REPUBLIQUE DU BENIN

****

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

****

UNIVERSITE D'ABOMEY – CALAVI

****

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE LA GESTION

****

LABORATOIRE DE RECHERCHE SUR LES PERFORMANCES ET DEVELOPPEMENT DES ORGANISATIONS (LARPEDO)

****

Mémoire présenté en vue de l'obtention des crédits associés au diplôme de

LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCES DE GESTION

OPTION :

Sciences de Gestion

SPECIALITE :

Gestion des Ressources Humaines

ANALYSE DE L'EFFET DE LA MOTIVATION DU PERSONNEL SUR LA PERFORMANCE SOCIALE DE L'ENTREPRISE: CAS DU CABINET GECA-PROSPECTIVE

Réalisé par :

Elie HOUNGBEDJI & Agnikè Michkath SEYDOU

Sous la direction de :

Maître de stage :

Mr Francisco FAFOLAHAN

Chargé des études

Sous la direction de :

Pr Emmanuel Cossi HOUNKOU

Professeur titulaire des Universités de CAMES

Novembre 2021

AVERTISSEMENT

«LA FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION (FASEG), N'ENTEND DONNER AUCUNE APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE. CES OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES COMME PROPRES A LEURS AUTEURS »

DEDICACE 1

Je dédie ce mémoire à :

• mon père **M. Didier HOUNGBEDJI**

• ma mère **Mme Colette LOKO**.

Elie HOUNGBEDJI

DEDICACE 2

Je dédie ce mémoire à :

• mon père **Mr. A. Koudous SEYDOU**

• ma mère **Mme Kabirath MALADE**

Michkath A. SEYDOU

REMERCIEMENTS

Ce travail a été rendu possible grâce à la contribution et à la collaboration indéfectible de certaines personnes à l'endroit desquelles nous tenons à adresser nos profonds et sincères remerciements :

- Professeur HOUNKOU Emmanuel, notre maître de mémoire qui, malgré ses multiples occupations a accepté de nous encadrer pour ce travail ;
- Professeur Dénis ACCLASSATO, Doyen de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) de l'Université d'Abomey-Calavi pour avoir contribué efficacement à notre étude ;
- Docteur Théophile Magloire WOTO, Vice-doyen de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) de l'Université d'Abomey-Calavi pour tous les efforts consentis ;
- Dr Gérard AGBOTA, Directeur Général du Cabinet GECA-PROSPECTIVE pour avoir autorisé ce stage académique au sein de sa structure ;
- Mr Francisco FAFOLAHAN, Chargé des études au département RH du cabinet GECA-PROSPECTIVE, qui fut notre maître de stage ;
- A tous les encadreurs du Laboratoire LARPEDO pour leurs disponibilités et leurs suivis envers nous dans la réalisation de ce projet de recherche ;
- Tout le personnel administratif de GECA-PROSPECTIVE
- Tout le personnel administratif et le corps professoral de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) de l'Université d'Abomey-Calavi pour leurs dévouements dans la transmission de leurs connaissances à notre égard ;

- Honorables membres du jury pour l'honneur que vous nous faites d'accepter apprécier ce travail et de l'enrichir par vos observations et conseils ;

Tous les tiers qui, par différents conseils et apports, ont contribués à la réalisation de notre mémoire.

LISTE DES ABREVIATIONS

Abréviations	Définitions
DDI	Direction du Développement International
DT	Direction Technique
DE	Département Etudes
DRH	Département Ressources Humaines
GECA	Gestion d'Entreprise en Culture Africaine
RH	Ressources Humaines

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1: Résultats sur la répartition de l'échantillon suivant le sexe vi
Graphique 2: Résultats sur la répartition du personnel suivant l'âge vi
Graphique 3: Résultats sur l'ambiance au travail vi
Graphique 4: Résultats sur les relations sociales vi
Graphique 5: Résultats sur la politique de motivation vi
Graphique 6: Résultats sur la motivation vi
Graphique 7: Résultats sur les facteurs de démotivation vi
Graphique 8: Résultats sur la satisfaction au travail vi
Graphique 9 : Résultats sur les conditions de travail vi

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Hiérarchie des besoins, selon Maslow vii

Figure 2: La relation entre performance, satisfaction et motivation vii

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Répartition du personnel de GECA-PROSPECTIVE par service viii
Tableau 2: Répartition du personnel de GECA-PROSPECTIVE par sexe viii
Tableau 3: Répartition de l'échantillon suivant le sexe viii
Tableau 4: Répartition du personnel suivant l'âge viii
Tableau 5: Présentation des réponses sur les relations sociales relative à la question 1 viii
Tableau 6: Présentation des réponses sur les relations sociales relative à la question 2 viii
Tableau 7: Présentation des réponses sur la politique de la motivation viii
Tableau 8: Présentation des réponses sur les facteurs de motivation viii
Tableau 9: Présentation des réponses sur la motivation viii
Tableau 10 : Présentation des réponses sur les facteurs de démotivation..... viii
Tableau 11: Présentation des réponses sur la satisfaction au travail viii
Tableau 12: Présentation des réponses sur les conditions de travail viii

RESUME

L'intérêt premier de cette recherche consiste à montrer une logique de raisonnement sur l'effet de la motivation du personnel dans une entreprise. La problématique met en relief une relation de cause à effet entre la productivité, le sommet stratégique et le centre opérationnel au sein d'une organisation. En effet, une entreprise est une unité de production dans laquelle il y a à la fois l'utilisation des facteurs financiers, techniques et humains. Pour que l'entité arrive à assumer ses fonctions au quotidien, elle puise principalement ses forces du troisième facteur qui constitue le capital humain. Ce dernier est un élément indispensable pour atteindre les objectifs fixés par les dirigeants. Les entreprises désireuses de se développer ou tout simplement de survivre ont mis en œuvre pour la plupart du temps, une politique de motivation de leur personnel. Un succès auquel elle s'organise en harmonisant les relations sociales entre ses employés afin de mettre en place un système d'accroissement de la productivité fondé sur les conditions de travail et le style de pilotage organisationnel. Les résultats font état des comportements et de la situation sociale des employés enquêtés. Une intention dont le but consiste à mettre en place un système nouveau alliant la motivation de chacun à un niveau égal convergeant vers une cause unique qui est **le rendement de l'entreprise**.

Mots clés: motivation, performance sociale, relation sociale, personnel

ABSTRACT

The interest first of this research consists in showing a logic of reasoning on the effect of the motivation of staff in a company. The problems put pressures to the leaders on the parts which play this end with the employees. So that a company is a production unit to which there is at the same time use of the financial factors, technical and human? So that the entity manages to take up its duties which the daily one, it draws mainly its forces of the third factor. This last, one the critical components to reach the objectives set by the leaders. The companies eager to develop or quite simply to survive are obliged to motivate its staff. A success to which it organizes by harmonizing the social relations between its employees and at the same time to set up a system of motivation based on the work conditions and the style of organizational piloting. The results mention behaviors and social situation of the surveyed employees. An intention of which the goal was to set up new system leveling the equal motivation of each one but converging towards a single cause

Keywords : motivation, social performance, social relation, staff

SOMMAIRE

INTRODUCTION xi
CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL, PROBLEMATIQUE ET OBJECTIFS DE L'ETUDE xi
SECTION 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE xi
SECTION 2 : PROBLEMATIQUE, INTERET ET OBJECTIFS DE L'ETUDE xi
CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTERATURE, HYPOTHESES ET CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE xi
SECTION 1 : REVUE DE LITTERATURE ET HYPOTHESE DE RECHERCHE xi
SECTION 2 : CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE xi
CHAPITRE 3 : PRESENTATION, ANALYSES DES RESULTATS ET IMPLICATIONS MANAGERIALES xi
SECTION 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS xi
SECTION 2 : VALIDATION DES HYPOTHESES ET IMPLICATION MANAGERIALE xi
CONCLUSION xi
BIBLIOGRAPHIE xi
WEBOGRAPHIE xi
ANNEXES xi
TABLE DES MATIERES xi

INTRODUCTION

Une organisation étant une entité vivante, dynamique et organisée qui combine un ensemble de ressources matérielle, humaine et financière en vue de réaliser un profit ou un résultat. Dans un monde globalisé toujours plus compétitif, les organisations et en particulier les entreprises se doivent de compter dans leur rang des ressources humaines, engagées, dynamiques et qualifiées. Un personnel motivé se caractérise par une productivité élevée, un travail de grande qualité, un grand sens de l'urgence qui lui permet de gérer des situations de stress accru et une plus grande implication personnelle dans le travail. La motivation du personnel est l'élément clé de la réussite d'une entreprise dans la mesure où la ressource la plus importante d'une organisation est son personnel.

La gestion des ressources humaines GRH définit un ensemble de pratiques ayant pour objectif de mobiliser quantitativement et qualitativement les compétences et le potentiel du personnel pour une plus grande efficacité, au profit du développement d'une organisation.

La fonction des ressources humaines ne doit pas se contenter des missions classiques du service de personnel à savoir le recrutement, la rémunération, le licenciement…, elle doit s'intéresser aux problèmes de l'être, c'est-à-dire des problèmes de responsabilité, de la dignité, de la créativité, autrement dit, les problèmes de motivation et de l'implication des employés. Le facteur humain est l'un des plus grands éléments essentiels d'une organisation. Il est appelé à fournir du travail et des prestations. Mais seuls les travailleurs motivés peuvent accomplir convenablement les tâches qui leurs sont confiées.

Le concept de motivation des employés, d'autre part, consiste à influencer activement les employés afin d'assurer leur bien-être au travail et d'influencer leur comportement de manière à ce qu'ils travaillent avec le plus d'enthousiasme possible pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Mais la motivation des employés est un terme contesté. En soi, son existence est considérée comme positive. Cependant, les experts ne s'entendent toujours pas sur la meilleure façon de motiver les employés ou du moins de ne pas les démotiver. Diverses études suggèrent que les employés commencent habituellement leur travail motivé. Les employés ne deviennent des personnes qui ne travaillent pas selon les directives ou même qui ont intérieurement démissionné que lorsque leurs supérieurs directs et la direction les démotivent par des systèmes de management et de leadership assez faible.

Selon Marco Nink, la motivation peut donc se perdre si certains besoins fondamentaux des employés ne sont pas satisfaits. Les mesures pour la motivation des employés ne peuvent porter leurs fruits que si ces besoins de base sont satisfaits. C'est dans cette ligne d'idées, que

nous avons orienté nos recherches sur la motivation, d'où l'intérêt du thème choisi, « **L'ANALYSE DE L'EFFET DE LA MOTIVATION DU PERSONNEL SUR LA PERFORMANCE SOCIALE DE L'ENTREPRISE : CAS DU CABINET GECA-PROSPECTIVE** ».

Notre développement s'articulera autour de trois (03) chapitres essentiels. Partant du chapitre 1 consacré au cadre institutionnel, à la problématique et aux objectifs de l'étude, nous aboutirons au chapitre 2 qui sera consacré à la revue de littérature, aux hypothèses et à la méthodologie de recherche ; nous finirons par le chapitre 3 qui sera dédié à la présentation et l'analyse des résultats de recherche assorties des implications managériales.

CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL, PROBLEMATIQUE ET OBJECTIFS DE L'ETUDE

Ce chapitre présente le cadre institutionnel, la problématique et les objectifs de notre étude. Il est composé de deux sections. La section 1 décrit dans le cadre institutionnel l'historique et la mission, l'organisation et le fonctionnement de notre cadre de stage. La section 2, dans son développement présente les observations et le déroulement de stage ainsi que la problématique et les objectifs de l'étude

SECTION 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE

Nous présentons ici, GECA-PROSPECTIVE à travers son historique, ses objectifs et missions, ses ressources, son environnement et son organisation générale puis son fonctionnement

Paragraphe 1 : GECA-PROSPECTIVE

1.1. Historique et mission

Le cabinet GECA-PROSPECTIVE est né de l'idée de Monsieur Gérard AGBOTA en Août 1993 qui est un cabinet-conseils en Gestion des Ressources Humaines spécialisé dans l'acquisition des compétences tant au niveau individuel qu'au niveau organisationnel. L'acronyme GECA signifie Gestion d'Entreprise en Culture Africaine. En effet, dès son insertion à la vie professionnelle dans les années 90, nous informe-t-on, Monsieur Gérard AGBOTA s'était rendu compte qu'aucune personne, fut-elle, physique ou morale, n'avait la vision de la gestion des ressources humaines au Bénin. Conscient donc de ce vide à combler, le cabinet après création, s'est donné pour but d'accompagner les entreprises dans leur gestion avec pour principale mission de « faire de la gestion des ressources humaines, un outil stratégique de performance des entreprises, et de faire de la culture africaine, une culture de valorisation de la personne humaine en tant qu'acteur autonome de son propre développement » En 2003, le cabinet a implanté son siège social au quartier Sainte Rita dans le 8ème arrondissement de Cotonou.

