



جامعة بجاية  
Tasdawit n'Bgayet  
Université de Béjaïa

République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche  
Scientifique  
Université Abderrahmane MIRA  
Faculté des Sciences Humaines et Sociales  
Département de Sociologie

## **Mémoire fin de cycle**

En vue de l'obtention d'un diplôme Master en sociologie  
**Option : sociologie des organisations et du travail**

### **Thème**

**L'impact de la motivation des ouvriers spécialisés sur la  
performance de l'entreprise**

**Cas pratique : agents de maîtrise de l'entreprise  
ALCOST SPA de Beiaia**

**Réalisé par :**

**BOUDRAHAM Farouk**

**BOUDRAHEM Massinissa**

**Encadré par :**

**M. DABOUZ Ali**

**Année universitaire : 2021/2022**



## Remerciements

*La réalisation de ce mémoire a été rendu possible grâce au concours de plusieurs personnes à qui nous voudrions témoigner toute notre gratitude.*

*Nous exprimant bien avant tous nos remerciements à notre promoteur M. DABOUZ Ali. Le mérite d'un travail de recherche appartient certes à l'auteur, mais également, à son professeur qui l'encadre. Dans notre cas, nous tenons à le remercier pour sa disponibilité, ses judicieux conseils, son écoute ainsi que sa patience durant toute la durée de la préparation de notre mémoire.*

*Un grand merci notamment à notre responsable de stage, Monsieur MOUSSAOUI Toufik, pour son soutien, sa lucidité et sa bonne humeur qui nous a fait beaucoup aidé au cours de notre stage pratique dans l'entreprise d'ALCOST.*

*Nos remerciements pour l'ensemble de personnel de l'entreprise d'ALCOST.*

*Nous souhaitons également exprimer notre gratitude à Nassima CHILLAOUI pour ses conseils de rédaction qui nous ont été précieux et pour sa correction et ses orientations.*

*Enfin, nous remercions plus fort tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.*

*Merci à toutes et à tous pour votre encouragement et votre soutien inestimable.*



## Dédicaces

*Dans ces circonstances si particulières que nous avons vécues ces années-là avec la pandémie, je tiens à exprimer toutes mes reconnaissances envers mes parents et ma famille. Leur présence leur écoute, leur confiance en moi ainsi que leur soutien constant m'ont assuré des bases solides me permettant de persévérer et de me surpasser. Aucun mot ne serait assez fort pour exprimer mon amour profond à leur égard. Qu'ils nous soient préservés le plus longtemps en bonne santé.*

*Je ne peux manquer de dédier ce travail à mes amis, tous sans exception. Nous avons partagé tellement de bons moments ensemble que de penser à notre séparation me rend d'ores et déjà triste. Je ne vous oublierai jamais. Mon binôme Farouk, Yanis, Sofiane, Redouane, Mohamed, Salah Mourad.*

*Je profite aussi de l'occasion pour dédier ce travail à mes adorables sœurs (Basma, Hamida), mes grands frères (Habib, Billal et sa femme Cirta), ainsi mes deux oncles que Dieu les préserve en bonne santé (Fatah et Mourad). Mes cousines (Fatima, Lamia, Narimane), sans oublier mon neveu Youdas et ma nièce Djanna.*

*À tous ceux qui j'aime et ceux qui m'aiment pour ce que je suis.*



## Dédicaces

*Dans ces circonstances si particulières que nous avons vécues ces années-là avec la pandémie, je tiens à exprimer toutes mes reconnaissances envers mes parents et ma famille. Leur présence leur écoute, leur confiance en moi ainsi que leur soutien constant m'ont assuré des bases solides me permettant de persévérer et de me surpasser. Aucun mot ne serait assez fort pour exprimer mon amour profond à leur égard. Qu'ils nous soient préservés le plus longtemps en bonne santé.*

*Je dédie ce travail à mon oncle hafit et ma tante nora qui m'ont beaucoup aidé et motivé dans la réalisation de ce mémoire.*

*Je profite aussi l'occasion pour dédie ce travail à mon frère Fares et à ma sœur Wissam, ainsi mes cousins Naim, Walid et mes cousines Naima, Kafia et Sabrina qui mon beaucoup motivé dans la période de la réalisation de ce travail.*

*Je ne peux manquer de dédie ce travail à mes amis, tous sans exception. Nous avons partagé tellement de bons moments ensemble que de penser à notre séparation me rend d'ores et déjà triste. Je ne vous oublierai jamais. Mon binôme Massi, Yanis, Sofiane, Redouane.*

*Je dédie également ce travail à mes voisin Walid, Yacine, Yacine, Koussaila, Elhachmi et Adlane.*

*À tous ceux qui j'aime et ceux qui m'aiment pour ce que je suis.*

**Farouk**

## Liste des abréviations

<b>Abréviations</b>	<b>Signification</b>
<b>AGROMAN</b>	Holding Industrie Agro-alimentaire et Manufacturière
<b>CCB</b>	Complexe Costume de Bejaia
<b>CPE</b>	Conseil des Participations de l'Etat
<b>D.U</b>	Le Directeur d'Unité
<b>ECOTEX</b>	Entreprise de Confection Textiles
<b>HOLDMAN</b>	Holding Industrie Manufacturières
<b>GRH</b>	Gestion des Ressources Humaines
<b>Groupe C&amp;H</b>	Groupe Confection et Habillement
<b>RH</b>	Ressources Humaines
<b>SGP-IM</b>	Société de Gestion des Participations
<b>SONITEX</b>	Société Nationale des Industries Textiles
<b>SPA</b>	Société par Actions

## Liste des tableaux

N°	Tableau	page
01	Les produits de l'Unité ALCOST	39
02	Détermination de chiffre d'affaire de l'entreprise ALCOST durant la période 2015-2020	41
03	La répartition de l'échantillon selon le sexe	47
04	Identification des répondants par âge	47
05	Statut matrimonial	48
06	Identification des niveaux scolaire	48
07	L'identification des diplômes des agents de maîtrise chez ALCOST	49
08	Identification d'origine sociale	49
09	Identification de système de travail	50
10	Identification des agents de maitrise par ancienneté professionnelle	50
11	Les objectifs de l'entreprise ALCOST, selon les enquêtés	51
12	Liste des facteurs de performance à la réalisation des objectifs de l'entreprise ALCOST.	53
13	Identification de l'objectif national et international de l'entreprise ALCOST.	55
14	Les indicateurs de la performance de l'entreprise ALCOST selon les enquêtés.	55
15	L'identification des facteurs de motivation.	56
16	Les appréciations des agents de maîtrise portées sur les facteurs de motivation.	56
17	L'identification des sources de motivation	57
18	L'identification des causes de démotivation	58
19	Les appréciations des enquêtés au sujet des conditions du travail.	59
20	Les appréciations des facteurs motivationnels adoptés par l'entreprise ALCOST.	60
21	L'évaluation des agents de maîtrise pour les facteurs d'hygiène, sécurité et de prévention dans l'entreprise ALCOST	61
22	Identification des besoins chez les ouvriers spécialisés d'ALCOST	63
23	Les sources de satisfaction chez les ouvriers d'ALCOST	63
24	Les avis des ouvriers au sujet de leur satisfaction au travail.	64

25	Les notions de motivation chez les agents de maîtrise.	65
26	Les critères de mesure de la performance de l'entreprise ALCOST	67
27	L'évaluation de la performance de l'entreprise ALCOST	67
28	Les attentes professionnelles des ouvriers chez ALCOST.	68
29	Les bienfaits de la bonne santé des salariés.	68
30	Les avis des ouvriers sur les effets de la motivation	69

## Liste des figures

Numéros	Figures	Page
N°1	La pyramide de MASLOW	18
N°2	L'organigramme de l'entreprise ALCOST	46
N°3	Diagramme circulaire représente la participation des ouvriers à la réalisation des objectifs de l'entreprise ALCOST	52
N°4	Adhèrent-vous la politique de l'entreprise ALCOST en matière des objectifs et de performance ?	53
N°5	Les facteurs de la performance seulement est-elle suffisante pour la réalisation des objectifs d'ALCOST	54
N°6	Les avis des enquêtés sur la volonté de l'entreprise ALCOST à améliorer la condition du travail.	58
N°7	Les facteurs d'hygiène et sécurité sont-ils nécessaires pour une bonne performance ?	60
N°8	Les appréciations des agents de maîtrise sur les mesures d'hygiène et de sécurité, prévention.	62
N°9	Est- ce que l'entreprise ALCOST favorise- t-elle la motivation comme facteur de performance	64
N°10	Les appréciations des agents sur les techniques motivationnelles adoptées par l'entreprise ALCOST	66

# Sommaire

Remerciements

Dédicace

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Listes des figures

Sommaire

Introduction .....

