

Ecole des Hautes Etudes Commerciales D'Alger

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en
sciences commerciales**

Option : Management et Entrepreneuriat

Thème

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

**Etude de Cas : Caisse Nationale des
Assurances Sociale (CNAS) Tissemsilt**

Présenté par :

M. LOUZIR Hicham

Encadrant :

M. ZEKKARI Mohamed
Maître de conférences B
à EHECAlger

**9^{ème} promotion
Juin 2022**

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

*À mes chers parents qui ont toujours cru en moi, et pour
tous leurs sacrifices, leur amour et leur soutien tout au long
de mes études.*

*À mes chers frères Slimane et Sidahmed et ma chère sœur
Saoussen pour leurs encouragements permanents.*

*Et je le dédis également à tous mes chers amis et tous ceux
qui ont contribué à la réalisation de ce travail de près ou de
loin.*

Hicham

Remerciements

Avant tout, je tiens à remercier le bon Dieu tout-puissant de nous avoir donné la volonté, la force et surtout la patience pour mener à bien ce modeste travail.

Un grand merci à mes parents, pour leurs conseils ainsi que leur soutien inconditionnel, qui m'a permis de réaliser les études que je voulais.

Ce travail ne serait pas aussi riche et n'aurait pas pu avoir le jour sans l'aide et l'encadrement de M. ZEKKARI Mohamed, on le remercie pour la qualité de son encadrement exceptionnel, pour sa patience, sa rigueur et sa disponibilité durant notre préparation de ce mémoire.

Je présente mes sincères remerciements aux membres de jury d'avoir accepté d'examiner ce travail.

Finalement je tiens à remercier toute l'équipe de la CNAS Tissemsilt en particulier M. BAROUD Hassan pour leur accueil chaleureux, aide et orientations durant ma période du stage pratique.

Résumé :

L'objectif de cette étude est de présenter les pratiques de la motivation et leur impact sur la performance des employés de la CNAS de Tissemsilt, pour cela nous avons mené une enquête en distribuant un questionnaire sur 30 cadres de l'agence. Les données collectées ont été traitées par la méthode classique dite « le tri plat », pour agréger et synthétiser les données brutes du questionnaire, ensuite on a adopté une approche quantitative afin d'estimer les paramètres d'un modèle de régression multiple de quatre variables explicatives: la motivation matérielle, morale, sociales et les circonstances du travail sur la variable dépendante performance du personnel.

Les résultats trouvés montrent que les motivations matérielles et morales ont un impact positif et significatif sur la performance du personnel de l'agence, alors que la motivation sociales et les circonstances du travail ont un impact positif mais non significatif sur la variable dépendante, ce qui montre que le système de motivation adopté par l'agence nécessite encore des améliorations qui peuvent être appliquées pour stimuler les performances du personnel de l'agence.

Mots clés : Motivation, Performance du personnel, régression linéaire multiple.

ملخص:

هدف هذه الدراسة هو عرض ممارسات التحفيز وتأثيرها على أداء موظفي وكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بتسمسيت، من أجل ذلك تم إجراء دراسة ميدانية من خلال توزيع استبيان على 30 إطار من الوكالة. تمت معالجة البيانات التي تم جمعها بالطريقة الكلاسيكية المسماة "الفرز المسطح"، لتجميع وتوليف البيانات الأولية من الاستبيان، ليتم فيما بعد اعتماد المنهج الكمي لتقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي المتعدد لأربعة متغيرات تفسيرية: الحوافز المادية، المعنوية، الظروف الاجتماعية وظروف العمل على المتغير التابع أداء الموظفين.

أظهرت النتائج المتحصلة عليها أن الحوافز المادية والمعنوية لها تأثير إيجابي ومعنوي على أداء موظفي الوكالة، في حين أن الحوافز الاجتماعية وظروف العمل لها تأثير إيجابي لكنه غير معنوي على المتغير التابع، مما يدل على أن النظام التحفيزي المعتمد من قبل الوكالة لا يزال يحتاج إلى تحسينات يمكن تطبيقها لتعزيز أداء موظفي الوكالة.

الكلمات المفتاحية: الحوافز، أداء الموظفين، الانحدار الخطي المتعدد..

Abstract:

The objective of this study is to present the practices of motivation and their impact on the performance of employees of the CNAS of Tissemsilt, for that we conducted a survey by distributing a questionnaire on 30 executives of the agency. The collected data were processed by the classical method called "flat sorting", to aggregate and synthesize the raw data of the questionnaire, then we adopted a quantitative approach to estimate the parameters of a multiple regression model of four explanatory variables: the material motivation, moral, social and circumstances of work on the dependent variable performance of staff.

The results found show that material and moral motivation have a positive and significant impact on the performance of the agency staff, while social motivation and work circumstances have a positive but not significant impact on the dependent variable, which shows that the motivation system adopted by the agency still needs improvements that can be applied to boost the performance of the agency staff.

Key words: Motivation, Staff performance, multiple linear regression.

.

Liste des tableaux

Tableau 1: La différence entre la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque.....	11
Tableau 2: La différence entre la théorie X et Y	15
Tableau 3: Test de fiabilité de l'échelle.....	61
Tableau 4: Répartition d'échantillon par tranche d'âge.....	62
Tableau 5: Répartition d'échantillon selon niveau d'instruction	64
Tableau 6: Statistiques descriptives des motivations matérielles	66
Tableau 7: Statistiques descriptives des motivations morales	67
Tableau 8: Statistiques descriptives des motivations sociales	68
Tableau 9: Statistiques descriptives des circonstances du travail	68
Tableau 10: Statistiques descriptives de la performance au travail	69
Tableau 11: La corrélation des variables.....	70
Tableau 12: Test de Fisher (ANOVA)	71
Tableau 13: Récapitulatif des modèles	72
Tableau 14: Estimation des paramètres du modèle.....	72
Tableau 15: La validation des résultats	74

Liste des figures

Figure 1: Le lien entre la satisfaction, implication et la motivation selon Donnadieu	7
Figure 2: La pyramide des besoins de MASLOW	13
Figure 3: Le modèle de Gilbert (1980)	33
Figure 4: Le modèle de Mitchell et Daniel (2003)	48
Figure 5: L'organigramme de l'agence de la CNAS de Tissemsilt.....	56
Figure 6: Modèle conceptuel de la recherche	59
Figure 7: Répartition d'échantillon par sexe	62
Figure 8: Répartition d'échantillon par tranche d'âge	63
Figure 9: Répartition d'échantillon selon l'ancienneté.....	63
Figure 10: Répartition d'échantillon selon niveau d'instruction	64
Figure 11: Répartition d'échantillon sur les différentes filières	65

Liste des annexes

Annexe I. Questionnaire	I
Annexe II. Répartition d'échantillon par sexe	III
Annexe III. Répartition d'échantillon selon l'ancienneté.....	III
Annexe IV. Répartition d'échantillon selon les différentes filières.....	III

Liste des abréviations

Ant : Antenne.
CFROI : Cash-flow Return on investment.
CNAS : la Caisse Nationale des Assurances Sociales.
CP : Centre de paiement.
CT : Condition de travail.
ERG : Existence, Relatedness, Grow.
MMa : Motivation Matérielle.
MMo : Motivation Morale.
MS : Motivation Sociale.
RH : Ressources Humaine.
ROA : Return On Assets.
ROE : Return On Equity.
ROI : Return On Investment.
Sce : Service.
TBP : Tableau de bord prospectif.
VEA : Valeur Economique Ajouté.
VIE : Valence, Instrumentalité, Expectation.

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE	A
CHAPITRE 01: LA NOTION DE LA MOTIVATION.....	1
SECTION 01 : LES CONCEPTS DE BASE LIES A LA MOTIVATION	3
SECTION 02 : LES THEORIES DE LA MOTIVATION.....	11
SECTION 03 : LES OUTILS DE LA MOTIVATION.....	20
CHAPITRE 02: LA MOTIVATION AU SERVICE	DE LA
PERFORMANCE DU PERSONNEL	27
SECTION 01 : LE CONCEPT DE LA PERFORMANCE DU PERSONNEL.....	29
SECTION 02 : ASPECTS ET INDICATEURS DE LA PERFORMANCE :	35
SECTION 03 : LE ROLE DE LA MOTIVATION DANS L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE DU PERSONNEL	42
CHAPITRE 03: L'IMPACT DE LA MOTIVATION SUR LA	
PERFORMANCE DU PERSONNEL AU SEIN DE LA CNAS	
TISSEMSILT.....	51
SECTION 01 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL :	53
SECTION 02 : PRESENTATION DE LA DEMARCHE DE LA RECHERCHE.....	59
SECTION 03 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS	61
CONCLUSION GENERALE	77

Introduction Générale

Préambule :

L'environnement économique s'est profondément modifié ces dernières années, principalement en raison de l'importance croissante du capital immatériel dans tout secteur d'activité, et ces changements ont transformé l'économie dite classique basée sur la productivité en une économie de la connaissance basée sur le savoir des individus et l'intelligence collective, aujourd'hui les entreprises s'internationalisent pour trouver des personnes actives pouvant travailler à moindre coût, les frontières sont désormais ouvertes, la concurrence s'intensifie, et ces entreprises sont de plus en plus sophistiquées dans leurs stratégies, nécessitant une forte mobilisation des salariés.

Actuellement, le travail n'est plus seulement une occasion d'échanger des efforts des individus et des récompenses matérielles, il permet également aux salariés d'atteindre leur propre bien-être et de subvenir à leurs propres besoins à travers une activité professionnelle à dimension de plus en plus sociale.

Le manager se concentre désormais sur l'ensemble des travailleurs afin d'établir de nouveaux liens de confiance. Compréhensif et à l'écoute de tous, il n'interviendra que lorsque son équipe le sollicitera afin que ses collaborateurs deviennent autonomes. Ils monteront petit à petit en compétences, auront plus de responsabilités, ce qui les motivera dans leur travail.

La motivation des personnels est devenue un enjeu central dans le management de l'ensemble de l'entreprise et de l'organisation. En fait, les enquêtes menées auprès des employés montrent que la motivation au travail a un impact sur la qualité de l'emploi et sur l'efficacité des employés, en fait, ce concept de motivation implique des aspects psychologiques, sociologiques, philosophiques et organisationnels. Les recherches se poursuivent aujourd'hui, notamment en ce qui concerne le rôle de la personnalité, l'environnement de chacun et l'impact sur ses perceptions.

En effet, la motivation des employés, encore parfois négligée et considérée comme une approche non prioritaire, est désormais clairement identifiée comme un levier important pour la performance de l'entreprise, la motivation des employés est essentielle car elle sert l'entreprise de manière globale. Les éléments de motivation sont des facteurs importants qui influencent les collaborateurs. Un employé satisfait voudra naturellement montrer son implication auprès de son employeur en s'investissant davantage dans ses tâches quotidiennes ; également auprès des clients - ce qui sert également l'image de marque.

L'amélioration de la performance de l'entreprise à ces niveaux dépend en partie d'une

meilleure gestion des ressources humaines et donc d'une meilleure compréhension et d'une meilleure canalisation de la motivation des employés. Outre les avantages pour le moral et le bien-être des employés, la positivité semble être un facteur clé de compétitivité. Il n'est donc pas surprenant que les chefs d'entreprise, face à une concurrence féroce, cherchent à trouver de nouveaux moyens de motiver, même lorsque des restructurations qui limitent ou perturbent les opportunités de carrière s'imposent parfois.

Pour les organisations, les pratiques de gestion des ressources humaines constituent un puissant levier permettant aux dirigeants d'atteindre leurs objectifs et de redéfinir la notion de performance. Par conséquent, présenter les faits simples de certaines pratiques ressources humaines donnera à une entreprise un avantage concurrentiel.

Les dirigeants d'entreprises sont conscients de l'intérêt que peut porter les pratiques de la motivation sur la performance du personnel, qui résulte d'une volonté de faire face aux problèmes liés aux dégradations de la performance de l'entreprise.

Problématique et questions secondaires de la recherche :

Dans le cadre de notre recherche nous nous sommes interrogées sur le lien qui peut exister entre la motivation et la performance dans une entreprise algérienne, notre choix s'est porté sur la caisse nationale des assurances sociales (CNAS). Cette recherche vise à répondre à la question suivante :

Dans quelle mesure la motivation affect-elle la performance des employés au sein de la CNAS Tissemsilt ?

Afin de concrétiser notre étude on a subdivisé la question principale aux questions secondaires suivantes :

- ✓ La motivation joue-t-elle un rôle important dans le comportement du personnel de l'entreprise ?
- ✓ Quels liens peut-on établir entre les pratiques de la motivation et la performance des salariés ?
- ✓ Les motivations applicables à la caisse nationale des assurances sociales de Tissemsilt affectent-elles la performance des employés ?

Les hypothèses de la recherche :

Et pour pouvoir trouver des réponses aux questions secondaires de notre recherche ci-dessus, nous proposons les hypothèses suivantes :

- ✓ **H1** : La motivation occupe une place importance dans la conduite du personnel de l'entreprise.

✓ **H2** : La performance du personnel est une finalité qui sera atteinte suite à l'application d'un système de motivation efficace basée sur plusieurs angles.

✓ **H3** : La performance du personnel de la CNAS Tissemsilt dépend de la qualité du système de motivation de cette agence.

Le choix du thème :

Nous avons choisi ce thème pour les raisons suivantes :

- ✓ Connaître la capacité de l'agence à évaluer ses employés ;
- ✓ Noter dans quelle mesure l'agence est intéressée à motiver ses employés ;
- ✓ Identifier l'efficacité de la motivation au sein de l'agence de la CNAS Tissemsilt ;
- ✓ L'importance de la politique de motivation et son impact sur la performance des employés.

Les objectifs de la recherche :

L'objectif principal de notre étude est de comprendre les politiques de motivation utilisées par la CNAS de Tissemsilt, et de déterminer l'impact et la contribution de la motivation sur la performance des employés de l'agence.

En d'autres termes il s'agit :

- ✓ Etablir les liens théorique et empirique entre la motivation et évaluer si l'impact de la motivation sur la performance existe.
- ✓ D'étudier la contribution des politiques de motivation à la performance afin de dégager les politiques qui contribuent au mieux à la performance ;

La méthodologie de la recherche :

Pour répondre à notre problématique, confirmant ou infirmant les hypothèses, nous avons adopté une méthodologie basée sur deux approches, afin de mesurer l'impact de la motivation sur la performance des employés au sein de l'organisation CNAS Tissemsilt, comme suit :

✓ **L'approche théorique** : consiste à examiner de façon attentive et méthodologique l'ensemble des documents disponibles susceptibles de nous aider à la réalisation de notre recherche (livres, articles, mémoires et thèses, site web.)

✓ **Une approche concrète** : la méthode utilisée pour cette étude est "l'étude de cas" car il s'agit dans cette étude de comprendre et d'analyser l'impact de la motivation sur la performance des employés au sein du CNAS de Tissemsilt. La collecte des données pour

notre étude exploratoire s'est faite par le biais du questionnaire distribué à un échantillon de 30 employés.

Structure de la recherche :

Afin de pouvoir tester chaque hypothèse, nous divisons ce travail en trois chapitres, les deux premiers chapitres sont les résultats de nos recherches théoriques, et le dernier est de vérifier le sujet des recherches empiriques menées.

Le premier chapitre a pour objet de faire un tour sur le concept de la motivation, ses notions de bases et ses théories.

Le deuxième chapitre est consacré aux concepts de la performance, ainsi qu'à expliquer le lien théorique qui peut exister entre la motivation et la performance des employés.

Le dernier chapitre vise à vérifier empiriquement notre problématique initiale et à apporter des réponses aux questions posées.

Chapitre 01

La notion de la motivation

Introduction du chapitre 01 :

Le succès de toute organisation dépend de la capacité des managers à fournir un environnement motivant à leurs employés. Le défi pour les managers d'aujourd'hui est de garder le personnel motivé et performant sur le lieu de travail afin d'atteindre le niveau de performance requis et attendu. C'est pour cela les organisations concentrent leurs efforts sur la manière d'atteindre une productivité et des performances élevée grâce à des méthodes efficaces de recrutement, de sélection et par orientation des travailleurs aux programmes de formation et d'éducation et autres, ces activités sont d'une grande importance pour le manager qui doit connaître le comportement de chaque employé et ce qui peut le motiver individuellement. En comprenant les besoins des employés, les managers peuvent comprendre quelles récompenses utiliser pour les motiver. L'objectif de la plupart des entreprises est de tirer profit du comportement positif des employés sur le lieu de travail en favorisant une relation gagnant-gagnant à la fois pour l'entreprise et les travailleurs.

Le modèle de comportement individuel est un excellent moyen de créer la relation gagnant-gagnant entre l'employeur et les employés pour comprendre la motivation, mais il est difficile de supposer qu'il suffit à des organisations pour atteindre les résultats souhaités, qui sont principalement représentés dans les niveaux élevés de motivation adaptées à leur matériel et les besoins financiers, tels que les salaires, les primes et l'appréciation morale, pour réaliser un système de motivation de la manière la plus appropriée afin d'atteindre les objectifs de l'organisation ainsi que leurs propres buts.

Tout comme la motivation est un facteur déterminant de la survie et de la réussite de l'organisation tant qu'il est envisagé d'utiliser la structure hypothétique, décrire les forces internes et/ou externes qui produisent le déclencheur, la direction et l'intensité du comportement, Cependant, d'une manière générale, les facteurs prédéterminant dans la motivation du travail dépendant de la personne et l'orientation de cette dernière au travail, se motiver est souvent difficile, le processus de motivation est un phénomène complexe. De nombreuses enquêtes ont démontré que plusieurs facteurs pouvaient en être à l'origine.

Le premier chapitre a pour objet de présenter les éléments fondamentaux qui sous-tendent la démarche de la notion de la motivation, il est subdivisé en trois sections :

✓ La première section explique les concepts de base liés à la motivation, en commençant par l'historique et les définitions de la motivation, puis on passera aux enjeux et caractéristiques de la motivation, et on terminera par les types de motivation.

- ✓ La deuxième section va être consacrée aux théories de la motivation.
- ✓ Dans la troisième section, nous verrons les outils de la motivation et ses différentes sortes.

Section 01 : Les concepts de base liés à la motivation

La motivation joue un rôle majeur dans la fourniture d'un travail approprié. Ce rôle est atteint dans l'organisation en motivant les individus à fournir leurs services au profit de l'organisation afin d'assurer leurs efforts et leur engagement à atteindre les objectifs de l'organisation. En retour, ignorer l'existence d'un système légal d'incitation qui garantit les droits et privilèges des employés, affecte négativement la performance globale.

1. Historique du concept motivation :

Le concept de motivation comme objet de recherche apparaît pour la première fois, semble-t-il, dans les travaux des psychologues Tolman (1932) et Lewin (1936). La famille, l'école, l'église, le parti politique sont autant de groupes sociaux qui intéressent les psychologues. Très rapidement, l'entreprise deviendra un sujet d'étude. L'essor économique de la première moitié du XXème siècle et déjà les premières récessions, l'enjeu de la croissance et des gains de productivité, vont conduire les dirigeants d'entreprises à solliciter des psychosociologues. L'organisation scientifique du travail mise en place au cours de cette période laisse apparaître ses premières failles. On cherche en permanence à répondre à la question, comment rendre plus efficaces, individuellement et collectivement, les membres d'une entreprise ? Les psychologues des organisations répondent alors en demandant aux managers de s'intéresser, entre autres, à la motivation des salariés. Au plan individuel, la motivation serait le principal facteur de la performance au travail. Compte tenu des capacités de l'individu (intellectuelles, physiques, savoir-faire) et de l'organisation mise en place dans l'entreprise (technique, humaine, administrative), la motivation peut agir directement sur les performances individuelles des membres de l'entreprise. Le concept va dorénavant intéresser de plus en plus d'interlocuteurs dans les entreprises ...¹

La motivation n'a pas seulement sa propre signification dans l'histoire d'une organisation. Elle renvoie à la notion de métier exercé dans l'atelier par les ouvriers au

¹ROUSSEL (P), La motivation au travail – concept et théories, éditions EMS, collection Références, Paris, 2001, P.03

Moyen Âge. Les historiens soutiennent que cette organisation artisanale, qui a pris une forme contemporaine pour des motifs ultérieurs, est également devenue un concept complexe.

Le contenu de la motivation a en effet connu une grande transformation au cœur de l'histoire et ce compte tenu des mutations, des croyances, des modes de vies et des relations sociales surtout dans l'atmosphère du travail¹.

2. Les différentes définitions de la motivation :

La motivation est essentielle pour une gestion et un leadership efficace. La productivité de l'organisation diminue lorsque les employés ne sont pas motivés pour atteindre les objectifs de l'organisation. Mais qu'est-ce que la motivation exactement, et comment se rapporte-t-elle à nous lorsque nous gérons et dirigeons notre équipe ? Comprendre l'histoire du mot "motivation" peut nous aider à l'appliquer au monde des affaires

2.1. Définitions en générales :

Le dictionnaire de la langue française a défini la motivation comme suit : « l'ensemble des facteurs déterminant le comportement de l'agent économique »².

Tandis que le dictionnaire LE ROBERT la définit comme : « ce qui motive un acte, un comportement, ce qui pousse quelqu'un à agir »³.

Motivation désigne l'action de motiver, c'est-à-dire d'exposer les motifs d'une décision, d'une opinion, etc. ; une justification qui fournit un motif ⁴.

En conséquence, nous avons constaté que ce qui unifie ces définitions est le fait qu'elles s'accordent sur le fait que la motivation est "ce qui pousse un individu à agir".

2.2. Définitions en littérature :

En littérature, la "motivation" est définie comme la raison qui sous-tend l'action ou le comportement spécifique d'un personnage. Ce type de comportement est caractérisé par le consentement et la volonté du personnage de faire quelque chose, et les différentes

¹ ELLUL (J), La psychologue au travail, édition Gaétan Morin, Paris, 1996, P.18

² <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/motivation/52784> (consulté le 14/03/2022 à 15h30).

³ Dictionnaire le Robert, Dictionnaire quotidien, Paris, 1996, P.1228

⁴ <https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/motivation/> (consulté le 14/03/2022 à 18h06).

définitions citées ci-dessus nous expliquent clairement le terme de la motivation en littérature.

D'après Levy-Leroy (1984) : « la motivation est un processus qui applique la volonté d'effectuer une tâche ou d'atteindre un but, donc un triple choix : faire un effort, soutenir cet effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint, y consacrer l'énergie nécessaire »¹.

Pour Vianin P. « Chaque individu a sa propre cohérence interne, et c'est cette cohérence alliance souvent volatile de besoins et de compétences – qui va son efficacité personnelle, et faire que ses actes seront plus ou moins en adéquation avec ses objectifs »².

La motivation est le sentiment qui permet la stimulation des efforts d'un individu au sein de l'organisation pour atteindre un niveau de satisfaction donnée dans les conditions déterminées ³.

Selon le dictionnaire de hachette est un ensemble de motifs qui expliquent ou justifie un acte, fait d'être stimuler dans son action, sa profession par l'attente d'un bénéfice ou d'une récompense. Psychologiquement ensemble des facteurs conscients ou inconscients qui détermine un acte ⁴.

Camille Prévost affirme que « la motivation s'inscrit dans la fonction de relation du comportement : grâce à elle, les besoins se transforme en but, plans et projets »⁵. Il continue en disant que, pour que la motivation se développe, il faut impliquer les quatre éléments suivants du processus :

- ✓ La canalisation des besoins (apprentissage).
- ✓ L'élaboration cognitive (buts et projets).
- ✓ La motivation instrumentale (moyenne et fins).
- ✓ La personnalisation (autonomie fonctionnelle).

Grâce à ces définitions, nous concluons que la motivation est le comportement que l'individu adopte en raison des règles et des fondements qui existent dans l'organisation, et cela selon un système qui comprend la satisfaction des besoins et des exigences des

¹LEVY-LEBOYER (C), La motivation au travail : Modèles et stratégies, 3^{ème} édition, édition d'Organisation, 2006, P.84

²PIERRE (V), La motivation dans l'entreprise, édition de Boeck, Paris, 2006, P.45

³Jack LEPLAT, Introduction à la psychologie du travail, presse universitaire de France, 1997, P.83.