Aujourd'hui, GECA-PROSPECTIVE capitalise 28 années d'expériences. « L'excellence et la crédibilité dans tout ce que nous faisons », tel est la devise de GECA-PROSPECTIVE.

1.2. Organisation et fonctionnement de GECA-PROSPECTIVE

1.2.1. Organisation structurelle

GECA-PROSPECTIVE a une structure organisationnelle simple (Cf. Annexe1). Le cabinet est départementalisé comme suit : la direction générale, la direction du développement international, la direction technique qui regroupe les départements des ressources humaines et le département études et stratégies, le secrétariat et la comptabilité.

L'organigramme (en annexe 1) donne une vue globale de la structuration du cabinet GECA-PROSPECTIVE.

° Les ressources humaines de GECA-PROSPECTIVE

Tableau 1: Répartition du personnel de GECA-PROSPECTIVE par service

Directions et départements	Effectif
Direction Générale (DG)	01
Direction du Développement International (DDI)	01
Direction Technique	01
Secrétariat	01
Département Ressources Humaines (DRH)	02
Département Etudes et Stratégies (DES)	02
Environnement	01
Comptabilités et Moyens Généraux (CMG)	02
Personnel de soutien	03
Total	14

Source : DRH/GECA-PROSPECTIVE, Septembre 2021

GECA-PROSPECTIVE emploie un effectif de onze (11) personnes outre les consultants et les autres prestataires externes sollicités ponctuellement pour la réalisation des missions. Il emploie également un personnel intérimaire placé auprès de clients divers : AMBASSADE DES PAYS-BAS près le Bénin etc.

La gestion administrative de ce personnel est confiée au département RH du cabinet. Quant à la gestion du personnel interne, aucun service spécifique n'en a la charge exclusive. Le volet stratégique est piloté par la Direction Générale et la gestion administrative courante est confiée à un agent du Département Etudes et Stratégies.

Tableau 2: Répartition du personnel de GECA-PROSPECTIVE par sexe

Genre	Effectif	Pourcentage
Masculin	10	71,43%
Féminin	04	28,57%
Total	14	100%

Source : DRH/GECA-PROSPECTIVE, Septembre 2021

Il y a à GECA-PROSPECTIVE, plus d'hommes (71,43%) que de femmes (28,57%).

1.2.2. Fonctionnement

Au sommet stratégique, il y a la direction générale qui est assurée par le propriétaire-dirigeant du cabinet. Cette dernière veille à la bonne marche des activités. La direction du développement international s'investit dans le déploiement au niveau international de l'expertise du cabinet. La direction technique veille à la qualité technique de toutes les productions du cabinet et coordonne l'exécution de toutes les études, missions et recherches. Sous son autorité, fonctionnent :

- **Le département des Ressources Humaines**
- **Le département études et stratégies.**

Chacun de ces départements constitue le laboratoire technique du cabinet et est investi de l'exécution des missions relevant de son champ d'intervention, avec une forte polyvalence vers des missions de plus en plus diversifiées. C'est le centre opérationnel de l'entreprise. La Direction du Développement International (DDI) et la Direction Technique (DT) représentent la ligne hiérarchique de GECA-PROSPECTIVE et sont temporairement assurées par un même cadre. Le Secrétariat est chargé d'assurer l'accueil et l'orientation des usagers, du courrier, de son enregistrement et de toutes autres tâches courantes de secrétariat. Le service comptabilité assure les opérations comptables et financières de l'entreprise. A tout ceci s'ajoute le support logistique rattaché au secrétariat. Il est composé du chauffeur-coursier, de l'agent d'entretien et de liaison et un agent de sécurité.

1.2.3. Microenvironnement de GECA-PROSPECTIVE :

Les concurrents de GECA-PROSPECTIVE

GECA-PROSPECTIVE évolue sur un marché national et international très compétitif notamment celui du conseil en ressources humaines. Cela se justifie par la montée en effectif

des cabinets de conseils en GRH. On peut citer : **TALENTS PLUS CONSEILS, AGEFIC SA, Afrique-Conseils, RESHUFORM, BERGES Consulting etc.**

Outre ces bureaux d'études, il y a les consultants individuels qui proposent leurs services aux organisations sans toutefois subir les mêmes contraintes économiques, fiscales et sociales que les bureaux d'études formels. Pour autant, le cabinet se fait une bonne part du marché, de par sa technicité, son professionnalisme et sa notoriété régionale. Ces atouts lui permettent de bâtir une clientèle de crédibilité et de bénéficier de forts effets de recommandations.

La clientèle-partenaire de GECA-PROSPECTIVE

La clientèle de GECA-PROSPECTIVE est composée de l'ensemble des organisations qui bénéficient de ses prestations. Parmi elles : des institutions de droit public, des grandes entreprises et institutions financières, des institutions internationales et régionales, des institutions de coopération bilatérale et des ONG internationales. GECA-PROSPECTIVE jouit dans le même temps d'un partenariat fructueux avec des cabinets de renom.

1.2.4. Le Macro-environnement de GECA-PROSPECTIVE

Environnement fiscal et juridique

GECA-PROSPECTIVE est un établissement privé soumis aux lois ci-après : Loi n°98-004 du 27 Janvier 1998 portant Code du travail en République du Bénin ; Convention collective générale du travail applicable aux entreprises relevant des secteurs privé et parapublic en République du Bénin ; Loi n°2017-05 du 29 Août 2017 fixant les conditions et la procédure d'embauche, de placement de la main d'œuvre et de résiliation du contrat de travail en République du Bénin

Environnement technologique

Il est relatif à l'ensemble des outils et matériels de travail tels que les ordinateurs, les logiciels etc.

Paragraphe 2 : Stage

1.3. Déroulement du stage

Le stage s'est déroulé du 19 Juillet 2021 au 19 Octobre 2021 au département des Ressources Humaines de GECA-PROSPECTIVE. Ce département a entre autres pour mission de :

- ✓ Gérer les recrutements ;
- ✓ Faire de l'ingénierie de la formation ;
- ✓ Réaliser des Etudes et Audits RH
- ✓ Développer et mettre en place des politiques RH

- ✓ Faire de l'administration du personnel et de la gestion d'intérim etc.

Différentes tâches effectuées, acquits du stage et difficultés rencontrées

- ✓ Durant notre stage, nous avons participé entre autres à l'exécution des tâches suivantes :
- ✓ Etablissement de quelques avis de recrutement ;
- ✓ Remplissage de maquettes de présélection ;
- ✓ Aider à la constitution de dossiers d'appel d'offre ;

Pour constituer un appel d'offre, un certain nombre de pièces sont indispensables. A cet effet, la recherche de certaines de ces pièces et les diverses photocopies à faire nous ont été confiés. Nous nous sommes rapprochés de la caisse pour faire la demande de fonds aux fins de pouvoir satisfaire à cette exigence. Précisons qu'une fiche (servant de moyen de preuve) nous a été remise pour remplissage avant de nous remettre l'argent.

- ✓ Etablissement des listes de présence des présélectionnés ;
- ✓ Rangement des dossiers de présélection ;
- ✓ Etablissement d'un répertoire de contact et d'email des candidats présélectionnés en vue de permettre de les joindre plus facilement pour la suite du processus ;
- ✓ Gestion de certains appels téléphoniques ;

Il a consisté à joindre chacun des candidats présélectionnés dans le but de leur notifier la date, le lieu et l'heure de composition des tests de sélection et aussi des entretiens de sélection. Nous nous sommes servis d'une base de contacts desdits candidats conçu pour la circonstance et mis à notre disposition. Aussi, le cabinet a acheté des unités sur notre numéro téléphonique car c'est notre propre portable et notre contact personnel que nous avions utilisé pour faire ce travail.

Travaux de présélection et validation des présélections au profit de certains projets ;

La présélection a consisté à faire un premier filtre face à la pléthore de candidatures reçues. A cet effet, nous nous sommes servis d'une maquette de présélection, des dossiers des candidats, des TDR etc. mis à notre disposition pour faire le travail. Il s'est agi pour nous de remplir ladite maquette au moyen des informations fournis par les candidats et contenus dans leurs dossiers respectifs. Celles et ceux qui remplissent les critères exigés sont donc présélectionnés et pourront ensuite, passer à la phase suivante (tests de sélection).

La validation quant à elle, a consisté à revisiter ce qui a été fait par celles et ceux commis à la présélection pour s'assurer de la qualité de ce qu'ils ont fait et à faire un point des présélectionnés par poste que nous consignions dans des tableaux qui seront inclus dans le rapport de présélection.

Travaux de finalisation de rapport de présélection et de sélection définitive ;

A chaque étape du processus de recrutement, le cabinet rédige un rapport. Il nous a été remis un modèle-type dudit rapport et nous nous en sommes servis pour adapter selon les cas.

- ✓ Saisie de certaines épreuves pour les tests écrits ;
- ✓ Recherche des contacts de certaines agences d'expédition de courriers et prise de contact avec elles pour le compte de certains travaux du cabinet ;

Au terme d'une mission, le cabinet rédige un rapport et le transmet à qui de droit. En l'espèce, il était question de transmettre un rapport de mission à toutes les communes du Bénin et dans les 12 départements de notre pays. Le commanditaire de ladite mission a exigé du cabinet, une facture pro-forma. Il nous a été demandé d'identifier les structures pouvant aider à la transmission desdits rapports, de rechercher leur contact et de prendre contact avec elles. Nous nous sommes servis de l'internet pour pouvoir obtenir ces contacts car le cabinet n'avait pas ces contacts. Il a fallu que nous nous déplacions vers certaines de ces agences pour pouvoir obtenir ces factures.

- ✓ Transmission de certains courriers à l'externe ;
- ✓ Préparation des copies pour les tests écrits ;
- ✓ Adaptation de CV suivant des modèles ;
- ✓ Surveillance pour les tests écrits de recrutement :

En effet, les candidats présélectionnés sur dossier à la phase de présélection sont soumis à un test écrit portant sur les connaissances pratiques relevant de leur domaine de compétence. Il nous a été confié leur surveillance lors de la composition.

- ✓ L'anonymat des copies des tests écrits de sélection ;
- ✓ Entretiens de sélection pour un recrutement au profit d'un Projet financé par un bailleur international ;

  Etc.

1.4. Observation de stage

A GECA-PROSPECTIVE, où nous avons effectué notre stage, nous avons pu constater :

- ✓ L'ambiance de travail conviviale ;

- ✓ La recherche permanente d'opportunités tant sur le marché national qu'international ;
- ✓ Un personnel jeune ;
- ✓ Une bonne collaboration inter-départements ;
- ✓ Le recours aux prestataires externes pour appuyer des activités telles que la présélection etc. ;

SECTION 2 : PROBLEMATIQUE, INTERET ET OBJECTIFS DE L'ETUDE

Paragraphe 1 : Problématique et intérêt

1. Problématique

Toute organisation créée vise la performance, elle cherche de la valeur afin d'être compétitive sur le marché. Mais ce but qu'elle veut atteindre ne sera possible que si les ressources matérielles, financières et surtout humaines combinées sont utilisées de manière efficace et efficiente. D'après AKTOUF O. (1989 :26), « *l'efficacité et les gains qu'elle entraîne ne provoquent pas à eux seuls la satisfaction, mais la satisfaction devient un préalable à l'efficacité. Il faut d'abord chercher à avoir des employés psychologiquement satisfaits, le rendement suivra et sera durable, sinon il déclinera vite* ».

Le capital et le savoir-faire ne font pas à eux seuls l'entreprise. Le capital humain est un des piliers qui permettent à une entreprise d'être en force. La motivation et la cohésion du personnel sont des facteurs clés pour le succès de l'entreprise. C'est là que les ressources humaines interviennent. Toutes les entreprises ne disposent pas de la même conception des ressources humaines. D'ailleurs celles-ci évoluent à un rythme effréné en adéquation avec les besoins des managers de demain.

De nos jours où le développement de l'entreprise compte incontestablement sur le personnel et sa motivation, la RH est un partenaire stratégique de taille. Un personnel qualifié et motivé est un avantage qui permet à une entreprise de rester dans la course quand la concurrence est rude.