## **Première partie : cadre méthodologique de la recherche**

### **Chapitre I : méthodologie de la recherche**

1. Les raisons du choix de thème.....	05
2. Les objectifs de la recherche .....	05
3. Problématique .....	06
4. Les hypothèses formulées .....	09
5. Définition des concepts .....	09
6. Méthodologie de l'enquête .....	11
7. La méthodologie de recherche.....	12

## **Deuxième partie : cadre théorique de la recherche**

### **Chapitre II : La motivation dans la recherche scientifique**

Préambule

1. Généralités sur la motivation au travail .....	16
2. Définition de la motivation .....	16

3. Aperçu historique sur la motivation.....	16
4. Les théories de la motivation.....	17
5. Les types de motivation .....	22
6. Les caractéristiques de la motivation .....	24
7. Objectifs et facteurs de la motivation .....	25
8. Les sources de motivation : .....	27

Synthèse du chapitre 02

### **Chapitre III : La performance de l'entreprise**

Préambule

1. Définition de la performance .....	30
2. Origine et émergence du concept de performance d'entreprise .....	31
3. Les différents types de performances.....	31
4. Les inducteurs de performance .....	32
5. Les composants de la performance .....	32
6. Les facteurs de la performance .....	33
7. Le lien entre la motivation et la performance .....	33

Synthèse du chapitre

### **Troisième partie : Partie pratique**

#### **Chapitre IV : présentation du cas pratique de la recherche**

Préambule

1. Présentation de l'unité ALCOST .....	37
2. Système d'Organisation de l'Unité ALCOST .....	43

3. Organigramme de l'Unité ALCOST Actualisé .....	46
4. Analyse et interprétions des résultats .....	47
5. synthèse des résultats.....	70
Conclusion générale.....	

## **Bibliographie**

## **Les annexes**

## Introduction

---

### Introduction

Dans le cadre d'une recherche en sociologie des organisations et du travail dans la filière des sciences sociales, nous avons eu l'honneur de traiter une thématique d'actualité qui traite une problématique à caractère professionnel, quant aux objectifs de cette recherche nous sommes terminés à apporter notre contribution pour la recherche scientifique. Notre réflexion a été dirigé autour d'une thématique qui traite la motivation et son impact sur la performance des ouvriers en entreprise, notre cas d'étude a porté sur l'entreprise ALCOST qui fabrique des vêtements des corps constitués, la motivation des salariés est une thématique forte intéressante du part son impact sur l'entreprise et ceux à tous les niveaux.

Pour toutes ces raisons, notre choix a porté sur l'impact de la motivation chez les ouvriers spécialisés sur la performance de l'entreprise. À cet effet, les mots-clés de notre recherche on les résume comme suite : la motivation et son impact, la performance et son impact, les conditions de travail chez les ouvriers spécialisés, enfin des objectifs de l'entreprise.

La motivation au travail a progressé depuis le XXe siècle, lorsque le monde du travail a changé à tous les niveaux, de sorte que la participation de la science était incontournable dans le domaine. Depuis ce millénaire, plusieurs études ont été menées sur la motivation au travail, plus spécifiquement dans le domaine de la sociologie des organisations et du travail. Il s'agit d'améliorer l'organisation et d'augmenter l'efficacité et le rendement au sein de l'entreprise. C'est un facteur fondamental du succès des entreprises qui sont de plus en plus soucieuses de motiver leurs employés et de maintenir cette motivation à un niveau élevé. Un objectif pas facile à atteindre mais, devenu l'objectif principal d'une meilleure gestion des ressources humaines. En Algérie, les entreprises essaient souvent de répondre aux besoins de leur environnement incitatif afin d'être efficaces. Suivant cette logique, Claude Levy-LEBOYER affirme que : *« connaître les besoins des membres de son personnel, c'est savoir comment les motivés »*. (Levy & LEBOYER, 2006, p. 35).

Comme mentionné ci-dessus, la motivation est un facteur clé dans le succès ou l'échec des activités de l'entreprise est directement lié aux personnels des employés. Il est nécessaire d'effectuer et d'achever leur travail selon la norme la plus appropriée. Tout comme un employé motivé cherche généralement à agir rationnellement par rapport à un objectif réel, être en mesure d'obtenir des avantages et des récompenses (promotions) de la part de l'entreprise lorsqu'elle fonctionne bien. Cela ne peut se faire qu'en agissant de manière raisonnable et en adoptant un climat de travail favorable, qui consiste d'abord à créer une plate-forme de communication et de contact permanente entre les professionnels de différents niveaux par services au sein d'une même entreprise.



## Introduction

---

C'est dans ce cadre que s'inscrit notre travail de recherche, ayant pour objet de découvrir les techniques motivationnelles adoptées par l'entreprise ALCOST, et comprendre comment la motivation des agents de maîtrise influe-t-elle la performance de l'entreprise ALCOST ? Pour cela, ce présent papier pour qu'il soit exhaustif, nous les répartissons en trois parties principales qui peuvent se résumer comme suit :

Partie méthodologique : contient les raisons et les objectifs de la recherche, suivie de la phase d'intégration et d'opérationnalisation de la question de recherche (Problématique). Ensuite les méthodes et techniques utilisées dans l'étape de terrain, pour l'accomplir ont été entravées par les contraintes qui ont entravé cette étude.

Partie théorique : est composée de deux chapitres, le premier traitera la motivation dans la recherche scientifique, et le second chapitre détaillera la performance dans l'entreprise.

Partie de pratique : porte sur la présentation de l'unité ALCOST, lieu de notre enquête, son système d'organisations, l'organigramme de l'entreprise, enfin l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus lors de notre recherche.

En guise de conclusion, nous allons répondre à la question du départ, faire les liens entre nos hypothèses et les résultats obtenus et donner une synthèse générale à propos du niveau de motivation et de satisfaction classées par les ouvriers opérant chez ALCOST.



# *Partie méthodologique*

# **Chapitre I : cadre méthodologique de la recherche**

### 1. Les raisons du choix de thème

Pour la réalisation de ce travail de recherche, on a choisi le thème de la motivation chez les ouvriers spécialisés sur la performance de l'entreprise ALCOST, le choix de ce sujet de recherche est lié à plusieurs motifs :

- D'abord il s'agit de l'ambition personnelle de l'étudiant qui cherche la nouveauté dans le domaine de l'organisation.
- Évaluer les compétences dans le domaine du travail, ce qui permet l'enrichissement des expériences professionnelles des salariés.
- Évaluer les compétences des ouvriers spécialisés, et l'impact de ce dernier sur l'entreprise.
- Se rapprocher de la réalité des entreprises notamment au sujet de formations professionnelles
- Acquérir une expérience professionnelle.
- Avoir le diplôme de master en sociologie de travail.
- Connaître l'importance accordée aux motivations de travail dans l'entreprise ALCOST.
- Découvrir les moyens efficaces pour motiver les ressources humaines de l'entreprise malgré sa diversité.
- Etudier et comprendre l'importance de la motivation sur la performance de l'entreprise.
- Saisir les différents facteurs motivant les cadres et les agents de maîtrise et d'exécution au travail.
- Enfin, il s'agit d'une expérience professionnelle qui passe nécessairement par un travail de terrain pour une éventuelle opportunité de recrutement.

### 2. Les objectifs de la recherche

L'objectif de la recherche était de mettre en pratique les connaissances acquises durant notre cursus universitaire et notre spécialité. Aussi, elle serait l'occasion d'apporter un enrichissement à la recherche académique en produisant de nouvelles connaissances sur notre thème de recherche. Ainsi découvrir et ajouter certaines informations qui n'ont pas été citées par les mémoires précédents sur ce thème. Et dégager les méthodes menées par les entreprises pour motiver ses salariés. Cependant, l'objectif principal de notre recherche est d'exposer l'impact de la motivation des ouvriers spécialisés sur la performance de l'entreprise. Cette recherche permet de développer notre hypothèse sur l'impact de la motivation des agents de maîtrise sur la performance de l'entreprise ALCOST, et connaître au mieux les fonctions de la direction des ressources humaines.

### 3. Problématique

ALCOST est une usine de textile située la grande ville de Bejaïa, créée au milieu des années 70, et dont l'objectif est de produire de la haute qualité en matière d'habillement, de type vêtements professionnels de bureau et d'entreprise destinés au marché local mais également à l'exportation. Ainsi, son objectif est de tisser une production de haute facture afin de limiter l'importation.