⁴Dictionnaire Hachette, 2012, P.1074

⁵DORON (R) et PAROT (F), Le Dictionnaire de psychologie, édition PUF, Paris, 1991, P.467

travailleurs afin d'atteindre les objectifs fixés.

2.3. Les définitions des concepts proches de la motivation :

La motivation est souvent confondue avec la satisfaction et l'implication ; **La satisfaction** : est une réaction affective, qui résulte de l'évaluation par l'individu de ses activités, de son travail, du constat que les résultats obtenus sont conformes à ses attentes, à ses aspirations, à ce qu'il en attendait, comme à ses valeurs. La satisfaction au travail affecte l'attitude du travailleur face à ses obligations. On peut dire que la satisfaction survient de la correspondance entre le travail réel et les attentes des travailleurs. C'est bien par-là que la satisfaction touche la motivation. Nous ne pouvons être satisfaits si nous n'attendons pas un tel ou tel résultat, si nous ne le désirons pas, en somme, s'il ne nous motivait pas. Évidemment, les résultats espérés, les attentes, les désirs, ont des contenus et des pouvoirs de séductions différentes selon les individus, les catégories d'emplois ou les différents travailleurs d'un même emploi. On dit qu'ils ont des valences différentes¹.

Ces définitions précisent que la satisfaction dépend de la motivation, qui en est une condition préalable, et qu'une personne est susceptible d'être motivée sans satisfaction, au moins pendant une période de temps donnée. Pour faire une distinction claire entre les deux concepts, la motivation est généralement considérée comme liée au travail et à la tâche, tandis que la satisfaction est liée au travail seulement. C'est pourquoi la motivation est mesurée par des indicateurs déclaratifs et de performance, tandis que la satisfaction est mesurée par des indices déclaratifs et comportementaux.

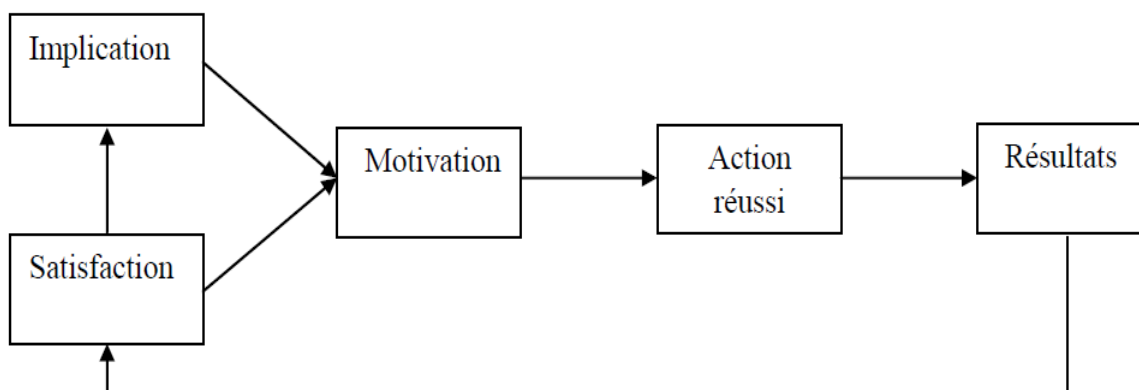
Implication : le terme "implication" est ainsi utilisé pour définir la relation psychologique entre individu et son entreprise. Mais il existe différentes manières de caractériser cette relation, l'implication dans l'organisation représente l'adhésion aux buts et aux valeurs de l'entreprise, aux systèmes de gestion de l'entreprise, indépendamment du contenu même de poste et indique la prédisposition à fournir des efforts pour l'organisation. Il y a ainsi une approche dynamique de l'implication organisationnelle, car l'implication est alors un processus par lequel les buts de l'individu et de l'organisation s'intègrent et deviennent congrus. On reconnaît l'implication du salarié dans l'attachement au travail, l'identification à son emploi et à son rôle. Le salarié impliqué attache de l'importance à son travail, sa vie professionnelle occupe une place importante par rapport

¹ MAUGERI (S), Théories de la motivation au travail, édition Dunod, Paris, 2004, P.13

aux autres domaines de sa vie. Il le manifeste¹.

L'implication est un concept souvent confondu avec la motivation. En fait, lorsqu'un chef d'entreprise explique pourquoi il veut des employés motivés, c'est en fait l'effet de son implication exprimé. La motivation est une raison, un motif d'action. Nous sommes motivés pour faire quelque chose.

Figure 1: Le lien entre la satisfaction, implication et la motivation selon Donnadieu



Source : DELPHINE (S. J), Les survivants : vers une gestion différenciée de ressources humaines, édition Harmattan, Paris, 2005, P.111.

Ces trois concepts ne sont pas indépendants, mais s'inscrivent dans une relation de causalité circulaire.

La satisfaction est le sentiment qu'éprouve la personne après la réussite d'une action, qui dépend directement de sa propre motivation. En aval de l'action, satisfaction inversée au moins partiellement en amont.

Ces trois concepts sont interdépendants car même si la satisfaction ne détermine pas directement la motivation, l'insatisfaction, en revanche, peut affaiblir la motivation. De même, l'engagement intense crée un climat favorable à la motivation, mais ne garantit pas son déclenchement et sa gratification, et s'il est durable, cimente l'engagement.

3. Les enjeux de la motivation :

L'enjeu de la motivation n'est pas seulement celui du bonheur et du plaisir au travail, c'est également celui de la productivité et de la création de richesses. De nombreuses

¹ MAUGERI (S), Op.cit., P.13

études ont démontré qu'un collaborateur motivé est bien plus performant qu'un collaborateur non motivé. Nos propres études dans le milieu commercial sont particulièrement éloquentes : dans le secteur de la vente à domicile, par exemple, un vendeur motivé peut réaliser un chiffre d'affaires plus de sept fois supérieur à celui d'un collègue moins impliqué.

« Un homme averti en vaut deux », assure le proverbe ; on pourrait ajouter qu'un homme motivé en vaut trois ; parce qu'un collaborateur motivé est plus créatif, s'investit davantage dans son travail, se révèle plus fidèle à son entreprise, ce qui permet une meilleure capitalisation d'expérience. En outre, un collaborateur motivé développe davantage le sentiment de fierté et d'appartenance à son entreprise et se sent davantage impliqué dans le futur de celle-ci ; de fait, les challenges, le changement et l'avenir ne font plus peur, ils sont même devancés, attendus, recherchés car la motivation fonde des certitudes d'action, un vrai désir d'audace.

Une entreprise dont les équipes sont motivées peut laisser ses rivaux loin derrière, quand bien même ces derniers auraient de meilleurs produits. Une preuve ?

Combien de guerres conduites par des armées suréquipées ont été perdues parce que l'adversaire était beaucoup plus motivé par la victoire ? Citons pêle-mêle la guerre d'Indochine perdue par les Français, celle du Viêt Nam perdue par les Américains, la guerre du Kippour perdue par les Égyptiens, ou plus loin de nous, la bataille d'Austerlitz, dont les récits rapportent que Napoléon, par quelques mots simples, galvanisait ses troupes éreintées, sous-alimentées et à l'armement amoindri. Elles triomphaient ainsi d'un ennemi moins motivé qu'elles... à un contre trois.¹

Actuellement, dans le monde de l'entreprise, le manque de motivation –voire son absence– engendre une perte sèche pour cette dernière ; d'énormes flots d'énergie se volatilisent ou se réinvestissent ailleurs, causant dans l'entreprise un formidable gâchis de productivité. Des vies s'enlisent dans l'ennui, des talents se tarissent et d'autres n'éclosent jamais ! David Servan-Schreiber rapportant les propos de son père, Jean-Jacques Servan-Schreiber, dans son livre (Guérir, vingt ans aux USA), considérait que :

« La différence entre les États-Unis et la France, il y a trente ans, c'était l'informatique, l'organisation, les méthodes de management. Mais aujourd'hui, elles ont saisi l'importance de l'intelligence émotionnelle, du travail en équipe, du respect de l'intégrité d'autrui, des encouragements, du feed-back positif. Elles savent à quel point les comportements négatifs

¹ Aguilar (M), l'art de motiver les secrets pour booster son équipe, 2ème édition Dunod, Paris, 2016, P. 05.

et violents sont destructeurs pour l'entreprise ». Voilà pourquoi, chaque fois qu'un magazine titre « Quelles sont les entreprises où il fait bon travailler ? », les entreprises américaines remportent les premières places.

4. Les caractéristiques de la motivation :

La motivation est utilisée pour décrire la structure des forces internes et/ou externes qui produisent l'initiation, la direction, l'intensité et la persistance du comportement.

Les psychologues s'accordent sur les caractéristiques de la motivation et distinguent quatre éléments constitutifs de ce construit ¹ :

✓ **Le déclenchement du comportement** : c'est le passage de l'absence d'activité à l'exécution des tâches nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale. La motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement.

✓ **La direction du comportement** : la motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est-à-dire vers les objectifs à atteindre. Elle est la force incitatrice qui oriente premièrement l'énergie nécessaire à la réalisation des buts à atteindre ; deuxièmement les efforts pour réaliser de son mieux, selon ses capacités, le travail qui est attendu.

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

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

5. Les types de la motivation :

Être motivé, c'est essentiellement avoir un objectif. On distingue toutefois deux grands types de motivation des salariés au travail :

¹ VALLERAUD (DJ), et THille, Introduction au concept de motivation, édition études vivantes-vigot Laval, Québec, 1993, P. 18.

5.1. La motivation intrinsèque :

La motivation intrinsèque est la force qui nous pousse à aller de l'avant - c'est notre volonté interne de réaliser, de produire, de développer et de continuer à avancer. Et signifie que nous pratiquons une activité afin d'en retirer du plaisir et de la satisfaction. Lorsqu'une personne exerce volontairement une activité par intérêt pour l'activité elle-même, elle est intrinsèquement motivée sans attendre de récompense ni essayer d'éviter toute culpabilité¹.

VELLERAND et ses collègues proposent trois formes de motivation intrinsèque :

✓ **Motivation intrinsèque à la connaissance** : comme un employé qui fait son travail pour apprendre de nouvelles techniques, pour développer ses connaissances et ses compétences.

✓ **Motivation intrinsèque à l'accomplissement** : comme l'employé qui fait son travail pour le plaisir de se surpasser.

✓ **Motivation intrinsèque à la stimulation** : comme l'employé qui fait son travail pour le plaisir de ressentir des stimulations fortes.

5.2. La motivation extrinsèque :

La motivation extrinsèque est purement dérivée de facteurs externes. Dans ce type de motivation, un employé se préoccupe de la récompense qui accompagne la réalisation d'une tâche ou de la punition qui peut s'ensuivre². Il y a trois types de la motivation extrinsèque :

✓ **La régulation externe** : est la motivation extrinsèque la moins autodéterminée pour ce type de motivation, une source de contrôle extérieure à l'individu pousse celui-ci à agir, par exemple un employé motivé par régulation externe va à son travail par ce qu'il tient à obtenir un salaire.

✓ **L'introjection** : est le deuxième type de motivation, consiste une représentation interne des contingences externes qui ont agi sur un employé antérieurement.

¹ BOISVERT (D), L'autonomie des équipes d'intervention communautaire : modèles et pratique, Québec, 2000, P.141

² DENIS (P), Management des organisations publiques : théories et application, 2ème édition, Québec, 2008, P.253

✓ **La régulation par identification** : c'est la forme la plus autonome ou autodéterminée de la motivation extrinsèque, cette régulation est un processus par lequel les individus identifient et acceptent la valeur fondamentale d'un comportement.

Tableau 1: La différence entre la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque

Base de comparaison	La motivation intrinsèque	La motivation extrinsèque
Concentré sur	L'action	Les résultats
Le locus de contrôle	L'interne à la personne	L'extérieur à la personne
Objectifs	Se développer et se satisfaire, mais aussi identifier le potentiel.	Gagner une récompense ou éviter certaines conséquences.
Satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux	Oui	Non
Concerné par	Comment l'activité s'aligne sur les valeurs d'une personne ?	Comment l'activité affecte-t-elle le présent d'une personne ?
Implique	Avoir le plaisir de travailler sur une tâche.	Valoriser les récompenses et les prix pour l'accomplissement du travail.
Animé par	Ses propres désirs et besoins.	Des sources extérieures ou d'autres personnes,

Source : <https://keydifferences.com/difference-between-intrinsic-and-extrinsic-motivation.html> (consulté le : 16/03/2022 à 10h30)

Section 02 : Les théories de la motivation

Abraham Maslow, Frederik Herzberg, Douglas McGregor et Elton Mayo, Victor Vroom et J.S. Adam sont des psychologues industriels et psychologues sociaux qui ont développé la recherche sur les modèles d'organisations capables de prendre en compte la malléabilité et les capacités cachées du potentiel humain dans un contexte de travail.

1. Les théories classiques :

En ce qui concerne de la motivation classique, cinq grandes théories ont été formulées au cours des années.

1.1. La théorie de MASLOW :

La pyramide des besoins de Maslow est une théorie de la motivation en psychologie comprenant un modèle à cinq niveaux des besoins humains, souvent représentés sous forme de niveaux hiérarchiques dans une pyramide.

Du bas de la hiérarchie vers le haut, les besoins sont : physiologiques (nourriture et vêtements), de sécurité (sécurité de l'emploi), d'amour et d'appartenance (amitié), d'estime et d'accomplissement de soi.¹

✓ **Les besoins physiologiques** : Ce sont des besoins primaires comme se nourrir, s'habiller, respirer, dormir... Des besoins en lien avec la survie biologique. Au travail, cela signifie avoir un salaire suffisant pour assurer sa survie.

✓ **Les besoins de sécurité** : Il s'agit de sécurité physique, telle que la protection contre la violence, avoir un toit au-dessus de la tête, etc., comme de sécurité émotionnelle (bénéficier d'un environnement affectif et familial stable). Au travail, cela signifie **avoir un poste stable**, mais pas seulement. Il s'agit aussi d'avoir un **environnement de travail sécurisant**, des **conditions de travail saines**, de se sentir protégé par l'entreprise.

✓ **Les besoins d'appartenance** : Ces besoins peuvent être satisfaits grâce aux liens sociaux, à l'appartenance à un groupe. Il s'agit de relations avec la famille, les amis, l'entourage.

Au travail, cela signifie **être intégré dans l'équipe** et avoir de bonnes relations avec ses collègues. Mais c'est aussi le **sentiment d'appartenance à l'entreprise** elle-même, la participation à la vie de l'entreprise, l'adhésion à ses valeurs...

✓ **Les besoins d'estime** : L'acceptation, la reconnaissance, voire l'admiration des autres se traduisent par le respect et l'estime de soi. Au travail, cela signifie la **reconnaissance** par le manager, la direction, les collègues, les clients... Sans oublier un **poste valorisant**, qui donne l'impression d'être utile, éventuellement exercé dans une entreprise connue et/ou respectée.

¹ <https://www.cadremploi.fr/editorial/conseils/conseils-carriere/utiliser-la-pyramide-de-maslow-pour-se-motiver-au-travail> (consulté le 25/03/2022 à 08h16).

✓ **Le besoin de s'accomplir** : Enfin viennent les besoins d'accomplissement, de développement personnel. C'est le besoin de se réaliser et de faire des choses importantes. C'est peut-être le plus personnel des niveaux de la pyramide de Maslow, car le sentiment d'accomplissement dépend des personnes. Au travail, cela signifie **évoluer hiérarchiquement** mais aussi se pencher sur le **développement personnel**. Les objectifs peuvent aller d'atteindre le statut d'expert dans son domaine à élargir ses compétences en passant par une autonomie totale à son poste.

Figure 2: La pyramide des besoins de MASLOW



Source : <https://www.manager-go.com/management/theorie-de-maslow.htm> (consulté le : 25/03/2022 à 09h30)

1.2. La théorie des deux facteurs d'HERZBERG :

La théorie des deux facteurs est un concept qui énonce les facteurs qui affectent le niveau de satisfaction et de motivation d'un individu. Ces deux facteurs sont ¹:

- ✓ Facteur d'insatisfaction au travail;
- ✓ Facteurs de satisfaction (motivationnels).

Lorsque le psychologue américain Frederick Herzberg a développé cette théorie en 1968, Herzberg pensait que ces deux facteurs avaient un impact différent sur les

¹ ALBERIC (H), 100 Fiches pour comprendre le management, édition Bréal, Paris, 2013, P. 29.

performances des employés.

Les facteurs d'efficacité et de motivation ont tendance à influencer les gens différemment. Même si une personne est satisfaite de son rôle, elle peut ne pas être suffisamment motivée pour travailler à la réalisation de ses objectifs.

1.2.1. Les facteurs d'insatisfaction au travail :

Sont les facteurs qui ne contribuant pas tellement à la satisfaction appelé des facteurs d'hygiène ou extrinsèque, sont les conditions de travail, la rémunération, la politique et l'administration de l'organisation (par exemple les modes d'organisations du travail, de communication, de contrôle, les relations avec les supérieurs hiérarchiques, les relations avec les personnes (collaborateur et subordonnés)¹.

1.2.2. Les facteurs de satisfaction :

Il met en évidence cinq facteurs de satisfaction au travail qu'il appelle des mobiles de valorisation ou « valorisants » et qui poussent l'homme à améliorer ses performances ²:

- ✓ Accomplissements : réalisation de ses capacités.
- ✓ Reconnaissance par autrui des résultats obtenus.
- ✓ Nature et intérêt du travail proprement dit.
- ✓ Responsabilité.
- ✓ Promotion – avancement.

Appelé « facteurs de motivation ou intrinsèque » sont notamment la possibilité d'accomplir quelque chose, la reconnaissance d'un travail bien fait, la possibilité d'avoir des responsabilités, de monter la hiérarchie et la nature du travail lui-même. L'inverse de la satisfaction (motivation) n'est pas l'insatisfaction, mais bien en point neutre appelé simplement absence de satisfaction. Les facteurs de satisfaction sont surtout liés au contenu des tâches, tandis que les facteurs d'insatisfaction sont liés au contexte dans lequel s'accomplit le travail. Enfin si l'on veut que les employés passent du point de neutralité au point de satisfaction et de motivation il faut mettre l'accent sur le contenu des tâches.³

Ainsi, selon Herzberg H., une fois le facteur hygiénique assuré, la motivation peut être

¹ Etienne (S), « Théorie de la motivation au travail » édition Harmattan, Paris, 2009, P 58.

² ALBERIC (H), Op.cit., P.29.

³ SEMUHOZA (S), Op.cit., p 58.

satisfaite pour générer de la satisfaction au travail. Autre terme qui énonce scientifiquement que pour motiver les gens à travailler, il faut répondre à leurs besoins d'estime et d'accomplissement de soi. A cet effet, adapté pour organiser le travail, enrichir les tâches de travail et rendre le travail plus épanouissant personnel amusant et serviable ¹.

1.3. La théorie de McGregor :

Les théories X et Y sont des théories développées dans les années 1960 par Douglas McGregor et utilisées en ressources humaines et en comportement organisationnel. Les deux théories s'opposent entre elles, le tableau suivant nous montre la différence entre ces deux théories :

Tableau 2: La différence entre la théorie X et Y

Théorie X	Théorie Y
Hypothèses pessimistes de l'être humain vis-à-vis du travail	Hypothèses optimistes de l'être humain vis-à-vis du travail
L'individu moyen éprouve une aversion innée pour le travail qu'il fera pour éviter. À cause de cette aversion caractéristique à l'égard du travail, les individus doivent être contraints, contrôlés, dirigés, menacés de sanctions, si l'on veut qu'ils fournissent les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs organisationnels. L'individu moyen préfère être dirigé, désir d'éviter les responsabilités, a relativement peu d'ambiance recherche la sécurité avant tout.	L'effort au travail est aussi naturel que l'effort au jeu ou le plaisir du repos, le travail peut être source de satisfaction. L'homme peut se diriger lui-même s'il accepte les objectifs de son travail. L'homme ordinaire peut apprendre à accepter et à rechercher les responsabilités. Beaucoup d'hommes peuvent avoir un apport créatif dans l'organisation. Les ressources d'imagination, de créativité pour résoudre les problèmes d'organisation sont largement distribuées dans la population.

Source : Nathalie (E) et Olivier (C) « Motiver aujourd'hui, c'est possible » édition ESF, Paris 2003, P 131

Selon cette théorie, l'homme est paresseux, éprouve une aversion pour le travail, et doit être menacé de sanctions pour accomplir son travail. Par ailleurs, l'homme est dépourvu d'ambition, fuit les responsabilités, souhaite être dirigé et préfère la sécurité au changement. Or, l'homme a des niveaux de besoins supérieurs que l'organisation doit chercher à satisfaire pour le motiver. McGregor estime que l'hostilité des employés à l'égard de la direction et de ses directives n'est pas due à leur personnalité mais à

¹ ALBERIC (H), Op.cit., P.30.

l'insatisfaction de leurs besoins par l'organisation à laquelle ils appartiennent.

Selon Mc Gregor, le travail n'est donc pas forcément désagréable pour les humains, les entreprises doivent donc tenir compte de la capacité humaine à prendre des initiatives, à se fixer des objectifs et à assumer ses responsabilités.

1.4. La théorie d'ELTON MAYO :

La contribution d'Elton Mayo à la théorie de la gestion a ouvert la voie aux méthodes modernes de gestion des relations humaines. En se basant sur ses expériences bien connues de Hawthorne, les théories de gestion de Mayo se sont développées à partir de ses observations des niveaux de productivité des employés dans des conditions environnementales variables.

Ses expériences ont permis de tirer un certain nombre de conclusions sur la véritable source de motivation des employés, jetant ainsi les bases d'approches ultérieures en matière de consolidation d'équipe et de dynamique de groupe.

Selon la théorie de la gestion de Mayo, les employés sont beaucoup plus motivés par des facteurs relationnels comme l'attention et la camaraderie que par des récompenses monétaires ou des facteurs environnementaux comme l'éclairage, l'humidité, etc. Elton Mayo a développé une matrice qu'il a utilisée pour illustrer les chances de succès d'une équipe donnée. Sa matrice démontre le rôle que différentes combinaisons de normes de groupe et de cohésion de groupe jouent dans l'efficacité de l'équipe.¹

Les quatre combinaisons de la théorie Mayo et leurs effets sur la dynamique d'équipe :

✓ Les groupes dont les normes et la cohésion sont faibles, sont inefficaces ; ils n'ont aucun impact, car aucun de leurs membres n'est motivé à exceller, selon la théorie de Mayo.

✓ Les groupes, dont les normes sont faibles et la cohésion élevée, ont un impact négatif, puisque les autres membres encouragent les comportements négatifs (par exemple, les gangs).

✓ Les groupes ayant des normes élevées et une faible cohésion ont un certain degré d'impact positif grâce aux réalisations individuelles des membres.

¹ <https://www.publides.com/quest-ce-que-la-theorie-de-management-delton-mayo/> (Consulté le 20/03/2022 à 18h45)

✓ Selon la théorie de Mayo, les groupes ayant des normes élevées et une grande cohésion ont le plus grand impact positif, puisque les membres du groupe s'encouragent mutuellement à exceller.

2. Les approches contemporaines :

Selon les méthodes contemporaines, la motivation au travail est désormais considérée en fonction de l'intensité énergétique déployée par l'individu, qui contribue au développement du bien-être et de la performance. Les tâches que les gens accomplissent ont des identités qui reflètent leur capacité à affecter l'environnement. Plus que jamais, ces approches valorisent l'individu en tant qu'acteur de son travail, de sa vie, de ses choix et de ses résultats professionnels. Ces approches permettent de considérer les employés comme des agents proactifs responsables de la construction de leur propre travail, de leur bien-être et de leur environnement.

2.1. La théorie des attentes de VROOM :

Cette théorie représente l'une des théories cognitives les plus importantes pour expliquer le comportement au travail, et est attribuée au professeur Victor VROOM, et concerne l'estimation de la force de l'impulsion d'un individu à faire quelque chose.