Le cabinet GECA-PROSPECTIVE qui est notre terrain d'étude a une structure organisationnelle simple qui s'est donné pour but d'accompagner les entreprises dans leurs gestions et ayant pour principale mission de faire de la gestion des ressources humaines, un outil stratégique de performance des entreprises, et de faire de la culture africaine, une culture de valorisation de la personne humaine en tant qu'acteur autonome de son propre développement. Il évolue sur un marché national et international très compétitif notamment celui du conseil en ressources humaines. Cela se justifie par la montée en effectif des cabinets

de conseils en GRH. On peut citer : TALENTS PLUS CONSEILS, AGEFIC SA, RESHUFORM, BERGES Consulting. La présence de ces différents cabinets doit le pousser à revoir ses stratégies afin de maintenir sa position de leader sur le marché.

Mais lors de notre étude, nous avons remarqués que le concept de motivation ne cadre pas avec une organisation qui veut rester compétitive.

Selon HELLRIEGEL et al (1992 :347), «*la motivation est une prédisposition à agir d'une façon orientée vers un objectif spécifique* ». En partant de cette idée nous voyons que toute motivation est orientée vers un but, un but qui est un résultat spécifique auquel l'individu veut parvenir.

Nous avons relevé trois principaux problèmes liés à la motivation qui sont :

Une rémunération caractérisée par l'absence de certains avantages prévus par la loi tels que les primes de risque, de garde etc. et des heures supplémentaires impayées.

Des conditions de travail inadéquates caractérisées par le manque de personnel dans certains services entrainent le stress et la démotivation de certains salariés, un climat social lourd, des conflits etc. Cet état de chose cause une baisse de la productivité comparée aux années précédentes.

Pour mener à bien le sujet de notre étude, nous partons d'une question principale, celle de savoir quel est l'effet de la motivation du personnel sur la performance sociale au sein du cabinet GECA-PROSTECTIVE.

Cette question est déclinée en des questions spécifiques telles que :

Q1 : Quels sont les facteurs de motivation mise en application au sein du Cabinet GECA-PROSPECTIVE ?

Q2 : Les facteurs de motivation influencent-ils la performance sociale du cabinet GECA-PROSPECTIVE?

2. Intérêts

Comme étudiants finalistes de la faculté des sciences et de la gestion (FASEG) dans l'option de Gestion des ressources humaines, en tenant compte de l'insatisfaction de certains employés dans certaines organisations. Nous nous sommes référés au cours de gestion des ressources humaines pour voir l'une des facteurs qui peut diminuer l'insatisfaction qui est la motivation.

Pour le plan scientifique les autres chercheurs intéressés par le sujet y trouveraient des informations additionnelles.

Enfin pour nous, cette étude a encourue à cerner davantage les expériences, les contraintes, aussi que les possibilités de fonctionnement d'une entreprise de service.

La prise en considération de l'effet de la motivation du personnel sur la performance sociale pour arriver à l'efficacité est un thème qui nous intéresse particulièrement à l'ère actuelle de la mondialisation. Après avoir appris les différentes théories relatives à la motivation tout au long de notre formation, nous avons voulu nous rendre compte de leur application au sein d'une entreprise de service, afin d'évaluer les apports dans les performances réalisées.

Paragraphe 2 : Objectifs de l'étude

Objectifs

L'objectif général de la présente étude est d'identifier l'effet de la motivation du personnel sur la performance sociale du Cabinet GECA-PROSPECTIVE tel qu'il est perçu. De façon spécifique, le présent travail vise à :

- ✓ Déterminer les facteurs de motivation appliqués au sein du cabinet GECA-PROSPECTIVE
- ✓ Etudier les facteurs de motivation qui influencent la performance sociale du cabinet GECA-PROSPECTIVE.

CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTERATURE, HYPOTHESES ET CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

Ce chapitre expose la revue de littérature qui aborde quelques théories émises par plusieurs auteurs et l'approche méthodologique qui représente le plan d'action pour la collecte et l'analyse des données.

SECTION 1 : REVUE DE LITTERATURE ET HYPOTHESE DE RECHERCHE

Cette section aborde d'une part la synthèse des travaux déjà menés par des auteurs sur le sujet en 1.1 et d'autre part les hypothèses relatifs à notre travail de recherche en 1.2.

1.1. Revue de littérature

La revue de littérature permet dans le cadre de toute recherche ou écrit scientifique de s'assurer au préalable de l'état des connaissances sur le sujet ou le domaine abordé.

1.1.1. Clarification des concepts clefs

1.1.1.1. Notion de Motivation

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

Les dictionnaires de langue française du XXème siècle proposaient une définition juridique du terme. La motivation correspondait à la justification d'un acte et à l'exposé des motifs d'une décision. Le concept de motivation au travail est entré dans le langage des chercheurs et des managers à mesure qu'ils essayaient de mieux comprendre le fonctionnement des organisations, en particulier des entreprises.

Tout au long de ce travail de recherche nous allons retenir deux définitions de la motivation au travail, d'une part, celle proposée par Louis BERGERON et d'autre part celle proposée par Vallerand et Thill.

Selon Louis BERGERON, auteur de Satisfaction, motivation et performance au travail définit la motivation : « *comme une force intérieure, poussant l'individu à agir dans le sens des objectifs organisationnels, tel qu'il les perçoit. Il s'agit donc d'une optimisation de l'effort vers un but précis et non d'une simple dépense d'énergie*.»

Selon Vallerand et Thill (1993, p.18) *« Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement ».*

Cette définition met clairement en avant la difficulté d'observer directement la motivation d'une personne. Elle est un construit hypothétique, un type de comportement que tout individu est supposé pouvoir développer. Il s'agit d'un processus qui est déclenché à l'origine par l'action d'une force motivationnelle intérieure qui dépend de caractéristiques personnelles comme les besoins, les pulsions, l'instinct, les traits de personnalité (hédonisme, crainte, convoitise, avidité, jalousie, etc.). Il peut être déclenché aussi par une force motivationnelle externe qui dépend de la situation, de l'environnement de travail, de la nature de l'emploi, du mode de management des supérieurs, etc.

1.1.1.2. Les facteurs de motivation

Pour HELLRIEGEL et al. (1992 :172), la première série de facteurs, les facteurs de motivation, comprend le travail lui-même, la considération dont bénéficie l'employé, l'avancement et la responsabilité. Ils sont associés aux sentiments positifs qu'éprouvent l'individu envers le travail et sont liés au contenu du travail en soi. A leur tour, ces sentiments positifs sont associés aux expériences vécues dans le passé par l'individu en matière d'accomplissement, de considération, et de responsabilité. Ils subsistent de façon durable et ne sont pas liés de manière éphémère à l'exécution d'un travail donné. Ce sont donc des facteurs intrinsèques ou des facteurs internes en relation directe avec le travail.

Les facteurs d'hygiène de vie comprennent la politique générale de l'entreprise, et son administration, les modalités de supervision, les rémunérations, les conditions de travail et les relations interpersonnelles. Ces facteurs sont associés aux sentiments négatifs qu'éprouve un individu envers son emploi et sont liés au contexte ou à l'environnement dans lequel le travail est réalisé. Ce sont des facteurs extrinsèques, ou facteurs extérieurs au travail.

En partant de cette idée, on comprend que l'entreprise, en particulier les responsables des ressources humaines doivent tenir compte de ces deux sortes de facteurs motivationnels. En premier lieu, le personnel peut être motivé par son travail, mais lorsque les facteurs extrinsèques manquent sa motivation diminue ce qui va entrainer une faible productivité.

1.1.1.3. Les facteurs intrinsèques

Selon WERTHER, et al (1990 : 418), «*les facteurs intrinsèques sont les facteurs internes ou personnels en relation avec le travail. Leurs effets sont en grandes partis intérieurs à*

l'individu. L'entreprise n'a une influence indirecte sur ces facteurs». Quelques facteurs jouent significativement un grand rôle sur la fonction des Ressources Humaines à savoir : Equité, Communication, l'Information, le Leadership, l'Employabilité

Equité : chaque salarié évalue ce qu'il apporte, ses contributions au profit de l'entreprise tels que ses efforts, ses compétences, ses résultats. Il évalue également ce qu'il reçoit, sa rétribution, les avantages qu'il en retire en termes de rémunération, de reconnaissance ou de statuts. Il calcule un ratio rétribution/contribution qu'il compare avec la connaissance qu'il a du même ratio concernant d'autres salariés, dans l'entreprise ou en dehors.

Chaque salarié souhaite être traité équitablement. Le DRH doit mettre en œuvre les clés de l'équité. Garantir au salarié un traitement équitable implique que : sa contribution soit effectivement évaluée et appréciée, la possibilité d'accroitre sa contribution lui soit offerte, le lien entre contribution et rétribution soit clair et explicite, le lien entre accroissement de la contribution et accroissement de la rétribution soit précisé et respecté

Communication : La communication encourage la compréhension; c'est aussi l'une des principales activités du service des ressources humaines. Le personnel pourrait ne pas accorder son appui à des changements qu'il ne comprend pas. Le service des ressources humaines doit donc s'assurer que les superviseurs, les gestionnaires, le personnel conseil et les spécialistes des ressources humaines fournissent toute l'information nécessaire au sujet des changements éventuels. Le manque de communication adéquate constitue un problème auquel la plupart des organisations font face. Les gestionnaires et les autres employés ne se rendent pas toujours compte à quel point il peut être important de partager avec le reste de l'organisation l'information qu'ils détiennent.

L'**information** est le moteur qui fait bouger l'organisation. L'information sur l'organisation, son environnement, ses produits, ses services et son personnel est essentielle tant pour les dirigeants que pour les employés. Sans cette information, les gestionnaires ne peuvent prendre des décisions efficaces sur les marchés ou les ressources, tout particulièrement les ressources humaines. Le système de communication avec les ressources humaines inclut des processus formels et informels pour acquérir et distribuer l'information au sujet des ressources humaines de l'organisation

Leadership : Le leadership se définit comme une influence interpersonnelle, exercées dans une situation donnée et dirigée par un processus de communication vers l'atteinte d'un but spécifique. C'est une relation dynamique entre le leader, les subordonnées et la situation à laquelle ils sont confrontés. Ils sont notamment : L'influence interpersonnelle résultant de la

personnalité même du leader, la position du leader résultant de son statut et de son rôle dans l'organisation, et enfin la situation objective à résoudre résultant des conditions physiques, de l'état d'information et des objectifs à atteindre. La direction exerce un pouvoir efficace si elle est en mesure d'exercer le leadership, c'est-à-dire comprendre la situation globale, communiquer avec les subordonnées afin de dégager une cohérence entre les trois composantes énoncées ci-dessus pour atteindre les buts souhaités.

Employabilité : Les salariés de ces dernières années ont pris conscience de l'importance essentielle de leur employabilité comme élément de sécurité sur le marché du travail. Le rythme des licenciements économiques les a sensibilisés à la fragilité de leur emploi. Ils perçoivent la nécessite de veiller à leur capacité de conserver leur emploi ou d'en retrouver un, dans ou hors de leur fonction, de leur entreprise, de leur zone géographique ou de leur niveau hiérarchique.

Pour garantir cette employabilité, le DRH intervient à quatre niveaux : la connaissance des compétences actuelles de chaque salarié, la connaissance des compétences requises pour les postes actuels, la connaissance des compétences que chaque salarié peut développer ainsi que des modalités pour y parvenir, et enfin la connaissance de l'évaluation des postes, des postes nouveaux et des compétences nécessaires pour les tenir.

1.1.1.4. Les facteurs extrinsèques

Pour WERTHER.et al (1990 : 420), les facteurs extrinsèques sont des facteurs extérieurs au travail et sont associés aux sentiments négatifs qu'éprouve un individu envers son emploi et sont liés à l'environnement dans lequel le travail est réalisé. Ces facteurs sont les suivants : la rémunération, les avantages sociaux, les conditions de travail, la politique générale, etc....

La rémunération : Selon WERTHER et al (1990 :458), la rémunération de personnel, si elle est bien gérée, peut être un outil efficace pour attirer, pour soutenir et pour conserver la main d'œuvre. De plus, étant donné que la rémunération est un moyen d'indiquer quels sont les comportements les plus valorisés dans l'organisation, elle permet d'influencer fortement la productivité des employés et les orientations stratégiques de l'entreprise. Si par contre elle est mal gérée, elle peut entrainer un haut taux de roulement, une augmentation de l'absentéisme, plus des griefs, de l'insatisfaction au travail, une faible productivité et des plans stratégiques non réalisés. Une motivation extrinsèque correspond à un engagement non pas pour l'activité elle-même mais pour ses conséquences. La motivation résulte d'une reconnaissance et d'une valorisation équitable de la performance accomplie.