Pour ce faire, ALCOST SPA de Bejaïa, s'est spécialisée dans l'habillement des institutions et corps constitués comme la protection civile ou les forêts ainsi que d'autres organismes d'État tout en espérant, d'ouvrir pour le public. Tout cela, en s'appuyant depuis sur du personnel formé et dont les spécialités, et les catégories sont multiples. Cela va du simple employé jusqu'aux cadres supérieurs. Elle emploie plus de 700 personnes à ce jour.

Concernant l'étude d'un type de catégorie d'employés, ALCOST dispose d'agents de maîtrise dont, la mission est de superviser et de contrôler le processus de la production, ainsi que la qualité des produits, sur la base d'un cahier des charges communiqué par ses différents clients. La mission de ces superviseurs, (ou responsables qualités) englobe toutes les structures, ce qui favorise d'un côté une productivité grandissante et d'un autre côté, une bonne qualité de produits. Se voulant à l'écoute et à la disposition des employés, les responsables trouvent des moyens d'action afin d'engendrer une motivation chez leurs agents. En effet, la motivation dans le groupe, en l'occurrence chez les agents de maîtrise, est une préoccupation majeure de l'entreprise ALCOST car, elle est un facteur de performance.

À cet effet, notre recherche se penche sur cette question afin de comprendre à quel point la motivation peut se révéler comme un facteur de productivité au sein d'ALCOST entrepris ? Pour les besoins de réalisation notre cas d'étude portera sur les agents spécialisés de l'entreprise suscitée.

À Bejaia, ALCOST est une entreprise qui dispose un marché florissant. Sa production est essentiellement destinée au réseau national mais, cette dernière espère dans un futur proche, de s'ouvrir au marché international. Pour ce faire, l'entreprise doit faire valoir sa performance dans la production et dans la qualité de ses produits. Techniquement, toute la question porte sur le fait de savoir si, les capacités d'ALCOST, à l'heure actuelle, sont suffisantes pour se prévaloir sur le marché de la concurrence nationale.

En tout état de cause, une question se pose à savoir si l'association des compétences, de la motivation et enfin des capacités de production lui seront favorables et sur le marché national et international ? Encore, ses atouts lui ouvrent-elle des perspectives de réussite et de performance à

d'autres échelles ? Car, selon ROBBINS et JUDGE : «*la motivation est un processus par lequel un individu confère à son action une intensité, une direction et une persistance en vue d'atteindre un objectif donné*» (JUDGE, ROBBINS , 2006, p. 192). De plus, pour appuyer cette thèse, selon HELLRIEGEL et al : «*la motivation est une prédisposition à agir d'une manière qui vise un objectif spécifique*». (Hellriegel, Don, 1992, p. 347).

En partant de ces idées, nous pouvons observer que toutes les motivations sont orientées vers un but, un objectif.

Un objectif se définit par le résultat spécifique qu'un individu veut atteindre. De ce fait, on peut avancer la thèse selon laquelle la motivation des agents qualifiés permet d'atteindre des objectifs et un haut niveau de performance. Mais cette théorie seule ne suffirait pas à comprendre la question suivante : Est-ce que l'organisation permet à elle seule, à ALCOST d'atteindre un niveau haut de performance ? Est-ce que les choix organisationnels et de management ont pour objectif de recrutement des employés compétents et performants ?

LEWIN est l'un des premiers théoriciens à s'intéresser à la motivation des ressources humaines au travail. Selon lui, il faut «*conjuguer la motivation et les habiletés pour déterminer le niveau de rendement par ailleurs la motivation semble être aujourd'hui l'un des facteurs de la créativité, capable de relever les défis. La motivation est très importante dans toute organisation, les ressources humaines ont tendance à travailler plus efficacement s'ils sont motivés* ». (<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00542732/document>).

Pour l'auteur Don HELLRIEGEL : «*pour qu'entreprise soit efficace, elle doit prendre en considération les enjeux motivationnels qui sous-tendent le fait qu'elle motive les individus à vouloir rejoindre l'entreprise et de faire la différence* ». La motivation des ouvriers spécialisés est alors primordiale car elle sert l'entreprise de manière globale. Un ouvrier heureux peut être un ouvrier à la fois plus performant et plus créatif. «*Être motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint* ». (leboyer, claude levy, 2003, p. 32).

À cette réflexion, se profile une autre analyse, à savoir quels sont les moyens mis à la disposition de l'entreprise pour créer des facteurs de motivation ? En effet, les moyens techniques mis en œuvre lui permettent de travailler efficacement comme par exemple l'utilisation de machine et d'outils de travail. Mais qu'est-ce qui motive un salarié à bien faire son travail ? À ce sujet, nous pouvons citer la satisfaction des besoins hiérarchiques. Selon la pyramide des besoins d'Abraham MASLOW, les

individus sont naturellement dans l'objectif de satisfaire leurs besoins un par un. À commencer par les besoins primaires puis les besoins supérieurs comme vouloir acquérir des responsabilités.

D'autre part, un facteur d'analyse celui de la question des conditions de travail, tels que l'hygiène et la sécurité se posent. Selon Frédéric Herzberg, ces deux exigences peuvent être des facteurs de motivation et de satisfaction. L'analyse positive admet que l'hygiène est nécessaire aux agents de maîtrise pour une bonne performance, car l'environnement de travail comporte lui aussi la condition de travail qui est un facteur de satisfaction, en leur permettant de sentir bien et de rassurer en entreprise.

Cette fois, l'analyse inverse négative, suppose que l'absence de ces deux facteurs a un impact sur la motivation et la satisfaction du travailleur. Sachant que l'hygiène est un critère psychologique et les conditions de travail notamment en termes de sécurité sont plutôt des critères liés au physique, en toute logique, on peut déduire que cela entraînerait une démotivation du salarié. Comment vouloir travailler dans des mauvaises conditions ou avoir des objectifs d'évolution quand l'entreprise n'est pas garante d'une certaine qualité de vie au travail.

La motivation des agents de maîtrise peut jouer un rôle essentiel pour améliorer les performances économiques et sociales d'une entreprise. De ce fait, les questions de la recherche peuvent-être formulées comme suit : Comment la motivation des agents spécialisés influe-t-elle sur la performance de l'entreprise ALCOST ?

Quels sont les objectifs réels d'évolution et d'extension de l'entreprise ALCOST, en matière de confection et de production des habillements ?

Sur quels déterminants motivationnels l'entreprise ALCOST, s'appuie-t-elle pour être performante sur le marché national ?

À quel niveau de motivation et de satisfaction sont classés les ouvriers spécialisés opérant chez ALCOST ?

## 4. Les hypothèses formulées

Selon **Raymond Quivy** et **Lucvan Campenhoudt** : « *l'hypothèse est une proposition qui anticipe une relation entre deux termes, qui selon les cas peuvent être des concepts ou des phénomènes. Elle est donc une proposition provisoire, une présomption qui demande à être vérifiée* ». (Campenhoudt & Quivy, 2011, p. 128).

Afin de répondre aux questions précédentes et dans le but d'atteindre les objectifs de notre recherche, nous avons formulé les hypothèses suivantes qui seront soumises à vérification à travers notre étude.

### ❖ Hypothèse 01

*La satisfaction des besoins primaires chez les agents de maîtrise entraîne d'un côté, une hausse de productivité, et de l'autre côté, une performance de tous les jours.*

### ❖ Hypothèse 02

*L'association des facteurs organisationnels et des personnels qualifiés, permettent à l'entreprise ALCOST une percée commerciale sur marché National en matière d'habillement de qualité.*

### ❖ Hypothèse 03

*Les facteurs motivationnels, à savoir l'amélioration des conditions de travail, la rémunération et les prises en charges sociales, peuvent être déterminants dans la performance économique de l'entreprise ALCOST.*

## 5. Définition des concepts

Toute recherche a ses propres concepts moteurs, qui sont fondamentaux pour la compréhension et qui sont souvent répétés. Pour faciliter la lecture et la compréhension de nos recherches, nous nous sommes attachés à définir les principaux concepts clés, donc ce premier chapitre sera consacré à la définition des concepts importants tels que la motivation dans l'entreprise.

### ❖ La motivation

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. (Fenouillet, Fabien, 2003, p. 112).

### ❖ Les agents de maîtrise

Un agent de maîtrise est un employé qui appartient à la catégorie du personnel de production et supervise les travailleurs au niveau d'une équipe, d'un atelier, d'une ligne ou de tout autre sous-ensemble de production. L'agent de maîtrise assure, sous les ordres de l'encadrement, le bon déroulement des opérations de production. Il dispose d'un savoir-faire spécifique et d'une plus grande autonomie que les employés. (<https://www.editions-tissot.fr/guide/definition/agent-de-maitrise>, s.d.).