Selon VROOM, le pouvoir motivationnel dépend de l'enchaînement de trois types de perceptions (VIE) :¹

✓ **L'Expectation** : c'est la conviction d'un individu croisé qu'un effort accru conduira à une amélioration de sa performance au travail. Le terme « attentes » fait référence aux attentes des individus concernant la probabilité d'atteindre un objectif de performance en fonction d'un certain niveau d'effort investi dans le travail.

✓ **L'Instrumentalité** : il s'agit d'une estimation de la probabilité que la performance attendue prévue d'un individu entraîne des conséquences et des résultats (récompenses ou sanction). Il y a aussi une question d'attentes ici, cette fois sur les avantages et les pénalités qui accompagnent l'atteinte ou non des objectifs de performance.

✓ **La Valence** : C'est la valeur que l'agent tire de la récompense qu'il obtient au terme de la performance réalisée. Si l'attente est négative, c'est-à-dire si l'individu est convaincu qu'il ne sera pas en mesure d'atteindre le niveau de performance dont il sait par expérience qu'il se traduira par une prime, alors il n'aura pas la motivation à "concourir". De même, si

¹ Nathalie (E) et Olivier (C), Op, cit, P132

à l'issue du calcul des attentes il n'apparaît pas d'opportunité d'un tel gain pour une telle performance, l'individu ne sera pas motivé.

Pour que ces trois concepts forment un système, la motivation est un processus, et ces trois paramètres doivent fonctionner ensemble, car si l'un des facteurs est absent ou inefficace, alors toute la motivation est inefficace. Nous pouvons exprimer cette condition sous forme d'équation, par exemple :

$$M = E * I * V$$

M = motivation, **E** = expectation, **I** = instrumentalité et **V** = valence, pour que **M** > 0 ; il faut que **E**, **I** et **V** Soient > 0

Lorsqu'on multiplie la valence par l'instrumentalité et par l'expectation, on obtient le niveau de la motivation de la personne. Pour que la motivation soit très élevée il faut que le manager maximise les trois types de perceptions.

2.2. La théorie de l'équité d'ADAM :

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 est en ligne avec sa contribution.¹

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

✓ La contribution se fait par le biais non seulement du travail fourni mais aussi par d'autre 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 contribution égale, un de ses collègues reçoit une rétribution supérieure, cela est facteur de démotivation. De même 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 un groupe sous-payé. Ces recherches ont permis de mettre en évidence ce mécanisme de

¹ SEMUHOZA (S-E), Op. Cit, P 83

réajustement, le groupe sous-payé a ralenti son travail alors que groupe surpayé l'accéléra. 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.

2.3. La théorie ERG d'ALDERFER :

Cette théorie est apparue en 1969, Il s'agit d'une adaptation de la théorie des besoins aux situations de travail. ALDERFER estime que la motivation de l'individu le pousse à agir en vue de satisfaire trois catégories de besoins¹:

- ✓ Les besoins d'existence (E);
- ✓ Les besoins de rapport sociaux ou les besoins de relations (R);
- ✓ Les besoins de développement personnel ou les besoins de grandir (G);

En anglais, cette théorie est appelée : *Existence, Relatedness and Growth* (ERG).

Les besoins d'existence (**E**), ils expriment les désirs d'ordres physiologiques et matériels correspondant aux besoins inférieurs de Maslow, c'est-à-dire les besoins psychologiques et de sécurité, auxquels il faut ajouter, quand on parle d'environnement professionnel, le désir d'améliorer ses conditions de travail, son salaire ou ses avantages divers.²

Les besoins de rapports sociaux (**R**), poussent les individus à entretenir des relations avec d'autres personnes. Il peut s'agir de relations amicales ou conflictuelles. L'individu se voit donner l'occasion de partager avec autrui ses sentiments, ses émotions, ses idées. Ils se traduisent en entreprise par la volonté de s'intégrer à des équipes de travail, de participer aux activités collectives. Ils s'intègrent à la première catégorie de besoins d'ordre supérieur de Maslow. Les besoins de développement personnel ou de grandir (**G**), l'individu cherche à assouvir ses aspirations de créativité, d'enrichissement spirituel à travers l'interaction avec son environnement. Ce type de besoin s'apparente aux besoins d'ordre supérieur d'estime de soi (en partie) et de réalisation de soi, tels qu'ils ont été définis par Maslow³.

¹ MAUGERI (S), Op.cit., P56

² http://theses.univ-lyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2010.abang_a&part=362815. (Consulté le 09/04/2022 à 09 h 32).

³ MAUGERI (S), Op.cit., P 56

Section 03 : Les outils de la motivation

De nombreux sociologues se sont penchés sur la problématique de la motivation au travail car il existe de multiples outils dont chacun a son effet sur la motivation des personnels. Pour cela, nous allons concentrer sur trois actions principales, d'abord, nous nous commencerons par les motivations à la rémunération, puis nous aborderons les motivations liées aux conditions de travail. Enfin, nous développerons la motivation par une approche managériale.

1. La motivation par la rémunération :

La rémunération est l'un des principaux moyens de motiver les employés. Pour ce faire, la rémunération du personnel doit faire l'objet d'une véritable politique d'entreprise, qui doit fixer des niveaux de rémunération et évoluer dans le temps.

Il existe deux types de rémunération :

1.1. La rémunération directe :

Afin de motiver les salariés, les entreprises peuvent jouer sur les conditions de la rémunération directe. La rémunération directe consiste principalement en une partie fixe, c'est-à-dire le salaire de base que tous les travailleurs reçoivent en échange d'activités de travail. D'autre part, elle est composée de la rémunération directe variable ou salaire de performance liée au mérite individuel (Part individuelle réversible, (**Ex** : bonus, commission, gratification...etc.) ou collectif (Part d'équipe réversible, **Ex** : prime d'objectif). Afin de motiver les salariés, les entreprises doivent proposer des salaires attractifs par rapport à la concurrence, c'est ce que l'on appelle la stratégie du salaire d'efficience¹.

Cette approche peut montrer que les entreprises ont intérêt à offrir des salaires plus élevés que ce qui est disponible sur le marché du travail, dans le but d'attirer une main-d'œuvre de qualité, de la retenir, et aussi d'inciter les employés à travailler dur, c'est-à-dire à motiver.

1.2. La rémunération indirecte :

Les entreprises peuvent aussi accorder à leurs salariés des rémunérations indirectes. Ce type de rémunération concerne les avantages en nature, ils sont octroyés à titre individuel ou collectif (**Ex** : logement, voyage, voiture de société, loisirs...etc.). Les avantages

¹ NICOLAS (E), Gestion des ressources humaines, édition Dunod, Paris, 2014, P.64

sociaux, afin d'offrir aux employés et leur famille une sécurité financière et une meilleure qualité de vie, (**Ex** : assurance vie, régime de retraite...etc.). Le paiement des heures non travaillées (**Ex** : congés annuels, Congés fériés, heures de repas) et les périphériques légaux tels que : la participation, l'intéressement et les plans d'épargne entreprise, les dirigeants peuvent également proposer à ses salariés de mettre en place, par voie d'accord collectif au sein de l'entreprise, des dispositifs d'épargne collective qui leur ouvrent la possibilité de se constituer un portefeuille de valeurs mobilières dans des conditions privilégiées.¹

Ces modalités de rémunération indirecte contribuent largement à la motivation des salariés et créent dans le même temps un levier de performance pour l'entreprise.

✓ **L'intéressement** : c'est une rémunération collective présentant un caractère aléatoire et résultant d'une formule de calcul lié aux résultats et aux performances de l'entreprise.

✓ **La participation** : est un régime qui se repose sur un accord, « cet accord conduit à affecter une partie de bénéfice à la constitution d'une réserve spéciale de participation, destinée à être répartie entre les salariés, à l'issue d'une période d'indisponibilité ou les sommes sont placées »².

2. La motivation par les conditions de travail :

Les conditions de travail sont généralement l'environnement dans lequel les employés vivent sur leur lieu de travail. Ces conditions ont un impact important sur le comportement des employés et leur motivation. Parmi les conditions de travail qui augmentent la motivation des employés figurent :

2.1. Le changement de travail :

Selon C. Lévy-Leboyer, il existe trois dimensions principales, soit trois manières de changer un travail, dont le changement est susceptible d'améliorer la motivation : Complexité, Contrôle et Communication.³

✓ **La Complexité** : une tâche enrichie ou élargie est plus complexe qu'une tâche de routine. Elle fait appel à plus de compétences et implique plus d'autonomie. Elle conduit à donner sur le travail des informations qui lui confèrent plus de significations. Plus les activités de travail sont complexes et plus elles ont de chances d'être motivantes, par

¹ WEISS (D), Ressources humaines, 2ème éditions, édition organisation, Paris, 1999, P.342

² JEAN (M-P), Gestion des ressources humaines, 15ème édition, édition Vuibert, Paris, 2008, P.137

³ LEVY-LEBOYER (C), Op.cit., P.167

opposition aux tâches parcellaires ou routinières. Ce n'est pas la complexité dans l'absolu, mais le fait de l'accroître qui rend la tâche plus motivante.

✓ **Le Contrôle** : Accroître le contrôle dont dispose l'individu sur la mission dont il est chargé, c'est lui donner plus d'autonomie pour organiser son travail et pour prendre certaines décisions le concernant, donc une plus grande responsabilité sur le travail à accomplir. Cela intensifie son implication vis-à-vis de l'organisation.

✓ **Communication et accès aux informations** : en organisant de manière systématique une communication d'informations sur les objectifs attendus, les performances effectuées et leurs évolutions, voire sur les positions de ses résultats par rapport à ceux atteints par d'autres, on donne à chaque individu des moyens de situer les résultats de ses efforts, d'évaluer ses chances de les améliorer. Ceci met l'individu en position d'acteur et lui donne une marge d'initiative même si celle-ci est limitée par les contraintes organisationnelles.

2.2. Le climat social :

D'après la définition proposée par le site Developpement-RH.com : « le climat social peut être identifié comme le degré de satisfaction qui règne dans l'entreprise »¹

Différents facteurs peuvent influencer sur le climat social d'une entreprise, d'une part des facteurs externes à l'entreprise (principalement des facteurs économique-sociaux), puis d'autre part, des facteurs internes à l'organisation (satisfaction des salariés, stress, malaises et conflit). Il est possible pour une entreprise de mesurer et sentir le climat social, notamment par le biais de différents indicateurs, comme l'absentéisme, le turn-over, les démissions ou encore les revendications².

Ainsi, le climat social permettra de mesurer objectivement le ressenti, l'engagement et l'engagement des salariés dans l'entreprise. Un bon climat social motive les salariés car ils se sentent bien, sereins et confiants en tous ceux qui composent l'organisation. Ensuite, ils voudront investir davantage dans leur travail.

Il est donc très important d'avoir un bon climat social interne, et si ce n'est pas le cas, il appartient au service RH de l'organisation d'intervenir rapidement. En effet, il doit être en mesure d'identifier les problèmes liés au climat social, d'en comprendre les causes et de proposer des solutions pour y remédier et améliorer le climat social. Par exemple, une

¹<http://www.developpement-rh.com/mesurer-le-climat-social/definition-du-climat-social>. (Consulté le 09/04/2022 à 19 h 32).

² CHRISTOPHE (E) et BRIGITT (B), Motiver les salariés : du climat social à l'épargne salariale, édition afnor, Paris, 2012, P.09

entreprise pourrait créer un groupe de travail interne pour améliorer le climat social, voire se tourner vers un audit de climat social. Ainsi, on peut retenir les sondages d'opinion menés auprès des employés, créer des groupes de travail pour favoriser les connaissances et les échanges entre les personnes de l'organisation et développer des relations professionnelles de qualité favorisant la motivation au sein des équipes de travail.

2.3. La convivialité au travail :

Le management par la convivialité permet de générer de bonnes relations internes, ce qui va susciter chez les salariés la motivation et ainsi garantir un bon niveau de performance pour l'entreprise. « Il s'agit de créer une occasion supplémentaire pour inciter chacun à communiquer avec ses voisins au travail. Cette journée s'inscrit dans la politique de sensibilisation à la convivialité au travail de notre association ».

La convivialité au travail peut passer par diverses actions et activités proposées aux salariés, notamment en organisant des petits-déjeuners ou des repas, des réunions informelles, des présentations de services de l'entreprise, des activités ludiques ou sportives, ou en organisant des « apéros » ou des loteries. Il faut être imaginatif et proposer des initiatives pour favoriser plus de relations dans le monde professionnel.¹

3. La motivation par les méthodes de management :

Comme source de motivation du personnel, les modes de management reposent sur l'importance de la communication interne d'une part et de la reconnaissance d'autre part.

3.1. Une communication interne claire et transparente :

Toutes les stratégies d'incitation reposent sur une communication claire et transparente. Entre salariés de même statut, de tels échanges peuvent facilement avoir lieu. Cependant, ce n'est pas le cas pour les dirigeants ou les gestionnaires et leurs subordonnés. En effet, les managers doivent communiquer aux collaborateurs les objectifs qui ont été fixés pour que toute l'équipe aille dans le même sens.²

La communication ne porte pas uniquement sur les objectifs, mais aussi sur d'autres points, notamment sur les différentes orientations et décisions prises par la direction générale. Le manager doit alors assurer le suivi de cette communication. En effet, il est nécessaire de faire un retour systématique aux collaborateurs sur les résultats obtenus et les actions à améliorer.

¹ http://www.entreprise-et-convivialite.com/Le-jour-du-printemps_r3.html. (Consulté le 09/04/2022 à 20h 40).

² DECAUDIN (J.M) et IGALENS (J), La communication interne, 3^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2013, P.130

Une communication interne de qualité, va permettre de motiver l'ensemble du personnel dans le sens où il saura quels sont les enjeux et les objectifs de ses tâches. Ainsi, les salariés travailleront ensemble pour un but commun. En d'autres termes, il est important de donner du sens au travail demandé à ses collaborateurs ce qui va leur permettre par la suite de se responsabiliser dans leur travail. De plus, il faut que la communication vis-à-vis des collaborateurs soit la plus transparente possible. Cette transparence va rendre légitime les différents choix et décisions pris par la hiérarchie

La communication doit permettre, la circulation d'une information dite de valeur. Qu'elle doit être cohérente, une communication qui n'est pas cohérente peut être assimilée à une communication qui n'est pas fiable, qui risque d'être un frein à la motivation.

3.2. 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 intégrant de celle-ci. 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.

Une analyse scientifique de la reconnaissance a fait apparaître quatre dimensions principales, qui sont les suivantes ¹ :

✓ **La reconnaissance existentielle** : porte essentiellement sur l'employé en tant qu'être humain distinct possédant une identité et une expertise uniques. Elle se manifeste par des gestes posés au quotidien lors de contacts et d'échanges. Il s'agit d'une forme de reconnaissance accordée d'emblée à chacun pour la simple raison qu'il est un être humain. En vertu de cette reconnaissance, la personne se voit accorder le droit à la parole ainsi que la possibilité d'influencer les décisions organisationnelles. Par exemple : prendre des nouvelles de la personne, consulter les employés, donner accès à des programmes de formation.

✓ **La reconnaissance de la pratique au travail** : basée, quant à elle, sur le savoir-être dans le cadre du travail. Il s'agit ici de mettre en avant les comportements proactifs ou innovants qui ont un impact positif sur le travail du salarié. Reconnu par ses qualités professionnelles, le salarié est motivé par l'attention qui lui est portée. Par exemple : émettre des commentaires sur les qualités professionnelles, souligner l'innovation des employés, invitation à présenter les travaux de l'employé en comité de direction...etc.

¹ BRUN (J.P) et DUGAS (N), La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens, Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, Québec, 2002, P.14

✓ **La reconnaissance de l'investissement au travail** : encouragent les salariés qui mettent tout en œuvre pour faire aboutir un projet et pour atteindre des objectifs personnels ou d'équipe. Elle se matérialise par des remerciements en privé ou en public. Par exemple : remercier verbalement un employé pour son implication, écrire une lettre personnalisée pour souligner le courage et la ténacité d'un employé dans des conditions adverses...etc.

✓ **La reconnaissance des résultats** : arrive en fin de processus, lorsque le salarié a accompli avec succès une tâche qui lui était confiée. Elle se traduit par des félicitations publiques organisées ou spontanées de la part d'un supérieur ou de ses collègues. Par exemple : remercier verbalement un employé pour son implication, Tenir une cérémonie soulignant une réussite particulière...etc.

3.3. La culture d'entreprise :

La culture d'entreprise est l'élément le plus important dans une entreprise et un levier pour motiver les employés. C'est un concept très en vogue en ce moment, qui dépeint toute l'entreprise, son histoire, son quotidien et ses projets futurs. Créer des conditions favorables à la participation des employés. Faire preuve de valeurs partagées et créer de la cohésion au sein de l'équipe est propice à une dynamique de développement, qui en elle-même contribue à la performance de l'entreprise.¹

Elle peut être définie comme un ensemble de valeurs partagées par les membres d'une entreprise. Elle se manifeste par différents signes : des symboles, des rites, des mythes, des tabous, des habitudes de travail.

Pour Edgar Schein la culture d'entreprise est comme « un ensemble de prémisses et de croyances partagées que le groupe a appris au fur et à mesure qu'il a résolu ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, qui a fonctionné suffisamment bien pour qu'il soit considéré valide et par conséquent est enseignée aux nouveaux membres comme la manière appropriée de percevoir, de penser et de ressentir par rapport à ces problèmes »

La relation entre culture d'entreprise et motivation est multiforme et complexe, la culture d'entreprise va agir sur la motivation comme principal outil de socialisation. Les entreprises ne s'intéressent pas à la culture pour elle-même, mais à travers la culture pour résoudre des problèmes spécifiques : stratégie, fusion, mobilisation, restructuration ou encore problèmes de communication. La culture n'est qu'un des moyens de mieux traiter ces problèmes.

¹ <http://sciences-rh.delemotte.com/2011/04/culture-dentreprise-le-modele-dedgar.html>. (Publier le 11/04/2011 à 12h16), (Consulté le 11/04/2022 à 18 h 16).

Conclusion du chapitre 01 :

À travers ce chapitre, il nous est apparu clairement que la motivation est devenue une nécessité irremplaçable tant pour le travailleur que pour l'organisation, car cela crée une atmosphère de travail et satisfait les désirs de l'individu qu'ils cherchent à satisfaire en travaillant, et mène à l'augmentation de la productivité.

Des employés motivés sont un atout clé de toute entreprise, motiver les employés doit être l'un des objectifs principaux de toute entreprise, puisqu'elle mobilise les motifs refoulés des travailleurs et cherche à les satisfaire par une variété de méthodes, y compris les différents types de motivation soit intrinsèques ou extrinsèques, la méthode étant d'améliorer les facteurs de motivation pour fidéliser et attirer des collaborateurs talentueux au travail. Il existe de nombreuses théories motivationnelles, chacune avec ses propres opinions.

Après avoir étudié les concepts, les théories et les outils liés à la motivation, nous avons pu retenir les points suivants :

- ✓ La motivation est un concept polysémique qui signifie qu'elle est le comportement que l'individu adopte en raison des règles et des fondements qui existent dans l'organisation, et cela selon un système qui comprend la satisfaction des besoins et des exigences des travailleurs afin d'atteindre les objectifs fixés, dont ses principales fonctions sont l'augmentation de la satisfaction et la productivité et permet à l'entreprise d'assurer sa pérennité.

- ✓ Il est nécessaire pour les managers d'avoir l'esprit aux théories de motivation parce que on est loin de « l'ouvrier-aliéné » de l'ère taylorienne, et nous avons constaté qu'ils affirment que seul l'argent n'est pas suffisant pour motiver les employés, il faut que les dirigeants s'intéressent à leurs besoins sociaux et psychologiques.

- ✓ Les outils de la motivation sont mentionnés en trois points sont : la motivation par la rémunération, la motivation par les conditions de travail et finalement la motivation par les méthodes de management.

Chapitre 02

La motivation au service
de la performance du personnel

Introduction du chapitre 02 :

Aujourd'hui, les managers constatent que pour parvenir à un développement plus harmonieux, faire face à une concurrence féroce, voire atteindre des objectifs de production, les entreprises doivent accorder une grande importance au concept de performance.

Les employés sont la force qui fait avancer l'entreprise. Il n'est donc pas surprenant que la performance quotidienne d'un employé puisse avoir un impact considérable sur le succès ou l'échec d'une entreprise.

Pour rester performantes sur le marché actuel, les entreprises doivent trouver des moyens de maintenir et d'obtenir les meilleures performances de leurs employés. Cela permet non seulement de recruter, de retenir et de développer les meilleurs talents, mais aussi d'aider le personnel à évoluer dans son rôle et ses responsabilités, ce qui permet à l'entreprise de constituer un vivier de futurs leaders. Tout cela contribue à un succès durable.

Travailler à l'amélioration des performances des employés est un processus continu qui comprend la mesure, l'évaluation et la planification, mais c'est aussi une étape importante dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.

C'est pourquoi nous nous concentrerons sur les performances dans ce chapitre. Nous l'aborderons en détail dans la première section, avec référence aux définitions et aux différents composants, puis dans la deuxième section, nous illustrons les aspects que la motivation peut prendre avec explication des indicateurs utilisés pour mesurer la performance, et pour finir, dans la dernière section nous allons essayer d'expliquer le rôle de la motivation dans l'amélioration de la performance des personnels.

Section 01 : Le concept de la performance du personnel

La performance des employés est une chose à laquelle l'organisation se soucie probablement beaucoup. Les employés sont essentiels à la productivité, à la rentabilité et, en fin de compte, au succès d'une organisation, et ces résultats ne peuvent être obtenus sans une excellente performance des employés. Mais le fait de se soucier de la performance des personnels ne signifie pas que l'organisation comprend vraiment le concept, qu'elle dispose d'un processus de gestion de la performance efficace ou qu'elle sait comment améliorer la performance des employés.

1. Définition et composants de la performance

Depuis que l'idée de la performance des employés est entrée dans la conscience collective, elle a beaucoup évolué. Passons en revue les changements marquants de la pensée de la gestion des performances au cours des dernières années.

L'histoire et les débuts de la gestion moderne des performances remontent à la dynastie chinoise des Wei, lorsque le souverain impérial évaluait les performances de chacun des membres de la famille régnante.

Elle peut également être reliée à L'art de la guerre de Sun Tzu, dans lequel il est conseillé de bien connaître ses forces et ses faiblesses, ainsi que celles de ses ennemis, pour réussir à la guerre. Alors oui, la gestion des performances n'est pas un concept nouveau, mais la manière dont les entreprises gèrent les performances de leur organisation a évolué de manière étonnante au cours des 100 dernières années.

Historiquement, la performance des entreprises a été mesurée par des variables financières, ces données étant jugées objectives et fiables et facilement interprétables pour des fins d'évaluation ou d'analyse comparative. Pour être considérées comme des indicateurs fidèles de performance, les données financières supposent toutefois que l'entreprise est dirigée par un gestionnaire souhaitant maximiser ses profits et poursuivant des objectifs de croissance et de rendement financier. Une entreprise qui réalise une marge supérieure ou un rendement des actifs exceptionnel est forcément considérée plus performante alors que celle qui affiche une rentabilité inférieure est inévitablement qualifiée de sous performante.¹

¹ JOSEE (S) et LOUIS (C), la conception de la performance, Université du Québec à Trois-Rivières, 2009, P02

1.1. Définition de la performance :

La performance de l'entreprise a toujours été au cœur des préoccupations des dirigeants, scientifiques, chercheurs et actionnaires, qui sont tous attentifs à ce concept sous des angles différents. Cela peut expliquer pourquoi la performance a toujours été un sujet controversé. « Le concept de performance est depuis des siècles largement utilisé sans qu'une définition ne fasse l'unanimité. Il s'agit en effet d'un concept flou et polysémique »¹.

Le concept de performance a fait l'objet de mode d'opérationnalisation de la part de nombreux chercheurs de gestion. « La notion de la performance a été utilisée dans le domaine du sport puis dans celui de la mécanique avant de s'appliquer aux organisations »².

