% d'eux, qu'ils sont chacun un des acteurs de la performance de l'entreprise. Les commerciales que nous avons enquêtés par exemple ont bien mentionnés que la performance de l'entreprise dépend surtout de leur efforts puisque la majorité des ventes sont faites grâce à eux. Ce qui permet d'augmenter le chiffre d'affaires de cette entreprise.

Au cas où la société n'évolue pas, les employés pensent apporter de sa part de grande effort pour attirer l'attention des clients surtout, et de pouvoir maximiser le profit de l'entreprise pour la rendre pérenne et performante.

### **2. Le recrutement, le licenciement et la démission**

Cette entreprise a recruté quelques employés durant l'année 2021. Ainsi un tableau simplifié montrant le nombre de personne recruté en 2020 et 2021.

**TABLEAU N°13 : Présentation simplifiée du planning du personnel**

année	2020	2021
Nombres de personnes recrutées	<b>3</b>	<b>6</b>
Nombres de personnes licenciées	<b>1</b>	<b>0</b>
Nombres de personnes démissionnaires	<b>1</b>	<b>1</b>

**Source :** responsable de la société, mai 2021

### **3. Les questions posées au responsable de la société :**

Parmi les responsables de la société, seul le RAF (responsable administratif et financier) a accepté de répondre à nos questions. Quatre questions ont été posées concernant la performance de l'entreprise.

Question 1 : Combien de fois réunissez-vous et quelles sont les sources de communications que vous adopter pour vous communiquer avec tout le personnel ?

Question 2 : Comment sont les plannings du personnel au sein de votre entreprise ? Qu'elle en est la conséquence au niveau de la performance ?

Question 3 : Quelles sont les stratégies que vous adoptées pour rendre votre société performante ?

Question 4 : Dans le cas de votre entreprise, la motivation du personnel est-elle une source de performance?

D'après ce responsable : *« nous nous réunissons une fois par mois, le premier mardi du mois. On se communique donc grâce à cette réunion, tout le personnel de la société est informé et doit assister à cette réunion ».*

Concernant le planning du personnel, il a été très ferme que c'est confidentiel pour eux. Ainsi, il s'est contenté seulement de nous donner un résultat simplifié du mois de mai 2021, présenté dans le tableau 13. Il a confirmé que ce planning a un impact direct sur la performance de l'entreprise.

Selon ce responsable : *« des stratégies ont été mises en place pour rendre la société plus performante, comme le renforcement des contrôles au sein de l'entreprise. L'existence d'un mémo pour que les salariés peuvent écrire leur besoins dans l'accomplissement de ses tâches ».*

Concernant la quatrième question, il a affirmé que la motivation du personnel est vraiment une source de performance. Il a ajouté que *« si un employé n'est pas motivé pour établir son travail, la première à payer les frais de cette démotivation est l'entreprise ».*

.

### **Conclusion partielle**

Nous avons vu que le deuxième chapitre de notre mémoire met en évidence la présentation du résultat obtenu par les questionnaires auprès de l'entreprise HDN PLAST en matière de motivation du personnel et performance de l'entreprise. Nous avons pu présenter dans ce chapitre les tableaux présentant les réponses aux questionnaires et au guide d'entretien sur la motivation du personnel. Nous avons pu aussi observer grâce au guide d'entretien les résultats sur la performance de l'entreprise, leur contribution sur la performance et leurs recommandations pour rendre performante son entreprise.

**Chapitre 3 :  
discussions et  
recommandations**

### **Introduction**

Le chapitre discussion et recommandations est pour nous une partie très intéressante pour évoquer nos idées concernant les résultats observés. Nous pouvons faire des critiques, apportés de l'aide à l'entreprise sur les problèmes qu'ils vécurent. Comme son nom l'indique, la discussion est recommandation est la partie montrant la vérification des hypothèses.

Ce dernier chapitre est ce dans lequel nous portons des explications aux résultats obtenus, des solutions proposées et surtout à la validation des hypothèses émises dans l'introduction.

### **Section 1 : DISCUSSIONS**

Dans cette première section on va analyser les résultats présentés dans la partie précédente. Une fois les résultats d'une investigation recueillis, on doit les mettre en perspective en les reliant au problème étudié et à l'hypothèse formulée au départ: c'est l'étape de l'analyse des résultats. Cette analyse permet notamment de faire apparaître l'influence de certaines variables ou de certains facteurs sur le phénomène étudié. Il faut ensuite interpréter ces résultats, c'est-à-dire faire le rapport entre l'analyse des données, la problématique et le champ d'investigation au sein duquel la recherche s'est développée. Interpréter les résultats, c'est en fait énoncer les conséquences théoriques et établir les avenues de recherche suggérées par les résultats.

#### **1- Discussion sur la motivation au travail**

##### **1.1- La rémunération**

Comme nous l'avons démontré dans le résultat, 6 personnes parmi les 8 interrogées ont répondu que la rémunération est un facteur de motivation. Ceci nous permet de dire que c'est l'un des facteurs de motivation les plus constatés vu qu'elle a un impact direct sur l'employé. La rémunération est vraiment quelque chose de très importante pour l'employé et aussi pour l'employeur.