### ❖ La performance

Correspond au succès d'une personne dans l'accomplissement des tâches, des missions et des objectifs qui lui sont confiés. Elle résulte de sa motivation à l'effort qu'elle fournit compte tenu de l'influence de ses capacités, de ses traits de personnalité, et de ses perceptions de son propre rôle. La performance doit être suivie de récompenses pour que le processus motivationnel perdure dans le temps. La liaison avec les récompenses est onduleuse dans le modèle car elle souligne l'absence possible de liens, ou les aléas qui peuvent se produire dans cet enchaînement. Dans ce cas, une perte de confiance peut survenir au point d'hypothéquer le processus motivationnel futur. (Rojot, Roussel, & Vanden, 2009, p. 226).

### ❖ La production

Production est le processus consistant à créer, cultiver, fabriquer ou améliorer des biens et des services. Le terme désigne également la quantité produite.

(<https://www.greenfacts.org/fr/glossaire/pqrs/production-productivite.htm>).

### ❖ La productivité

La productivité est une mesure de l'efficacité avec laquelle les ressources sont combinées et utilisées dans l'entreprise pour atteindre le résultat souhaité.

(<https://fr.sawakinome.com/articles/business/difference-between-production-and-productivity.html>).

### ❖ La satisfaction

Le sentiment de bien-être, le plaisir qui accompagne l'accomplissement de ce qu'on attend, ce qu'on désire, ce qu'on souhaite. (Fenouillet & Carré, 2009, p. 192).

### ❖ Les conditions de travail

Désignent d'une manière générale, l'environnement dans lequel les salariés vivent sur leurs lieux de travail, elles comprennent la pénibilité et les risques du travail effectif ainsi que l'environnement du travail. (MOUTON & Pierre, 2003, p. 8).

### ❖ La rémunération

Est définie comme la somme des récompenses monétaires et non monétaires que les employés reçoivent en échange de leur travail. (Rojot, Roussel, & Vanden, 2009, p. 226).

### ❖ Les Ouvriers spécialisés

Travailleur spécialisé dans un domaine particulier (qu'il soit manuel ou intellectuel) en faisant preuve de compétences et de professionnalisme dans l'exécution de ses fonctions.

(<https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/ouvrier/>, 2021).

## 6. Méthodologie de l'enquête

Dans cette partie, nous allons présenter la méthodologie de recherche qui consiste à définir notre démarche méthodologique suivie durant la période de stage dans l'entreprise ALCOST.

Dans notre tentative de bien présenter notre travail, nous avons utilisé deux analyses qualitatives et quantitatives, en s'appuyant sur deux méthodes, l'entretien mené avec le responsable des ressources humaines, et le questionnaire qui consiste à collecter des informations au cours de la période de stage, puis à les classer sous forme de liste de questions. Qui a été distribué directement aux travailleurs de l'entreprise. Afin d'atteindre notre objectif souhaité, qui est de connaître les déterminants motivationnels adoptés par l'entreprise ALCOST et son impact sur sa performance.

### a) La technique d'échantillonnage

Omar AKTOUF définit l'échantillon comme étant : « *une petite quantité d'un produit destinée à en faire connaître les qualités ou à les apprécier ou encore une portion représentative d'un ensemble, un spécimen.* » (Aktouf, Omar, 1987, p. 72) .

Afin de répondre à notre questionnaire, nous avons pris un échantillon de 30 salariés, ainsi un entretien avec le responsable RH pour avoir des réponses qui nous permet de répondre à notre problématique de recherche.

### **b) Les outils de recueil d'informations**

#### **➤ L'entretien**

Selon Omar AKTOUF : « *l'entretien est Un rapport oral, en tête à tête, entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminé* ». *C'est une discussion orientée, un « procédé d'investigation utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec des objectifs fixés* » (Aktouf, Omar, 1987, p. 87).

Pendant la période d'enquête, durant la dernière semaine, nous avons eu un petit entretien avec le Directeur des Ressources Humaines de ALCOST, pour nous donner quelques détails sur les motivations des ouvriers au sein de l'entreprise ALCOST, et son rôle dans cela.

#### **➤ Le questionnaire**

Selon Omar AKTOUF : « *le questionnaire n'est ni une simple liste de questions ni un interrogatoire écrit que n'importe qui pourrait composer à propos de n'importe quoi, pourvu que les questions posées soient suffisamment claires (dans le sens courant du terme)* ». » (Aktouf, Omar, 1987, p. 93).

Pour mener notre enquête, nous avons distribué 30 questionnaires au profit de notre public visé, c'est-à-dire les agents de maîtrise de l'entreprise ALCOST. Après cette opération, nous sommes arrivées à collecter 25 exemplaires.

## **7. La méthodologie de recherche**

Pour répondre à notre problématique de départ, affirmer ou infirmer les hypothèses, nous avons adopté une méthodologie qui nous permet de mesurer l'impact de la motivation sur la performance organisationnelle au sein d'une organisation algérienne en l'occurrence ALCOST.

La méthodologie utilisée repose sur deux approches :

**1) L'approche théorique** : consiste à examiner avec soin et d'une manière très méthodologique l'ensemble des documents disponibles susceptible de nous aider à la réalisation notre mémoire (ouvrages, articles, mémoires et thèses, site internet.).

**2) L'approche empirique** : afin de réaliser notre recherche, nous avons opté pour une approche quantitative, tandis que, la méthode retenue pour cette étude est l'usage de questionnaire dument établi et comprenant des items multiples ayant entourés la thématique car, il est question dans cette étude de comprendre et d'analyser l'impact de la motivation sur la performance organisationnelle au sein d'une organisation algérienne. Nous avons retenu dès lors, comme cas d'étude

## CHAPITRE I : Cadre méthodologique de la recherche

---

l'entreprise ALCOST. Le recueil des données empirique pour notre étude s'est fait par le biais d'un questionnaire distribué auprès d'un échantillon de 30 employés au sein de l'entreprise.

*Partie théorique*

# **Chapitre II : La motivation dans la recherche scientifique**

### Préambule

La motivation est certainement l'un des sujets les plus discutés quand il s'agit d'aborder la notion de performance des employés, en effet, la motivation des salariés est un concept important et essentiel pour la réussite des entreprises. Des employés motivés sont l'atout d'une organisation. Ce deuxième chapitre, il sera donc consacré à la définition des éléments du concept permettant de clarifier et de comprendre un sujet, qui a tant d'impact sur la performance d'une entreprise.

### 1. Généralités sur la motivation au travail

La motivation au travail est venu progressivement après que les chercheurs sont penchés sur le capital humain pour commencer, puis la question de gérer ce capital de manière avantageuse pour l'entreprise, et ce n'est qu'après que la motivation a fait l'objet de recherches diverses afin de comprendre ce qui peut motiver à travailler.

### 2. Définition de la motivation

Selon **Pender** la motivation : « *est un ensemble de force énergétique qui provient aussi bien de l'intérieur de l'être humain que de son environnement ; pour susciter le comportement lié au travail et pour déterminer sa force, son intensité sa direction, son intensité et sa durée* » (Saivatorc, 2004, p. 10).

D'une manière générale, la motivation peut être définie comme suit : la motivation est le composant ou le processus d'un organisme qui régule son engagement dans une activité particulière, détermine son déclenchement dans une certaine direction avec l'intensité souhaitée et assure qu'il se prolonge jusqu'à son aboutissement.

Selon **LEVY-LEBOYER** : « *un processus qui implique 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* » (LOUCHE, Claude, 2007, p. 166).

### 3. Aperçu historique sur la motivation

Le concept de la motivation est pratiquement lié à tout long effort, que ce soit physique ou intellectuel qui provient de l'intérieur de l'être humain dans son environnement. Pour stimuler le comportement au travail, pour déterminer le sens de cette action, son orientation et son objectif. (Rojot, Roussel, & Vanden, 2009, p. 166).

Autour de l'histoire, l'homme cherche à satisfaire ses besoins, que ce soit psychologique, matériel et sociale à travers l'activité de travail qu'ils exercent. Les manifestations de tout ce comportement humain à l'intérieur des entreprises, expliquent la satisfaction des salariés à l'égard des procédures légales. Justes, d'autres part, on trouve des réactions, situations qui expliquent l'insatisfaction des salariés à travers le manque d'importance de coopérative, de prise en charge mené par l'administration, le concept de la motivation était l'objet de différentes conceptions philosophiques avant qu'il devienne celui des théories psychologiques, la notion de motivation a été développée et utilisée beaucoup au cours de 20ème siècle par des psychologues pour expliquer ceux qui justifient l'adoption de tel ou tel comportement de la part de l'individu. (Rojot, Roussel, & Vanden, 2009, p. 166).