Etymologiquement, performance vient de l'ancien français *parformer* qui signifiait « accomplir, exécuter », au XIII^{ème} siècle. Le verbe anglais *to perform* apparaît au XV^{ème} siècle avec une signification plus large. C'est à la fois l'accomplissement d'un processus, d'une tâche, mais aussi les résultats obtenus ainsi que le succès dont on peut se prévaloir³.

Le Larousse adopte une définition qui renvoie à la physique (« ensemble des qualités qui caractérisent les prestations dont un véhicule automobile, un aéronef, sont capables »)⁴.

Pendant des décennies, dans le domaine du management des organisations, le concept de performance n'a été associé qu'au concept de rentabilité ou de profit, ce qui réduit considérablement la portée du terme performance, comme l'explique **Marmuse** « la performance n'existe pas. Il s'agit d'une notion contingente et multidimensionnelle mais nécessaire pour évaluer toute décision prise »⁵.

Bergeron (1999) définit la performance comme étant la réalisation d'une action et sa mise en œuvre, cette auteur distingue deux axes de définition, la performance comme résultat d'une action, alors que Lorino (1997) définit la performance comme tout qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple cout-valeur⁶.

Chandler a considéré la performance comme « une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les

¹ BOURGUIGNON (A), Peut-on définir la performance ? Revue Française de Comptabilité, n° 269, juillet - août 1995, P.65.

² MARTINE, Management et pilotage de la performance, édition Hachette, Paris, 2009, P. 27.

³ https://www.memoireonline.com/03/22/12808/m_Audit-interne-comme-levier-de-la-performance-dans-le-management-des-risques-au-sein-d-une-entreprise24.html (Consulté le 13/04/2022 à 09h55)

⁴ Dictionnaire Larousse, 2012, P. 750

⁵ MARMUSE (C). Performance, in Joffre (P), et Simon (Y). (Coord.), Encyclopédie de gestion, Economica, 2^{ème} édition, Paris, 1997, P. 2194.

⁶ BOUJLIDA (A), La performance Financière des PME Manufacturières : Conceptualisation et mesure, Septembre 2002, P. 8-9.

produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin »¹.

Ainsi, la performance dans sa définition française est le résultat d'une action, voir le succès ou l'exploit. Contrairement à son sens français, la performance en anglais « contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès »².

De ces différentes définitions, il ressort que l'efficacité et l'efficience sont les deux éléments fondamentaux qui caractérisent la performance, conduisant à une croyance commune selon laquelle la performance est une combinaison d'efficacité et d'efficience.

D'une manière générale, la performance correspond à un résultat lié à un objectif balisée par une période de temps et par diverses caractéristiques comportementales attendues. Ce résultat peut être bon, il peut être mauvais. On cherche habituellement à évaluer de manière objective la performance. Par contre, à cause des différences de l'environnement, des normes et les facteurs subjectifs reliés aux gens, ce n'est pas une identification précise et la confirmation peut également être controversée. En général, pour développer et maintenir son avantage concurrentiel, l'organisation souhaite établir un système d'évaluation des performances, permettant l'évaluation et l'amélioration des performances du personnel, pour améliorer ainsi sa performance globale. Pour l'organisation moderne, la performance a toujours été un point important, que ce soit le leadership, la conception organisationnelle, l'amélioration des processus, ou la motivation des employés, le but ultime est la poursuite de la performance organisationnelle.³

1.2. Composants de la performance :

Le terme performance est souvent confondu avec des termes tels que l'efficacité, l'efficience et la pertinence. Pour dissiper cette confusion, faisons le point sur ces termes :

1.2.1. L'efficacité :

L'efficacité est le caractère de ce qui est efficace, « C'est la capacité d'obtenir le résultat souhaité ou attendu, d'atteindre l'objectif fixé. Les objectifs peuvent se décliner

¹CHANDLER (A.D), Cité par, MABEU YANGAMEN Marie Christelle, Knowledge Management et performance organisationnelle : cas des entreprises Tunisiennes, mémoire de maîtrise, université internationale de Tunis, Année Universitaire : 2009/2010, P. 43.

² ANGELE Renaud, NICOLAS Berland, Mesure la performance globale des entreprises, May 2007. P. 4.

³https://www.memoireonline.com/12/19/11349/m_Management-du-courrier-et-efficacite-du-cabinet-du-ministere-des-relations-externes8.html (Consulté le 14/04/2022 à 15h30)

selon un ou plusieurs critères : délai, quantités, coûts, qualité, rentabilité, ..., etc. »¹. L'efficacité ne doit pas être confondue avec l'efficience qui est « la capacité de parvenir à un maximum de résultats avec un minimum de ressources ». Nous retenons que, donc L'efficacité fait référence aux facteurs qui produisent les résultats escomptés. Il s'agit de la relation entre les résultats obtenus et les objectifs fixés.

On peut résumer l'efficacité avec la formule suivante ²:

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

1.2.2. L'efficience :

Elle représente la capacité de minimiser les moyens utilisés pour atteindre une fin. Un système de production est efficient s'il produit une quantité donnée, d'une qualité donnée, au moindre coût.

Auparavant, l'identification des meilleures entreprises se fondait sur leurs performances passées, à l'aide de quelques ratios classiques. Avec les nouvelles méthodes d'efficience, elle s'effectue en comparant les résultats d'une entreprise à ceux qu'elle obtiendrait si elle adoptait le choix des autres. On trouve ainsi les entreprises qui ne peuvent améliorer leurs performances en se comportant comme les autres : ceux sont les meilleures. Ces nouvelles méthodes permettent de mesurer la distance qui sépare toute entreprise de ces dernières. Ainsi, dans cette approche, les unités les plus performantes servent de modèle aux autres.³

Alors l'efficience fait référence à la capacité de produire le maximum de résultats avec le moins d'énergie. La relation ici n'est plus l'attente et le résultat. La relation est entre le résultat et les ressources mises en œuvre pour l'obtenir.

De manière plus concise, nous pouvons résumer l'efficacité avec la formule suivante :

$$\text{Efficience} = \text{Résultats atteints} / \text{moyen mis en œuvre}$$

¹<https://www.toupie.org/Dictionnaire/Efficacite.htm#:~:text=L'efficacit%C3%A9%20est%20le%20caract%C3%A8re,'atteindre%20l'objectif%20fix%C3%A9.&text=L'efficacit%C3%A9%20ne%20doit%20pas,avec%20un%20minimum%20de%20ressources> (consulté le 15/04/2022 à 18h03)

² BOISLANDELLE (H.M), Gestion de ressources humaines dans la PME, édition Economica, Paris, 1998, P.139.

³ Ibid, P.140

1.2.3. La pertinence :

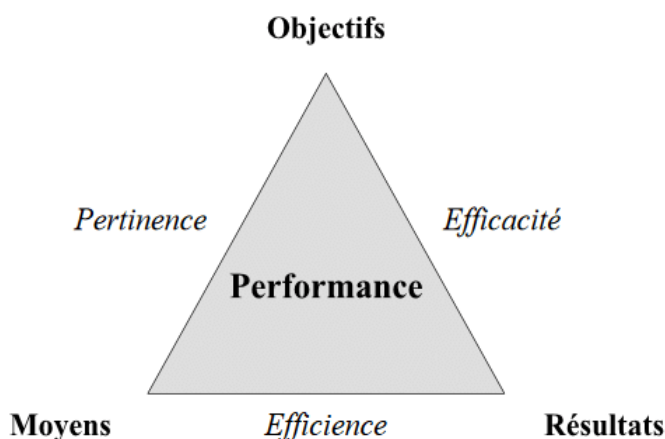
Il faut remarquer que l'efficacité et l'efficience sont deux concepts indépendants puisqu'on peut atteindre l'objectif fixé à un coût élevé et qu'inversement on peut exposer un faible coût sans atteindre l'objectif. Donc la notion de pertinence reste très subjective et difficile à mesurer. Toutefois, on pourra admettre que la pertinence est la conformité des moyens et des actions mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif donné. En effet, le contrôle de pertinence semble automatiquement inclus dans celui d'efficacité : pour être efficace, il faudrait au minimum être pertinent¹. Donc la pertinence c'est quand on choisit les moyens adéquats pour réaliser les objectifs fixés.

Donc pour être performant, il faut :

- ✓ **L'efficacité** : Permet de savoir si l'organisation atteint ses objectifs.
- ✓ **L'efficience** : Permet de savoir si l'organisation atteint ses objectifs au meilleur coût et avec le minimum de moyen.
- ✓ **La pertinence** : Permet de savoir si l'organisation s'est munie des moyens adéquats pour atteindre ses objectifs.

On peut représenter la pyramide de la performance par le modèle de **Gilbert (1980)** :

Figure 3: Le modèle de Gilbert (1980) :



Source : MATHIEU (W) et THIERRY (Z), *Le management et évaluation de la performance*, édition Boeck, Bruxelles, 2014, P.16.

2. La performance et la satisfaction :

L'apparition des concepts de motivation et de satisfaction au travail est étroitement liée au développement du concept de performance au travail. Pourtant, la relation entre le degré

¹ BARTOLI (A), *Le management des organisations publiques*, édition Dunod, Paris, 1997, P.78.

de satisfaction d'un individu au travail et leur performance est controversée. L'assertion selon laquelle les salariés qui sont satisfaits dans leur travail sont plus productifs a fait l'objet de contestation. Par exemple, les travaux de Seers (1981) soutiennent qu'il n'existe aucun lien de causalité entre la satisfaction et la performance car, le fait qu'un employé soit satisfait ne signifie pas forcément qu'il soit performant ; inversement, il n'existe pas d'argument probant certifiant qu'un individu performant soit pour autant satisfait. La satisfaction est un état et ne permet pas de savoir si l'individu qui est satisfait va déployer des efforts pour atteindre un but. La méta-analyse réalisée par Laffildano et Muchinsky (1985) sur plus de 200 études théoriques et empiriques arrivent au résultat selon lequel la corrélation moyenne entre la satisfaction et la performance était faible (0,17) et conclut que la satisfaction au travail ne serait pas une bonne variable explicative de la performance au travail. Comme nous l'avons déjà souligné, Porter et Lawler soutiennent que la relation entre satisfaction et motivation est tributaire des processus cognitifs intermédiaires (voir supra).¹

En revanche, depuis les travaux de Elton Mayo et de ses collègues sur « L'effet Hawthorne » posant une relation positive entre la motivation, la satisfaction au travail et la performance, de nombreuses études montrent que la satisfaction au travail est positivement corrélée à la performance. En effet, Petty et al (1984) ont réalisé une méta-analyse sur la relation entre ces deux concepts. Ils sont parvenus à la conclusion selon laquelle il existe une corrélation positive entre la satisfaction professionnelle et la performance. La méta-analyse de Judge et al. (2001) sur 301 études théorico-empiriques confirme que la satisfaction est une variable prédictive de la performance.

¹ THOMAS (W), Motivation au travail dans les institutions publiques et l'effet des facteurs culturels : une illustration dans le contexte haïtien, Thèse pour le doctorat en science de gestion, Université des Antilles, 2012, P. 125.

Section 02 : Aspects et indicateurs de la performance :

1. Les aspects de la performance :

« Il existe, pourrait-t-on dire, autant d'approches de la performance que de parties prenantes : performances économique, technique, humaine, environnementale, citoyenne, éthique... »¹. Où Chacun la construit en fonction de ses objectifs qu'il a assignés à l'organisation. **Cherif Lahlou** a mentionné dix (10) dimensions de la performance au sein d'une entreprise à savoir² :

1.1. La performance économique :

Généralement, la performance économique désigne celle engendrée en réduisant ses coûts par la maximisation du chiffre d'affaires, du profit, de la rentabilité des investisseurs et de son produit net³.

1.2. La performance financière :

Selon Mavellec la performance financière désigne la capacité de l'entreprise à maîtriser ses modes de fonctionnement ; c'est-à-dire la manière avec laquelle l'entreprise transforme les intrants en extrants de la façon la plus optimale possible. Ainsi, ce type de performance se présente comme étant la manière avec laquelle l'entreprise formule une stratégie, la communique et fixe des objectifs tout en respectant tous les moyens humains, matériels et financiers disponibles. Généralement, les outils traditionnels de mesure de performance sont la comptabilité analytique, le contrôle budgétaire, le contrôle de gestion, etc. D'ailleurs, ces outils sont insuffisants, ils appariaient des autres outils financiers qui sont adoptés aux changements de l'environnement⁴.

Aujourd'hui, l'entreprise ne cherche plus à générer du profit pour son propre compte. Mais l'impact de ses activités sur toutes les parties prenantes doit également être pris en compte. Il est à noter que la performance financière d'une entreprise est liée au son niveau de gouvernance, « une mauvaise gouvernance peut impacter négativement sur la

¹ AMBLARD (M), Performance financière : vers une relecture critique du résultat comptable, XVI^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Montréal, 6-9 juin 2007, P. 4.

² LAHLOU (C), Gouvernance des entreprises, actionnariat et performances, La revue de l'Economie & de Management, N°7, avril 2008. Dans : <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/106674>. (Consulté le 19/04/22 à 19h00)

³ LALLE (B), Pour une nouvelle performance de l'agence bancaire, édition Comptables Malesherbes, 1992, P.16.

⁴ MAVELLEC, La mesure de performance traditionnelle ne s'est pas adaptée aux changements de l'environnement, 1994.

performance financière de l'entreprise. La bonne gouvernance permet d'établir une plus large responsabilisation, une meilleure gestion et un meilleur contrôle de l'entreprise (corporate governance) »¹.

1.3. La performance sociale :

Cette dimension de la performance est difficile à mesurer quantitativement. Nous pouvons définir la performance sociale comme « les résultats d'une entreprise dans les domaines qui ne relèvent pas directement de l'activité économique. La performance sociale est la mise en pratique efficace de la mission sociale d'une institution en accord avec des valeurs sociales »².

C'est le niveau de satisfaction atteint par l'individu participant à la vie de l'organisation. La performance sociale exprime « le rapport entre l'effort social global d'une organisation et l'attitude des salariés qu'elle emploie »³.

La performance sociale découle de la volonté d'une entreprise d'améliorer le bien-être au travail de ses salariés et donc d'augmenter leur efficacité. La performance sociale est le résultat d'interactions diverses entre toutes les parties prenantes, directement ou indirectement liées aux activités d'une entreprise, qui communiquent entre elles pour atteindre des objectifs communs.

Certains critères présentent le climat social et la satisfaction du personnel comme principaux indicateurs de cette performance. « Afin d'évaluer la performance sociale, les critères suivants peuvent être utilisés »⁴ :

- ✓ La nature des relations sociales et la qualité des prises de décisions collectives ;
- ✓ Le niveau de satisfaction des salariés mesurés par les sondages et les enquêtes d'opinion ;
- ✓ Le degré d'importance des conflits et des crises sociales (grèves, absentéisme, accidents de travail, etc.) ;
- ✓ Le taux de la participation aux manifestations et aux réunions d'entreprise ainsi que le dialogue avec les membres du comité d'entreprise.

¹ MILOUD (T), Introductions en bourse, la structure de propriété et la création de valeurs, Presses Universitaires de Louvain, P. 202.

² <https://rse-pro.com/performance-sociale-655> (consulté le 19/04/2022 à 17h07)

³ HENRI (M,B), Dictionnaire de gestion, (vocabulaires, concepts et outils), édition Economica, Paris, 1998, P. 319.

⁴ BAYED (M), Performance sociale et performance économique dans les PME industrielles, Annales du Management, 1992, P. 381.

1.4. La performance managériale :

La performance managériale est définie comme la capacité du manager et de l'équipe dirigeante à atteindre les objectifs fixés. « Un certain nombre de critères peuvent être utilisés pour évaluer la performance managériale »¹ :

- ✓ L'entrepreneursip : efficacité, efficience, pro activité, utilisation diagnostic des concepts ;
- ✓ Le leadership : confiance en soi, communication, logique de raisonnement, capacité de conceptualisation ;
- ✓ Gestion des ressources humaines : utilisation sociale du pouvoir, gestion des processus et des groupes ;
- ✓ Direction des subordonnés : développement, aide, support des autres, autorité, spontanéité ;
- ✓ Autres compétences : contrôle de soi, objectivité relative, énergie et capacité d'adaptation, etc.

1.5. La performance organisationnelle :

Il s'agit d'un concept conçu pour rendre compte de la performance globale d'une entreprise, c'est-à-dire sa capacité à atteindre plusieurs objectifs. La performance organisationnelle est un concept hétérogène et global visant à comprendre la complexité des concepts de performance organisationnelle. Cette approche est basée sur l'hypothèse qu'il est impossible de capturer la véritable performance d'une entreprise sur la base d'une seule mesure de performance unidimensionnelle.²

1.6. La performance technologique :

La performance technologique peut être définie comme « l'utilisation efficace des ressources de l'entreprise, le degré d'innovation dans le système de gestion, le processus de production ainsi que les biens et services produits par l'entreprise... Elle peut être mesurée par un certain nombre de critères »³ :

- ✓ Veille technologique et bilans périodiques des innovations introduites dans les projets, les stages d'information et de formation sur les innovations ;

¹ BOYATIZIS, PAYETTE (A), Efficacité des gestionnaires et des organisations, Les Presses, Université Quebec, Montréal, 2000, P.157.

² BARABEL (M), MANAGEOR, Les meilleures pratiques du management, Dunod, Paris, 2006, P. 358.

³ LAHLOU (C), Op.cit., P. 17.

- ✓ Bilans d'activité des équipes traitant les innovations et la mise à disposition de « briques de logiciels » produits pour les autres ;
- ✓ Ajustements périodiques de l'organisation, des procédures en fonction du développement des projets et de l'entreprise ;
- ✓ Utilisation des modules (e-learning) et des résultats des tests d'acquisition de compétences.

1.7. La performance commerciale :

La performance commerciale peut se traduire par l'atteinte des objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés. Elle se définit comme « la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité répondant aux attentes des consommateurs. Les entreprises visant la performance commerciale doivent se soucier des besoins de leurs clients, prendre en compte les stratégies de leurs concurrents afin de conserver, voire de développer leurs parts de marché »¹.

Vincent Plauchu et **Akim Tairou** dans leur ouvrage intitulé (Méthodologie du diagnostic d'entreprise), définissent la performance commerciale comme l'art d'être présent avec le bon interlocuteur au bon moment et de fournir des devis pertinents, ce qui permet d'établir une relation commerciale durable et rentable pour l'entreprise dans le cadre de la recherche continue d'un excellent service².

Parmi les indicateurs permettant de mesurer cette performance, nous citons³ :

- ✓ La part de marché ;
- ✓ La fidélisation de la clientèle ;
- ✓ L'attrait de nouveaux clients ;
- ✓ La satisfaction des clients ;
- ✓ La rentabilité par segment, par client, par produit, par marché, ..., etc.

1.8. La performance sociétale :

La performance sociale est définie comme le niveau de satisfaction atteint par l'individu participant à la vie de l'organisation. Ou encore l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation. On peut la mesurer en se

¹http://www.assistancescolaire.com/eleve/TSTG/management/lexique/P-performance-commerciale/tsg_man_lex078 (Consulté le 20/04/2022 à 18h02)

² Vincent (P) et Akim (T), Méthodologie de diagnostic d'entreprise, l'Harmattan, Paris, 2008, P56

³ Idem.

basent sur les critères suivants ¹:

- ✓ La protection et l'épanouissement du facteur humain au travail ;
- ✓ La préservation de l'environnement et des ressources naturelles ;
- ✓ La défense et promotion des intérêts du consommateur ;
- ✓ Le respect de l'éthique des affaires ;
- ✓ La protection des valeurs et des intérêts particuliers (minorités, groupes ethniques et religieux).

1.9. La performance stratégique :

Afin d'assurer sa pérennité, l'organisation doit se démarquer de ses concurrents, et pour cela, elle doit se fixer des objectifs stratégiques appropriés, tels que l'amélioration de la qualité des produits, l'adoption de méthodes de marketing originales ou l'adoption de techniques de fabrication plus efficaces. Pour la haute direction, l'objectif principal à ce stade est de communiquer leurs objectifs stratégiques aux employés et de s'assurer qu'ils se transforment en objectifs opérationnels pour atteindre une performance à long terme ou une performance stratégique. La performance stratégique peut être définie comme le maintien d'une distance avec les concurrents, entretenue par une forte motivation (système d'incitation et de récompense) de tous les membres de l'organisation et une focalisation sur le développement durable².

La performance à long terme est associée à :

- ✓ La capacité à remettre en cause les avantages stratégiques acquis ;
- ✓ La définition d'un système de volontés visant le long terme ;
- ✓ La capacité de l'entreprise à développer un avantage compétitif durable ;
- ✓ La capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrices de marge ;
- ✓ L'excellence à tous les niveaux de l'entreprise.

2. Les indicateurs de la performance :

Les entreprises ont cherché, durant les années quatre-vingt-dix, à améliorer la mesure de leur performance, soit en utilisant de nouveaux outils d'évaluation de la performance financière, soit en élargissant la performance à des mesures non financières. Les diverses propositions ont donné lieu à de nombreuses réflexions que on va tenter de résumer ci-

¹ TEZENAS DU MONCEL, dans BAYED (M), Op.cit., P. 381.

² Morand (M,C), La performance globale et ses déterminants, article en ligne, centre de ressource économie gestion, avril 2008, P. 2.

dessous.

Historiquement, et au moins aux Etats-Unis, la performance a depuis longtemps été mesurée grâce à des indicateurs financiers (Return On Investment, chiffre d'affaires, résultat...). Le but est de donner une image de l'entreprise qui soit le reflet de la richesse des actionnaires.

Les données financières et comptables sont alors considérées comme des indicateurs avancés de la performance boursière.

Mais ces indicateurs traditionnels ont fait l'objet de critiques nombreuses qui ont amené une double proposition d'amélioration :¹

- ✓ Définir des indicateurs financiers plus représentatifs de la création de valeur de l'entreprise (VEA ou Valeur Economique Ajoutée, CFROI ou Cash-Flow *Return On Investment*... dont les formules de calcul seront rappelées plus bas).

- ✓ Utiliser des indicateurs non financiers qui seraient des indicateurs avancés d'une performance de plus en plus immatérielle. Le développement des actifs immatériels est en effet mal pris en compte par les documents comptables selon Kaplan et Norton (2001a) citant plusieurs études. En 1982, les actifs corporels représentaient 62% de la valeur de marché des entreprises. Dix ans après, le ratio est descendu à 38% et à la fin du 20e siècle, il ne comptait plus que pour 20%.

Cette double proposition fait l'objet de débats. Concernant les indicateurs non financiers, un outil est d'ailleurs apparu durant les années quatre-vingt-dix et a connu un certain succès, le Tableau de Bord Prospectif (TBP). Compte tenu du succès de cet outil et des questions qu'il suscite, nous lui consacrerons un long développement.

2.1. Les indicateurs financiers :

Résultat par action, croissance du résultat par action, ROE ou Return On Equity (taux de rentabilité financière), free cash flows, croissance des cash flows, ROA ou Return on Assets et ROI ou Return On Investment sont les indicateurs privilégiés de mesure de la performance financière. Ces mesures posent toutefois des problèmes :²

- ✓ Elles ne prennent pas en compte le coût du capital ;

¹ Berland (N), Mesurer et piloter la performance, Université Paris-Dauphine, Paris, 2009, P.120.

² GIRAUD (F) et SAUPLIC (O), Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance, Gualino éditeur, Paris, 2005, P. 83.

- ✓ Elles sont influencées par les règles de la comptabilité financière et sont soumises au calendrier comptable ou budgétaire annuel ;
- ✓ Elles sous-estiment les éléments immatériels ;
- ✓ Elles sont faiblement corrélées avec la performance boursière de l'entreprise. Ainsi, les ventes sont un piètre indicateur de création de valeur.

Il existe d'autres outils de mesure de la création de valeur. Nous nous concentrerons dorénavant sur l'VEA (VEA est une marque déposée tout comme le sont un certain nombre de concept de gestion depuis quelques années. A ce titre, l'VEA a été créatrice de valeur... pour le cabinet qui détient la marque.), qui est celui ayant connu le succès le plus important, pour mieux en relativiser les bénéfices. En effet, un certain nombre d'entreprise ont été déçue par la mise en place d'une mesure de création de valeur.