Concernant la deuxième question, la plupart des salariés enquêtés estiment que leur salaire ne leur permet pas de satisfaire leurs besoins. Et ceci a été confirmé par la présentation du partage de leur rémunération voir la figure 3. Le déplacement prend une grande partie des dépenses car les employés se déplacent en bus pour arriver au travail. Il en est de même concernant leurs enfants qui vont à l'école. D'après eux, il arrive parfois de venir au travail à pied puisque leur salaire est vraiment insuffisant.

Nous pouvons dire alors que ces employés sont généralement épuisés en arrivant au travail et qu'ils ne peuvent pas donner le meilleur d'eux pour accomplir leurs tâches. L'énergie qu'ils devraient déployer pour réaliser leur travail va donc diminuer.

A cela, on peut dire que les besoins physiologiques qu'Abraham Maslow a mentionné en première nécessité ne sont même pas satisfaits pour certains individus de cette entreprise.

### **1.2- Le poste de travail**

Le poste de chaque individu dans l'entreprise est défini dès son embauche. Le personnel qui l'embauche est considéré comme son supérieur. D'après le résultat, les supérieurs hiérarchiques de ces salariés, les 75% définissent en avance l'objectif qu'ils devront atteindre, c'est-à-dire qu'ils sont tenus responsables si les objectifs fixés ne sont pas atteints. Mais la question qui se pose est : est-ce que l'objectif non atteint est systématiquement la faute de l'employé? Si l'échec est dû aux matériels qu'ils utilisent, cela pourrait être une source de démotivation pouvant conduire à une démission. En effet les supérieurs ne pensent qu'à la réussite de ces objectifs. On constate aussi que pour la plupart de ces enquêtés, leur travail ne leur permet pas d'utiliser leurs compétences. D'après eux, ils acceptent de signer les contrats de travail puisqu'ils ne trouvent pas mieux ailleurs. Ce qui, ne leur permet pas d'évoluer sur le plan professionnel et les oblige à se plier aux leurs exigences.

### **1.3- Les conditions de travail**

Les conditions de travail sont ceux qui permettent au salarié d'effectuer correctement son travail. D'après les résultats obtenus venant de ces salariés, il y en a des individus qui ont des matériels qui ne sont plus adaptés à leur travail. Pour le facturier, il a dit que son imprimante et son ordinateur n'ont plus en bonne état ce qui rend sa tâche difficile alors que toutes les factures destinées aux clients doivent être imprimées à l'avance. Cela entraîne donc une lenteur pour faire sortir les factures et par la suite fait trainer les livraisons de certains clients. Pour les autres, les véhicules qu'ils utilisent pour trouver de client sont toujours en panne et minimise le temps qu'ils devraient dépenser pour chercher des nouveaux clients. Cela entraîne donc une diminution de commission que ces commerciales devraient percevoir à la fin de chaque mois.

Si on se réfère alors à la théorie de Herzberg, le facteur de motivation qui est l'hygiène n'est donc pas satisfait pour ces employés.

### 1.4- La formation

La formation est une aide qu'offre l'entreprise à ses salariés pour mieux maîtriser leur travail. D'après notre enquête, 87.5% des enquêtés ont annoncé qu'ils ont besoins de formation. C'est-à-dire qu'ils ont besoins d'un appui dans l'accomplissement de leurs tâches. En effet, d'après le résultat sur le poste de travail ils ont affirmé que leur poste ne convient pas à leur compétence. Cela permet de dire que la formation est vraiment un facteur qui motive le personnel à bien accomplir son travail.

En se référant à la théorie de Mac Grégor, la théorie Y dit que les gens sont capables d'offrir leur effort physique et intellectuel, de se sentir responsable à condition que l'entreprise leur offre de bonnes conditions comme les formations complètes.

### 1.5- La reconnaissance

La reconnaissance est offerte par les dirigeants de l'entreprise lorsqu'ils pensent que les salariés ont produit de grand effort ayant un impact direct sur le résultat de l'entreprise. Elle peut se présenter sous plusieurs formes selon la personne qui l'offre. D'après notre résultat à ce sujet, les 75% des enquêtés ne reçoivent pas des encouragements de la part de son supérieur.

D'après les résultats obtenus, seuls les commerciaux reçoivent de la reconnaissance sous forme de commission et c'est une partie de leur salaire même. Ces commerciaux sont rémunérés avec une partie fixe et une partie variable. Ce qui veut dire que leur salaire est récompensé en fonction des ventes effectuées.

Pour les autres, ils ne reçoivent rien en contrepartie de ses efforts fournis même s'ils ont atteint ou dépassé l'objectif fixé par le dirigeant. Cette reconnaissance est pour les 25%

de l'échantillonnage un facteur qui les motive à effectuer son tâche convenablement. Pour le reste c'est une sorte de menace pour eux.

Si on se réfère à la théorie de abraham Maslow, les besoins d'estimes ne sont pas, pour la majorité des employés enquêtés. Cette insatisfaction a comme effet majeur sur le résultat de l'entreprise.

### **1.6- Les relations sociales, la communication et les informations**

Se sentir accepté dans le groupe pour un salarié est vraiment important. Les relations sociales affectent beaucoup sur la motivation de chaque employé à venir à son travail. Les salariés passent leur journée entière dans leur travail, donc il faut qu'il y ait une bonne relation avec les collègues. 87.5% des enquêtés pensent qu'une bonne entente avec les collègues au travail contribue à leur motivation.