Au moyen âge comme aujourd'hui, le type d'organisation est en relation avec le type de métier considéré. Ainsi, on peut prendre l'exemple de l'artisan Le savoir-faire artisanal, lui donnait la possibilité d'organiser son travail comme il le souhaitait On peut penser que la motivation était donc relativement importante, de par le fait que l'artisan menait son œuvre du début à la fin, et cela à son rythme (motivation intrinsèque). (Rojot, Roussel, & Vanden, 2009, p. 166).

À la fin du moyen âge, on assiste à la création d'ateliers et de grandes entreprises, ce qui coïncide au passage à l'époque moderne. Dès lors, le mode d'organisation change, et ainsi on peut concevoir que la motivation des salariés diminue en conséquence. À partir de ce moment, l'art de l'organisation et du management deviendra rapidement une nécessité. (Jacques, Roussel, & Christian, 2009, p. 166).

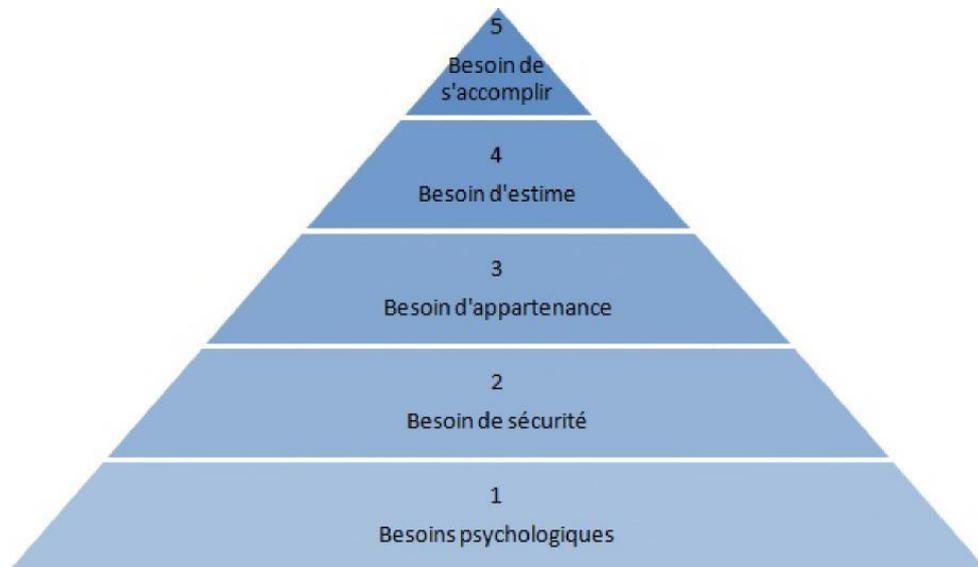
#### 4. Les théories de la motivation

##### a) La théorie des besoins humaine (Abraham Maslow)

Abraham Maslow et Carl Rogers ont été parmi les fondateurs de la tendance actuelle de la psychologie humaniste. Il n'est donc pas surprenant que l'un des principaux principes de l'humanisme se retrouve dans la théorie motivationnelle de la pyramide des besoins, à savoir que les gens tendent à satisfaire leurs besoins. Cependant, la théorie ne s'arrête pas là, puisque dès sa formulation originale (1943) elle propose des principes organisateurs et des contenus motivationnels différents. Le principe d'organisation est hiérarchique, c'est-à-dire que pour satisfaire les besoins du niveau supérieur, il faut satisfaire les besoins du niveau inférieur. (Fenouillet, Fabien, 2003, pp. 87-88).

Les contenus sont classés par ordre de satisfaction comme suit :

Figure N°01 : la pyramide de Maslow



(Management des équipes : repérer les sources de motivation, 2017, p. 1)

- **Les besoins psychologiques** : Ce sont la faim, la soif, la libido, la fatigue, la maladie, le manque d'abri viable. La satisfaction de ces besoins signifie détente, plaisir sensoriel et sensation de confort. Ces besoins sont liés à la survie.
- **Le besoin de sécurité** : Ce besoin se retrouve dans l'absence de peur, dans le fait de se prémunir contre le danger. Ce besoin est activé lorsque l'individu a peur, lorsqu'il se sent en insécurité, lorsqu'il a des comportements compulsifs ou compulsifs.
- **Le besoin d'appartenance** : C'est le besoin de relations sociales, d'appartenance, d'émotions. Le fait d'être rejeté, inutile, solitaire, abandonné va créer les conditions pour que ce besoin surgisse.
- **Le besoin d'estime** : C'est le désir d'être reconnu, apprécié, reconnu et respecté par les autres. Des sentiments d'incompétence ou d'infériorité peuvent déclencher ce besoin. L'estime de soi, le sentiment de compétence et la confiance en soi satisferont le besoin de respect.
- **Le besoin de réalisation de soi** : il s'agit de la quête ultime de tout être humain, la recherche de développement, d'épanouissement personnel, de création en est les pierres angulaires. L'ennui, l'aliénation, la routine, les activités à faible valeur ajoutée, l'absence de sens dans la vie sont les principales déficiences de ce besoin. Il est à noter que ce besoin ne peut jamais être satisfait, il est infini.

Cette hiérarchie est organisée selon les principes suivants :

- si les besoins ne sont pas satisfaits alors un dysfonctionnement peut survenir. Par exemple, si l'individu ne mange pas, il risque de ne plus avoir assez d'énergie pour bouger.
- la satisfaction des différents besoins permet de remédier aux dysfonctionnements.
- lorsque l'individu a le choix, il cherche toujours à satisfaire les besoins de base non satisfaits.

Pour des raisons historiques, cette théorie existe encore aujourd'hui, et ses auteurs ont par la suite multiplié les besoins sans remettre en cause le principe de hiérarchie. Cependant, Maslow n'a jamais cherché la validation empirique de cette théorie dans le cadre de la psychologie humaniste. Diverses études ont tenté de valider cette hiérarchie sans succès. Cependant, Frances (1995) cite des recherches menées par Porter (1962) auprès de cadres. Ce dernier montre que dans un échantillon de cadres plus ou moins seniors avec des niveaux et des fonctions plus élevés, les besoins en termes de rémunération, de sécurité d'emploi, de relations avec les subordonnés, etc. sont tous bien satisfaits et non différenciés les uns des autres. D'autre part, le besoin d'estime de soi et des autres.

Bien que les résultats de certaines études confirment en partie la hiérarchie des besoins, les grèves de la faim pour des raisons nobles restent difficiles à expliquer dans ce cadre théorique. En particulier de réalisation de soi, se renforce à mesure que ces cadres deviennent plus fonctionnels. (Fenouillet, Fabien, 2003, pp. 87-88).

### **b) La théorie bi-factorielle**

La théorie motivationnelle de Herzberg est née et appliquée dans le monde du travail, où Herzberg et ses collègues ont mené une enquête auprès des employés de l'entreprise en utilisant ce que l'on appelle la méthode des événements clés. Au cours des entrevues, les employés ont été invités à décrire des situations qui produisaient des niveaux inhabituellement élevés de satisfaction ou d'insatisfaction. Herzberg et ses collaborateurs ont ensuite utilisé l'analyse de contenu pour catégoriser les différents avis d'employés. Cette classification a été élaborée sur la base de la répétition de facteurs centraux dans différentes situations. Si une situation est citée plusieurs fois comme apportant satisfaction, alors l'élément central de la situation permet de déterminer l'un des facteurs de satisfaction. Ce travail de classification lui a permis d'identifier deux catégories de facteurs.

Dans la première catégorie, se trouvent les facteurs qui ont la capacité d'apporter de la satisfaction aux employés. Ce sont les facteurs de motivation car ce sont des besoins que l'individu va chercher à combler. Cette recherche va le conduire à produire davantage d'efforts. Ces facteurs sont :

- l'accomplissement ou la sensation d'avoir bien réalisé son travail.

- la reconnaissance notamment du travail bien fait.
- le travail en tant que tel.
- la responsabilité.
- le plan de carrière notamment au travers de promotion, d'avancement et de réalisation de soi.

La deuxième catégorie regroupe les facteurs qui ne peuvent produire que de l'insatisfaction s'ils ne sont pas maîtrisés. Ce sont les facteurs d'hygiène, au sens psychiatrique de l'hygiène mentale, car ils font partie des conditions nécessaires mais non suffisantes à l'équilibre de l'individu. Ces facteurs environnementaux ne sont pas à même de créer la motivation, par contre, ils ont un impact négatif sur l'individu s'ils ne sont pas contrôlés. Ces facteurs sont les suivants :

- les qualités et défauts du supérieur hiérarchique.
- la rémunération.
- la politique et administration de l'entreprise.
- les relations de travail (supérieurs, collègues, subordonnés).
- Les conditions de travail telles que la sécurité de l'emploi, la valorisation au travers de l'emploi, les conditions de vie dans l'entreprise.