Selon **Stern & Stewart**, l'VEA, pour être vraiment utile, devrait être la pierre angulaire du management de l'entreprise et servir à :

- ✓ Mieux investir ;
- ✓ Définir les objectifs des managers des centres de responsabilité ;
- ✓ Gérer la communication avec les investisseurs ;
- ✓ Distribuer les bonus.

2.2. Les indicateurs non financiers :

Les indicateurs financiers étant sujets à critique et peu actionnables, un grand nombre d'auteurs ont proposé de leur substituer ou de les compléter avec des indicateurs non financiers considérés comme plus en phase avec les réalités de la concurrence actuelle. La prise en compte de la performance est supposée être plus équilibrée car tenant compte de ses multiples aspects.

Les réflexions sur la place des indicateurs non-financiers ont été relancées notamment avec le tableau de bord prospectif mais la tendance est plus profonde et avait déjà été initiée par d'autres réflexions. En passant de la performance financière à la performance non financière, on évolue d'une performance mesurée pour les actionnaires à une performance mesurée pour les parties prenantes. Trois séries de raisons peuvent ainsi expliquer la montée des indicateurs non financiers.¹

Il apparaît, en outre, que l'utilisation d'indicateurs non financiers est assez

¹ GIRAUD (F)et SAUPLIC (O), Op.cit., P. 88.

systématiquement associée à des pratiques du management de la qualité ou production flexible. Un certain nombre d'études ne montrent toutefois pas de performances meilleures quand de tels indicateurs sont utilisés. Les résultats de ce point de vue sont très contrastés.

L'utilisation d'indicateurs non financiers, notamment dans les formules de calcul de bonus, semble dépendre de variables de contingence, notamment la stratégie dont nous reparlerons plus bas.

Une des nouveautés du TBP (Tableau de Bord Prospectif) a été de mettre en avant l'importance des indicateurs non financiers. Pourtant, les études montrent que la plupart des entreprises continue à accorder l'essentiel de leur attention aux indicateurs financiers (56% des indicateurs), suivi par les indicateurs clients (19%), les indicateurs de processus (12%), les indicateurs innovation et apprentissage (5%) et d'autres indicateurs (8%). De plus, les TBP sont surtout utilisés au niveau d'entreprise et division et nettement moins dans les filiales et les départements.

70% des entreprises interrogées (ou) utilisent le TBP pour déterminer les bonus, dont 17% de façon assez intensives. Bien que le TBP doive servir à obtenir du consensus et à mieux communiquer, seules 37% des entreprises semblent avoir constaté une amélioration de la compréhension de la stratégie par les salariés suite à l'implantation d'un TBP.

Section 03 : Le rôle de la motivation dans l'amélioration de la performance du personnel

Par la définition de la motivation, nous la connaissons comme un moyen d'atteindre un objectif spécifique. En particulier, il est lié aux besoins de l'individu. Par conséquent, du point de vue de la gestion, il s'agit de répondre aux besoins des personnes et de faciliter leurs efforts pour atteindre les objectifs organisationnels. La motivation joue un rôle très important dans la réalisation d'excellents objectifs et l'amélioration continue des performances du personnel au travail. À l'heure actuelle, dans un environnement hautement concurrentiel, les entreprises doivent continuellement améliorer leur compétitivité si elles veulent croître et se développer. La motivation des personnes devient la base pour réaliser leur plein potentiel. À cette fin, les gestionnaires sont tenus d'agir sur des motivations pour motiver davantage de personnes à se porter volontaires pour travailler afin d'atteindre les objectifs de l'organisation et d'améliorer considérablement les performances.

1. Le rôle des managers dans la performance du personnel :

Les managers peuvent influencer les performances du service client. Que ce soit par le recrutement, la sélection, la formation, la planification stratégique et allocation des ressources. En effet, pour accomplir les tâches requises (ressources matérielles, temps alloué, nombre d'employés), le lien entre les tâches spécifiques et les services de l'entreprise, les distractions (bruit, autres clients ou collègues) et la psychologie associée à l'exécution de tâches liées au travail les tâches nuisent. Des employés bien formés sont plus performants dans un environnement de service, ils auront donc un impact positif sur la satisfaction des clients, ce qui les conduira à plus de clients et à une meilleure réputation.

Les gestionnaires peuvent également mettre en place des mécanismes qui ont pour but d'influencer le comportement des employés (structure de l'organisation, marche à suivre, récompense). Les entreprises qui donnent plus de pouvoir et de liberté à leurs employés voient une augmentation de la performance de ceux-ci, ce qui augmente leur confiance en eux et du même coup leur satisfaction au travail. Finalement, les gestionnaires d'entreprises peuvent mettre des standards sur la performance des employés (plaintes et gestion de plainte, qualité du service, satisfaction des clients) et sur l'évaluation de ses résultats explique que l'implication des gestionnaires dans la prestation de service est un facteur primordial dans la performance et pour une gestion stratégique du service à la clientèle.

Plus les gestionnaires s'impliquent dans la qualité du service à la clientèle, plus les employés seront performants et satisfaits au travail. Considérant le rôle du personnel en contact dans la satisfaction de la clientèle, les gestionnaires d'entreprise de services doivent mettre l'accent sur les attitudes qui augmentent la performance.¹

2. Lien entre motivation et performance :

Il est important de comprendre que le problème se situe dans le fait que les employeurs veulent garder leurs employés motivés dans leur travail mais qui ne savent pas exactement ce qui les motive vraiment. Ce qui est plus important à comprendre c'est que chaque individu a des besoins différents c'est-à-dire ce qui inspire et pousse une personne à agir est différent d'une autre personne. Et donc il est difficile de comprendre ce qui motive les gens sans évaluer ce dont ils ont besoin et ce qu'ils attendent de leur travail. Donc les employeurs doivent bien connaître leurs employés tout en utilisant des techniques différentes pour motiver chacun d'entre eux en fonction de leurs besoins personnels. Une personne

¹ AGUILAR (M), Op.cit, P. 55.

devient motivée pour atteindre ses objectifs personnels ainsi que les objectifs organisationnels. Plus un employé est motivé, plus cela va influencer ses performances et donc les performances de l'entreprise. S'il est motivé il devient plus créatif, flexible, réfléchi, visionnaire, efficace et organisé et donc performant. Il est important de bien comprendre ce que la motivation des employés est, elle peut être définie comme des forces psychologiques qui déterminent la direction de l'activité d'une personne. Les recherches ont montré que la satisfaction est positivement liée à la performance professionnelle. Ainsi la motivation et la performance ont une corrélation positive, la première joue un rôle important dans la dynamique de la deuxième, mais est aussi une conséquence de la motivation et donc chacune est la cause et l'effet de l'autre. Par conséquent la relation motivation-performance dépendant de la complexité des tâches accomplis par les employés.¹

En effet, la performance du personnel est reflétée dans le rendement de l'entreprise, donc il est sans doute essentiel pour l'avenir de l'organisation et donc sa performance augmente en proportion directe avec le niveau de sa motivation. Cette dernière est considérée comme un instrument précieux qui doit être utilisées par les managers pour obtenir des performances très élevées, c'est-à-dire atteindre les objectifs en conditions optimales de qualité, de consommation et des coûts qui doivent être réduits. Cette relation entre la motivation et le niveau de la performance dépendant de la complexité de l'activité que la personne doit accomplir.

Maintenant que nous avons exposé ce que sont la motivation et la performance, nous en sommes rendus à décrire comment elles interagissent l'une avec l'autre à partir de point de vue de trois auteurs différents :

2.1. Équation performance-motivation selon les travaux de Vroom, Lawler et Porter (1964) :

La performance au travail dépend en partie des compétences individuelles qui interagissent avec la motivation pour améliorer la performance.

Selon une adaptation des travaux de Vroom, Lawler et Porter², la performance au travail peut se définir alors par l'équation suivante :

¹ WANG (P), Motivation : une source pour améliorer la performance des membres d'équipes de projets, mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maître, Université de Québec, 2011, P41.

² VROOM (V.H), Work and motivation, éditions John Wiley & Sons, New York, 1994, P.223-246.

$$\text{Performance} = \text{Habileté} * \text{Motivation}$$

Comme l'habileté vient à la fois de l'inné (aptitude) et de l'acquis (expérience), alors l'équation devient après remplacement ¹ :

$$\text{Performance} = (\text{Aptitude} * \text{Expérience}) * \text{Motivation}$$

Afin de créer une approche systémique, on peut ajouter l'environnement :

$$\text{Performance} = (\text{Aptitude} * \text{Expérience} * \text{Motivation}) * \text{Environnement}$$

L'aptitude représente le potentiel maximum d'un individu, c'est donc une capacité innée : elle suit une courbe dans la vie, avec des points minimaux à la naissance et à la mort, et des pics entre les deux. A long terme, il constitue le seul facteur limitant dans l'équation de la performance. L'expérience est définie dans un sens courant et habituel ; non seulement l'expérience directement pertinente au poste actuel, mais également l'expérience qui est moins pertinente doit être prise en compte. On peut aussi envisager des activités comme étudier ou élever une famille.

La motivation représente un cas particulier ; de la façon dont on la définit dans ce texte ; on affirme que si les deux variables ne changent pas, toute augmentation de motivation produira un accroissement de performance. Finalement, l'environnement vient encadrer l'équation de deux manières ²:

✓ Premièrement, il place la performance en perspective. Par exemple, un certain résultat, en période économique difficile, équivaut à un autre en apparence supérieur, obtenu dans des conditions d'expansion. De même, il permet une comparaison avec la concurrence.

✓ Deuxièmement, il influence évidemment la performance au travail. Si on se retrouve au sein d'une équipe gagnante, On pourra plus facilement atteindre ses objectifs. Il s'agit entre autres des appuis de son supérieur, de ses collègues et de ses subordonnés.

¹ SIMON (H.A), Administration et processus de décision, édition Economica, Paris, 1983, P. 37-38.

² VROOM (V.H), Op.cit, P. 224.

Par conséquent, nous concluons qu'une personne peut atteindre des performances de plusieurs façons, mais ses capacités limitent les performances maximales, quels que soient son expérience, son niveau de motivation et tout environnement de travail

2.2. Les travaux de Lu Da (1994) :

Lu Da explique dans son ouvrage « Levels of the Motivation and Job Performance » la relation qui existe entre la motivation et la performance comme deux variables quand l'un de deux est changé, l'autre doit aussi changer car l'un affecte l'autre. Pour plus simplement, lorsque le niveau de motivation est plus élevé, meilleure est la performance. Cet argument est juste en un sens, mais pas absolu.

Les raisons spécifiques sont les suivantes :¹

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

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

- ✓ La motivation affecte la performance au travail, et à son tour, la performance au travail affecte également la motivation, sous certaines conditions, la motivation et la performance se renforçant mutuellement.

2.3. Les travaux de Mitchell et Daniel (2003) :

Ce modèle propose une vue synthétique des principaux processus de la motivation et de leur enchaînement. D'une part les besoins, désirs ou valeurs qui déclenchent la motivation, lesquels sont explicités dans les modèles de **Maslow (1943)**, **Alderfer (1969)** et **Herzberg(1971)**, d'autre part les buts assignés aux individus, ou que ceux-ci s'assignent, afin d'orienter leurs actions dans une direction précise (travaux de Locke,1991) et enfin l'intensité produite par les caractéristiques d'un besoin (importance) ou d'un objectif (difficulté) sur le comportement individuel (modèles de Maslow 1943, Vroom 1964, Locke 1968). Mitchell et Daniels (2003) présentent de façon très globale les différents apports

¹ DA (L), Levels of the Motivation and Job Performance, in China Academic Journal, Volume Z1, numéro 9, 1994, P. 25.

des théories de la motivation au travail. Ces deux chercheurs cherchent à déterminer en quoi la motivation au travail influence les comportements au travail et la performance.

Ce modèle décrit trois processus psychologiques qui interviennent dans le déroulement de la chaîne séquentielle de la motivation :¹

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

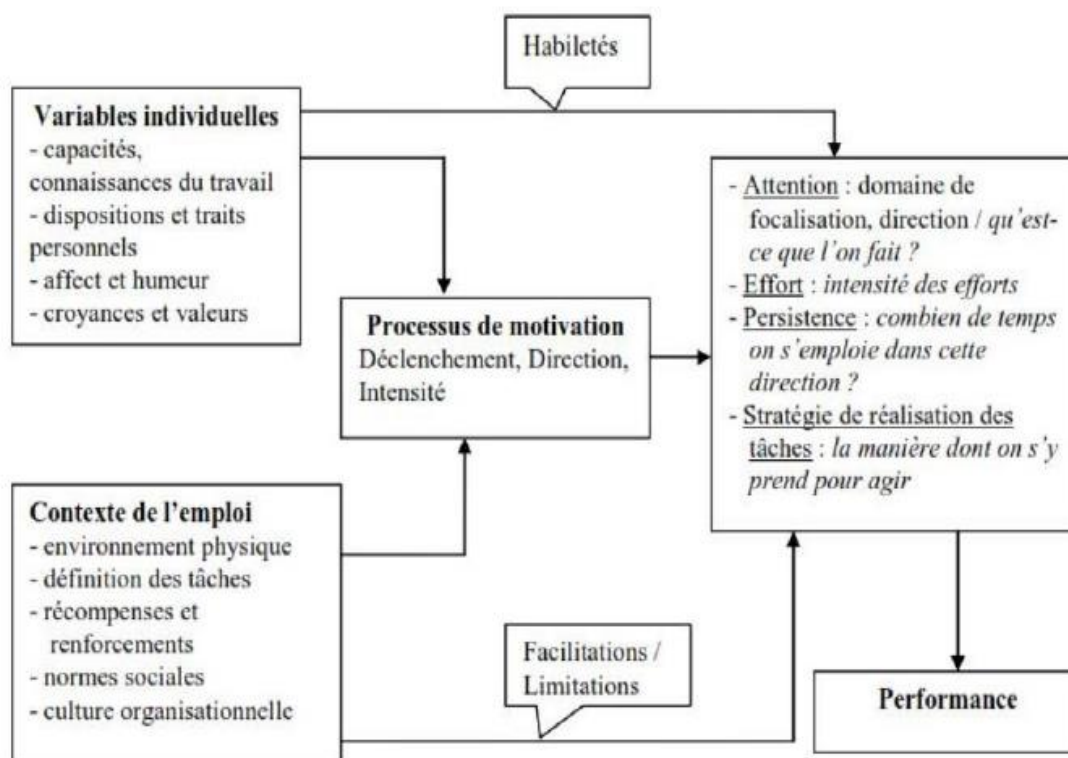
✓ Le second est **la composante directionnelle** du comportement. Les buts sont dans ce cas considérés comme des exemples types de directions fournies aux individus ou que ces derniers se fixent à eux-mêmes pour guider leurs actions. Ce processus fait notamment l'objet des travaux de Locke sur la théorie de la fixation des objectifs.

✓ Enfin **la composante d'intensité** d'un comportement représente l'effet de l'importance d'un besoin ou de la difficulté d'un objectif sur le comportement individuel. Elle est présente dans la plupart des théories de la motivation (ex. la hiérarchisation des besoins chez Maslow, la valence d'un objet, d'un résultat ou d'un état chez Vroom, la difficulté des objectifs chez Locke).

Le modèle de Mitchell et Daniels 2003 (Figure 4) montre la complexité du processus motivationnel, qui articule à la fois des variables individuelles et des variables contextuelles dont la conjugaison engendre la performance au travail. La figure suivante en témoigne.

¹ MITCHELL (T.R) et DANIELS (D), Motivation, Handbook of Psychology, vol. 12, édition John Wiley and Sons, New York, 2003, PP. 225-226.

Figure 4: Le modèle de Mitchell et Daniel (2003)



Source : MITCHELL (T.R) et DANIELS (D), Op.cit, P.226.

Ce modèle montre que le processus motivationnel est influencé par deux catégories de variables : les variables individuelles (capacités, connaissances du travail, dispositions et traits personnels, affect, et humeur, croyances et valeurs) et les variables contextuelles (environnement physique, définition des tâches, récompenses et renforcements, normes sociales, culture organisationnelle). Il met aussi en exergue les autres facteurs comme les habiletés individuelles qui interagissent avec le processus motivationnel en vue d'arriver à la performance, mais il place la motivation au centre de ces facteurs qui interagissent¹.

Maintenant que nous avons exposé ce que sont la motivation et la performance, nous en sommes rendus à décrire comment elles interagissent l'une avec l'autre.

D'une part, nous verrons que leur relation varie selon les types de motivation de même que les types de performance qui sont observés. D'autre part, nous constaterons que la perspective d'analyse temporelle linéaire qui est habituellement utilisée n'est pas nécessairement la meilleure pour expliquer la relation entre la motivation et la performance ; nous décrirons une relation spirale pour y suppléer.

¹ THOMAS (W), Op.cit, P. 125.

3. Types de motivation et performance sur les types de tâche :

Les recherches ont démontré que l'effet de la motivation sur la performance dépend de quel type de motivation et de performance il est question. Concrètement, les études scientifiques ont établi que la motivation autonome est associée avec davantage de performance pour des tâches relativement complexes, alors qu'il n'y a pas ou peu d'avantage pour la motivation contrôlée lorsque des tâches mondaines sont impliquées. Dans la même veine, la motivation intrinsèque amène une meilleure performance sur des tâches qui sont intéressantes, alors que la motivation extrinsèque autonome suscite une meilleure performance sur des tâches qui ne sont pas en elles-mêmes intéressantes, mais qui sont importantes et qui requièrent de la discipline et de la détermination. De plus, comme toutes les tâches moins intéressantes ne sont pas nécessairement importantes non plus, mais doivent tout de même être réalisées, la motivation extrinsèque contrôlée peut alors s'avérer utile pour susciter un certain gain de performance.

Les résultats des études indiquent, en effet, que l'utilisation de stratégies appropriées de motivation peut améliorer les performances. Il est généralement admis que lorsque le niveau de motivation est plus élevé, meilleure est la performance. Cet argument est juste en un sens, mais pas absolu. Les raisons spécifiques sont les suivantes : ¹

- ✓ Des niveaux élevés et faibles de motivation peuvent affecter négativement la performance au travail, seule la motivation modérée et réaliste peut mobiliser l'enthousiasme du personnel au travail pour l'amélioration des performances ;
- ✓ La motivation est un des nombreux facteurs importants influençant la performance (autrement dit, la performance au travail est un résultat de nombreux facteurs objectifs et subjectifs, y compris la motivation) ;
- ✓ La motivation affecte la performance au travail, et à son tour, la performance au travail affecte également la motivation, sous certaines conditions, la motivation et la performance se renforçant mutuellement.

¹ WANG (P), Op.cit, P. 30.

Conclusion du chapitre 02 :

À la fin de ce deuxième chapitre, Nous comprenons que la performance est le résultat d'une action, voir le succès ou l'exploit. Contrairement à son sens français, la performance en anglais « contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès, elle est composée de l'efficacité, l'efficience et la pertinence), on distingue entre performance économique, sociale, humaine, managériale, organisationnelle, technologique, commerciale, sociétale, stratégique. La performance peut être mesurer par des indicateurs financiers tels que Résultat par action et ROE et non financiers comme Tableau de Bord Prospectif.

On a pu aussi constater le rôle important que joue la motivation à améliorer la performance des employés, qui constitue le cœur de l'évaluation globale de la performance de l'entreprise. Le succès d'une entreprise dépend de la performance collective, qui est largement tirée par les résultats individuels.

Par conséquent, afin d'améliorer la performance globale, les entreprises doivent améliorer l'efficacité de l'équipe et donc l'efficacité de chaque employé. De plus, pour atteindre des performances élevées dans une entreprise, il est nécessaire d'utiliser la bonne stratégie, les bons outils de gestion, de s'appuyer sur des conditions favorables, d'utiliser les bonnes compétences en gestion, de s'assurer de la satisfaction des parties prenantes et, surtout, de s'assurer que les employés sont bien motivés dans leur travail pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

Chapitre 03

L'impact de la motivation sur
la performance du personnel au
sein de la CNAS Tissemsilt

Introduction du chapitre 01 :

Les caisses de sécurité sociale sont un organisme juridiquement réglementé de grande importance. Elles jouent un rôle économique et social effectif dans la société en couvrant les risques auxquels les travailleurs sont confrontés en échange de cotisations. Elles maintiennent l'équilibre financier, ce qui leur permet d'exercer plus facilement leurs fonctions et de maintenir leur viabilité en échange d'apports sous forme de primes.

Les caisses algériennes de sécurité sociale cherchent à maintenir leur service de ressources humaines en s'occupant à l'amélioration de la motivation de ses employés, et dans ce chapitre nous allons faire une enquête sur le terrain à l'aide d'une recherche qualitative et quantitative, pour évaluer l'effet de la motivation des salariés sur la performance du personnel de la caisse nationale des assurances des salariés (CNAS) de Tissemsilt.

Ce chapitre est subdivisé en 3 sections la première est consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil et la deuxième à la présentation de la démarche de la recherche et la troisième à la présentation et l'analyse des résultats.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil :

1. Organisation de la CNAS :

La CNAS (**Caisse Nationales des Assurances Sociales**) est un établissement public à gestion spécifique, elle est dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière, et réputée commerçante dans ses relations avec les tiers, elle est placée sous la tutelle du **Ministre du travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale**, elle est administrée par un Conseil d'Administration, son siège est à Alger (BEN AKNOUN) ¹.

Elle est constituée de ²:

- ✓ Une Direction générale.
- ✓ 49 Agences de wilaya (dont 2 à Alger).
- ✓ 826 structures de paiement, dont :
 - 356 centres de paiement.
 - 401 antennes de paiement.
 - 69 correspondances locales.
- ✓ 4 cliniques spécialisées (chirurgie cardiaque infantile, orthopédie et rééducation, ORL, dentaire).
- ✓ 4 centres régionaux d'imagerie médicale.
- ✓ 35 centres de diagnostic et de soins.
- ✓ 55 officines pharmaceutiques.
- ✓ 30 crèches et jardins d'enfant.
- ✓ Une imprimerie à Constantine.
- ✓ Un centre familial à caractère social à BEN AKNOUN.

2. Etablissement et organisation de l'agence de la CNAS de Tissemsilt :

Lorsque l'agence a été établie par la loi 09/84 du 04/02/1984 dans la mise en œuvre du processus de décentralisation, l'agence de Tissemsilt a été créée pour la Caisse nationale d'assurance sociale pour les travailleurs la fin de 1986 après qu'elle a été affiliée à l'agence de Tiaret, l'agence de Tissemsilt est classée dans la troisième catégorie conformément à l'article 17 du 11/01/1998 qui classe les agences des wilayas en trois catégories comme suit³

- ✓ 1^{ère} catégorie qui gère au minimum 20 000 assurés.

¹ Service Ressources Humaines de la CNAS de Tissemsilt.

² Service Ressources Humaines, Op.cit.

³ Service Ressources Humaines, Op.cit.

- ✓ 2^{ème} catégorie qui gère inférieur à 20 0000 ou bien au minimum 10 0000.
- ✓ 3^{ème} catégorie qui gère à l'inférieur à 10 0000.