En effet, il faut que chaque individu crée de l'ambiance dans l'entreprise. Par ailleurs, il faut se comprendre et éviter tout mal entendu pour que le travail ne soit pas stressant. Tout cela nécessite une communication et une bonne circulation des informations. Il faut donc une bonne relation sociale. Les objectifs fixés par le dirigeant pourront être facilement atteints lorsque les informations sont biens passées comme elles se doivent.

Les besoins sociaux selon la théorie de abraham Maslow sont dans notre cas à 87.5% satisfaits puisque la majorité aime leur relation sociale actuelle. Elle est parmi les principaux besoins des employés, c'est-à-dire qu'elle a une grande importance au niveau de la motivation du personnel.

### **1.7- La démotivation, sur l'échelle de motivation et les réactions des employés face à la mise en place d'un système plus motivant**

Dans l'accomplissement du travail, il y a toujours des sujets qui démotivent les salariés. D'après les résultats obtenus, les facteurs de démotivation varient d'un salarié à un autre. D'abord l'insuffisance du salaire, comme énoncé dans la discussion de la rémunération ; la majorité des employés ne sont pas satisfaits de leur salaire. Ce qui permet de dire que le SMIE anciennement appelé SMIG ne convient plus à la réalité actuelle.

En outre, on voit que les salariés ne sont pas très motivés pour accomplir leur travail mais à cause le contrat qui les engage, ils l'effectuent quand même. En moyenne l'échelle est de 4.5 c'est-à-dire que leur motivation n'atteint même pas la moyenne.

Le travail est stressant. Pourquoi le travail stresse les employés ? Parce qu'ils ne sont pas stables dans l'accomplissement de leurs tâches. Il y a des barrières qui les poussent à reculer et de venir dans leur travail. Ce travail stressant est confirmé par le manque du soutien moral de la part des supérieurs.

Il n'y a pas de promotion. Les employés lorsqu'ils entrent dans une société, ils pensent toujours qu'un jour ils vont avoir un poste plus important que celui d'aujourd'hui. C'est-à-dire qu'ils ne pensent pas être licenciés ou démissionnaires mais y rester le plus longtemps possible au sein d'une entreprise. Dans notre cas, un employé a dit qu'il n'y a pas de promotion. On peut dire que les employés ne sont pas motivés à rester longtemps dans cette entreprise et qu'ils sont toujours à la recherche d'un autre travail pour pouvoir rassurer son avenir sur le plan professionnel.

Un salarié a annoncé aussi qu'il n'y a pas de sécurité de l'emploi au sein de cette entreprise. D'abord la sécurité morale, les employés ont peur d'être à tout moment renvoyé même si l'objectif est atteint. Ils se doutent et ne vivent pas du tout dans le calme.

Ces employés pensent qu'après une mise en place d'un système plus motivant ils feront tous des efforts pour atteindre voire dépasser les objectifs fixés. On voit par ce dire qu'ils sont prêts à opter pour soutenir leur entreprise et qu'ils sont des bons employés qui soucieux aussi bien de leur propre intérêt que de l'intérêt de l'entreprise.

Dans ce tableau on va mettre ce qui n'est pas satisfait en rouge et en vert ce qui l'est.

**TABLEAU N° 14** : table des satisfactions et insatisfactions

Facteur de motivation influant sur la satisfaction	Facteur d'hygiène influent sur l'insatisfaction.
- Promotion	- Relation avec les collègues
- Défis	- Rapport avec les supérieurs
- Effet positifs en retour	- Salaire
- Responsabilité	- Condition de travail

**Adapté de** La théorie bi- factorielle de HERZBERG

### 2- Discussion concernant la performance

La performance peut se présenter sous plusieurs formes et peut être atteinte par plusieurs stratégies. Dans cette discussion sur la performance, nous allons discuter les résultats obtenus grâce aux employés et ceux obtenus du responsable.

#### 2.1- La performance selon les employés

D'après les résultats que nous avons obtenus, 50% de ces salariés trouvent que cette entreprise est performante et 50% pensent le contraire. D'après ces individus, ils pensent que le fait que les clients ne cessent d'augmenter en est une. Ils voient que les clients qui passent faire des achats ont augmenté.

Malgré les insuffisances des matériels pour les autres employés cette entreprise est performante selon toujours les employés. Ils fournissent des efforts malgré les pressions des supérieurs et font de leur mieux pour atteindre les objectifs. D'après les réponses

qu'ils ont données, ils se sentent tous un des acteurs de la performance de leur entreprise. C'est-à-dire qu'ils contribuent à l'atteinte des objectifs.

Ils ont aussi affirmés qu'ils apporteront toute leur énergie pour améliorer la performance de cette entreprise si des systèmes plus motivants seront mises en place. Plus précisément, ils sont prêts à offrir les meilleurs d'eux même pour que les objectifs fixés soient atteints. Nous constatons dans ce cas que tout le personnel que nous avons enquêté met en priorité la performance car ils aiment leur travail et leur entreprise. Nous pouvons dire alors que ces individus considèrent cette entreprise comme si elle leur appartenait vraiment. Ils ne négligent pas l'atteinte des objectifs malgré tous les problèmes qu'ils vécurent.