L'étude a également révélé que les facteurs de satisfaction apparaissaient relativement peu fréquemment dans le contexte de l'insatisfaction, et vice versa. Cette observation a conduit Herzberg à prescrire une indépendance complète entre les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction. En effet, les facteurs de motivation ne sont pas la cause de l'insatisfaction, alors que les facteurs d'hygiène ne peuvent produire que de l'insatisfaction, ou au pire de l'apathie, mais ni de la satisfaction ni de la motivation. Cette théorie s'inscrit dans un courant humaniste très largement utilisé à travers les programmes d'enrichissement du travail. A noter que, pour Herzberg, la rémunération est un facteur d'hygiène et ne participe donc pas à la motivation personnelle. Cependant, Herzberg et ses collaborateurs n'ont pas recherché de relation entre divers facteurs de motivation et la performance individuelle dans leur étude. (Fenouillet, Fabien, 2003, pp. 88-90).

### **c) Le travail à la chaîne : Taylor (1911)**

Frederic W. Taylor, s'interroge sur la motivation des travailleurs : "Pourquoi n'ont-ils pas envie de produire toujours plus ?" Il déduira trois causes :

➤ Les ouvriers pensent qu'une augmentation de la production induira le chômage certains d'entre eux.

➤ La majoration des salaires n'est pas proportionnelle à la production.

➤ Les méthodes de travail empiriques provoquent le gaspillage de l'énergie des ouvriers Taylor innova dans une conception unidimensionnelle de l'homme et renonça à l'idée de motiver par la contrainte. En échange de son travail et de sa force physique, l'ouvrier reçoit un salaire proportionnel au rendement. Le salaire à cette époque est un moteur déterminant. L'"homo economicus" est guidé par l'Organisation Scientifique du Travail (O.S.T.). C'est l'utilisation maximale de l'outillage, la spécialisation stricte et la suppression des gestes inutiles. L'école classique conçoit donc le travail découpé en unités élémentaires au sein de postes de travail, c'est le travail à la chaîne. Il s'agit de trouver le bon poste pour la bonne personne. Les fonctions de conception, de planification, d'exécution et de contrôle sont séparées et réparties au sein d'une hiérarchie verticale avec une tête qui pense et un corps qui exécute. Une centralisation des responsabilités entraîne un contrôle strict assuré par les responsables hiérarchiques. Cette organisation et cette conception de l'homme au travail permirent un bond en avant considérable pour l'économie des pays concernés. (Rivaleau, Chantal, 2003, pp. 1-5).

### **d) Les relations humaines : Elton Mayo (1940)**

Elton Mayo, au cours d'une enquête menée de 1928 à 1932 près de Chicago dans une fabrique de téléphone, a recherché une corrélation entre les conditions physiques (éclairage, bruit, chaleur) et le rendement des ouvriers. La mise en évidence des groupes informels et du facteur humain correspond à une seconde strate des motivations, celle du besoin social de relation et d'intégration dans un groupe primaire, une cellule de base. Un nouveau facteur de la motivation apparaît : celui de la dynamique du groupe de travail. Au sein d'une équipe soudée, la motivation individuelle va être soutenue et amplifiée par un esprit commun qui vise un but attractif. Cette découverte du besoin social d'intégration dans un groupe de travail élémentaire est à la base de nombreux courants. L'un d'eux se concrétisera par la formation humaine des cadres et agents de maîtrise. Devenu "psychologue conseiller", l'agent d'encadrement doit adopter le style démocratique d'animateur d'équipe. L'école des relations humaines aboutira à l'utopie de la coopération amicale sans tenir compte des phénomènes liés à l'organisation. (Rivaleau, Chantal, 2003, pp. 1-5).

### **e) Les théories X et Y de Mac Gregor (1960)**

En examinant les représentations des chefs d'entreprise, Mac Gregor identifia deux sortes de conceptions qui illustrent la prise en considération des "models of man" dans la formulation des principes de gestion. La théorie X propose une hypothèse selon laquelle les hommes n'aiment pas le

travail mais y sont contraints. Ils évitent les responsabilités, n'ont pas d'ambition, n'aiment pas le changement. Ils ne prennent pas d'initiatives et donc, ont besoin de consignes strictes, de contrôles et de sanctions. L'organisation, dans ces conditions doit être contraignante et mettre en place des procédures détaillées, une parcellisation des tâches, une sélection rigide et un management autoritaire. La théorie Y est le contraire de la première et suppose que l'effort physique et intellectuel nécessaire au travail est consenti naturellement, que le personnel est capable d'initiatives, d'auto-contrôle, de créativité. L'organisation, dans ce cas, doit procéder à un regroupement des tâches, la décentralisation des responsabilités, la délégation. La théorie Y annonce le courant de l'excellence par la motivation : "amener des gens ordinaires à faire des choses extraordinaires". Mac Gregor isole ainsi le lien interactif qui existe entre l'organisation, sa structure, le style de management et les motivations du personnel. (Rivaleau, Chantal , 2003, pp. 1-5).

### **f) La théorie de Vroom (1964)**

Elle rend compte des interactions entre l'entreprise et les salariés. Elle fait appel à la notion d'expectation c'est à dire : que puis-je attendre, quel niveau puis-je atteindre, que suis-je capable de réaliser ? Cette perception de soi, cette confiance est déterminante dans la motivation.

La deuxième approche est l'instrumentalité qui répond à la question : que vais-je obtenir par ma performance ? Le travail va représenter un moyen d'obtenir une rétribution correspondant à l'effort.

La troisième composante est la valence : quelle valeur accorder aux avantages obtenus ? Il faut que les satisfactions retirées aient une réelle valeur aux yeux de la personne considérée.

Ces trois composantes sont essentielles à la motivation et ces notions subjectives varient d'un individu à l'autre. Elles constituent des axes directeurs pour le management. (Rivaleau, Chantal , 2003, pp. 1-5).

## **5. Les types de motivation**

Des études approfondies sur la notion de motivation ont montré l'importance de la distinction entre les types de motivation existants, ainsi la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan ( Ryan , Deci, 1985, p. 40), postule que les différentes motivations observables dans le monde de travail peuvent être distinguées par le degré d'autodétermination qui sous-tend le comportement au travail.

Selon cette théorie, plus un employé choisit volontairement de faire son travail, plus sa motivation est autodéterminée, à l'opposé, plus un employé se sent obligé de faire son travail, plus sa motivation est non autodéterminée, allant du niveau plus élevé d'autodétermination au plus bas, les

motivations autodéterminées et non autodéterminées peuvent être regroupées en trois grandes catégories la motivation intrinsèque, la motivation extrinsèque et l'amotivation.

### A. La motivation intrinsèque

On parle de motivation intrinsèque quand une activité est réalisée pour le plaisir qu'elle procure, la motivation intrinsèque nécessite une complète autodétermination. L'individu choisit librement ses activités, la pratique de l'activité procure à l'individu plaisir et excitation Les loisirs comme la lecture ou la pratique d'une activité sportive sont de bons exemples d'activités motivés intrinsèquement. (Fenouillet, Fabien, 2007, pp. 81-83).

Il existe trois formes de motivation intrinsèque :

#### ❖ la motivation intrinsèque à la connaissance

Un employé fait son travail pour la motivation intrinsèque à accomplissement : l'employé fait son travail pour le plaisir d'apprendre des nouvelles techniques. (Fenouillet, Fabien, 2007, pp. 81-83).

#### ❖ La motivation intrinsèque à accomplissement

L'employé fait son travail pour le plaisir de surpasser. (Fenouillet, Fabien, 2007, pp. 81-83).

#### ❖ La motivation intrinsèque à la stimulation

L'employé fait son travail pour le plaisir de ressentir des stimulations fortes au travail (Fenouillet, Fabien, 2007, pp. 81-83).

### B. La motivation extrinsèque

La motivation extrinsèque provient de l'extérieure de l'être humain. On parlera de motivation extrinsèque quand une activité est réalisée pour des raisons instrumentales, obtention de récompenses ou évitement d'une punition. Il existe quatre formes de motivation extrinsèque qui se distinguent par leurs degrés d'auto détermination, allant du plus faible au plus élevé : (Fenouillet, Fabien, 2007, pp. 81-83).

❖ **La régulation externe** : est la motivation extrinsèque la moins autodéterminée L'individu agit uniquement pour obtenir une récompense ou pour éviter quelque chose de désagréable telle qu'une punition. (Fenouillet, Fabien, 2007, pp. 81-83).