L'Agence n'a ni personnalité juridique ni autonomie financière et est placée sous l'autorité des agents d'administration qui peuvent se voir déléguer une partie de ses pouvoirs par le directeur général du fonds et l'adjoint aux opérations financières sous sa responsabilité.¹

2.1. Les filiales de l'agence :

L'agence de la CNAS de Tissemsilt comporte les filiales suivantes :²

- ✓ **Centre de paiement Tissemsilt** : qui a été créé en août 1978 et couvre les communes suivantes : Tissemsilt, Ouled Bessam, Sidi Abed, Ammari, Maassem.
- ✓ **Le centre de paiement Theniet el had** : qui a été fondée en 06/10/1979 est à 48 Km du siège de la willaya, qui couvre les communes suivantes : Theniet el had, Sidi Boutechent, El Youssoufia
- ✓ **Le centre de paiement Bordj Bounaama** : qui a été créé le 1er janvier 1980, est à 58 km du siège de la willaya, qui couvre les communes suivantes : Bordj Bounaama, Tamelahet, Sidi Slimane, Beni Lahcen, Beni Chaib
- ✓ **Filiale de Boukayed** : Il est à 64 km du siège de la willaya situé dans les hauteurs des montagnes des Ouareshnis, C'est l'organisme le plus ancien au niveau de l'agence de la wilaya de Tissemsilet où il a été créé en 1948 et était associé à la caisse de sécurité sociale des employés des mines CASONIME elle couvre les communes suivantes : boukayed, lazharia, larebaa.
- ✓ **Centre de paiement Khemisti** : qui a été créé en 15/06/1988 est à 17 KM du siège de la willaya qui couvre les communes suivantes : khemisti, laayoun.
- ✓ **Centre de paiement Lardjem** : qui a été créé en 01/03/1993 est à 32 KM du siège de la willaya qui couvre les communes suivantes : Lardjem, El Malaab, Sidi El Antri.
- ✓ **Filiale de Bordj El Amir AEK** : qui a été créé en 03/07/2013 est à 80 KM du siège de la willaya qui présente des services pour couvrir les risques.

¹ Service Ressources Humaines, Op.cit.

² Service Ressources Humaines, Op.cit.

✓ **Correspondance locale de la commune El Malaab.**

✓ **Services de couverture et des contestations.**

2.2. Missions de l'agence :

L'agence de la CNAS de Tissemsilt est chargée des missions suivantes :¹

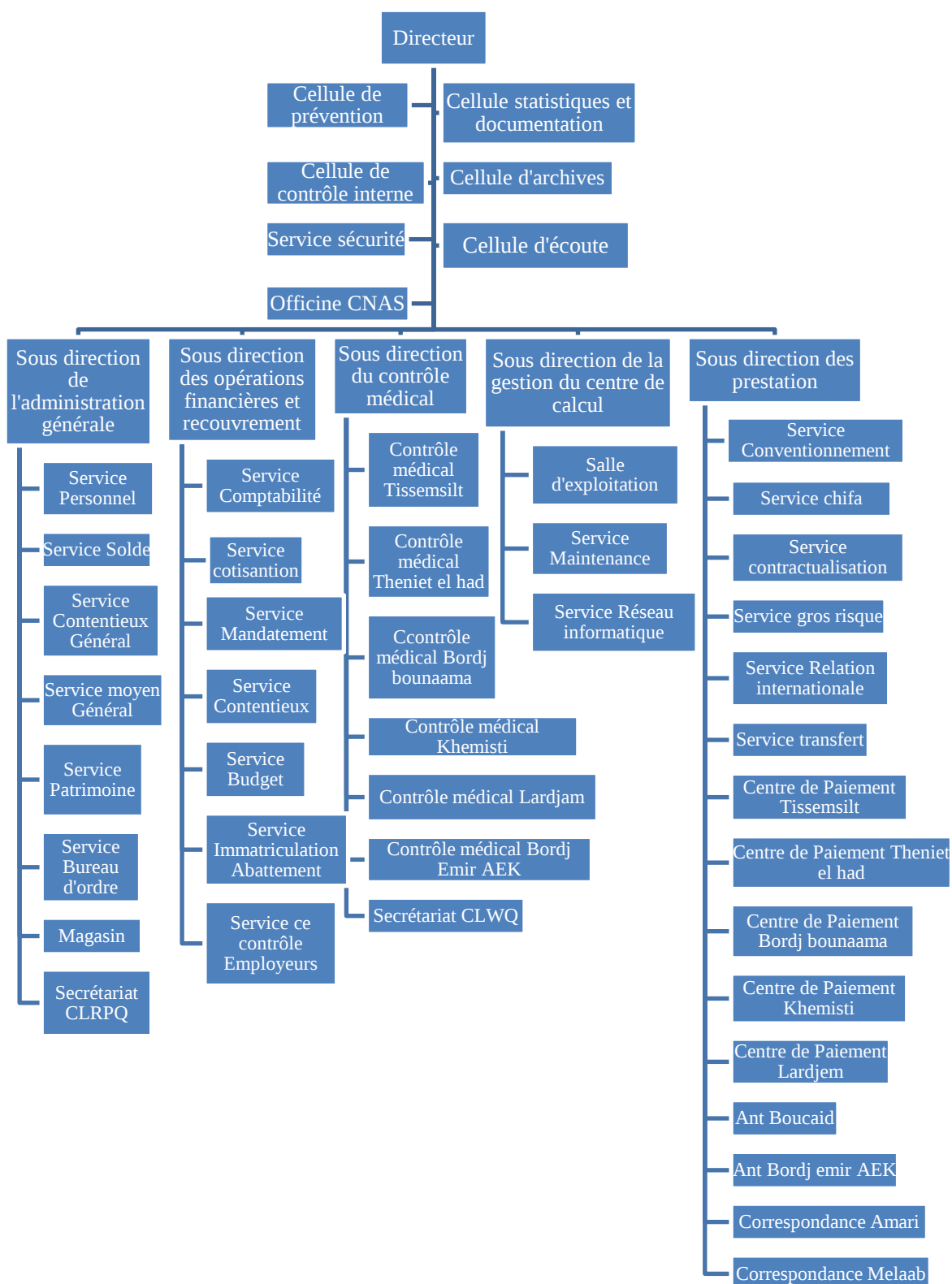
- ✓ Appliquer les instructions de la direction générale ;
- ✓ Modernisation des infrastructures et de la qualité du service de l'agence ;
- ✓ Gérer les moyens humains et matériels de l'agence ;
- ✓ Gérer le budget accordé par la Direction générale ;
- ✓ Tenir la comptabilité de l'agence ;
- ✓ Gérer les prestations en nature et espèces des assurances sociales des accidents du travail et des maladies professionnelles ;
- ✓ Gérer les prestations familiales ;
- ✓ Assurer le recouvrement le contrôle employeurs et le contentieux juridique ;
- ✓ Attribuer un numéro d'immatriculation aux assurés sociaux et aux employeurs ;
- ✓ Effectuer les opérations du contentieux juridique ;
- ✓ Contribuer à promouvoir la politique de la prévention des accidents de travail et des maladies professionnelles ;
- ✓ Gérer les prestations dues aux personnes bénéficiaires des accords bilatéraux ;
- ✓ Organiser, coordonner et exercer le contrôle médical ;
- ✓ Améliorer la qualité des prestations ;
- ✓ Le développement du système tiers payant ;
- ✓ Assurer le fonctionnement des commissions de recours ;
- ✓ Préciser l'équilibre financière de l'agence ;
- ✓ Coordonner et améliorer la relation entre l'agence et les partenaires sociaux (médecine traitant, opticien, officines.

¹ Service Ressources Humaines, Op.cit.

2.3. L'organigramme de l'agence :

L'agence de la CNAS de Tissemsilt est organisée comme illustre la figure suivante :

Figure 5: L'organigramme de l'agence de la CNAS de Tissemsilt



Source : Service Ressources Humaines, Op.cit.

3. Activités des sous-directions de l'agence de la CNAS de Tissemsilt :

L'agence de la CNAS de Tissemsilt comporte cinq (05) sous-direction et chacune a ses propres activités comme suit :¹

3.1. Sous-direction de l'administration générale :

- ✓ Application des articles du règlement intérieure et de la convention collective ;
- ✓ Préservation des biens (meubles et immeubles de la caisse) ;
- ✓ Assurer les moyens matériels indispensables pour le bon déroulement des activités des personnels ;
- ✓ Suivi des projets d'investissement et de réalisation ;
- ✓ Participation et exploitation des différentes réunions des commissions internes (CPPF/ commission d'ouverture des plis et d'évaluation des offres/ commission de discipline, commission d'hygiène et de sécurité.....).

3.2. Sous-direction des opérations financières et recouvrement :

- ✓ Le contrôle financier de l'agence ;
- ✓ Préparation des prévisions budgétaires ;
- ✓ Tenir la comptabilité ;
- ✓ Exécution des recettes et les dépenses de l'agence ;
- ✓ Veiller à toutes les opérations financières ;
- ✓ Vérification de la balance, grand livre et bilan ;
- ✓ Opérer tout maniement de fonds de l'agence ;
- ✓ Assurer la coordination financière ;
- ✓ Le suivi du recouvrement et du contentieux et contrôle employeurs.

3.3. Sous-direction du contrôle médical :

Le contrôle médical constitué de praticiens conseils (médecin conseil, chirurgien-dentiste conseil) et d'un personnel administratif, est organisé, au plan national et local, selon une structure pyramidale ; il consiste à donner des avis sur les prescriptions et actes médicaux relatifs à l'état de santé ou à la capacité de travail des bénéficiaires de la sécurité sociale en tenant compte de leur justification médicale et des droits aux prestations en manière d'assurances sociales, d'accidents du travail et de maladies professionnelles tel que définis par la législation et la réglementation en vigueur. Il gère les risques suivants :

¹ Service Ressources Humaines, Op.cit.

- ✓ Contrôle les prestations en nature : système de tiers payant systématique ; cure thermales, rééducation professionnelles, transport sanitaire, relations avec les partenaires sociaux (médecin traitant conventionnés, opticien lunetiers, officine de pharmacies) ;
- ✓ Contrôle les prestations en espèces : (indemnités journalières) ;
- ✓ Gère les accidents de travail et les maladies professionnelles : attribution du taux d'IPP et prévention ;
- ✓ Dossier pour compte : allocations familiales, relations internationales ;
- ✓ Contentieux médicale : loi 08/08 du 23/02/2008 relative au contentieux en matière de sécurité sociale ;
- ✓ L'expertise médicale traite les rejets d'ordre médical qui sont émis en cas de désaccord sur l'appréciation de l'état de santé du patient entre le praticien traitant et le praticien conseil ;
- ✓ Le litige portant sur l'appréciation de l'état d'invalidité et de taux d'incapacité en matière d'accident du travail et de maladie professionnelle sont portés devant la commission d'invalidité de wilaya qualifiée. (CIWQ).

3.4. Sous-direction de la gestion du centre de calcul :

- ✓ Gestion du centre de calcul ;
- ✓ Gestion des relations avec les partenaires ;
- ✓ Installation et maintenance des applications (Chifa_officine, Chifa_med, Chifa_optic) et assistance ;
- ✓ Exploitation de la base SIGAS, SECU, et SIGCM ;
- ✓ Transmission et changements des factures électroniques ;
- ✓ Enrôlement des nouvelles clés PS ;
- ✓ Suivi des statistiques CHIFA ;
- ✓ Suivi de logiciel PC COMPA ;
- ✓ Le traitement mensuel allocation familiale et comptabilité avec édition des états ;
- ✓ Répondre aux besoins des utilisateurs ;
- ✓ Formation des pharmaciens, médecins... ;
- ✓ Traitement des doubles bases et modifications ;
- ✓ Assainissement dossiers assurés ;
- ✓ Des statistiques sont élaborées à la demande des utilisateurs ;
- ✓ Suivi des anomalies constatées par les utilisateurs pour l'envoi à la direction informatique ;

- ✓ Confirmation SECU ;
- ✓ Collaboration directe avec service d'immatriculation de l'agence pour l'assainissement des dossiers assurés sociaux.

3.5. Sous-direction des prestations :

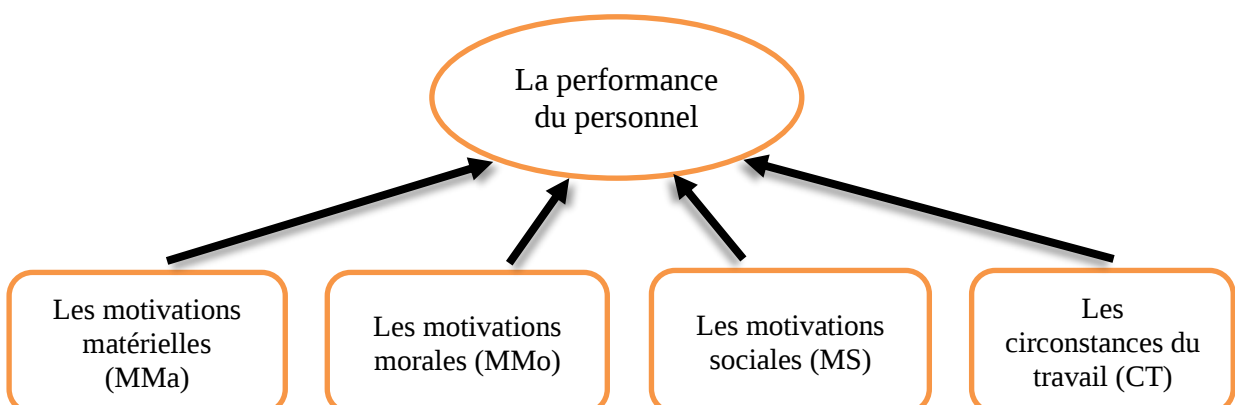
- ✓ Organisé et suivi les gestions des prestations des assurances sociales, et accidents du travail et des maladies professionnelles et des prestations familiales ;
- ✓ Appliquer les lois de la sécurité sociale ;
- ✓ Appliquer les instructions de la direction générale ;
- ✓ Répondre aux réclamations des assurés sociaux ;
- ✓ Faciliter la prise en charge des prestations des assurés sociaux ;
- ✓ Organisation des réunions périodiques avec les partenaires sociaux ;
- ✓ Visites périodiques des structures de l'agence ;
- ✓ La vérification des statistiques.

Section 02 : Présentation de la démarche de la recherche

1. Présentation du modèle conceptuel de la recherche :

Cette étude vise à répondre à la question principale, dans quelle mesure la motivation affect-elle la performance des employés au sein de la CNAS Tissemsilt ? « Sous les angles de la motivation matérielle, la motivation morales et la motivation sociale et les circonstances du travail ».

Figure 6: Modèle conceptuel de la recherche



Source : Réalisé par l'étudiant

À partir du modèle ci-dessus, nous avons établi l'hypothèse centrale qui dit que la motivation (matérielle, morale, sociale et les circonstances du travail) contribue à l'amélioration de la performance du personnel. L'hypothèse relie cinq variables dont quatre

sont indépendantes, à savoir (motivation matérielle, morale, sociale et circonstances du travail) et une variable dépendante qui est la performance du personnel.

Nous rappelons ici les méthodes qui nous permettent de collecter les données que nous utilisons dans le cadre d'une étude destinée à analyser l'impact de la motivation sur la performance du personnel. Nous avons utilisé les méthodes suivantes dans notre recherche : méthodes de collecte et de traitement des données, incluant des méthodes quantitatives pour tester nos hypothèses.

2. L'objectif et la durée de l'enquête :

Afin de bien montrer où occupe la motivation des salariés au sein de la Caisse Nationale des Assurances Sociales (CNAS) de Tissemsilt, nous avons mené une enquête qui nous permettra de comprendre et d'analyser les perceptions de la population interrogée sur notre thème.

Quant à la durée de notre enquête s'est déroulée du **01 février au 15 mars 2022**. On a effectué la collecte des données en **10 jours**, le traitement et l'analyse des résultats en **10 jours**.

Les objectifs principaux de cette enquête sont :

- ✓ Identifier l'impact de la motivation sur la performance du personnel de l'agence de la CNAS de Tissemsilt ;
- ✓ Découvrir les outils de motivation adoptée par l'agence.

3. Population visée et méthodes de collecte des données :

Dans cette étude nous voulions connaître le niveau de motivation et son impact sur la performance du personnel de la CNAS de Tissemsilt. De ce fait, l'aspect quantitatif était primordial. La population visée pour notre étude est l'ensemble des employés dans les différentes filières de la CNAS de Tissemsilt, qui ont bien voulu participer à notre enquête sur les pratiques de la motivation et l'impact qui peut exister de ces pratiques sur la performance. L'instrument de collecte utilisé au cours de cette recherche est le questionnaire de recherche¹, qui a été adressé à 30 cadres, avec un taux de réponses de 100% de la population visée.

4. Méthode de traitement des données :

Pour nous permettre de traiter les résultats, nous avons utilisé deux méthodes : la première méthode, dite « le tri plat », est une méthode classique dont le but est d'agréger et de synthétiser les données brutes du questionnaire.

¹ Voir le modèle du questionnaire à l'annexe n°1

Il est à noter que cette enquête a été traitée statistiquement à l'aide du logiciel SPSS version 20 et Excel 2016.

Section 03 : Présentation et analyse des résultats

Cette dernière section est consacrée à l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus dans le terrain. Nous avons analysé les résultats obtenus lors des réponses du questionnaire.

1. Analyse de cohérence interne :

Afin de mesurer la fiabilité d'échelle pour chaque variable d'enquête, nous avons effectué un test de fiabilité sur l'échelle, et les résultats sont les suivants :

Tableau 3: Test de fiabilité de l'échelle

Variables	Alpha de Cronbach	Nombres des éléments
Les motivations matérielles	0,91	7
Les motivations morales	0,881	7
Les motivations sociales	0,916	5
Les conditions au travail	0,851	4
La performance au travail	0,899	7

Source : Elaboré par l'étudiant à l'aide du logiciel SPSS 20

D'après **Nunally** « Un coefficient alpha est cependant considéré comme acceptable pour des valeurs comprises entre 0.62 et 0.92 »¹.

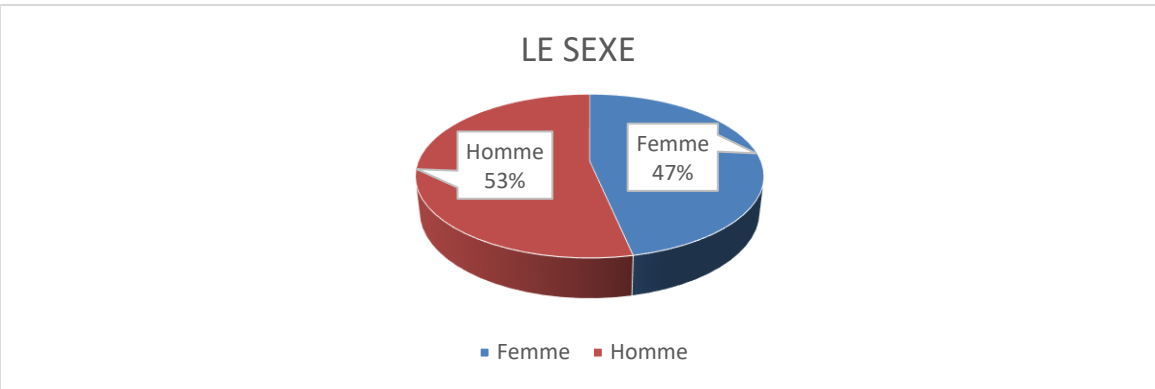
Les trois échelles mesurant les pratiques de la motivation (les motivations matérielles, morales, sociales et les circonstances du travail) apparaissent fiables avec un Alpha de Cronbach qui varie entre 0,851 et 0,916. C'est le cas aussi pour l'échelle de la performance qui est considérée comme fiable avec un alpha Cronbach de 0.899.

¹ NUNALLY, dans MARAST (S) et MARD (Y), « Rôle de l'influence sociale sur l'interprétation de l'information comptable : une expérimentation », 28^{ème} congrès de l'Association Francophone de Comptabilité -IAE de Poitiers, 23-25 mai 2007.

2. Les renseignements sociodémographiques de l'échantillon :

2.1. Répartition d'échantillon par sexe :

Figure 7: Répartition d'échantillon par sexe



Source : Elaboré par l'étudiant à l'aide de logiciels Excel

Comme nous pouvons le voir dans la figure 02, la majorité de la main-d'œuvre est masculine, représentant 53 %, malgré ça les femmes occupent une place importante dans l'entreprise, représentant 47 % de l'ensemble de la main-d'œuvre.

Ce qui indique que la population féminine est bien représentée au CNAS Tissemsilt, en raison de la nature des emplois occupés par les gestionnaires, car la plupart de ces tâches se déroulent dans des bureaux administratifs, ce qui offre beaucoup d'espace aux femmes pour accomplir ces tâches.

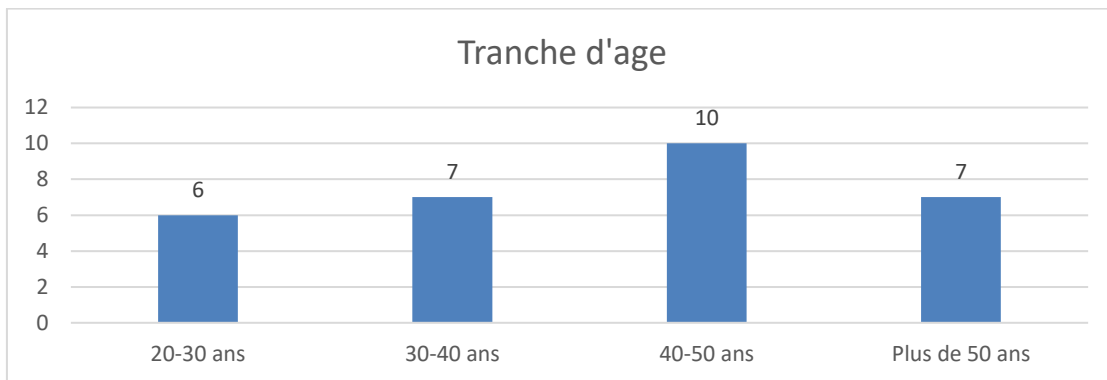
2.2. Répartition d'échantillon par tranche d'âge :

Tableau 4: Répartition d'échantillon par tranche d'âge

Age	Effectif	Pourcentage
20-30 ans	6	20%
30-40 ans	7	23%
40-50 ans	10	34%
Plus de 50 ans	7	23%
Total	30	100%

Source : Enquête de l'étudiant sur terrain

Figure 8: Répartition d'échantillon par tranche d'âge



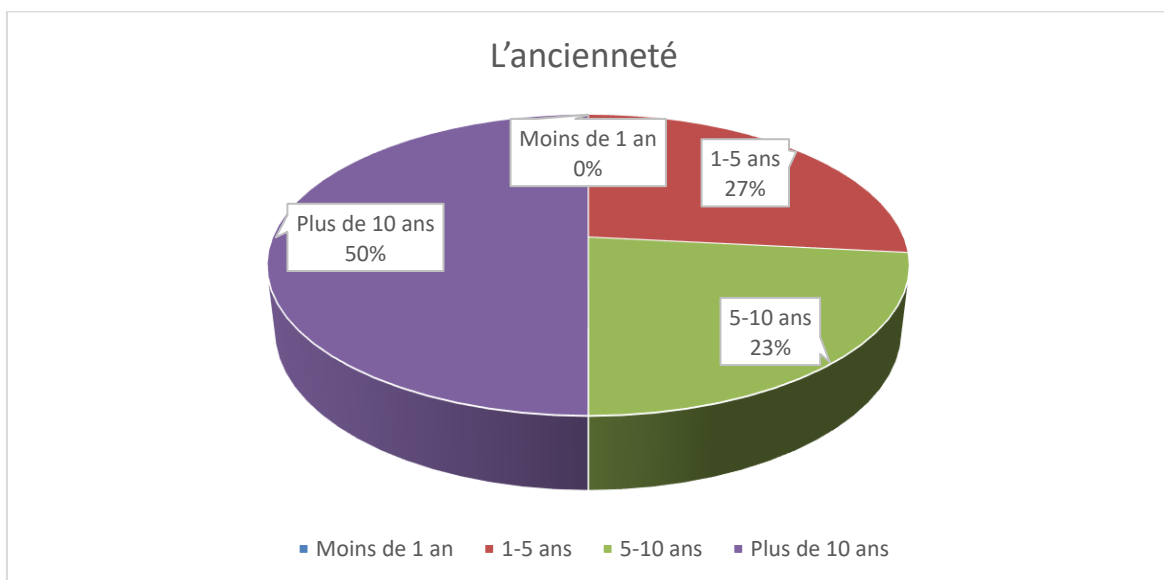
Source : Elaboré par l'étudiant à l'aide de logiciels Excel

Nous notons que notre échantillon d'étude comporte quatre catégories d'âge : la première catégorie est de 20-30 ans, représentant 20% de l'échantillon total, la deuxième catégorie est de 30-40 ans, la proportion est de 23%, et la troisième catégorie est âgée de 40 à 50 ans, représentant 34%, la dernière catégorie est de plus de 50 ans, représentant 23%.