Rémunération et avantages sociaux : Les systèmes de rémunération et d'avantages sociaux bien conçus et mis en œuvre avec soin permettent d'attirer un personnel qualifié et de le fidéliser. La rémunération de base prend la forme d'un salaire ou d'un tarif horaire avantageux, qui invite les employés à entrer dans l'entreprise et à choisir d'y rester. C'est ainsi qu'il est possible d'attirer dès le départ les candidats voulus. En proposant un salaire favorable, la société peut aussi éviter le départ des employés, qui ne trouveront pas forcement mieux ailleurs. La structure de la rémunération doit égaler ou dépasser ce qu'offrent les concurrents, car il serait difficile de gagner la confiance des travailleurs compétents et de les retenir. Les avantages sociaux proposés par l'employeur jouent aussi un rôle important quand il s'agit de recruter des employés compétents et de les fidéliser. On appelle avantages sociaux toutes les composantes qui s'ajoutent à la rémunération, au bénéfice des travailleurs. L'augmentation des coûts des avantages sociaux soulève des inquiétudes de taille pour les employeurs. Certains employeurs adoptent des pratiques interventionnistes visant à orienter les choix médicaux des employés, dans de nombreuses entreprises, on favorise également un mode de vie plus sain pour le personnel. Les auteurs avaient déjà expliqué la nécessité de récompenser les salariés en fonction de leurs performances notamment de leurs résultats. La rémunération variable est un outil essentiel de manifestation de cette reconnaissance qui crée la motivation. Toute rémunération variable incite les salariés à améliorer leur rendement au travail. C'est pourquoi sa réussite doit s'appuyer essentiellement sur les prémisses de la théorie des attentes. Ainsi, la gestion de la rémunération ne peut suffire à la motivation des RH même extrinsèque. Il importe alors que d'autres réflexions soient menées pour intégrer les autres aspects de la motivation. La prise en compte des autres aspects de la motivation est capitale.

La mobilisation : La mobilisation englobe à la fois la motivation et la focalisation. Pour que le personnel soit motivé il faut leur témoigner de la considération, leur attribuer des responsabilités. En effet, la motivation ne peut être fondée que sur la prise de conscience individuelle des interactions positives entre la mise en œuvre du travail, l'évolution professionnelle, l'évolution personnelle et les représentations partagées qui en découlent. Même si l'acquisition de matériels de travail performants (exemple : logiciels et micro-ordinateurs) est un engouement pour le personnel, il n'en demeure pas moins que l'intégration à la culture organisationnelle de l'entreprise prime sur les moyens de travail

Le travail de base de la mobilisation est effectué par le gestionnaire qui agit sur la mobilité de son équipe en :

- ✓ donnant une cible et des objectifs communs ;

- ✓ mettant l'accent sur le travail d'équipe, la prise de décision collective, l'autonomie des équipes et la coopération ;
- ✓ donnant de la marge de manœuvre, des défis et des responsabilités, avec les employés
- ✓ favorisant une communication flexible, orientée sur les priorités de l'organisation ;
- ✓ partageant l'information ;
- ✓ donnant de la rétroaction régulièrement et manifester de la reconnaissance

1.1.1.5. Les facteurs d'hygiènes

Selon WERTHER et al (1990 : 413), certains facteurs génèrent essentiellement une augmentation de la motivation, apportant la satisfaction des travailleurs, par contre l'absence de ces facteurs n'engendre pas de sentiments fortement négatifs. On les appelle facteurs de motivation ou de satisfaction parce qu'ils entrainent la motivation et la satisfaction des travailleurs. Ils font en sorte que les travailleurs trouvent en eux-mêmes le désir de produire mieux et davantage. Selon lui il existe un autre ensemble des facteurs qui se comportent différemment. Leur absence produit de l'insatisfaction et leur présence ne fait que réduire cette insatisfaction, sans entrainer de motivation. Ce sont les facteurs d'insatisfaction tels que les avantages sociaux. Selon, SCHRMERHORN, J. R et al. (2000 :201), les facteurs de satisfaction au travail sont distincts de ceux d'insatisfaction. Les managers qui éliminent les motifs d'insatisfaction peuvent donc ramener la paix parmi leurs employés, sans pour autant les motiver. Ce constat a amené Herzberg à qualifier de facteurs d'hygiène les conditions de travail telles que la qualité de la supervision, le salaire, la politique de l'entreprise, les conditions de travail, les relations aux autres et la sécurité. Lorsque les facteurs liés à ces facteurs sont satisfaits, les employés n'éprouvent pas d'insatisfaction ; mais ils ne sont pas satisfaits pour autant. Motiver les gens au travail passe, selon Herzberg par la mise en avant de facteurs (dits facteurs moteurs) en lien avec le travail lui-même ou les résultats qui en découlent directement.

Donc les responsables des ressources humaines doivent utiliser les facteurs qui motivent leurs personnels tout en diminuant les facteurs d'insatisfaction. Ces avantages sociaux tout comme un salaire acceptable, est nécessaire pour que les personnels demeurent à l'emploi de l'organisation ; ils les maintiennent donc à l'emploi (limitant ou empêchant l'insatisfaction), mais ils ne constituent pas en eux-mêmes une source de motivation.

1.1.1.6. Notion de la performance sociale

La performance est une notion difficile et complexe à définir. Elle est centrée la plupart du temps sur la dimension financière et s'appuie sur les notions d'efficacité et d'efficience. Dans notre travail de recherche nous allons retenir deux définitions de la performance en entreprise d'une part, celle proposée par BERNARD et d'autre part celle proposée par Patrick GILBERT et Marina CHARPENTIER. Selon BERNARD *« la performance peut se définir comme intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation ou bien ; de façon plus globale comme le niveau de satisfaction atteint par les individus complémentaires »*. Comment définir la performance des entreprises, alors que c'est un concept difficile à déterminer puisqu'il devient multidimensionnel qui intègre différentes dimensions et nécessite différents indicateurs de mesure. Selon Patrick GILBERT et Marina CHARPENTIER : *« La performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis »*. En effet, la performance d'une entreprise renvoie au comportement du manager et plus généralement aux méthodes de management, c'est pour cette raison que l'on dit que la performance est subjective. A la fin des années 60, BLAKE et MOUTON ont réalisé une grille managériale s'inscrivant dans un courant de pensée dit situationnel. C'est une approche comportementaliste cherchant non pas à analyser les traits de personnalité des managers mais leurs comportements et styles de conduite.

1.2. Revue théorique

Cette revue théorique consiste d'une part à expliquer les théories qui abordent la motivation et d'autre part, celles qui abordent la performance

1.2.1 LA THEORIE DES BESOINS (THEORIE ERD)

D'après SCHERMERHORN, J.R et al, (2000 :198), la théorie ERD est la théorie selon laquelle il existe trois groupes de besoins fondamentaux : l'existence, la relation et le développement.

Cette théorie fondée par CLAYTON ALDERFER est une révision revue et corrigée de la théorie des besoins de Maslow de façon à être davantage en accord avec les données empiriques. L'idée de base d'Alderfer par la définition de trois groupes de besoins fondamentaux (Existence, Relation et Développement d'où la théorie ERD). Dans le groupe relatif à l'existence sont ressemblés les besoins fondamentaux de l'homme. On y retrouve les

besoins physiologiques et de sécurité tels que définis par Maslow. Le groupe concernant la relation renvoie à notre désir d'être en contact avec les personnes de notre entourage. Satisfaire ces désirs sociaux, d'où la notion de statut n'est pas étrangère, implique d'être en interaction avec autrui. Ils correspondent aux besoins sociaux et à la composante externe de l'estime selon Maslow. Le troisième groupe, enfin, appréhende les besoins de développement, c'est-à-dire un désir intrinsèque d'accomplissement et d'épanouissement personnel. Il renvoie à la composante interne de l'estime selon Maslow ainsi que ce qui touche à la réalisation de soi.

1.2.2 LA THEORIE BI-FACTORIELLE DE HENRI HERTZBERG

La théorie bi-factorielle d'Herzberg affirme également que la motivation est suscitée par la recherche d'une satisfaction optimale de certains besoins. Herzberg et al. (1957, 1959) distinguent deux catégories de facteurs en milieu de travail qui interviennent de manière très différente dans le mécanisme de la motivation. La première catégorie regroupe des facteurs qui auraient la capacité d'apporter de la satisfaction aux employés. Ils sont désignés comme facteurs de motivation2 car ils inciteraient l'individu à faire les efforts pour satisfaire les besoins auxquels ils correspondent. A la suite de travaux empiriques, Herzberg (1971) propose une liste de facteurs de motivation : les accomplissements (réalisation d'un travail bien fait), la reconnaissance des accomplissements, le travail proprement dit (objet du travail), la responsabilité, la promotion ou avancement, la possibilité de développement. Les facteurs de la seconde catégorie n'auraient pas la capacité d'apporter de la satisfaction, au mieux ils susciteraient de l'indifférence, plus généralement ils pourraient générer de l'insatisfaction. Ils ne seraient pas ainsi à l'origine de la motivation. Ils poussent l'individu à agir sans véritable motivation ; ce sont des facteurs d'hygiène, de maintenance ou d'ambiance – nécessaires au bon équilibre mental de l'individu. Ces facteurs d'hygiène sont : le supérieur (qualités et défauts), la politique et l'administration de l'entreprise, les conditions de travail, les relations avec les collègues, les subordonnés et les supérieurs, le prestige, la sécurité de l'emploi, la rémunération, les facteurs de vie personnelle (influence de l'entreprise sur la vie personnelle, ex: mutation). Herzberg et ses collaborateurs observent que les facteurs de motivation se rapportent essentiellement au contenu du travail. Ils sont associés à la satisfaction au travail et tendent à susciter des sentiments de développement personnel. Concernant les facteurs d'hygiène, ils se rapportent au contexte du travail - circonstances dans lesquelles l'individu l'accomplit. Plus tard, Herzberg (1971) conclura de façon catégorique que la satisfaction est indépendante de l'insatisfaction, c'est à dire que les facteurs de motivation peuvent produire de

la satisfaction, ou, dans le pire des cas, de la non satisfaction. Ils ne sont pas à l'origine de l'insatisfaction. A l'inverse, les facteurs d'hygiène peuvent générer de l'insatisfaction chez une personne, ou au mieux, l'absence d'insatisfaction plutôt que de la satisfaction. A partir de cette conclusion, Herzberg distingue deux catégories de besoins : les besoins physiologiques, associés aux facteurs d'hygiène, et les besoins psychologiques, associés aux facteurs de motivation. Cette analyse le conduit à poser les principes de base du concept de l'enrichissement du travail. Pour motiver un employé dans son travail, les éléments correspondant aux facteurs de motivation doivent être incorporés dans la configuration de l'emploi afin de l'enrichir.

1.2.3 LA THEORIE DE LA DETERMINATION DES OBJECTIFS

D'après WERTHER et al (1990 :420), pour motiver les employés à fournir un niveau élevé de rendement, il faut que l'entreprise s'assure qu'elle a des objectifs de rendement réalistes tout en constituant un défi qu'ils y adhèrent et qu'ils souhaitent les atteindre, qu'ils voient leur intérêt servi pour l'atteinte des objectifs, qu'une rétroaction pertinente et appropriée dans le temps leur est fournie pour qu'ils connaissent les progrès réalisés vers l'atteinte du but. L'entreprise doit aussi adapter soit les objectifs soit les stratégies employées pour leur atteinte.

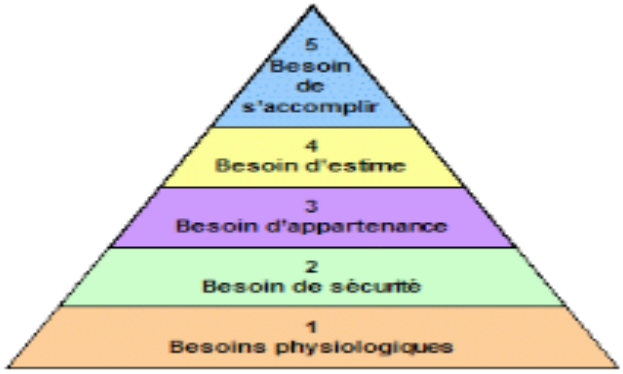
1.2.4 LA THEORIE DE LA PYRAMIDE DES BESOINS

Selon HELLRIEGEL D. (2007 : 168-171), les humains connaissent un ensemble complexe de besoins extrêmement forts, qui se prêtent à une structure hiérarchique sous-tendue par les hypothèses essentielles qui suivent :

Une fois un besoin satisfait, son rôle motivationnel perd de son importance. Toutefois, un autre besoin émerge alors progressivement pour en prendre la place, si bien que les humains s'efforcent en permanence de satisfaire un besoin. Pour la majorité des humains, le réseau de besoins est très complexe et plusieurs besoins influent sur le comportement à tout moment. Il est clair que lorsqu'une personne fait face à une urgence, une soif épouvantable, par exemple, ce besoin domine jusqu'à sa satisfaction.