Une source de contrôle complètement extérieure à l'individu pousse celui-ci à agir Par exemple, un employé motivé par régulation externe va à son travail parce qu'il tient à obtenir un salaire.

❖ **La régulation introjection :** se trouve au second niveau d'autodétermination, le comportement est motivé par des incitations et de pressions internes telles que le sentiment de culpabilité, ce type de régulation n'est qu'une internalisation partielle dans la mesure où l'individu agit quand il doit le faire sous peine de se sentir honteux. Ce type est interne à l'individu dans le sens mais elle est séparée du soi, elle s'agit donc d'une motivation interne qui contrôle l'individu. Par exemple, un employé motivé de cette façon va à son travail parce qu'il se sentirait coupable de ne pas y aller. (Fenouillet, Fabien, 2007, pp. 81-83).

❖ **La régulation identification:** se trouve au troisième niveau d'autodétermination, La régulation externe n'est plus simplement coptée, elle est identifiée comme faisant partie du comportement, c'est-à-dire comme qu'elle fait partie du soi, les activités sont effectuées car elle sont considérées comme importantes, comme ayant un sens profond pour l'individu ce qui leur donne une certaine valeur. Dans ce type de motivation le comportement est émis par choix. Par exemple, un employé qui est motivé de cette façon pourrait décider de suivre des cours du soir. Dans ce cas, il ne fait pas l'activité par plaisir, mais pour en retirer quelque chose de positif.

❖ **La régulation intégrée :** La forme la plus autodéterminée de la motivation extrinsèque, à ce niveau les différentes identifications sont intégrées en un tout cohérent qui permet à l'individu de développer le sens de soi. L'individu va chercher à faire un ensemble d'activités qui sont liées à la réalisation lui-même. (Fenouillet, Fabien, 2007, pp. 81-83).

### C. L'amotivation

Un dernier type de motivation a été abordé par (Deci et Ryan), il s'agit du niveau zéro de la motivation (l'absence relative à la motivation), l'individu perd le contrôle du résultat qui suit son comportement c'est-à-dire ne perçoit plus l'utilité d'agir, il devient amotivé. Dans ce cas il n'est ni motivé intrinsèquement ni extrinsèquement. (Fenouillet, Fabien, 2007, pp. 81-83).

## 6. Les caractéristiques de la motivation

Pour les caractéristiques de la motivation on distingue quatre principales caractéristiques :

❖ **Le déclenchement du comportement :** C'est le passage de l'absence d'activité à l'exécution de tâches nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle, ou mentale. La motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement adapté à une situation donnée. Elle résulte d'une force interne (recherche de plaisir) ou d'une force externe (obtention d'une récompense) (Rojot, Roussel, & Vanden, 2009, p. 166).

❖ **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 l'énergie

nécessaire à la réalisation des buts à atteindre les efforts pour réaliser de son mieux, selon ses capacités, le travail qui est attendu. (Rojot, Roussel, & Vanden, 2009, p. 166).

❖ **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. Chaque emploi exige une certaine proportion de ces trois types d'effort. (Rojot, Roussel, & Vanden, 2009, p. 166).

❖ **La persistance du comportement** : La motivation incite à dépenser l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectifs, à l'exécution fréquente de 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. (Rojot, Roussel, & Vanden, 2009, p. 166).

### 7. Objectifs et facteurs de la motivation

Les objectifs sont des buts spécifiques à court terme qui sont utilisés pour développer l'entreprise et motiver les collaborateurs. Le développement est dû au fait que les objectifs sont directement liés aux facteurs qui améliorent les données. La motivation est due au fait qu'ils récompensent les bonnes performances.

#### a. Les objectifs de la motivation

La motivation de l'entreprise est "ce que l'eau apporte au moulin". Un employé motivé est celui qui veut vraiment faire son travail de la meilleure façon possible et qui le prouve par un travail acharné. (Oriol Deshommes, 2011, p. 10).

La motivation permettent donc aux entreprises de développer une culture organisationnelle, c'est-à-dire de renforcer les valeurs culturelles ancrées dans le groupe, les croyances et la raison d'être. Cette vérité ne peut être identifiée qu'en observant les opérations quotidiennes de l'entreprise. (Oriol Deshommes, 2011, p. 10).

De plus, lorsque les employés sont motivés, cela augmente leur Performance. Ils offrent une meilleure qualité de travail. Lorsque les employés sont satisfaits de leur travail, lorsqu'ils le trouvent passionnant, lorsqu'ils apprécient l'ambiance de travail au sein de l'entreprise, cela renforce également la perpétuation de leurs actes, ils font de leur mieux et accomplissent leurs tâches avec enthousiasme.(Oriol Deshommes, 2011, p. 10).

### **b. Les facteurs de la motivation**

S'ils veulent que l'entreprise reste viable, les managers doivent motiver leurs employés. Ces derniers doivent adapter leur langage, modifier leur style de management si nécessaire et améliorer leur communication. Voici les principaux facteurs de motivation au travail :

#### **❖ La rémunération**

C'est un levier classique et un indéniable facteur de motivation. Cependant, il doit vraiment avoir un impact durable sur la motivation des employés. Cependant, la rémunération n'est pas le seul facteur qui motive les employés, elle peut être à la fois un facteur de motivation et un facteur de démotivation. Une chose est sûre : les bonnes incitations doivent être créées. (Belho, Yasmine, 2016, pp. 1-2).

#### **❖ La culture et le projet d'entreprise**

C'est vraiment un des éléments qui permet aux salariés de s'investir, notamment dans l'entreprise. Être intéressé par différents projets peut vous aider de se donner à fond. (Belho, Yasmine, 2016, pp. 1-2).

#### **❖ Les conditions de travail**

Par exemple, avoir une certaine autonomie dans la vie de tous les jours est une source de motivation pour les salariés. En plus de pouvoir travailler dans de beaux endroits et même d'avoir des horaires flexibles. (Belho, Yasmine, 2016, pp. 1-2).

#### **❖ Le management et la communication**

Ces deux éléments sont très importants dans le processus de motivation, en effet, les managers qui communiquent peuvent donner une vision claire aux collaborateurs. La motivation par le dialogue social est indéniable ! En effet, les limites du conflit et la facilité du dialogue contribuent au bien-être des salariés, qui seront plus engagés et actifs. (Belho, Yasmine, 2016, pp. 1-2).

#### **❖ Développement des compétences professionnelles**

L'accroissement des connaissances, par exemple par le biais d'un tutorat ou d'une formation, permettra aux employés de se développer au sein de l'entreprise, de devenir plus autonomes mais aussi plus productifs. (Belho, Yasmine, 2016, pp. 1-2).

### 8. Les sources de motivation

Il existe plusieurs sources de motivation des salariés, ces sources se diffèrent d'une entreprise à une autre, d'un salarié à un autre, on peut citer :

❖ **La reconnaissance** : la reconnaissance au travail joue un rôle très important dans le processus de motivation, en effet plus salarié se sent reconnu par l'entreprise, plus il va être motivé. La reconnaissance a un effet positif sur la productivité et la qualité des services, sans oublier son rôle important dans le succès et la pérennité des organisations. (BRUN, jean-Pierre, 2009, p. 38).

❖ **Le maintien de l'esprit d'équipe** : Le maintien de l'esprit d'équipe est aussi considéré comme une source de motivation, et essentiel pour l'accomplissement des tâches confiées. Maintenir l'esprit d'équipe dans tous les services, ainsi que le contact avec les managers est considéré comme étant important, pour donner un engouement, une envie de faire et pour la même façon communiquer ce vers quoi on va entraîner les équipes. (BRUN, jean-Pierre, 2009, p. 38).

❖ **La rémunération** : est un levier important en matière de motivation, sur lequel l'organisation se doit de jouer finement. La question n'est pas tant de payer plus qu'ailleurs, mais de bâtir un système cohérent tant en interne qu'en externe et qui permette d'orienter les comportements dans le sens souhaité. (Boisvert, Daniel, 2000, p. 141).

❖ **L'évolution de carrière** : la motivation des salarié peut également provenir des évolutions de carrière intéressantes que propose l'entreprise. La mobilité interne, la polyvalence permettent aux salariés de ne pas stagner dans leurs carrières professionnelles, mais de découvrir d'autres métiers de manière à développer l'employabilité des personnes tout au long de leur cycle de travail. (BRUN, jean-Pierre, 2009, p. 38).