En général, nous avons constaté que notre échantillon d'étude était d'âge moyen, ce qui permet à l'agence de s'appuyer sur elle pour faire face aux défis économiques et financiers.

2.3. Répartition d'échantillon selon l'ancienneté :

Figure 9: Répartition d'échantillon selon l'ancienneté



Source : Elaboré par l'étudiant à l'aide de logiciels Excel

Comme la CNAS existe depuis longtemps, et cette étude a visé la catégorie des employés, donc il nous apparaitre logique que 50% de l'échantillon ont plus de 10 ans d'ancienneté, par contre 23 % ont une ancienneté entre 5 et 10 ans, et 27% ont moins de 5 ans d'ancienneté, et enfin 0% pour le reste de cet échantillon qu'est moins, on voit ça parce

que le recrutement n'a pas été effectué par l'agence au vu de la pandémie du covid qui a traversé le pays l'an dernier. En effet avec 50% de personnellles qui ont plus de 10ans dans l'agence, on peut constater que le turn-over suite aux départs volontaires est faible dans cette entreprise.

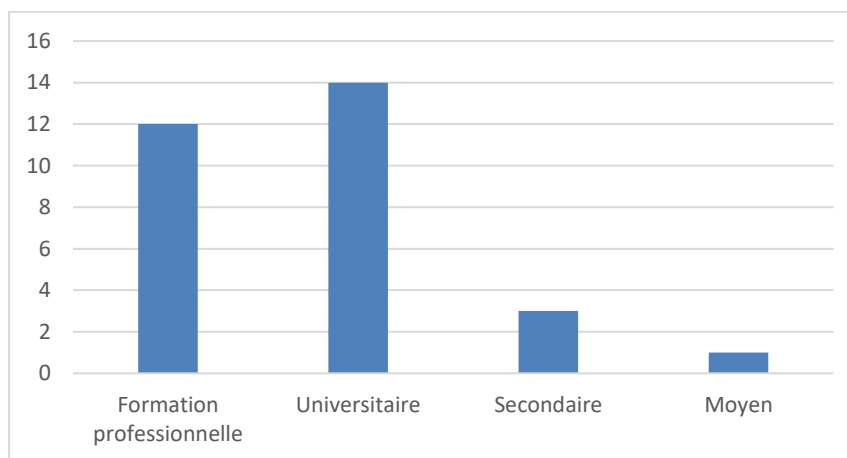
2.4. Répartition d'échantillon selon niveau d'instruction :

Tableau 5: Répartition d'échantillon selon niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Effectif	Pourcentage
Formation professionnelle	12	40%
Universitaire	14	47%
Secondaire	3	10%
Moyen	1	3%
Total	30	100%

Source : Enquête de l'étudiant sur terrain

Figure 10: Répartition d'échantillon selon niveau d'instruction

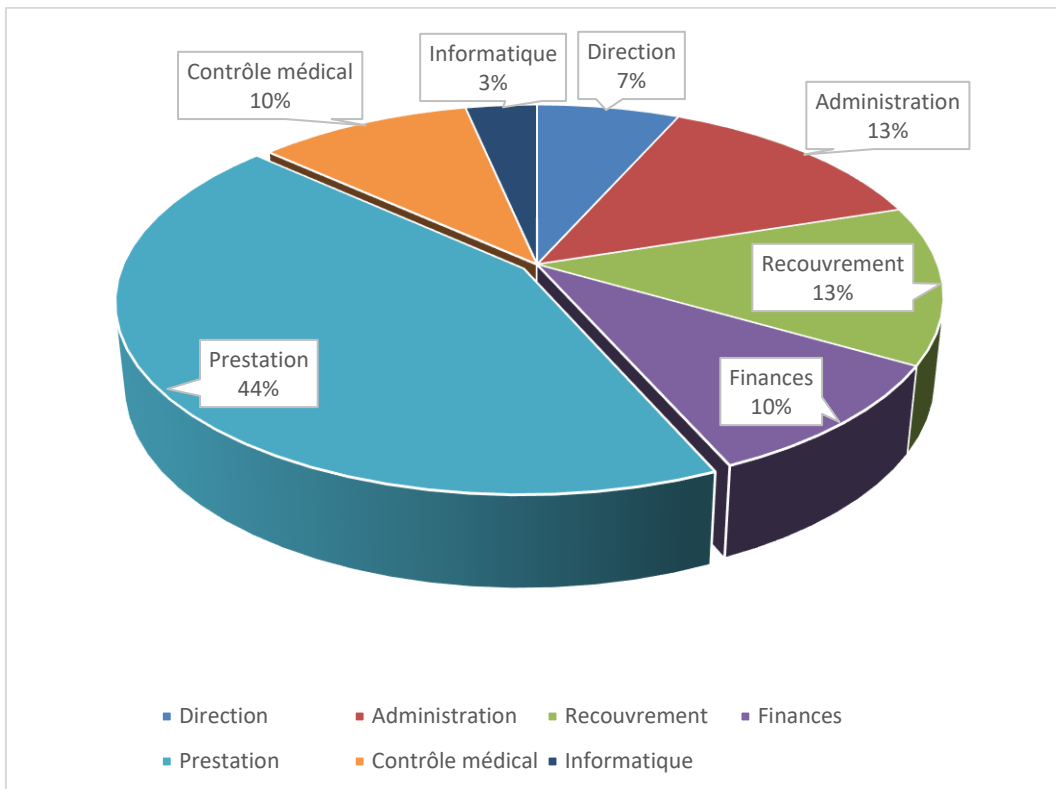


Source : Elaboré par l'étudiant à l'aide de logiciels Excel

Il ressort des statistiques enregistrées dans le tableau et la figure ci-dessus que le niveau d'enseignement universitaire est relativement élevé, représentant 47%, la formation professionnelle représente 40% et le troisième niveau est l'enseignement secondaire, représentant en 10%, le dernier niveau est une moyenne de 3%, ce qui signifie que l'entreprise est exigeante en terme du niveau d'études.

2.5. Répartition d'échantillon sur les différentes filières :

Figure 11: Répartition d'échantillon sur les différentes filières



Source : Elaboré par l'étudiant à l'aide de logiciels Excel

D'après les données du tableau nous constatons que la majorité des personnes interrogées soit 44%, sont issues de la sous-direction de la Prestation. Cela est justifié par le fait que l'activité de ce service est de l'organisation des gestions des prestations des assurances sociales et des accidents du travail et des maladies professionnelles familiales.

Pour les autres sous-directions on observe un équilibre en fonction des effectifs de notre échantillon.

3. L'analyse descriptive des variables de l'étude :

Dans cette partie, nous allons effectuer une analyse descriptive de nos variables, afin de vérifier le degré d'implantation de chaque pratique de la motivation et de la performance, cette analyse a donné les résultats suivants :

3.1. Les motivations matérielles :

Tableau 6: Statistiques descriptives des motivations matérielles

Les motivations matérielles	Moyenne	Ecart type	Classement des moyens
Vous êtes satisfait du système des motivations matérielles	4,20	0,551	2
Vous recevez votre salaire mensuel régulièrement	4,30	0,466	1
Votre salaire est suffisant pour vos besoins	3,00	1,050	5
Votre salaire a augmenté depuis votre embauche	4,13	0,571	3
Votre entreprise offre des primes récurrentes	3,40	0,855	4
Votre entreprise offre des primes exceptionnelles	2,70	1,022	6
L'entreprise offre des récompenses pour le travail effectué efficacement	2,07	0,365	7

Source : Interprétation des résultats du questionnaire par l'étudiant à l'aide du logiciel SPSS

Considérant que les réponses à notre questionnaire ont été données sur une échelle de **Likert** entre 1 et 5, le score moyen des items sélectionnés a varié entre 2,07 et 4,30.

Le score le plus élevé est attribué à la question 2, qui mesure les recettes salariales mensuelles, cette moyenne est proche de 5, ce qui signifie que les répondants perçoivent leur salaire tous les mois, ce qui explique que la CNAS de Tissemsilt ne tergiverse pas sur le salaire mensuel.

Le score le plus bas est attribué si l'entreprise offre des récompenses pour le travail effectué efficacement. En effet, la CNAS de Tissemsilt n'a pas une telle politique de motivation des salariés.

3.2. Les motivations morales :

Tableau 7: Statistiques descriptives des motivations morales

Les motivations morales	Moyenne	Ecart type	Classement des moyens
Vous êtes satisfait du système des motivations morales	3,40	1,033	4
Votre entreprise offre des certificats d'appréciation pour ceux qui le méritent	3,37	0,556	5
Vous avez une bonne relation avec les employés et la direction	3,47	1,042	3
Votre entreprise offre des formations aux employés	4,47	0,507	2
Votre entreprise encourage les salariés pour continuer leurs études	4,63	0,490	1
Vous participez à la prise de décision	3,33	0,479	6
L'entreprise s'intéresse aux suggestions des employés	2,73	0,691	7

Source : Interprétation des résultats du questionnaire par l'étudiant à l'aide du logiciel SPSS

Toujours sur une échelle de **likert** de 1 à 5, le score moyen des questions sélectionnées pour la variable « les motivation morales » varient entre 2.73 et 4.63.

La moyenne la plus élevée est attribuée à la question numéro 12, cette moyenne de 4.63 selon l'échelle de **likert**, nous renseigne que l'entreprise encourage les salariés pour continuer leurs études.

Pour la question numéro 14 qui traite l'intéresse de l'entreprise aux suggestions des employés, elle a attribué le score le moins élevé avec une moyenne de 2.73, cette moyenne signifie que l'entreprise ne donne pas une grande importance à l'avis des employés dans le travail.

Le score moyen de cette variable est de 3.62 ce qui renseigne sur une culture de motivation morale est plutôt acceptable.

3.3. Les motivations sociales :

Tableau 8: Statistiques descriptives des motivations sociales

Les motivations sociales	Moyenne	Ecart type	Classement des moyens
Vous êtes satisfait du système des motivations sociales	3,13	1,008	3
L'entreprise propose des cadeaux dans les fêtes et les occasions	3,00	1,083	4
L'entreprise propose une place pour faire la prière	4,27	0,785	1
L'entreprise offre le transport pour les employés	2,17	0,379	5
L'entreprise s'occupe de vous en cas des accidents	3,55	0,490	2

Source : Interprétation des résultats du questionnaire par l'étudiant à l'aide du logiciel SPSS

Le score moyen de la culture des motivations sociales est compris entre 2.17 et 4.27.

Le score le plus élevé convient à la question numéro 17 qui concerne s'il y a une place pour faire la prière dans l'agence de la CNAS. Les répondants penchent vers un accord total qui souligne que la CNAS de Tissemsilt ne lésine pas sur une place pour faire la prière.

Par contre, le score le plus bas pour cette variable correspond à la question numéro 18, qui interroge si la CNAS offre le transport à ses salariés, avec une moyenne de 2.17 nous pouvons dire que la CNAS n'offre pas le transport pour ses employés.

3.4. Les circonstances du travail

Tableau 9: Statistiques descriptives des circonstances du travail

Les circonstances du travail	Moyenne	Ecart type	Classement des moyens
Vous êtes satisfait des circonstances du travail	3,70	0,466	4
L'entourage du travail vous convient	4,10	0,662	2
Le lieu de travail est propre et confortable	3,83	0,592	3
L'entreprise fournit des moyens adéquats pour la sécurité et la sûreté	4,70	0,466	1

Source : Interprétation des résultats du questionnaire par l'étudiant à l'aide du logiciel SPSS

Pour la variable de circonstances du travail le score des items est varié entre 3.70 et 4.70.

L'item n°23 a obtenu la moyenne la plus élevée, ça veut dire que les salaires sont tout à fait d'accord que l'entreprise fournit des moyens adéquats pour la sécurité et la sûreté.

Le score le moins élevé a été pour l'item 20 avec une moyenne de 3.70, mais cette moyenne ne montre pas la faiblesse de cet item, par contre elle montre que les répondants sont plutôt d'accord avec leurs circonstances de travail.

Cette variable obtenue un score moyen de 4.08 sur 5, donc nous pouvons déduire que les circonstances de travail sont capitalisées à un niveau élevé au sein de la CNAS de Tissemsilt.

3.5. La performance du personnel

Tableau 10: Statistiques descriptives de la performance au travail

La performance au travail	Moyenne	Ecart type	Classement des moyens
Vous êtes satisfait de votre performance au travail	3,40	0,814	5
Les motivations de l'entreprise vous permettent de bien faire votre travail	3,63	0,669	3
Vous avez l'envi de travailler hors les délais requis	2,93	0,868	7
Vous faites votre travail dans les délais requis	3,70	0,794	2
Vous faites votre travail efficacement	4,00	0,947	1
Vous avez la capacité de résoudre des problèmes au travail	3,27	0,868	6
Vous avez la capacité de communiquer et de bien traiter avec les autres	3,47	1,137	4

Source : Interprétation des résultats du questionnaire par l'étudiant à l'aide du logiciel SPSS

Les moyennes de la variable performance sont comprises entre 2.93 et 4.00.

Le score le plus élevé a été pour la question numéro 28, qui concerne le niveau si l'employé ferait son travail avec une efficacité, cette moyenne de 4 nous renseigne que les employés sont plutôt satisfaits avec leur travail.

En contrepartie, le score le plus faible est octroyé à la question n°26 qui interroge si le salarié aurait l'envi de travailler hors les délais requis. Avec une moyenne de 2,93, on peut dire que le salarié ne souhaite pas travailler en dehors du délai annoncé n'est que la conséquence directe au manque de motivation au sein de l'agence de la CNAS de Tissemsilt.

Mais on globalité le score moyen de l'item performance est de 3.48 ce qui correspond à une performance moyenne.

4. Test des hypothèses du modèle conceptuel :

Pour former un cadre d'analyse pratique, nous avons construit quatre hypothèses :

- **H1.1** : Les motivations matérielles contribuent à l'amélioration de la performance.
- **H1.2** : Les motivations morales contribuent à l'amélioration de la performance.
- **H1.3** : Les motivations sociales contribuent à l'amélioration de la performance.
- **H1.4** : Les circonstances de travail contribuent à l'amélioration de la performance.

Pour tester nos hypothèses, nous allons d'abord étudier le lien entre nos deux variables (motivation et performance) en effectuant une analyse de corrélation bivariée, puis pour tester nos hypothèses, nous allons effectuer une régression linéaire multiple.

4.1. La corrélation des variables :

Le tableau suivant nous montre la corrélation entre les variables étudiées

Tableau 11: La corrélation des variables

		Performance au travail
Motivation matérielle	Corrélation de Pearson	0,927
	Signification (Bilatérale)	0,019
	N	30
Motivation morale	Corrélation de Pearson	0,881
	Signification (Bilatérale)	0,000
	N	30
Motivation sociale	Corrélation de Pearson	0,901
	Signification (Bilatérale)	0,473
	N	30
Conditions du travail	Corrélation de Pearson	0,809
	Signification (Bilatérale)	0,190
	N	30

La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Source : Elaboré par l'étudiant à l'aide du logiciel SPSS

Le tableau des corrélations obtenu entre les variables indépendantes (les motivations

matérielles, les motivations morales, les motivations sociales et les circonstances du travail) et la variable dépendante (la performance au travail) montre que :

✓ La motivation matérielle est fortement corrélée positivement et significativement au seuil de 5 % avec la performance, vu que le signe du coefficient $r = 0.927$ est positif avec $P = 0.019$, cela montre que les deux variables tendent à augmenter ensemble de manière proportionnelle, autrement dit, plus les motivations matérielles augmentent plus la performance augmente.

✓ La motivation morale est fortement corrélée positivement et significativement au seuil de 5 % avec la performance, vu que le signe du coefficient $r = 0.881$ est positif avec $P = 0.000$, cela montre que les deux variables ont tendance à augmenter proportionnellement ensemble.

✓ Aucun lien n'a pu être établi entre la motivation sociale et la performance, vu que $P > 0,05$, ainsi que pour la dernière variable (même cas pour les conditions de travail).

4.2. La régression linéaire multiple :

L'analyse sera d'abord effectuée en vérifiant la significativité globale du modèle à l'aide du test de Fisher. Ensuite, le coefficient de détermination multiple ajusté (R^2 ajusté) sera utilisé pour étudier la qualité de l'ajustement linéaire du modèle aux données. Enfin, nous examinerons les coefficients non standardisés du modèle pour mesurer si chaque variable indépendante de la motivation contribue à la performance du personnel.

4.2.1. Évaluation de la pertinence du modèle de régression :

Le tableau **d'ANOVA** nous permet de savoir si la politique de la motivation a un impact sur la performance du personnel ou non.

Tableau 12: Test de Fisher (ANOVA)

Modèle	Somme des carrés	Degré de liberté (ddl)	Moyenne des carrés	F	Sig.
Régression	97,844	4	24,461	57,209	0,000 ^b
Résidu	14,823	25	0,592		
Total	112,667	29			

a. Variable dépendante : PT

b. Valeurs prédites : (constantes), CT, MMa, MMo, MS

Source : Elaboré par l'étudiant à l'aide du logiciel SPSS

Selon le tableau ci-dessus, nous observons que la statistique de F obtenue pour le modèle est de 57.209 est significatif à 5 % ($P < 0,05$). Nous pouvons donc rejeter

l'hypothèse nulle (H_0 : le modèle n'est pas significatif), et accepter l'hypothèse alternative H_1 (H_1 : le modèle est significatif).

Alors; le modèle de régression est globalement significatif et nous permet de confirmer l'existence d'au moins une variable indépendante de la motivation susceptible d'avoir un impact sur la variable dépendante (performance du personnel).

4.2.2. La qualité d'ajustement du modèle :

Nous allons tester la qualité d'ajustement du modèle à partir du tableau suivant :

Tableau 13: Récapitulatif des modèles

R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
0,932 ^a	0,868	0,853	0,75505

Source : Elaboré par l'étudiant à l'aide du logiciel SPSS

Nous remarquons d'après les résultats obtenus, que le coefficient d'ajustement du modèle (R-deux ajusté = 0.853) représente 85.3% de la réalité du l'impact de la motivation sur la performance du personnel, ainsi les variables indépendantes (motivation matérielle, motivation morale, motivation sociale, circonstances de travail) expliquent 85.3% de la variable dépendante (performance du personnel). De ce fait le modèle à un pouvoir explicatif très fort.

4.2.3. Estimation des paramètres du modèle :

Après avoir examiné la signification globale, il est maintenant nécessaire d'examiner quelles variables contribuent à la performance du personnel.

Tableau 14: Estimation des paramètres du modèle

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	3,872	1,420		2,726	0,866
MMa	0,219	0,199	0,226	1,104	0,000
MMo	0,344	0,223	0,306	1,540	0,013
MS	0,105	0,157	0,148	0,666	0,512
CT	0,150	0,181	0,065	0,275	0,786

a. Variable dépendante : PT

b. Valeurs prédites : (constantes), CT, MMa, MMo, MS

Source : Elaboré par l'étudiant à l'aide du logiciel SPSS

✓ **La contribution des motivations matérielles à la performance du personnel :**

D'après les résultats du tableau, le coefficient correspondant à la variable motivation matérielle est positif (0,219) et significatif à 5% ($p = 0,000 < 0,05$). Donc la motivation matérielle a un impact positif sur la performance du personnel de la CNAS Tissemsilt.

✓ **La contribution des motivations morales à la performance du personnel :**

D'après les résultats du même tableau le coefficient rattaché à la variable motivation morale est positif (0.344) et significative à 5% ($p = 0.013 < 0,05$). Alors la motivation morale contribue à l'amélioration de la performance au sein de la CNAS de Tissemsilt.

✓ **La contribution des motivations sociales à la performance du personnel :**

Le coefficient rattaché à la variable motivation sociale est d'une valeur positive de 0,105, mais il n'est pas significatif avec ($p = 0,512 > 0,05$). De ce fait, la motivation sociale ne contribue pas à l'amélioration de la performance au sein de la CNAS de Tissemsilt.

✓ **La contribution des circonstances du travail à la performance du personnel :**

Selon les résultats du tableau, le coefficient rattaché à la variable circonstances du travail a une valeur positive de 0.150, mais cela n'est pas significatif avec ($p = 0.786 > 0,05$), qui sous-entendent que les circonstances du travail ne contribuent pas à l'amélioration de la performance au sein de la CNAS de Tissemsilt.

4.3. Validation des hypothèses du modèle conceptuel :

L'analyse de la régression a permis d'infirmer ou de confirmer la contribution de chaque variable de la motivation à l'amélioration de la performance du personnel, les résultats se résument dans le tableau suivant :

Tableau 15: La validation des résultats

Hypothèse	Validation
Les motivations matérielles contribuent à l'amélioration de la performance.	Validé
Les motivations morales contribuent à l'amélioration de la performance.	Validé
Les motivations sociales contribuent à l'amélioration de la performance.	Non validé
Les conditions du travail contribuent à l'amélioration de la performance.	Non validé

Source : Elaboré par l'étudiant

On peut expliquer les résultats trouvés comme suit :

✓ **L'hypothèse H1 est validée** : La validation de cette hypothèse est principalement due à la valorisation du capital humain par la mise en œuvre de politiques de création et de développement des connaissances et aussi en raison aux politiques incitatives menées par la CNAS de Tissemsilt.

✓ **L'hypothèse H2 est validée** : La validation de cette hypothèse due à la contribution des motivations morales dans la satisfaction du personnel.

✓ **L'hypothèse H3 n'est pas validée** : La non validation de cette hypothèse peut être expliqué par la taille réduite de notre échantillon (30 cadres) qui représente 17% des employés de la direction générale de la CNAS de Tissemsilt.

✓ **L'hypothèse H4 n'est pas validée** : Le non validation de cette hypothèse peut être expliqué que l'employé considère la présence des bonnes conditions au travail ne motive pas mais son absence démotive (selon la théorie des deux facteurs d'HERZBERG).

Conclusion du chapitre 03 :

Afin d'identifier l'impact de la motivation sur la performance du personnel de la CNAS de Tissemsilt, et pour découvrir les outils de motivation adoptée par l'agence. Une enquête a été déroulée au niveau de l'agence du 01 février au 15 mars 2022, en distribuant un questionnaire sur 30 cadres de l'agence avec un taux de réponse égal à 100%. Les données collectées ont été traitées par la méthode classique dite « le tri plat », pour agréger et synthétiser les données brutes du questionnaire, ainsi une approche quantitative a été appliquée à l'aide du logiciel SPSS version 20, pour estimer les paramètres d'une régression linéaire multiple entre la motivation et la performance.

L'enquête faite nous a permis d'analyser les caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon qui peuvent se résumer comme suit :

- ✓ Malgré que les femmes occupent une place importante dans l'entreprise, représentant 47 %, la majorité de la main-d'œuvre est masculine, représentant 53 % ;
- ✓ Notre échantillon d'étude était d'âge moyen, ce qui permet à l'agence de s'appuyer sur elle pour faire face aux défis économiques et financiers ;
- ✓ Le turn-over suite aux départs volontaires est faible dans cette agence, puisque 50% de personnel ont plus de 10 ans dans l'agence ;
- ✓ L'entreprise est exigeante en termes de niveau d'études, puisque le niveau d'enseignement universitaire est relativement élevé, représentant 47% de l'échantillon étudié.
- ✓ La majorité des personnes interrogées sont de la sous-direction de la Prestation avec un pourcentage de 44%, et pour les autres sous-directions il y a un équilibre en fonction des effectifs de notre échantillon.

Suite à une étude statistique des variables utilisées et une analyse quantitative sur le degré d'implantation de chaque pratique de la motivation et de son impact sur la performance du personnel au sein de la CNAS Tissemsilt, nous avons constaté ce qui suit :

- ✓ Les motivations matérielles sont implantées dans l'agence avec une façon raisonnable, ces motivations s'augmentent un peu la performance des salariés et les poussent à continuer leurs tâches. En effet, les employés sont satisfaits des motivations matérielles de l'agence grâce à la politique de motivation suivie par l'agence.
- ✓ Les motivations morales implantées au sein de l'agence de la CNAS Tissemsilt sont plutôt acceptables, au regard de la politique de la gestion du capital humain qui favorise la formation des employés et les permet de participer à la prise de décision, mais, ces

constants demeurent mitigés, en l'absence d'une pratique ancrée et évolutive pour créer une atmosphère encourage les salariés à augmenter leur performance.