Il faut satisfaire des besoins de niveau inférieur avant que l'activation de besoin de niveau supérieur soit suffisante pour diriger la conduite. Les modalités de satisfaction des besoins sont plus nombreuses pour les besoins de niveau supérieur que pour les besoins de niveau inférieur.

Figure 1: Hiérarchie des besoins, selon Maslow



Source: HELLRIEGEL D. (2007:169). Management des organisations. 2ème Edition, Edition de boeck.

Cette théorie fondée par ABRAHAM MASLOW demeure très certainement la plus connue des théories de la motivation. Elle repose sur l'hypothèse d'une hiérarchie de cinq besoins propres à tout individu qui sont :

- ✓ Les besoins physiologiques, qui incluent la faim, la soif, la sexualité, et autres besoins physiologiques tels que de se mettre à l'abri.
- ✓ Les besoins de sécurité, qui englobent tout ce qui est du ressort de la protection contre les agressions physiques et émotionnelles.
- ✓ Les besoins d'appartenance ; où l'on trouve les notions d'affection, d'intégration à un groupe d'amitié.
- ✓ Les besoins d'estime : qui englobent au niveau interne, l'estime de soi, l'autonomie et l'accomplissement et, au niveau externe, le statut, la reconnaissance, et l'attention.
- ✓ Les besoins de réalisation de soi: qui procurent l'énergie permettant de devenir ce que l'on est. Développement personnel, exploitation de ses potentiels et accomplissement de soi.

Ce niveau hiérarchique suit une satisfaction dilatoire, c'est à dire que si l'un de ces besoins est satisfait, il cède la place à un autre. En termes de motivation, on peut ainsi dire que, bien qu'aucun ne soit jamais pleinement satisfait dans sa totalité, un besoin qui l'est de façon significative cesse d'être un facteur de motivation. Aussi, selon Maslow, motiver un personnel nécessite au préalable de cerner à quel niveau hiérarchique il se trouve et de s'attacher à satisfaire ces besoins. Maslow a divisé ces besoins à deux catégories qui sont :

- ✓ Les besoins du niveau inférieur : besoins satisfaits au niveau externe (physiologique et de sécurité)
- ✓ Les besoins du niveau supérieur : besoins satisfaits au niveau interne (sociaux, estime et réalisation de soi).

- ✓ La théorie de Maslow a reçu un accueil enthousiaste, en particulier des chefs d'entreprise. Le fait qu'elle relève d'une certaine logique intuitive et qu'elle soit intelligible pour la plupart plaide effectivement en sa faveur.

Pour HELLRIEGEL et al. (1992 :164), les travaux de Maslow ont fait l'objet d'une grande attention de la part des managers et des psychologues. Des recherches ont révélé que les managers d'un rang élevé sont généralement plus capables de satisfaire leurs besoins de considération et d'auto-accomplissement que les managers d'un rang inférieur.

1.3. Revue empirique

Il est important de comprendre 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.

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, efficace et organisé et donc performant. Force est de 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 montrées 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.

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 utilisé 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 réduit. Cette relation entre la motivation et le niveau de la performance dépendant de la complexité de l'activité que la personne doit accomplir.

Cependant, il y a une relation entre la motivation ; la performance et la satisfaction mais qui n'est pas encore définie exactement. PETTY et ses collaborateurs (1984) affirment que la relation est circulaire et commence par une performance élevée qui entraîne une satisfaction. Selon eux, il existe une satisfaction lorsque l'employé est performant dans une tâche particulière. Ce qui le motive à fournir plus d'effort pour obtenir de bonnes performances à l'avenir (BRASS, 1981). La relation circulaire entre performance, satisfaction et motivation est illustrée dans le schéma 1.

Selon HACKMAN et OLDHAM, le résultat est *« un cycle auto-renforçant de motivation au travail, alimenté par des récompenses auto-générées (satisfaction), qui se poursuivra jusqu'à ce que l'une des trois étapes psychologiques ne soit plus présente, ou jusqu'à ce que l'employé n'apprécie plus les récompenses internes (la satisfaction ne se produit plus) de sa bonne performance »* La théorie de Hackman et Oldham (1976) est basée sur des facteurs intrinsèques car ils avancent qu'une augmentation des facteurs extrinsèques n'entraîne pas forcement une augmentation des performances. Cependant, d'autres recherches suggèrent que « le cercle d'auto-renforcement pourrait également fonctionner pour les facteurs de motivation extrinsèques » (ANSAR et al. 1997 ; KRAIMER et al. 2005)

Figure 2: La relation entre performance, satisfaction et motivation



Dans ce chapitre après avoir présenté la définition de la motivation en générale et selon quelques auteurs, nous avons passés aux sources de motivation qui peuvent être soit intrinsèques qui s'attachent aux besoins de l'individu qui veut être le meilleur, à ses valeurs et à ses croyances. Soit les motivations extrinsèques qui s'attachent au travail c'est-à-dire ses conditions, ses règles et ses normes. Puis nous avons passés à la définition de la performance, pour passer à la relation entre cette dernière et la motivation. Et nous avons constatés que la

relation entre eux semble être circulaire. En commençant par une performance élevée qui procure de la satisfaction, ce qui conduit à une augmentation de la motivation de l'employé qui essaye d'obtenir de bonnes performances à l'avenir. Cette relation peut être causée par la possibilité d'obtenir des résultats élevés pour les cinq caractéristiques de l'emploi : autonomie, variété des compétences, identité et importance de la tâche et retour d'information. Selon d'autres recherches, cette relation circulaire peut également être causée par certains facteurs intrinsèques.

1.4. Hypothèses de l'étude

Au regard du problème lié aux objectifs spécifiques susmentionnés, nous formulons les hypothèses suivantes :

- ✓ Les facteurs de motivation appliqués au sein du cabinet GECA-PROSPECTIVE impactent positivement le personnel
- ✓ Les facteurs de motivations influencent la performance sociale du cabinet GECA-PROSPECTIVE.

SECTION 2 : CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

La méthodologie, c'est l'étude des méthodes et techniques utilisées par le chercheur pour mener à bien sa recherche. Elle statue sur la documentation utilisée pour la recherche et les techniques utilisées dans la rédaction.

Paragraphe 1 : Les techniques et outils de collecte de données

1. Les techniques de collecte de données

Ce sont les moyens choisis au regard d'une méthode déterminée et permettant au chercheur de recueillir les données sur le terrain. Les techniques utilisées au cours de ce travail sont la recherche documentaire et l'entretien.

1.1. La recherche documentaire

C'est le recensement de tous les livres, les ouvrages qui permettent au chercheur de mieux cerner le sujet qu'il est entrain de traiter. A ce niveau nous nous sommes rendues dans les centres de documentations afin d'y consulter les ouvrages. Ainsi on a eu recours à des mémoires et ouvrages qui ont traités des sujets semblables à celui-ci. Il s'agit de documents consultés à la bibliothèque du cabinet GECA-PROSPECTIVE et en ligne sur les sites internet.

1.2. Population de l'étude et échantillonnage

1.2.1 Population de l'étude

La population mère prend en compte le personnel de GECA-PROSPECTIVE. L'effectif de cette population est de 11 personnes.

1.2.2 L'échantillonnage

Dans le cadre d'une étude quantitative, l'échantillon est un sous ensemble de la population de base qui est interrogé après sélection lors d'une enquête. Pour notre enquête, nous utiliserons l'échantillonnage aléatoire. L'échantillon est déterminé à partir d'une procédure de tirage aléatoire statistique : on parle de méthode probabiliste. Nous avons porté notre enquête sur la population mère soit 11 personnes et nous avons eu 06 répondants (ce sont ceux et celles que nous avions pu facilement contacter durant notre stage c'est-à-dire ceux qui ne sont pas allés en mission).

1.3. L'entretien

C'est l'échange inter individuel que le chercheur établit entre lui et un interlocuteur. Nous avons eu des entretiens avec la Responsable RH, l'assistant RH et quelques Chef service du personnel du cabinet GECA-PROSTECTIVE. Ces entretiens nous ont permis d'avoir les informations relatives à la politique salariale du cabinet, aux sources de motivation et le climat social.

2. Les outils de collecte de données

2.1. Le questionnaire

C'est un instrument de collecte de données utilisés pour mieux conduire les entretiens et les enquêtes. Etant constitué d'une série de questions fermées, semi-fermés et ouvertes, nous avons élaboré notre questionnaire dans le but de connaître l'effet de la motivation sur la performance sociale de l'entreprise.

2.2. Le guide d'entretien

Le guide d'entretien est un ensemble des questions bien structurées, dans le but d'obtenir des informations pour un but précis. La phase de préparation du questionnaire est une phase importante pour avoir un résultat satisfaisant. Il ne peut pas être exploitable sans avoir maîtrisé le thème et comprendre l'orientation de ce travail, il doit être élaboré en fonction des objectifs de la recherche ainsi que des hypothèses que nous voudrions démontrer.

Paragraphe 2 : Conditions de validation des hypothèses

Pour mener à bien notre étude, il nous faut préciser les conditions de validation des hypothèses fixées dans le cadre de notre étude. En effet l'hypothèse 1 qui stipule que «Les facteurs de motivation appliqués au sein du cabinet GECA-PROSPECTIVE impactent positivement le personnel» sera confirmée si plus de la moitié de l'échantillon affirment qu'il existe effectivement une politique de motivation au sein du cabinet. Quant à l'hypothèse 2 formulée comme suit : «les facteurs de la motivation ont une influence sur la performance du travail» sera confirmée si la majorité de ceux qui ont une idée sur les facteurs de la motivation confirment que ces facteurs influencent la performance au travail.

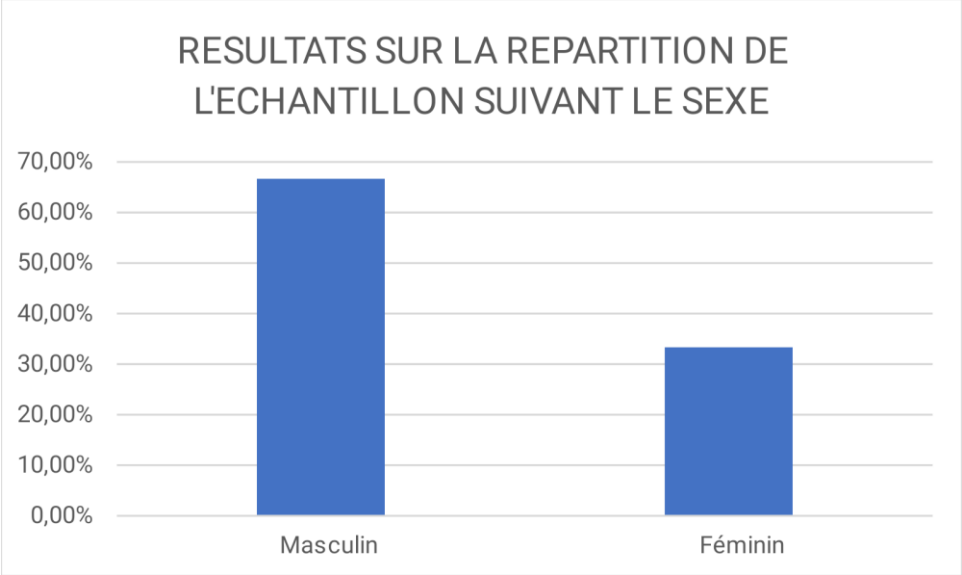
CHAPITRE 3 : PRESENTATION, ANALYSES DES RESULTATS ET IMPLICATIONS MANAGERIALES

L'objectif de ce chapitre repose sur la présentation et analyse des résultats d'une part puis la validation des hypothèses et aux recommandations d'autre part