### 2.2- la performance selon le responsable

Le responsable a répondu les 4 questions qui lui ont été posées.

Selon lui, *« le genre de communication utilisée pour se communiquer avec les employés est la réunion. Nous nous réunissons une fois par mois »*. Selon toujours ce responsable, *« Il y a aussi le mémo qui est l'équivalent des boites à idées pour les employés. Ce qui leurs permet de demander leur besoin pour leur travail »*.

D'abord concernant la réunion, on peut dire qu'une fois par mois est suffisant pour faire passer les informations. Les salariés peuvent dire ceux qui les empêchent d'atteindre les objectifs. Mais la question qui se pose est de savoir si tout le personnel ose dire ce qui les préoccupe, ce qui les dérange vraiment ou ce qui leur manque? D'après ce responsable, *« il y a des personnes qui osent et ceux qui ont peur de donner leur avis ou de demander ce qui leur manque pour atteindre les objectifs »*.

Les résultats de chacun seront discutés devant le personnel pendant la réunion. De ce fait, on voit les efforts ou les échecs des travaux de chacun. Selon toujours ce responsable, *« cette réunion a un impact positif sur le chiffre d'affaires. En effet, les employés qui n'ont pas atteint leurs objectifs auront hontes des autres et feront des efforts »*

Concernant le mémo, comme les boîtes à idées, les employés peuvent donner leur avis ou leur souhait dans cette boîte. Cependant, ces mémos sont-ils bien arrivés au responsable ? Sont-ils considérés comme importants ? Les demandes de ces salariés seront-elles correctement ? D'après ce responsable : *« les besoins de chacun seront examinés par rapport à la priorité de l'entreprise. Par exemple pour les commerciales, ils reçoivent des téléphones portables pour qu'ils puissent appeler leur client ».*

Concernant le planning du personnel, il y a des individus qui ont été recruté. Il y a aussi ceux qui sont licenciés et ceux démissionnaires. Pourquoi y a-t-il beaucoup de recruté alors que les personnes licenciées et démissionnaires sont moins nombreux ?

Nous pensons que cette société a renforcé son équipe pour avoir de bon résultat. D'après le responsable : *« on veut que les tâches qu'on a confiées à nos employés soient faites à temps. Le fait de recruter plus d'individu diminue les tâches des anciens ce qui augmentera leur motivation ».*

Donc nous pensons que le recrutement est pour cette entreprise un facteur clé de succès.

D'un côté, il y a aussi le licenciement pour faute grave. Selon le responsable : *« la société renvoi les employés lorsqu'ils font des graves erreurs dans leur travail. Apparemment, le fait de les licencier servir d'exemple aux autres salariés incitant ces derniers à faire plus attention ».*

De l'autre, il y a la démission. La plupart des individus qui démissionne affirme que leur salaire n'a pas augmenté depuis plusieurs années. En effet ils ne supportent plus recevoir des salaires de misère. Dans la plupart du temps, le dirigeant engage des personnes qui acceptent les salaires très minimales. Néanmoins cette situation l'empêche d'augmenter le salaire des anciens. Cela pousse les anciens à démissionner, mais au sens de la performance, cela ne diminue pas les profits de l'entreprise d'après le responsable car si les anciens partent, il y a des nouveaux qui les remplacent et le travail continue.

Comme l'avait dit le responsable le fait de satisfaire les besoins des employés les motivent à effectuer convenablement leur travail et qu'un personnel motivé est source de performance. Mais dans leur cas, même si les employés ne sont pas totalement motivés, leur société est toujours performante.

### **Section 2 : recommandations**

Dans cette deuxième section on va porter des solutions et des recommandations proposées a cette entreprise.

#### **1- Recommandations sur la motivation**

Ce n'est pas une tâche facile pour le dirigeant de motiver le personnel tout entier. Par contre, elle peut modifier cette situation en vue d'une amélioration et de prendre en compte les facteurs qui incitent les employés à donner les meilleurs d'eux-mêmes. Il est recommandé pour cette entreprise de :

- Effectuer des reformes sur le plan du système de motivation en y ajoutant les suggestions de chacun et en prenant compte sa faisabilité.

- Prendre référence sur le système de motivation des autres organisations plus avancées.

- Mettre en place un système qui prime le plus le facteur humain, c'est-à-dire les relations informelles au travail que ce soit entre les employés ou entre les subordonnées et chefs.

En effet, la motivation au travail ne peut se limiter qu'à terme financière ou sur l'état matériel, ou de l'environnement de travail. Il faut qu'il y ait de l'estime de soi, de la cohésion pour réussir.

#### **Concernant la rémunération :**

Nous avons observé précédemment que nombreux sont les facteurs de motivation du personnel. Ainsi, il est recommandé pour cette entreprise de :

- Voir de près la rémunération de chaque employé.

- Appliquer la rémunération a l'ancienneté.

Le fait d'augmenter cette rémunération pourra réduire l'insatisfaction des besoins de ces salariés ce qui pourra augmenter considérablement la performance de cette entreprise.