✓ Les pratiques de motivations sociales sont faiblement implantées, cette faiblesse est due principalement au manque d'attention de ce genre de motivation. Malgré la présence d'une bonne motivation sociale (les fêtes religieuses, etc.) donne envie aux salariés de poursuivre leur carrière et d'améliorer leurs performances au sein de l'agence.

✓ Les circonstances du travail au sein de l'agence sont présentées d'une manière logique, mais ces facteurs font partie des conditions nécessaires mais non suffisantes à l'équilibre de l'individu. Ces facteurs environnementaux ne sont pas motivants et peuvent avoir un impact négatif sur l'individu s'ils ne sont pas contrôlés. Ce constat nous amène à la théorie d'Herzberg qui s'inscrit dans un courant humaniste très largement utilisé à travers les programmes d'enrichissement du travail. A noter que, pour Herzberg, les conditions de travail sont un facteur d'hygiène et ne participent donc pas à la motivation personnelle.

Conclusion Générale

À la fin de ce travail, on a pu constater que la pratique de la motivation est encore peu connue au sein de l'organisation algérienne, du moins pour cette organisation il y a bien une certaine intégration d'outils motivationnels, mais ceux-ci ne s'inscrivent pas dans une démarche explicite. Par conséquent, avec l'optimisation de ces outils et leur inclusion dans le processus incitatif formel, une amélioration peut être signalée pour l'organisation.

Les méthodes motivationnelles ont fait leurs preuves dans de nombreux pays. L'environnement actuel de notre organisation et la culture de l'employeur algérien ne suffisent peut-être pas à motiver la direction de notre entreprise à envisager cette approche, mais nous croyons toujours que cet environnement en évolution rapide facilitera la croissance et la prospérité de l'entreprise en vue du contexte compétitif.

Pour notre recherche, on s'intéresse à la motivation des salariés comme levier de performance d'une entreprise. Pour mener à bien ce travail, nous avons expliqué les différentes notions telles que la motivation et la performance des employés dans la partie théorique. Ensuite, nous nous concentrons sur l'analyse des résultats empiriques. Pour cela, nous avons réalisé une enquête par questionnaire. Cette analyse nous permet in fine de formuler un certain nombre de constats et de recommandations.

Comme nous l'avons vu au premier chapitre, les leviers de la motivation sont le sujet de plusieurs recherches scientifiques à cause de leur complexité. La motivation est la clé du succès d'une entreprise, en particulier dans l'économie mondiale d'aujourd'hui. En comprenant ce qui motive leurs membres, les dirigeants peuvent exploiter le potentiel de chacun et canaliser leur énergie plus efficacement. Souvent mises en œuvre par les entreprises, l'efficacité des stratégies de motivation dépend de caractéristiques ressources humaines complexes (personnalité, culture et style de vie).

Or, comme nous l'avons vu au deuxième chapitre, la motivation des salariés est au cœur de la performance globale de l'entreprise, et diverses études se sont focalisées sur le fait que la performance est la somme de plusieurs critères qui composent la motivation. La recherche scientifique va continuer à se développer sur ce sujet, car cette relation est loin d'être expliquée et fait donc l'objet de notre étude.

Résultats de la recherche :

Les résultats permettent de comprendre le ressenti des salariés et des managers vis-à-vis la problématique étudiée. Nous avons pu comprendre les méthodes utilisées pour motiver les salariés au sein du CNAS de Tissemsilt et leur efficacité pour les salariés. Nous avons également pu comprendre l'impact de ses méthodes motivationnelles sur la performance du

personnel et étudier la nature de ce lien.

L'ensemble des points retenus par cette recherche pratique nous a permis d'évaluer le degré de mise en œuvre de pratiques motivationnelles qui sont dans l'ensemble encore peu adoptées, à savoir :

- ✓ La motivation matérielle sont bien implantées dans l'entreprise, mais reste un peu réduit ;
- ✓ La motivation morale est menée par une satisfaction de l'ensemble des employés ;
- ✓ La motivation sociale a besoin d'une politique d'amélioration car elle est confrontée aux problèmes d'insatisfaction des salaires ;
- ✓ Les conditions de travail sont implantées une façon raisonnable mais reste pas suffisantes pour motiver l'ensemble des employés.

En fait, nous avons pu répondre à la question principale de cette recherche comme suit :

La motivation des employés joue un rôle essentiel dans l'engagement des employés et les amène à mieux accomplir les tâches et à avoir un impact positif sur les performances du personnel de l'agence de la CNAS de Tissemsilt.

Alors, on peut également répondre aux questions secondaires posées au début de la recherche comme suit :

- ✓ Le lien entre la motivation des employés et la performance est incontestable.
- ✓ Il est également important de souligner que les différentes techniques de motivation sont de nature contingente. En fait, il n'y a pas de technique unique, les ressources humaines doivent donc prendre en compte de nombreux facteurs avant de mettre en place des pratiques de motivation.
- ✓ Parmi les quatre angles de motivation étudiés dans cette recherche deux seulement affectent positivement et significativement la motivation du personnel de la CNAS de Tissemsilt, il s'agit des motivations matérielles et morales.

Validation des hypothèses de la recherche :

L'étude théorique et empirique faite nous a permis d'affirmer toutes les hypothèses évoquées comme suit :

- ✓ **H1** : La motivation occupe une place importante dans la conduite du personnel de l'entreprise.
- ✓ **H2** : La performance du personnel est une finalité qui sera atteinte suite à l'application d'un système de motivation efficace basée notamment sur les deux angles de motivation matérielles et morales.

✓ **H3** : La performance du personnel de la CNAS Tissemsilt dépend à la qualité du système de motivation de cette agence.

Recommandations :

Sur la base de nos recherches théoriques et de l'analyse des résultats, nous pouvons faire quelques recommandations pour la CNAS de Tissemsilt dans le but d'améliorer la performance de ses employés grâce à la motivation :

✓ Évaluez régulièrement si les employés sont capables de comprendre les faiblesses et assurez-vous qu'ils améliorent leurs compétences et leurs connaissances pour atteindre les objectifs fixés ;

✓ Mener des programmes de formation des employés pour enrichir les connaissances des employés ;

✓ Repenser les motivations sociales et accompagner l'employé dans ses occasions ;

✓ La communication interne est le domaine d'amélioration le plus important car elle affecte non seulement la motivation des employés, mais également l'efficacité et l'efficience de l'entreprise. En effet, le manque de communication interne a causé de multiples retards dans le projet en cours, donc dégrader le niveau de la performance au sein de l'agence.

Cependant, comme toutes les recherches, il n'y a actuellement aucun moyen d'échapper aux limites. Notamment les limites liées au choix des variables explicatives de la motivation, ces dernières n'ayant pas encore été impliquées dans le processus d'organisation des entreprises algériennes.

Bibliographie

OUVRAGES

- Aguilar (M), l'art de motiver les secrets pour booster son équipe, 2^{ème} édition Dunod, Paris, 2016.
- ALBERIC (H), 100 Fiches pour comprendre le management, édition Bréal, Paris, 2013.
- ANGELE Renaud, NICOLAS Berland, Mesure la performance globale des entreprises, May 2007.
- BARABEL (M), MANAGEOR, Les meilleures pratiques du management, Dunod, Paris, 2006.
- BARTOLI (A), Le management des organisations publiques, édition Dunod, Paris, 1997.
- BAYED (M), Performance sociale et performance économique dans les PME industrielles, Annales du Management, 1992.
- BOISLANDELLE (H.M), Gestion de ressources humaines dans la PME, édition Economica, Paris, 1998.
- BOISVERT (D), L'autonomie des équipes d'intervention communautaire : modèles et pratique, Québec, 2000.
- BOUJLIDA (A), La performance Financière des PME Manufacturières : Conceptualisation et mesure, Septembre 2002.
- BOURGUIGNON (A), Peut-on définir la performance ? Revue Française de Comptabilité, n° 269, juillet -août 1995.
- CHIRISTOPHE (E) et BRIGITT (B), Motiver les salariés : du climat social à l'épargne salariale, édition afnor, Paris, 2012.
- DA (L), Levels of the Motivation and Job Performance, in China Academic Journal, Volume Z1, numéro 9, 1994.
- DECAUDIN (J.M) et IGALENS (J), La communication interne, 3^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2013.
- DELPHINE (S. J), Les survivants : vers une gestion différenciée de ressources humaines, édition Harmattan, Paris, 2005.
- DORON (R) et PAROT (F), Le Dictionnaire de psychologie, édition PUF, Paris, 1991.
- ELLUL (J), La psychologue au travail, édition Gaétan Morin, Paris, 1996.

- Etienne (S), « Théorie de la motivation au travail » édition Harmattan, Paris, 2009.
- GIRAUD (F)et SAUPLIC (O), Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance, Gualino éditeur, Paris, 2005.
- HENRI (M,B), Dictionnaire de gestion, (vocabulaires, concepts et outils), édition Economica, Paris, 1998.
- Jack LEPLAT, Introduction à la psychologie du travail, presse universitaire de France, 1997.
- JEAN (M-P), Gestion des ressources humaines, 15ème édition, édition Vuibert, Paris, 2008.
- JOSEE (S) et LOUIS (C), la conception de la performance, Université du Québec à Trois-Rivières, 2009.
- LALLE (B), Pour une nouvelle performance de l'agence bancaire, édition Comptables Malesherbes, 1992,
- LEVY-LEBOYER (C), La motivation au travail : Modèles et stratégies, 3^{ème} édition, édition d'Organisation, 2006.
- MARMUSE (C). Performance, in Joffre (P), et Simon (Y). (Coord.), Encyclopédie de gestion, Economica, 2^{ème} édition, Paris, 1997.
- MARTINE, Management et pilotage de la performance, édition Hachette, Paris, 2009.
- MAUGERI (S), Théories de la motivation au travail, édition Dunod, Paris, 2004, P.13
- MAVELLE, La mesure de performance traditionnelle ne s'est pas adaptée aux changements de l'environnement, 1994.
- MITCHELL (T.R) et DANIELS (D), Motivation, Handbook of Psychology, vol. 12, édition John Wiley and Sons, New York, 2003.
- Nathalie (E) et Olivier (C) « Motiver aujourd'hui, c'est possible » édition ESF, Paris 2003.
- NICOLAS (E), Gestion des ressources humaines, édition Dunod, Paris, 2014.
- Nunally, dans MARAST sylvain et MARD Yves, « Rôle de l'influence sociale sur l'interprétation de l'information comptable : une expérimentation », 28ème congrès de l'Association Francophone de Comptabilité -IAE de Poitiers, 23-25 mai 2007
- PIERRE (V), La motivation dans l'entreprise, édition de Boeck, Paris, 2006, P.45

- ROUSSEL (P), La motivation au travail – concept et théories, éditions EMS, collection Références, Paris, 2001.
- Service RH de la CNAS
- SIMON (H.A), Administration et processus de décision, édition Economica, Paris, 1983..
- VALLERAUD (DJ), et THille, Introduction au concept de motivation, édition études vivantes-vigot Laval, Québec, 1993.
- Vincent (P) et Akim (T), Méthodologie de diagnostic d'entreprise, l'Harmattan, Paris, 2008.
- VROOM (V.H), Work and motivation, editions John Wiley & Sons, New York, 1994.
- WEISS (D), Ressources humaines, 2ème éditions, édition organisation, Paris, 1999.

Thèses et mémoires

- CHANDLER (A.D), Cité par, MABEU YANGAMEN Marie Christelle, Knowledge Management et performance organisationnelle : cas des entreprises Tunisiennes, mémoire de maitrise, université internationale de Tunis, Année Universitaire : 2009/2010.
- THOMAS (W), Motivation au travail dans les institutions publiques et l'effet des facteurs culturels : une illustration dans le contexte haïtien, Thèse pour le doctorat en science de gestion, Université des Antilles, 2012.
- WANG (P), Motivation : une source pour améliorer la performance des membres d'équipes de projets, mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maître, Université de Québec, 2011.

Articles

- AMBLARD (M), Performance financière : vers une relecture critique du résultat
- Berland (N), Mesurer et piloter la performance, Université Paris-Dauphine, Paris, 2009.
- BOYATIZIS, PAYETTE (A), Efficacité des gestionnaires et des organisations, Les Presses, Université Quebec, Montréal, 2000.
- BRUN (J.P) et DUGAS (N), La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens, Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, Québec, 2002.

- Comptable, XVI^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Montréal, 6-9 juin 2007.
- DENIS (P), Management des organisations publiques : théories et application, 2^{ème} édition, Québec, 2008.
- Document interne, Ressource Humaine, CNAS Tissemsilt.
- MILOUD (T), Introductions en bourse, la structure de propriété et la création de valeurs, Presses Universitaires de Louvain.
- MILOUD (T), Introductions en bourse, la structure de propriété et la création de valeurs, Presses Universitaires de Louvain.
- Morand (M,C), La performance globale et ses déterminants, article en ligne, centre de ressource économie gestion, avril 2008.

Dictionnaires

- Dictionnaire Hachette, 2012, P.1074
- Dictionnaire Larousse, 2012.
- Dictionnaire le Robert, Dictionnaire quotidien, Paris, 1996.

Webographie

- http://theses.univ-lyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2010.abang_a&part=362815.
- http://www.assistancescolaire.com/eleve/TSTG/management/lexique/P-performance_commercialetstg_man_lex078
- <http://www.developpement-rh.com/mesurer-le-climat-social/definition-du-climat-social>.
- <https://keydifferences.com/difference-between-intrinsic-and-extrinsic-motivation.html>
- <https://rse-pro.com/performance-sociale-655>
- <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/106674>
- <https://www.cadremploi.fr/editorial/conseils/conseils-carriere/utiliser-la-pyramide-de-maslow-pour-se-motiver-au-travail>
- <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/motivation/52784>
- <https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/motivation/>
- <https://www.manager-go.com/management/theorie-de-maslow.htm>
- <https://www.publides.com/quest-ce-que-la-theorie-de-management-delton-mayo/>

Annexes

Annexe I. Questionnaire**Ecole des hautes études commerciales**
Option : Management et entrepreneuriat
Questionnaire de recherche

Madame et Monsieur, je suis **LOUZIR Hicham** un étudiant en management et entrepreneuriat à l'école des hautes études commerciales, je réalise un mémoire de fin de cycle sur l'impact de la motivation sur la performance du personnel.

Dans ce cadre, je vous remercie de bien vouloir consacrer quelques minutes pour répondre au questionnaire ci-joint sachant que vos réponses seront utilisées uniquement dans cette recherche scientifique.

Direction affiliée :

Question N°01 : Quel est votre sexe ?

- ☐ Homme
- ☐ Femme

Question N°02 : Quelle est votre tranche d'âge ?

- ☐ 20-30 ans
- ☐ 30-40 ans
- ☐ 40-50 ans
- ☐ Plus de 50 ans

Question N°03 : Depuis quand travaillez-vous dans la CNAS ?

- ☐ Moins de 1 an
- ☐ 1-5 ans
- ☐ 5-10 ans
- ☐ Plus de 10 ans

Question N° 04 : Quel est votre niveau d'étude ?

- ☐ Formation professionnelle
- ☐ Niveau secondaire
- ☐ Niveau universitaire

N°	Question	Pas d'accord du tout	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Les motivations matérielles						
1	Vous êtes satisfait du système des motivations matérielles					
2	Vous recevez votre salaire mensuel régulièrement					
3	Votre salaire est suffisant pour vos besoins					
4	Votre salaire a augmenté depuis votre embauche					
5	Votre entreprise offre des primes récurrentes					
6	Votre entreprise offre des primes exceptionnelles					
7	L'entreprise offre des récompenses pour le travail effectué efficacement					
Les motivations morales						
8	Vous êtes satisfait du système des motivations morales					
9	Votre entreprise offre des certificats d'appréciation pour ceux qui le méritent					
10	Vous avez une bonne relation avec les employés et la direction					
11	Votre entreprise offre des formations aux employés					
12	Votre entreprise encourage les salariés pour continuer leurs études					
13	Vous participez à la prise de décision					
14	L'entreprise s'intéresse aux suggestions des employés					
Les motivations sociales						
15	Vous êtes satisfait du système des motivations sociales					
16	L'entreprise propose des cadeaux dans les fêtes et les occasions					
17	L'entreprise propose une place pour faire la prière					
18	L'entreprise offre le transport pour les employés					
19	L'entreprise s'occupe de vous en cas des accidents					
Les conditions du travail						
20	Vous êtes satisfait des circonstances du travail					
21	L'entourage du travail vous convient					
22	Le lieu de travail est propre et confortable					
23	L'entreprise fournit des moyens adéquats pour la sécurité et la sûreté					

La performance au travail					
24	Vous êtes satisfait de votre performance au travail				
25	Les motivations de l'entreprise vous permettent de bien faire votre travail				
26	Vous avez l'envi de travailler hors les délais requis				
27	Vous faites votre travail dans les délais requis				
28	Vous faites votre travail efficacement				
29	Vous avez la capacité de résoudre des problèmes au travail				
30	Vous avez la capacité de communiquer et de bien traiter avec les autres				

Annexe II. Répartition d'échantillon par sexe

Sexe	Effectif	Pourcentage
Femme	14	47%
Homme	16	53%
Total	30	100%

Source : Enquête de l'étudiant sur terrain

Annexe III. Répartition d'échantillon selon l'ancienneté

Durée	Effectif	Pourcentage
Moins de 1 an	0	0%
1-5 ans	8	27%
5-10 ans	7	23%
Plus de 10 ans	15	50%
Total	30	100%

Source : Enquête de l'étudiant sur terrain

Annexe IV. Répartition d'échantillon selon les différentes filières

Filière	Effectifs	Pourcentage
Direction	2	7%
Administration	4	13%
Recouvrement	4	13%
Finances	3	10%
Prestation	13	44%
Contrôle médical	3	10%
Informatique	1	3%
Total	30	100%

Source : Enquête de l'étudiant sur terrain

Table des matières

DEDICACES

REMERCIEMENTS

RESUME

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

LISTE DES ANNEXES

LISTE DES ABREVIATIONS

INTRODUCTION GENERALE A

CHAPITRE 01: LA NOTION DE LA MOTIVATION 1

SECTION 01 : LES CONCEPTS DE BASE LIES A LA MOTIVATION..3

- 1. Historique du concept motivation : 3
- 2. Les différentes définitions de la motivation : 4
 - 2.1. Définitions en générales : 4
 - 2.2. Définitions en littérature : 4
 - 2.3. Les définitions des concepts proches de la motivation : 6
- 3. Les enjeux de la motivation : 7
- 4. Les caractéristiques de la motivation : 9
- 5. Les types de la motivation : 9
 - 5.1. La motivation intrinsèque : 10
 - 5.2. La motivation extrinsèque : 10

SECTION 02 : LES THEORIES DE LA MOTIVATION..... 11

- 1. Les théories classiques : 12
 - 1.1. La théorie de MASLOW : 12
 - 1.2. La théorie des deux facteurs d'HERZBERG : 13
 - 1.2.1. Les facteurs d'insatisfaction au travail : 14
 - 1.2.2. Les facteurs de satisfaction : 14
 - 1.3. La théorie de McGregor : 15
 - 1.4. La théorie d'ELTON MAYO : 16
- 2. Les approches contemporaines : 17
 - 2.1. La théorie des attentes de VROOM : 17
 - 2.2. La théorie de l'équité d'ADAM : 18
 - 2.3. La théorie ERG d'ALDERFER : 19

SECTION 03 : LES OUTILS DE LA MOTIVATION 20

- 1. La motivation par la rémunération : 20
 - 1.1. La rémunération directe : 20
 - 1.2. La rémunération indirecte : 20
- 2. La motivation par les conditions de travail : 21
 - 2.1. Le changement de travail : 21
 - 2.2. Le climat social : 22
 - 2.3. La convivialité au travail : 23
- 3. La motivation par les méthodes de management : 23
 - 3.1. Une communication interne claire et transparente : 23

3.2. La reconnaissance :.....	24
3.3. La culture d'entreprise :.....	25

CHAPITRE 02: LA MOTIVATION AU SERVICE DE LA PERFORMANCE DU PERSONNEL..... 27

SECTION 01 : LE CONCEPT DE LA PERFORMANCE DU PERSONNEL29

1. Définition et composants de la performance	29
1.1. Définition de la performance :.....	30
1.2. Composants de la performance :	31
1.2.1. L'efficacité :.....	31
1.2.2. L'efficience :.....	32
1.2.3. La pertinence :	33
2. La performance et la satisfaction :.....	33

SECTION 02 : ASPECTS ET INDICATEURS DE LA PERFORMANCE :35

1. Les aspects de la performance :.....	35
1.1. La performance économique :.....	35
1.2. La performance financière :.....	35
1.3. La performance sociale :.....	36
1.4. La performance managériale :.....	37
1.5. La performance organisationnelle :.....	37
1.6. La performance technologique :.....	37
1.7. La performance commerciale :.....	38
1.8. La performance sociétale :.....	38
1.9. La performance stratégique :.....	39
2. Les indicateurs de la performance :.....	39
2.1. Les indicateurs financiers :.....	40
2.2. Les indicateurs non financiers :.....	41

SECTION 03 : LE ROLE DE LA MOTIVATION DANS L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE DU PERSONNEL42

1. Le rôle des managers dans la performance du personnel :.....	43
2. Lien entre motivation et performance :.....	43
2.1. Équation performance-motivation selon les travaux de Vroom, Lawler et porter (1964) :.....	44
2.2. Les travaux de Lu Da (1994) :.....	46
2.3. Les travaux de Mitchell et Daniel (2003) :.....	46
3. Types de motivation et performance sur les types de tâche :.....	49

CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE LA MOTIVATION SUR LA PERFORMANCE DU PERSONNEL AU SEIN DE LA CNAS TISSEMSILT..... 51

SECTION 01 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL : 53

1. Organisation de la CNAS :.....	53
2. Etablissement et organisation de l'agence de la CNAS de Tissemsilt :.....	53
2.1. Les filiales de l'agence :.....	54

2.2. Missions de l'agence :	55
2.3. L'organigramme de l'agence :	56
3. Activités des sous-directions de l'agence de la CNAS de Tissemsilt :	57
3.1. Sous-direction de l'administration générale :	57
3.2. Sous-direction des opérations financières et recouvrement :	57
3.3. Sous-direction du contrôle médical :	57
3.4. Sous-direction de la gestion du centre de calcul :	58
3.5. Sous-direction des prestations :	59
SECTION 02 : PRESENTATION DE LA DEMARCHE DE LA RECHERCHE	59
1. Présentation du modèle conceptuel de la recherche :	59
2. L'objectif et la durée de l'enquête :	60
3. Population visée et méthodes de collecte des données :	60
4. Méthode de traitement des données :	60
SECTION 03 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS.....	61
1. Analyse de cohérence interne :	61
2. Les renseignements sociodémographiques de l'échantillon :	62
2.1. Répartition d'échantillon par sexe :	62
2.2. Répartition d'échantillon par tranche d'âge :	62
2.3. Répartition d'échantillon selon l'ancienneté :	63
2.4. Répartition d'échantillon selon niveau d'instruction :	64
2.5. Répartition d'échantillon sur les différentes filières :	65
3. L'analyse descriptive des variables de l'étude :	65
3.1. Les motivations matérielles :	66
3.2. Les motivations morales :	67
3.3. Les motivations sociales :	68
3.4. Les circonstances du travail.....	68
3.5. La performance du personnel	69
4. Test des hypothèses du modèle conceptuel :	70
4.1. La corrélation des variables :	70
4.2. La régression linéaire multiple :	71
4.2.1. Évaluation de la pertinence du modèle de régression :	71
4.2.2. La qualité d'ajustement du modèle :	72
4.2.3. Estimation des paramètres du modèle :	72
4.3. Validation des hypothèses du modèle conceptuel :	73
CONCLUSION GENERALE	77
BIBLIOGRAPHIE	
ANNEXES	