SECTION 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

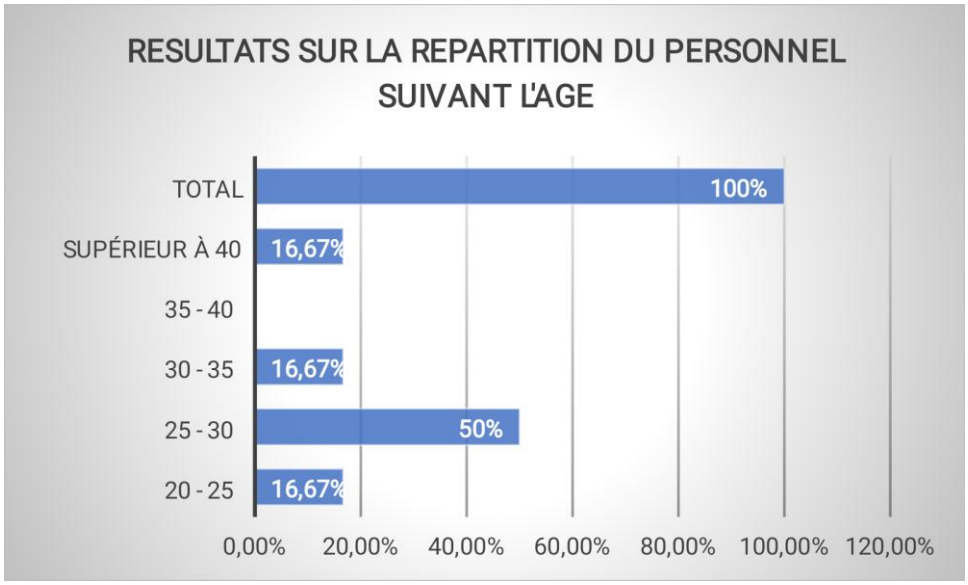
Les données recueillis ont été formulés à partir des versions de chaque individu soumis au questionnaire. D'où les réponses attribuées par l'ensemble de l'échantillon ont été rassemblées et sont présentées sous forme de graphe sectoriel à laquelle figure les pourcentages correspondants à chaque portion. Le nombre des individus dans l'échantillon étudié est de six (6) personnes.

Graphique 1: Résultats sur la répartition de l'échantillon suivant le sexe



Ce graphe nous montre que parmi les employés enquêtés, 66,67% d'eux sont de sexe Masculin et 33,33% sont de sexe Féminin.

Graphique 2: Résultats sur la répartition du personnel suivant l'âge



La moyenne d'âge du personnel est comprise entre 25 – 30 ans. C'est donc une équipe jeune capable d'apprendre, ce qui constitue un atout. Si des formations continues lui sont offertes, elle pourra davantage être opérationnelle.

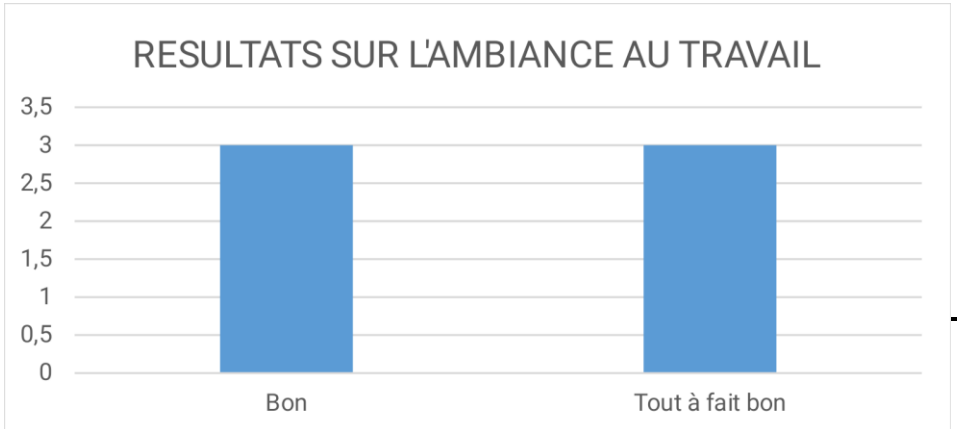
1. LES RELATIONS SOCIALES

Les relations sociales comptent beaucoup dans une entreprise puisque on considère qu'un individu dépense toute sa journée entière dans son bureau. Cela nécessite donc d'avoir de bonne relation sociale dans une entreprise pour pouvoir terminer la journée en beauté. On a posé deux questions sur cela

Q1 : Quelle appréciation faite-vous de l'ambiance de travail au sein de l'entreprise ?

• Pas du tout bon ; •Bon ; • Tout à fait bon ; • Très bon ; • Sans avis

Graphique 3: Résultats sur l'ambiance au travail

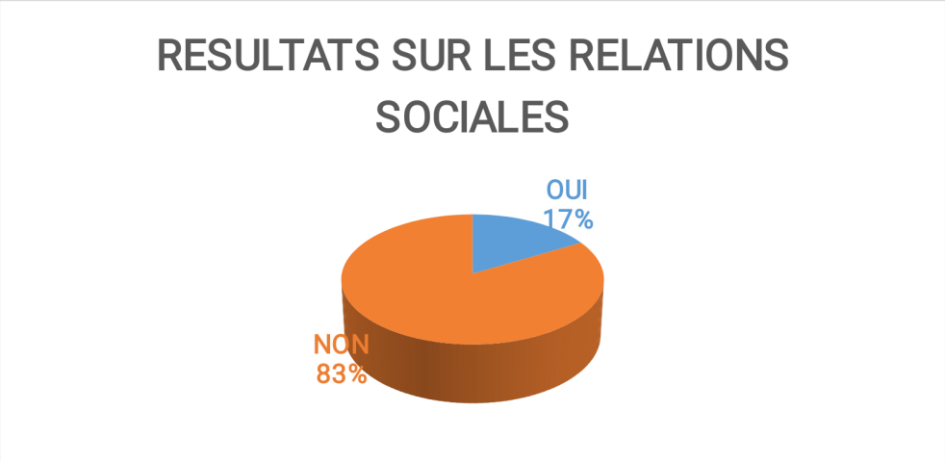


Ce graphe nous montre que la moitié des salariés ont une option Bonne de l'appréciation de l'ambiance au travail et le reste de la moitié ont une option Tout à fait bonne. Nous pouvons déduire donc que les employés apprécient l'ambiance de travail au sein de l'entreprise

Q2 : Avez-vous déjà eu un conflit lié au travail avec un collègue ou un supérieur hiérarchique :

OUI ; NON

Graphique 4: Résultats sur les relations sociales



Ce graphe nous montre que 16,66% de ces employés ont déjà un conflit avec un collègue ou un supérieur hiérarchique et 83,33% de ces employés n'ont pas de conflit avec un collègue ou un supérieur hiérarchique.

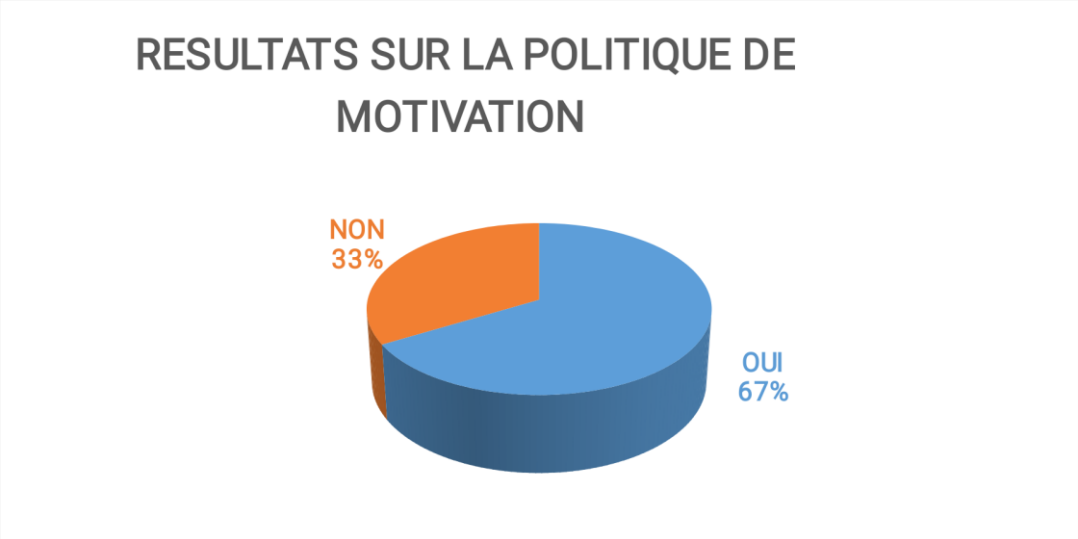
1.1. La politique de motivation

La politique de motivation est la stratégie que doit mener les dirigeants des entreprises pour motiver les employés afin obtenir une performance au travail. La question liée à ce point est celui-ci :

Q : Existe-t-il une politique de motivation au sein de l'entreprise ?

OUI ; NON

Graphique 5: Résultats sur la politique de motivation



Ce graphe nous montre que 66,66% de l'échantillonnage confirme qu'il existe une politique de motivation au sein de l'entreprise et 33,33% confirme qu'il n'existe pas une politique de motivation au sein de l'entreprise.

La motivation

La motivation au travail repose sur les facteurs qui incitent les employés à bien travailler. Il est donc nécessaire pour chaque employé d'avoir une source de motivation au travail.

Q1 : Quelles sont vos sources de motivation au travail au sein de l'entreprise

- ✓ La rémunération
- ✓ Le dialogue professionnel
- ✓ La qualité des taches
- ✓ Le niveau de responsabilité
- ✓ L'ambiance professionnelle
- ✓ La culture de l'entreprise
- ✓ Intrinsèque ; •L'hygiène ; •Les conditions de travail ; •Autres

Le tableau 6 (annexe4) nous montre que nombreux sont les facteurs de motivation que les salariés ont mentionnés. Le dialogue professionnel, la culture de l'entreprise, le niveau de responsabilité. Ils pensent également que la rémunération, les conditions de travail, l'intrinsèque et l'ambiance professionnelle sont aussi des facteurs de motivation. En effet, un des employés ne trouve pas ces facteurs de motivation parmi celles que nous avions cités, ces

facteurs de motivations sont les suivantes : l'apprentissage et l'enrichissement en connaissance.

Q2 : Selon vous, la motivation du personnel influence t-elle la performance de votre travail au sein de l'entreprise

OUI ; NON

Graphique 6: Résultats sur la motivation



Ce graphe nous montre que 83,33% des employés qui ont mentionnés leurs facteurs de motivation confirment que la motivation du personnel influence la performance de leur travail au sein de l'entreprise et 16,66% confirme que la motivation du personnel n'a aucune influence sur la performance de leur travail au sein de l'entreprise

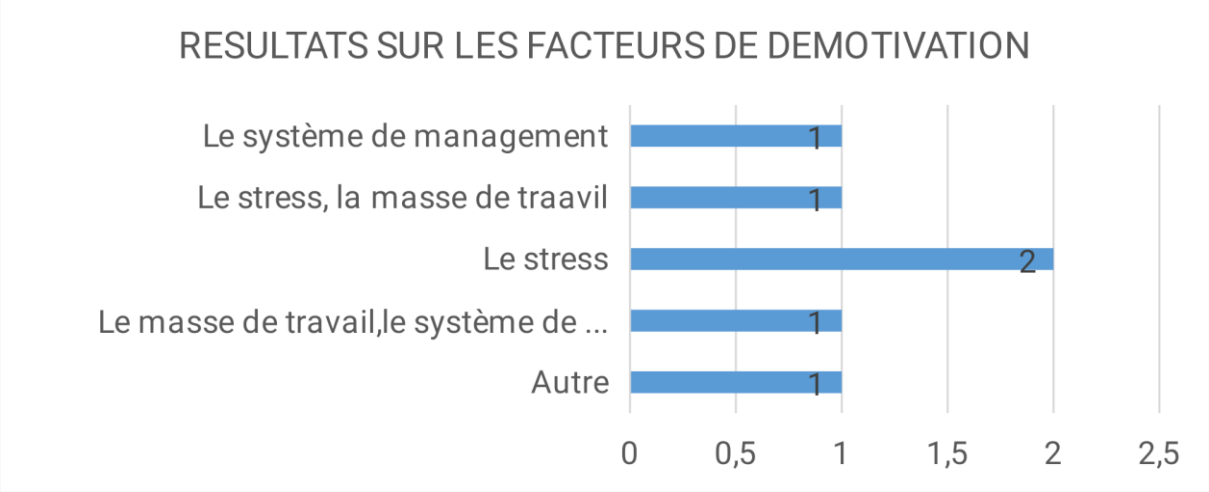
1.2. La démotivation

Lorsque les employés ne sont pas motivés pour accomplir leurs tâches, on craint que l'objectif ne soit pas atteint.