### **Concernant le poste de travail :**

Il lui est recommandé de faire :

- Des annonces que ce soit dans les journaux, à la télévision ou autres tout en précisant le profil que demande le poste. Cela pour éviter que le personnel soit incompetent ou n'est pas dans le domaine. Ce qui permet au salarié recruté de mieux s'épanouir sur le plan professionnel.

-Un appui sur la formation, elle pourrait être une meilleure solution pour rendre l'employé très compétent. Cela pourrait les motiver à effectuer leur travail tout en offrant le meilleur de lui-même.

### **Concernant les conditions de travail :**

- L'entreprise doit plus orienter ses efforts sur le respect du droit du travail ainsi qu'au droit de l'Homme. Il lui est recommandé d'adapter les matériels qu'utilisent ses employés à son travail, et cela pour tout le poste.

C'est une manière de rendre les tâches plus faciles et motive le personnel vu que tout fonctionne bien quand les matériels sont en bon état de service.

### **Concernant la reconnaissance :**

-Le dirigeant devrait reconnaître les efforts de ses employés pour les rendre plus motivés. Des encouragements et des soutiens moraux leur poussent déjà à mieux faire leur travail.

Ce geste permet aux employés d'être responsables et d'être considérés comme un des acteurs contribuant à l'atteinte des objectifs.

### **Concernant les relations sociales :**

- Il faut que chacun soit compréhensif et attentif.
- Il faut créer de l'ambiance pour être en bonne humeur dans son poste.
- Il ne faut pas que le dirigeant néglige un de ses employés pour que tout le monde ait une importance envers les autres et vis versa.
- Il faut que chacun soit intégré dans le groupe et ait une bonne entente entre eux, y compris les employeurs.

### **Concernant la communication et information :**

- Il faut que le dirigeant connaisse chacun de ses employés et connait ses besoins. En demander leur attente face à l'atteinte des objectifs et en répondre ses besoins si nécessaire.

### **2- Recommandations sur la performance**

Si le dirigeant veut que cette société soit performante beaucoup de choses sont à revoir. Concernant le licenciement, ce fait peut être expliqué soit par le mauvais style de direction des employeurs ou des facteurs liés aux conditions de travail, qui ont forcé les employés à partir, soit par le non respect de la discipline. Cette situation n'est pas du tout bonne pour l'entreprise car les investissements sont remis en cause de par les différentes séances de formation.

Il est recommandé aussi pour le dirigeant de faire des efforts pour satisfaire les besoins de ses salariés, car plus les employés sont motivés plus ils offrent les meilleurs d'eux à l'entreprise. Alors si le dirigeant veut augmenter la performance de cette société en progression de performance, il lui est toujours recommandé de prendre en considération ses employés. Dans notre cas, la deuxième hypothèse, qui affirme que le personnel motivé est source de performance, n'est pas vérifiée car cette société est performante malgré les démotivations et les insatisfactions des employés.

### **Conclusion partielle**

Cette troisième partie se concentre sur l'analyse des résultats de notre devoir et les propositions y afférentes. En effet, nous avons vérifié si les hypothèses de notre mémoire sont justifiées ou non par rapport à la société dont nous avons prise comme référence. Nous constatons que la satisfaction des besoins des employés ne peut pas aller tout seul, il exige aussi la participation et l'effort de chacun. Ainsi la performance sera atteinte s'il y a une bonne entente entre employé et employeur.

## **Conclusion générale**

### Conclusion générale

La motivation est l'une des sources de performance du travailleur. Elle pousse le personnel à agir dans le sens des objectifs organisationnels. En effet, l'atteinte de l'objectif, conjuguée avec une utilisation rationnelle des ressources nous permet de définir et de déterminer la performance d'un individu au travail. Seuls les travailleurs motivés peuvent réussir dans leurs postes car ils consacrent toutes leurs énergies et leurs potentiels à l'accomplissement du travail.

Toutefois, la performance au travail ne dépend non seulement de la motivation du personnel. Affirmer que n'importe qui peut réussir dans n'importe quel poste, s'il le désire, ne correspond pas à la réalité. La performance peut aussi varier en fonction des autres facteurs comme l'expérience, l'aptitude et l'environnement du travail. De toutes les façons, ces derniers constituent des éléments qui définissent ou accroissent la motivation de l'homme au travail.

L'objet de ce mémoire de recherche a porté sur la motivation des salariés comme levier de performance pour les entreprises du secteur privé. Afin de mener à bien ce travail, nous avons expliqué dans une première partie les différents concepts tels que la motivation et la performance pour une entreprise, mais également les diverses théories relatives à la motivation des salariés.

Dans une seconde partie, nous nous sommes intéressés à la méthodologie de l'enquête, Nous avons vu quelle était la stratégie d'accès au terrain. Ensuite, nous avons présenté les résultats obtenus durant les descentes sur terrain. Les résultats ont pris forme à partir des entretiens effectués auprès des responsables et employés de l'entreprise.

La dernière partie de ce mémoire est consacrée à l'analyse des résultats de notre devoir et les propositions y afférentes. Ces diverses analyses nous ont permis, dans un dernier temps, de développer un certain nombre de recommandations. En effet, la motivation des salariés doit être placée au cœur de la gestion des ressources humaines pour créer un moyen de performance pour les entreprises.

Nous avons émis deux hypothèses pour notre mémoire. Le personnel motivé est source de performance et la satisfaction des besoins est source de motivation.

Nous avons observé grâce aux enquêtes que ces employés ont des besoins à satisfaire, Le terme de « satisfaction » est quasiment indissociable des études sur la motivation. C'est est un état affectif résultant de la concordance entre ce que l'individu s'attend de recevoir de son travail et l'évaluation de ce qu'il en reçoit effectivement. Cette affection est due notamment au contenu de la tâche, au salaire, aux relations de travail et aux autres conditions de travail. Ces multiples facteurs influencent le comportement de l'individu dans l'accomplissement de ses tâches.

La motivation par la satisfaction des besoins des membres du personnel est une relation gagnant-gagnant où d'une part une organisation peut atteindre ses propres buts et d'autre part les attentes de chacun sont répondues.

Nous pouvons résumer que la première hypothèse « la satisfaction des employés est source de motivation » est vérifiée.

La motivation des salariés provient par conséquent d'une volonté personnelle de progresser et de faire correctement le travail. Indubitablement, un salarié motivé apporte donc de nombreuses idées et est beaucoup plus innovants qu'un salarié qui ne l'est pas Dans notre cas, les employés ne sont pas motivés pour accomplir ses tâches. Ils ont des attentes qui ne sont pas satisfaits.

Concernant la rémunération globale, d'après de résultat, les employés de la société ne sont pas satisfaits. Mais cela n'a pas diminué le CA de cette entreprise. Le style directif était pour elle une stratégie permettant de la rendre performante. En effet, les employés doivent suivre à la lettre les instructions de leur supérieur. Mais malgré ces insatisfactions et ses démotivations, la société HDN PLAST est en perpétuelle performance.

Notre deuxième hypothèse n'est pas vérifiée pour cette entreprise en question, « le personnel motivé est source de performance ».

## Conclusion générale

---

82

Cette recherche a été plus ou moins dure car la société refusait souvent que nous effectuons une enquête de peur de devoir révéler des informations concernant le fonctionnement de leur société. Aussi, des problèmes sanitaires à cause de cette crise mondiale COVID 19.

On peut conclure que l'argent reste encore un facteur de motivation important et efficace mais il n'est pas le seul pour mobiliser l'individu au travail. Il existe encore d'autres éléments qui influencent la motivation du personnel mais qui sont mis de côté par la direction à savoir les conditions de travail, la formation,... Nous souhaitons donc qu'après avoir rendu ce mémoire auprès de la société étudiée, les facteurs qui démotivent les employés seront examinés de près par la direction.

# **Bibliographie**

## Ouvrage

- ✓ AGUILAR M , «L'art de Motiver», édition , DUNOD, Paris, 2009.
- BEJI BECHEURE (A), BENSEBAA (F), « *Responsabilité sociale, pressions institutionnelles et réactions des entreprises* », Management et Avenir, 2005
- ✓ BRUN JP, «*management d'équipe: sept leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail* ». Édition D'ORGANISATION, Paris, 2009.
- ✓ CUENDET, (Gaston), « *Motiver aujourd'hui, facteur-Clé de succès en période de mutation* » Edition d'organisation, paris, 1986.
- ✓ FRIEDMAN (F), HART (P), VERRIER (I), « *Les défis de la gestion des ressources humaines face aux mutations des entreprises à l'international ; comment identifier, attirer et fidéliser les talents ?* », Paris, 2005, p 85
- ✓ GILBERT (P), et CHARPENTER (M), *comment évaluer la performance RH ? questions universelle, réponse contingentes, revue de gestion des ressources humaines*, 2004, vol 53
- ✓ FREEMAN R. EDWARD et LIEDTKA, Jeanne (1991), " *Corporate social responsibility: A critical approach* ", *Business Horizons*, vol. 34, n° 4
- ✓ GILBERT (P), et CHARPENTER (M), *comment évaluer la performance RH ? questions universelle, réponse contingentes, revue de gestion des ressources humaines*, 2004.
- ✓ GRANSTED, (I): «l'impasse industrielle», Edition du seuil, 1980.
- ✓ HERNBERG, (F), *one more time : how do you motivate employees ?* harvard business review classic ? 1987
- ✓ IVANA (R), PHILIPPE (B), « *Responsabilité sociale des entreprises – le développement d'un cadre européen* », 2007.
- ✓ KHEMAKHEM, (A): «la dynamique de contrôle de gestion», Edition DUNOD, Paris, 1992
- ✓ KHEMAKHEM(A):«la dynamique du contrôle de gestion», 2ème édition, DUNOD, Paris, 1976.