Q : Quelles sont vos sources de démotivation au travail au sein de l'entreprise

- ✓ Le système de management
- ✓ Le stress
- ✓ La masse de travail
- ✓ La rigueur administrative
- ✓ Autre à préciser

Graphique 7: Résultats sur les facteurs de démotivation



Ce graphe nous montre que nombreux sont les facteurs de démotivation que les employés ont mentionnés ; le stress, la masse de travail, le système de management. Aucun d'entre eux n'a comme facteur de démotivation la rigueur administrative. On a également constaté qu'un employé n'a pas de facteur de motivation.

1.3. La satisfaction au travail

Parmi les enquêtés, certains des employés sont satisfait par leurs travails. Il sera donc posé comme question :

Q : Votre travail vous procure-t-il une satisfaction personnelle

OUI ; **NON**

Graphique 8: Résultats sur la satisfaction au travail



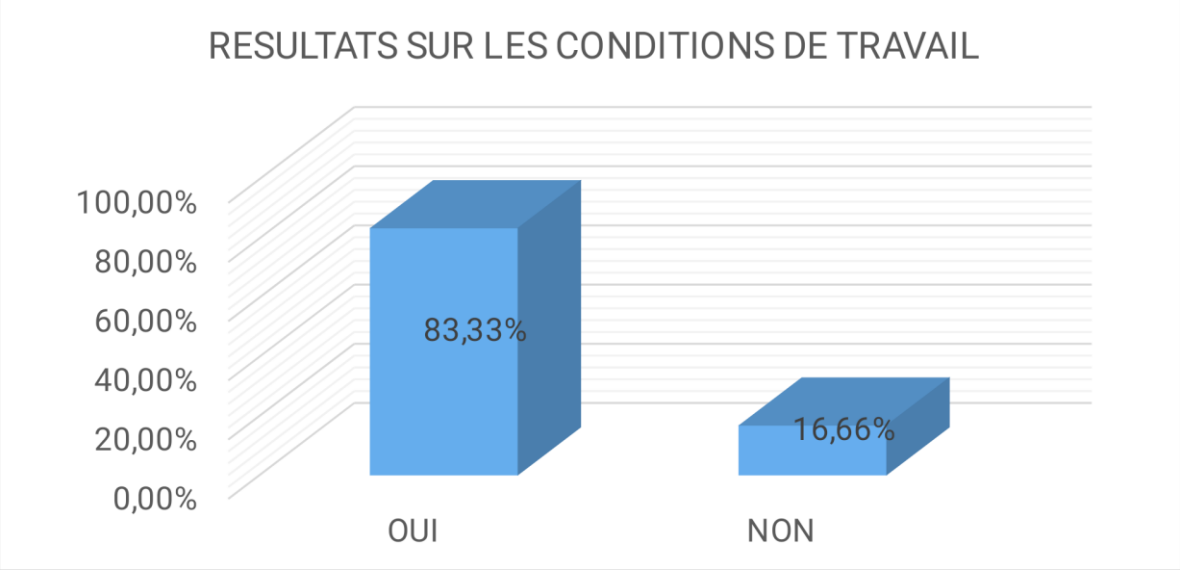
Ce graphe nous montre que 66,66% des employés confirme que le travail qu'ils font leurs procurent une satisfaction personnelle et 33,33% des employés affirment que le travail qu'ils font ne leurs procurent pas de satisfaction personnelle

1.4. Les Conditions de travail

La question liée aux conditions de travail est celle-ci :

Q : Pensez-vous que dans des conditions meilleures à celle que vous avez actuellement, vous seriez plus performant ?

Graphique 9 : Résultats sur les conditions de travail



Le graphe nous montre que 83,33% des employés pensent qu'ils seront plus performants si les conditions à venir sont meilleurs que celles dans lesquelles ils sont actuellement et 16,66%

des employés affirment qu'ils seront non plus performants même si les conditions à venir sont meilleurs que celles dans lesquelles ils sont actuellement.

SECTION 2 : VALIDATION DES HYPOTHESES ET IMPLICATION MANAGERIALE

Paragraphe 1 : Validation des hypothèses

A. Hypothèse 1

A l'issue des résultats obtenus après notre étude, il ressort de la question1 du tableau 1 relative aux relations sociales que la moitié de notre échantillon ont une option Bonne de l'appréciation de l'ambiance au travail et le reste de la moitié ont une option Tout à fait bonne. L'analyse plus poussée nous a révélé de la question du tableau 3 relative à la politique de motivation que 66,66% de cet échantillon confirme qu'il existe effectivement une politique de motivation au sein du cabinet. Par comparaison, nous avions constatés que le pourcentage obtenir est supérieur à 60% (pourcentage de condition de validation de l'hypothèse 1) ; d'où notre première hypothèse <<Les facteurs de motivation mis en application au cabinet GECA-PROSPECTIVE impactent positivement le personnel >> est confirmée.

B. Hypothèse 2

Suite à l'analyse des résultats obtenus dans l'optique de confirmer ou d'infirmer notre seconde hypothèse, il est à noter que 83,33% (question 2 du tableau 5) des employés qui ont mentionnés leurs facteurs de motivation dans la question 1 du tableau 4 confirment que la motivation du personnel influence la performance de leur travail au sein de l'entreprise. L'analyse plus poussée nous révèle que la performance du travail des employés rend plus performant le cabinet GECA-PROSPECTIVE ce qui augmente le résultat net du cabinet. En partant de ce résultat, nous remarquons que notre deuxième hypothèse« les facteurs de la motivation du personnel influence la performance sociale du cabinet GECA-PROSPECTIVE» est confirmée.

Paragraphe 2 : Implication managériale

Cette dernière section nous permet de proposer par rapport au problème spécifique des mesures d'amélioration ainsi que des conditions de succès.

1. Suggestions

Eu égard aux faiblesses auxquelles font face les entreprises, il urge de prendre des

mesures efficaces afin d'assurer le développement et la survie des entreprises. Ainsi, nous proposons :

- De renforcer la motivation de ses employés qui représente un facteur capital pour la réussite des entreprises, mais les changements fréquents dans les conditions de travail, la nature du travail ainsi que le contexte socio-économique font que les gestionnaires des ressources humaines, utilisent à la fois des outils financiers et psychologiques pour motiver le personnel.
- Renforcer sa capacité du personnel pour conforter la confiance de ses partenaires.
- Encourager toute activité relative à la motivation, les conditions de travail, la structure de l'entreprise, le rôle des services, la signification même du travail tout en les changeant profondément.
- Effectuer des reformes sur le plan du système de motivation en y ajoutant les suggestions de chacun et en prenant compte sa faisabilité.
- Prendre référence sur le système de motivation des autres organisations plus avancées.
- Mettre en place un système qui prime le plus le facteur humain, c'est-à-dire les relations informelles au travail que ce soit entre les employés ou entre les subordonnées et chefs.

2. Recommandations

Ce n'est pas une tâche facile pour le dirigeant de motiver le personnel tout entier. Par contre, elle peut modifier cette situation en vue d'une amélioration et de prendre en compte les facteurs qui incitent les employés à donner les meilleurs d'eux-mêmes. Effectuer des reformes sur le plan du système de motivation en y ajoutant les suggestions de chacun et en prenant compte sa faisabilité. Prendre référence sur le système de motivation des autres organisations plus avancées. Mettre en place un système qui prime le plus le facteur humain, c'est-à-dire les relations informelles au travail que ce soit entre les employés ou entre les subordonnées et chefs. En effet, la motivation au travail ne peut se limiter qu'à terme financière ou sur l'état matériel, ou de l'environnement de travail. Il faut qu'il y ait de l'estime de soi, de la cohésion pour réussir.

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

chaque employé et de faire des efforts pour que cela ne soit pas une source de démotivation pour les salariés. Le fait d'augmenter cette rémunération pourra réduire l'insatisfaction des besoins de ces salariés ce qui pourra augmenter considérablement la performance sociale de cette entreprise.

Concernant les conditions de travail, l'entreprise doit plus orienter ses efforts sur le respect du droit du travail ainsi qu'au droit de l'Homme. Il lui est recommandé d'adapter les matériels qu'utilisent ses employés à son travail, et cela pour tout le poste. C'est une manière de rendre les tâches plus faciles et motive le personnel vu que tout fonctionne bien quand les matériels sont en bon état de service.

Concernant les relations sociales, il faut que chacun soit compréhensif et attentif. Il faut créer de l'ambiance pour être en bonne humeur dans son bureau. Il ne faut pas que le dirigeant néglige un de ses employés pour que tout le monde ait une 48 importance envers les autres et vice versa. Il faut que chacun soit intégré dans le groupe et ait une bonne entente entre eux, y compris les employeurs. Concernant la communication et information, il faut que le dirigeant connaisse chacun de ses employés et connait ses besoins. En demander leur attente face à l'atteinte des objectifs et en répondre ses besoins si nécessaire.

CONCLUSION

- ✓ La motivation est l'une des sources de performance du travailleur. Elle est une variable déterminante à l'efficacité et à l'efficience de l'individu. Lorsque celui-ci est motivé il optimise son effort vers un but précis. Cela est différent d'une simple dépense d'énergie. Autrement dit, la motivation pousse le personnel à agir dans le sens des objectifs organisationnels. En effet, l'atteinte de l'objectif, conjuguée avec une utilisation rationnelle des ressources nous permet de définir et de déterminer la performance d'un individu au travail. Seuls les travailleurs motivés peuvent réussir dans leurs postes car ils consacrent toutes leurs énergies et leurs potentiels à l'accomplissement du travail. Toutefois, la performance au travail ne dépend non seulement de la motivation du personnel. Affirmer que n'importe qui peut réussir dans n'importe quel poste, s'il le désire, ne correspond pas à la réalité. La performance peut aussi varier en fonction des autres facteurs comme l'expérience, l'aptitude et l'environnement du travail. De toutes les façons, ces derniers constituent des éléments qui définissent ou accroissent la motivation de l'homme au travail. C'est dans le cadre que nous nous sommes fixé des objectifs à atteindre. Il s'agit principalement d'identifier l'effet de la motivation du personnel sur la performance sociale de l'entreprise. Pour pouvoir atteindre cet objectif, nous avons essayé dans un premier temps de rechercher les facteurs de motivation appliqués au sein du cabinet GECA-PROSPECTIVE et dans le second temps d'identifier les facteurs de motivation qui influencent la performance de l'entreprise. Notre étude nous a permis de savoir que les facteurs de motivation appliqués au sein du cabinet GECA-PROSPECTIVE impactent positivement le personnel et par la suite de comprendre que les facteurs de la motivation du personnel influencent la performance en entreprise.

☞

BIBLIOGRAPHIE

1. **HENINTSOA Malala Andry Anjarasoa**, Motivation du personnel et performance de l'entreprise, Mémoire Professionnel de Master à l'Université d'Antananarivo, 2015, 68 p.
2. **Peretti, J-M** (2015). Dictionnaire des ressources humaines. P.211, Paris : Vuibert
3. **MUCHA Laura**, Motivation des salariés et performance dans les entreprises, Mémoire Professionnel de Master 1 à l'Université de Reine, 2011, 99 p.
4. **Cadin, L., Guérin, F., Pigeyre, F.** (2007). Gestion des ressources humaines. Paris : Dunod
5. **BARGERON Louis**, Satisfaction, Motivation, Performance au travail, Brochure, 2006, 9 p.
6. **Peretti, J-M** (2001). Gestion des Ressources Humaines. Paris : Vuibert.
7. **HELLRIEGEL et al.** (1992), Impact de la motivation de ressources humaines pour une meilleure performance de l'entreprise de service**,** Mémoire online
8. **AKTOUF O. (1989),** Impact de la motivation de ressources humaines pour une meilleure performance de l'entreprise de service**,** Mémoire online
9. **MASLOW A.,** Motivation et personnalité, Edition : 3 Subs, 1987

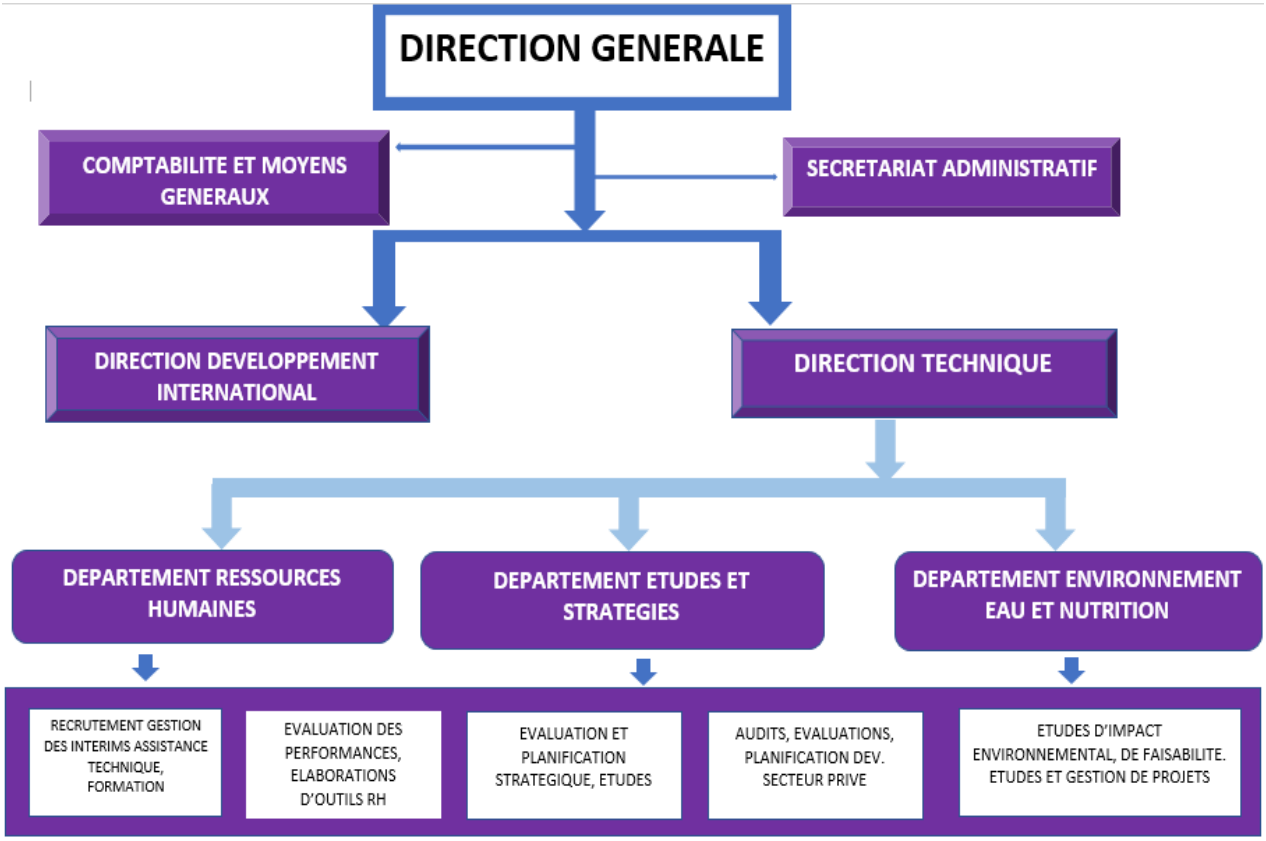
WEBOGRAPHIE

-http://www.proverb.com/proverbe-arabe/ ; consulté le 01/10/2021

-http://www.googlescholar.com ; consulté le 15/10/2021

ANNEXES

ANNEXE 1 : ORGANIGRAMME DE GECA-PROSPECTIVE



ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE

Dans le cadre des travaux d recherche en vue de la rédaction de notre mémoire de fin de formation pour l'obtention du Diplôme de licence en Management des Ressources Humaines à la Faculté des Sciences de Gestion (FASEG) dont le thème est: Analyse de l'effet de la motivation du personnel sur la performance sociale en entreprise ; nous vous prions de bien vouloir répondre en toute liberté aux questions qui suivent.

NB : **Pour l'ensemble des questions ; veuillez choisir votre réponse en encerclant uniquement la (les) modalité(s) qui correspond (ent) à votre réponse**.

I. IDENTIFICATION	
1. Nom : (Facultatif)	
2. Prénoms : (Facultatif)	
3. Sexe	a. Masculin b. Féminin
4. Tranche d'âge	a. Moins de 25 ans b. Entre 25 et 30 ans c. Entre 30 et 35 ans d. Entre 35 et 40 ans e. 40 ans et plus

II. QUESTIONS THEMATIQUES	
5. Quelle est votre ancienneté au sein de l'entreprise ?	a. Moins de 3 ans b. Entre 3 et 5 ans c. Entre 5 et 8 ans d. Entre 8 et 10 ans e. 10 ans et plus
6. Quelle appréciation faite-vous de l'ambiance de travail au sein de l'entreprise ?	a. Pas du tout bon b. Bon c. Tout à fait bon d. Très bon e. Sans avis

7. Quelle appréciation faite-vous de l'ambiance de travail entre collègue ?	a. Pas du tout bon b. Bon c. Tout à fait bon d. Très bon e. Sans avis
8. Avez-vous déjà eu un conflit lié au travail avec un collègue ou un supérieur hiérarchique ?	a. Oui b. Non
9. Existe-il une politique de motivation au sein de l'entreprise ?	a. Oui b. Non
10. Quelles sont vos sources de motivation au travail au sein de l'entreprise ?	a. La rémunération b. Le dialogue professionnel c. La qualité des taches d. Le niveau de responsabilité e. L'ambiance professionnelle f. La culture de l'entreprise g. Intrinsèque h. L'hygiène i. Les conditions de travail j. Autre à préciser …… …… …… ……
11. Quelles sont vos sources de démotivation au travail au sein de l'entreprise ?	a. Le système de management b. Le Stress c. La masse de travail d. La rigueur administrative e. Autre à préciser …… …… …… ……

12. Votre travail vous procure-t-il une satisfaction personnelle ?	a. Oui b. Non
13. Pensez-vous que dans des conditions meilleures à celles que vous avez actuellement, vous seriez plus performant ?	a. Oui b. Non
14. Vos sources de motivation au travail, sont-elles ?	a. Externes b. Internes c. Extrinsèque d. Intrinsèque
15. Quel(s) autre(s) facteur(s) vous permettrait (ent) de donner une performance meilleure à celle que vous produisez actuellement ?	…… …… ……

Nous vous remercions pour votre contribution à nos travaux de recherche. !!!

ANNEXE 3 : GUIDE D'ENTRETIEN

Bonjour Monsieur/ Madame

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation en Gestion des Ressources Humaines (GRH) nous effectuerons une étude sur l'effet de la motivation du personnel sur la performance sociale en entreprise. A cet effet, nous voudrions bien avoir votre opinion sur certaines préoccupations liées à notre thème.

ANNEXE 4 : LES TABLEAUX

Tableau 3: Répartition de l'échantillon suivant le sexe

	Masculin	Féminin	Total
Effectif	04	02	06
Fréquence	66,67%	33,33%	100%

Source : Notre enquête Novembre 2021

Tableau 4: Répartition du personnel suivant l'âge

Génération	Effectif	Fréquence (en %)
20 - 25	01	16,67%
25 - 30	03	50%
30 - 35	01	16,67%
35 - 40	00	00
Supérieur à 40	01	16,67%
Total	06	100%

Source : Notre enquête Novembre 2021

Tableau 5: Présentation des réponses sur les relations sociales relative à la question 1

Appréciation de l'ambiance du travail	Effectif	Fréquence
Bon	03	50%
Tout à fait bon	03	50%
Total	06	100%

Source : Notre enquête Novembre 2021

Tableau 6: Présentation des réponses sur les relations sociales relative à la question 2

Question	OUI	NON	Total
Effectif	01	05	06
Fréquence	16,66 %	83,33%	100%

Source : Notre enquête Novembre 2021

Tableau 7: Présentation des réponses sur la politique de la motivation

Question	OUI	NON	Total
Effectif	04	02	06
Fréquence	66,66%	33,33%	100%

Source : Notre enquête Novembre 2021

Tableau 8: Présentation des réponses sur les facteurs de motivation

Répondants	Les facteurs de motivation
A	Le dialogue professionnel ,la qualité des tâches, la culture de l'entreprise
B	Le niveau de responsabilité, la culture de l'entreprise, Intrinsèque
C	La rémunération, le niveau de responsabilité, les conditions de travail, l'ambiance professionnelle
D	Autres à préciser
E	La rémunération, l'ambiance professionnelle
F	Les conditions de travail, la rémunération, le niveau de responsabilité, la qualité des tâches

Source : Notre enquête Novembre 2021

Tableau 9: Présentation des réponses sur la motivation

Question	Oui	Non	Total
Effectif	05	01	06
Fréquence	83,33%	16,66%	100%

Source : Notre enquête Novembre 2021

Tableau 10 : Présentation des réponses sur les facteurs de démotivation

Répondant	Les facteurs de démotivation
A	Le stress, la masse de traavil
B	Le stress

Répondants	Points démotivation sur la performance
C	Le système de management

D	Autre
E	Le masse de travail,le système de management ,le stress
F	Le stress

Source : Notre enquête Novembre 2021

Tableau 11: Présentation des réponses sur la satisfaction au travail

Question	OUI	NON	Total
Effectif	**04**	**02**	**06**
Fréquence	**66,67%**	**33,33%**	**100%**

Source : Notre enquête Novembre 2021

Tableau 12: Présentation des réponses sur les conditions de travail

Question	OUI	NON	Total
Effectif	**05**	**01**	**06**
Fréquence	**83,33%**	**16,66%**	**100%**

Source : Notre enquête Novembre 2021

TABLE DES MATIERES

AVERTISSEMENT ..... j
DEDICACE 1 ..... j
DEDICACE 2 ..... j
REMERCIEMENTS ..... j
Liste des abréviations ..... j
Liste des graphiques ..... j
Liste des tableaux ..... j
RESUME ..... j
ABSTRACT ..... j
Introduction ..... j
Chapitre 1 : Cadre institutionnel, problématique et objectifs de l'étude ..... j
Section 1 : Cadre institutionnel de l'étude ..... j
Paragraphe 1 : GECA-PROSPECTIVE ..... j
1.1. Historique et mission ..... j
1.2. Organisation et fonctionnement de GECA-PROSPECTIVE ..... j
Paragraphe 2 : Stage ..... j
Section 2 : Problématique, intérêt et objectifs de l'étude ..... j
Paragraphe 1 : Problématique et intérêt ..... j
1. Problématique ..... j
2. Intérêts ..... j
Paragraphe 2 : Objectifs de l'étude ..... j
Objectifs ..... j
CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTERATURE, HYPOTHESES ET CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE ..... j
Section 1 : Revue de littérature et Hypothèse de recherche ..... j
1.1. Revue de littérature ..... j
1.2. Revue théorique ..... j
1.2.1 La théorie des besoins (théorie ERD) ..... j
1.2.2 La théorie bi-factorielle de Henri HERTZBERG ..... j
1.2.3 La théorie de la détermination des objectifs ..... j
1.2.4 La théorie de la pyramide des besoins ..... j
1.3. REVUE EMPIRIQUE ..... j
1.4. HYPOTHESES DE L'ETUDE ..... j
Section 2 : **Cadre méthodologique de l'étude** ..... j

Paragraphe 1 : LES TECHNIQUES ET OUTILS DE COLLECTE DE DONNEES ..... k
1. LES TECHNIQUES DE COLLECTE DE DONNEES ..... k
2. LES OUTILS DE COLLECTE DE DONNEES ..... k
Paragraphe 2 : CONDITIONS DE VALIDATION DES HYPOTHESES ..... k
CHAPITRE 3 : PRESENTATION, ANALYSES DES RESULTATS ET IMPLICATIONS MANAGERIALES ..... k
Section 1 : Présentation et analyse des résultats ..... k
1. Les relations sociales ..... k
Section 2 : Validation des hypothèses et implication managériale ..... k
Paragraphe 1 : Validation des hypothèses ..... k
Paragraphe 2 : Implication managériale ..... k
1. Suggestions ..... k
2. Recommandations ..... k
Conclusion ..... k
BIBLIOGRAPHIE ..... k
Webographie ..... k
Annexes ..... k
ANNEXE 1 : ORGANIGRAMME DE GECA-PROSPECTIVE ..... k
ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE ..... k
ANNEXE 3 : GUIDE D'ENTRETIEN ..... k
ANNEXE 4 : LES TABLEAUX ..... k
Table des matières ..... k