- ✓ LORINO (Philips), «*méthode et pratique de la performance*» Edition les éditions d'organisations, Paris, 2003.
- ✓ MASLOW, (Abraham) : *L'accomplissement de soi : de la motivation à la plénitude*, Eyrolles, Paris, 2004.
- ✓ MAIRE, Emmanuel et DUBOST, Matthieu. *Les clés de la performance*. Les Éd. Demos, 2004.
- ✓ MICHEL S, LEDRU M:«*Capital-Compétence dans l'entreprise*», éditeur: ESF (éducation sans frontière) édition, 1991.
- ROBBINS (S). et JUDGE (T). *Comportements organisationnels, New Jersey: Pearson Education*. 2006.
- ✓ ROUSSEL Patrice, *La motivation au travail, concepts et théories*, édition EMS, paris, 2011.
- ✓ ROUSSEL, et al. «*Les modèles intégrateurs de la motivation au travail*». *Dans Comportement Organisationnel, Vo! 3 : Théories des Organisations, Motivation au travail, Engagement Organisationnel, sous la direction de J. Rojot, P. Roussel et C. Vandenberghe*.2009.
- ✓ SEMUHOZA SE, «*théories de la motivation au travail*» éditions, L'HARMATTAN, Cote d'ivoire, 2009.

## **Thèse et mémoire**

- ✓ ZERIBI BENSLIMANE (O), BOUSSOURA (E), « *Responsabilité Sociétale des Entreprises et Performance Financière : le cas des entreprises tunisiennes cotées, Unité de Recherche et d'Etudes en Management des Organisations (UREMO)*», Institut des Hautes Etudes Commerciales à Carthage (IHEC) Tunisie, 2009.
- ✓ FOREST, Jacques et MAGEAU, Geneviève A. *La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination*. *Psychologie Québec*, 2008
- ✓ SADANE, (Ilyes) :*l'impact du style de leadership des dirigeants sur la motivation des subordonnés*, thèse de doctorat, université de Bejaia, 2015.

✓ MICHALA H, «la motivation : comparaison de motivateurs et de satisfacteurs dans le secteur public et Privé», faculté des lettres département des études romanes, octobre 2012.

## **Webographie**

✓ [https://www.scienceshumaines.com/la-reconnaissance-au-travail\\_fr\\_22737.html](https://www.scienceshumaines.com/la-reconnaissance-au-travail_fr_22737.html) .

✓ <http://www.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx>

# **ANNEXES**

## Annexe 1

### QUESTIONNAIRE

#### Question concernant la motivation

##### 1- La rémunération

Question1 : pensez-vous que la rémunération est un facteur de motivation ? OUI OU NAN

Question2 : votre salaire répond-il à vos besoins ? OUI OU NAN

##### 2- Le poste de travail

Question 1 : Votre travail vous permet d'utiliser votre compétence ? OUI OU NAN

Question 2 : Votre supérieur hiérarchique définit-il en avance l'objectif que vous devriez atteindre ? OUI OU NAN

Question 3 : Votre poste actuel vous permet d'évoluer sur le plan professionnel ? OUI OU NAN

##### 3- Les conditions de travail

Question 1 : les matériels sont-ils adaptés avec votre travail ? OUI OU NAN

Question 2 : avoir une bonne condition de travail est-il un facteur de motivation pour vous ? OUI OU NAN

##### 4- La formation

Question 1 : selon vous, Avez-vous besoin d'une formation dans votre travail ? OUI OU NAN

Question 2 : La formation constitue-t-elle un facteur qui vous encourage à travailler ? OUI OU NAN

##### 5- La reconnaissance

Question 1 : est-ce que votre supérieur vous encourage ?

Question 2 : Avez-vous une reconnaissance après une réussite dans votre travail ? OUI OU NAN

Si oui, quel genre de reconnaissance ?

Question 3 : pensez-vous que la reconnaissance est facteur de motivation pour vous ? OUI OU NAN

## **6- Les relations sociales**

Question 1 : est-ce qu'une bonne entente avec vos collègues contribue-elle à votre motivation ? OUI OU NAN

Question 2 : êtes-vous content du climat sociale dans votre travail ? OUI OU NAN

## **7- La communication et l'information**

Question1 : pensez-vous que la communication est un facteur de motivation ? OUI OU NAN

Question2 : Quel est votre besoin principal dans votre travail dont la satisfaction vous rend motivé?

- bonne condition de travail.
- Salaire élevé
- Reconnaissance
- Promotion
- Bonne relation sociale

## **8- La démotivation, l'échelle de motivation et les réactions des employés**

Question 1 : Qu'est ce qui vous démotive dans votre travail ?

Question 2 : Sur une échelle de 1 à 10, à quel niveau est votre motivation actuelle ?

Question 3 : S'il y aura un système plus motivant, comment réagissez-vous ?

## **Question concernant la performance**

9- Question1 : Comment voyez-vous la performance de votre entreprise ?

10- Question 2 : En quel sens vous considérez-vous comme un des acteurs de la performance de votre entreprise ?

11- Question 3 : Si votre société n'évolue pas, quelle contribution apporteriez-vous ?

12- Question 4 : Quelles recommandations feriez-vous pour rendre performante votre entreprise ?

### **Question pour le RAF**

13- Question 1 : Combien de fois réunissez-vous et quelles sont les sources de communications que vous adopter pour vous communiquer avec tout le personnel ?

14- Question 2 : Comment sont les plannings du personnel au sein de votre entreprise ? Qu'elle en est la conséquence au niveau de la performance ?

15- Question 3 : Quelles sont les stratégies que vous adoptées pour rendre votre société performante ?

16- Question 4 : Dans le cas de votre entreprise, la motivation du personnel est-elle une source de performance?

# Table des matières

Résumé	
Abstract	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des abréviations	
Sommaire	
Introduction générale .....	1
Chapitre 1 : revue de littérature .....	4
Introduction .....	5
Section 1 : la motivation .....	6
1.1 définition de la motivation .....	6
1.2 Les sources de la motivation .....	7
1.2.1 La reconnaissance.....	7
1.2.1.1 La reconnaissance existentielle (la personne) .....	8
1.2.1.2 La reconnaissance de la pratique au travail.....	8
1.2.1.3 La reconnaissance de l'investissement dans le travail.....	8
1.2.1.4 La reconnaissance des résultats du travail .....	9
1.2.2 L'aspect financier (la rémunération) .....	9
1.3 Les types de motivation .....	9
1.3.1 La motivation d'affiliation .....	9
1.3.2 La motivation d'attitude .....	9
1.3.3 La motivation d'encouragement .....	9
1.3.4 La motivation de compétence .....	10
1.3.5 La motivation de puissance.....	10
1.4 Les facteurs de motivation des salariés.....	10
1.4.1 La motivation intrinsèque .....	10
1.4.2 La motivation extrinsèque .....	12

SECTION 2 : la performance .....	16
1.1 Définition de la performance .....	17
1.2 Les composantes de la performance .....	18
1.3 les objectifs de la performance .....	20
1.4 Typologies de la performance .....	21
1.4.1 L'efficacité organisationnelle .....	21
1.4.2 La performance stratégique et la performance concurrentielle.....	21
1.4.3 La performance humaine .....	23
1.5 La performance dans l'entreprise liée aux méthodes de management .....	24
1.6 La performance dans l'entreprise liée aux objectifs fixés .....	26
Section 3 : les théories de la motivation .....	27
1. Les théories de la motivation au travail .....	27
1.1 L'école classique .....	27
1.1.1 L'organisation scientifique de travail de Taylor OST.....	27
1.1.1.1 La division verticale du travail .....	28
1.1.1.2 La division horizontale du travail .....	28
1.1.1.3 Le salaire au rendement .....	28
1.1.2 La théorie Z mise en avant par W. Ouchi .....	29
1.1.3 Les théories des relations humaines.....	30
1.1.3.1 Les théories du contenu.....	30
A. Les travaux d'ELTON MAYO .....	30
B. La théorie des besoins de Maslow .....	31
C. La théorie bi- factorielle de HERZBERG.....	32
D. La théorie de Mc Gregor.....	34
a. La théorie X .....	35
b. La théorie Y.....	35
E. La théorie des besoins manifestes de Murray .....	36
F. La théorie d'Alderfer « ERD ».....	37
1.1.3.2 Les théories du processus .....	38
A. Théorie des attentes de Vroom .....	38
B. La théorie de l'équité d'ADAMS.....	39
C. La théorie de la fixation des objectifs .....	40
Conclusion .....	42

Chapitre 2 : méthodes et résultats .....	43
Introduction .....	44
Section 1 : présentation de la zone d'étude .....	45
1.1 Présentation de l'entreprise HDN PLAST .....	45
1.2 Production actuelle de l'entreprise HDN PLAST .....	46
1.3 La fonction RH dans cette entreprise .....	46
1.3.1 les enjeux .....	47
1.3.2 les taches au sein de la fonction RH .....	47
1.3.2.1 Le recrutement des salariés.....	47
1.3.2.2 La rémunération du personnel .....	48
1.3.2.3 La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences ..	48
1.3.2.4 L'amélioration des conditions de travail .....	48
Section 2 : méthodologie .....	49
1.1 Méthodologie .....	49
1.2 La méthode d'échantillonnage .....	50
1.3 Les méthodes d'enquête .....	50
1.4 Les supports documentaires .....	51
Section 3 : résultats .....	51
A. RESULTATS SUR LA MOTIVATION .....	51
1. La rémunération .....	51
2. Le poste de travail .....	53
3. Les conditions de travail .....	54
4. La formation .....	54
5. La reconnaissance .....	55
6. Les relations sociales .....	57
7. La communication et l'information .....	58
8. La démotivation, l'échelle de motivation et les réactions des employés	59
B. RESULTATS SUR LA PERFORMANCE .....	61
1. La performance de l'entreprise et la contribution des employés .....	61
2. Le recrutement, le licenciement et la démission .....	62
3. Les questions posées au responsable de la société .....	62
Conclusion .....	64

Chapitre 3 : discussions et recommandations .....	65
Introduction .....	66
Section 1 : discussions .....	67
1. Discussion sur la motivation au travail .....	67
1.1 La rémunération .....	67
1.2 Le poste de travail .....	68
1.3 Les conditions de travail .....	68
1.4 La formation .....	69
1.5 La reconnaissance .....	69
1.6 Les relations sociales, la communication et les informations ....	70
1.7 La démotivation, sur l'échelle de motivation et les réactions des employés face à la mise en place d'un système plus motivant ...	70
2. Discussion concernant la performance .....	72
2.1 La performance selon les employés .....	72
2.2 La performance selon le responsable .....	73
Section 2 : recommandations .....	75
1. Recommandations sur la motivation .....	75
2. Recommandations sur la performance .....	77
Conclusion .....	78
Conclusion générale.....	80