❖ **La fixation et communication des objectifs** : certains auteurs en économie supposent que le facteur de motivation des salariés porte beaucoup plus sur la communication. Les techniques de management modernes imposent à toute entreprise d'avoir un discours clair en termes de direction. C'est-à-dire, le chef de l'entreprise, les responsables des différents services doivent expliquer de manière précise aux salariés ce que l'on attend d'eux et ce vers quoi on tend en fixant dès le départ des objectifs pour l'entreprise et en expliquant également pourquoi on a pris telles ou telles décisions plutôt que d'autres. Une communication interne de qualité va permettre de motiver l'ensemble de l'entreprise. Tout cela permet de l'implication, de la motivation et de la fidélisation des salariés. (BRUN, jean-Pierre, 2009, p. 38).

### Synthèse de chapitre

À la fin de ce chapitre, nous constatons que toutes ces théories, sources et explications de la motivation affirment que la rémunération seule ne suffit pas à motiver les employés, il faut que les dirigeants s'intéressent à leurs besoins sociaux et psychologiques, et qu'ils doivent connaître leurs attentes. Donc la motivation est devenue un levier très important pour une entreprise afin de bien gérer ses ressources humaines.

# **Chapitre III : La performance de l'entreprise**

### Préambule

Aujourd'hui, notre époque est marquée par la mondialisation et l'hyper concurrence. C'est ainsi que le concept de performance prend tout son sens. En utilisant beaucoup ce concept aujourd'hui, il faut être performant dans tous les domaines. Quand on parle de performance en entreprise, son sens est renforcé, en effet, c'est l'objectif premier de l'entreprise. Dans ce chapitre, nous allons présenter les généralités de la performance, les différents types de performances, puis les inducteurs et les composants de la performance, et on conclure avec le lien entre la motivation et la performance.

### 1. Définition de la performance

#### Qu'est – ce que la performance ?

Définir la performance n'est pas chose aisé, car cette notion regroupe plusieurs dimensions, ainsi la littérature parle de la performance comme d'un concept « valise ». Au niveau des fondements étymologiques, le terme « la performance » trouve son origine de l'anglais « to perform » qui se traduit par « accomplir, réaliser » et l'ancien français « performer » dérivé de « former » qui signifie « l'accomplissement, l'exécution ». Dans le dictionnaire la rousse, le terme performance est tout d'abord utilisé dans le domaine sportif en commerçant par les chevaux, la performance se rapportant alors à la manière dont le cheval s'est comporté pendant la course. Par extension, la performance fera référence aux résultats chiffrés obtenus par un athlète, une équipe sportive. Par analogie dans le domaine de la technologie, les performances d'un appareil. Ce terme s'étendra ensuite aux autres domaines et fera référence à un exploit, une réussite remarquable d'un individu, d'une équipe ou d'une entreprise .par extension, la performance renverra à la capacité à remplir efficacement sa mission. Le terme performance au niveau d'une entreprise exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis. Emmanuel maire et Mathieu DUBOST dans leur ouvrage les clés de la performance ont défini cette dernière comme « l'exigence de parvenir à ses fins propres. Une fois l'objectif fixé, il s'agit de donner le meilleur de soi pour l'atteindre. Être performant, c'est réaliser un projet de manière telle que vous dépassez les niveaux ou vous situer précédemment. Dans tous les cas, il s'agit donc de poser un objectif valable et de tout faire pour l'atteindre. Une entreprise performante doit être à efficace et efficiente .elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés elle est efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvres pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. (AMAAZOUL, M.Hassan, 2018, p. 4).

### 2. Origine et émergence du concept de performance d'entreprise

Pour analyser l'origine du terme « performance », nous nous sommes référés à l'ouvrage d'A. Khemakhem qui donne la racine et la signification (sur le plan de la gestion) de ce terme et a montré la difficulté et l'ambiguïté de la notion de performance qu'il a expliquée par la manière suivante : « performance est un mot qui n'existe pas en français classique. Comme tous les néologismes, il provoque beaucoup de confusion. Etymologiquement, la racine du mot performance vient de l'ancien français performer qui, au XIII<sup>e</sup> siècle, signifiait “ accomplir, exécuter ” (Petit Robert). Mais c'est l'anglais qui lui a donné sa signification. Les mots les plus proches de performance sont ‘ performare ‘ en latin, ‘to perform’ et ‘ performance ‘ en anglais » ; où performance signifie : donner entièrement forme à quelque chose. La performance du personnel d'une organisation consiste à donner forme et réalité au système de normes projeté et planifié par les dirigeants. (A.KHEMAKHEM, 1976, p. 6).

To perform signifie : accomplir une tâche avec régularité, méthode et application, l'exécuter, la mener à son accomplissement d'une manière plus convenable plus particulièrement, c'est donner effet à une obligation, réaliser une promesse, exécuter les clauses d'un contrat ou d'une commande. (A.KHEMAKHEM, 1976, p. 6).

### 3. Les différents types de performances

Il existe trois types de performances dans une structure, ce sont la performance organisationnelle, la performance sociale et la performance économique.

#### ❖ La performance organisationnelle

La performance organisationnelle est la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour différentes parties prenantes ou partenaires :

- Pour les investisseurs, cela doit conduire à une augmentation de la valeur marchande de l'action.

- Pour les salariés, la qualité du climat de travail.

- la qualité des produits ou services fournis aux consommateurs.

- Pour les contributions citoyennes au développement communautaire par le biais d'organismes.

Par conséquent, son évaluation couvre tous les aspects. En tant que tel, il sera mesuré par rapport à des indicateurs dont la sélection et l'interprétation varieront selon les décideurs, leurs objectifs et la période considérée. (CHARLES Lusthaus, MARIE, HELENE,, 2003, p. 151).

### ❖ La performance sociale

La performance sociale se définit comme la satisfaction au travail et la qualité de vie des salariés, et elle peut aussi inclure une dimension externe, qui implique à son tour la question de la responsabilité sociale de la structure, c'est-à-dire l'impact social externe de ses activités. Il mesure le niveau d'atteinte des objectifs de l'entreprise liés à la motivation et à l'engagement des employés. Il est souvent utilisé dans le cadre d'une évaluation des systèmes de gestion des ressources humaines. (B.Martory, D.Crozet, 2008, p. 167).

### ❖ La performance économique

La performance économique qui peut être comprise en termes de rentabilité, c'est-à-dire le surplus économique ou la marge économique obtenue par la différence entre le revenu et le coût. Les méthodes de mesure de la création de valeur qui existent dans la littérature impliquent implicitement ou explicitement la performance économique ou la performance financière. (B, Lallé., 1992, p. 16).

## 4. Les inducteurs de performance

Les inducteurs de performance sont des facteurs qui affectent les performances souhaitées. Par exemple, on distingue, les inducteurs de coût, de qualité, de sécurité, de délai....etc. Ils sont déterminés par une analyse causale approfondie. La détection des inducteurs de performance permet d'identifier les actions à mener pour améliorer les performances. (DORIATH, Brigitte, 2008, p. 135).

### Exemple

- FCS : délais de livraison courts.
- processus : traitement des commandes.
- indicateur de performance : délai entre date de commande et date de livraison.
- inducteur de performance : temps d'emballage.
- action menée : modification du conditionnement. (DORIATH, Brigitte, 2008, p. 135).

## 5. Les composants de la performance

- ❖ **Efficacité** : une mesure de performance qui reflète l'atteinte des objectifs. Indicateurs d'efficacité : taux de retour client, de respect des délais, temps moyen d'intervention.

❖ **Efficienc** : mesure de performance qui reflète la capacité d'être efficace en termes de ressources engagées. Indicateurs d'efficienc : le taux de productivité horaire. (DORIATH, 2008, p. 148).

## 6. Les facteurs de la performance

Les facteurs de la performance se composent de plusieurs éléments qui sont les suivant :

- La mission et les objectifs doivent être clairs, compris et partagés par tous les employés.
- les produits et les processus doivent être efficaces et efficients.
- L'information doit être de qualité, utile et partagée par toutes les parties prenantes à tout moment et en tout lieu.
- Les technologies de l'information, de la communication et de la production doivent être efficaces, intégrées et conviviales.
- les ressources humaines doivent être compétentes, motivées, responsabilisées et partagées par les mêmes valeurs.
- le style de gestion, le cadre de gestion (politique, organigramme), l'ambiance et l'environnement de travail doivent favoriser l'innovation, la collaboration, le travail d'équipe et l'orientation client.

## 7. Le lien entre la motivation et la performance

Par la définition de la motivation, nous savons qu'il s'agit d'un moyen d'atteindre un objectif précis. 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 le rendement des employés, la réalisation d'excellents objectifs et l'amélioration continue des performances au travail.

Il ne fait aucun doute qu'il existe un lien entre la motivation et la performance des ouvriers, un ouvrier motivé va au-delà de ses capacités pour relever les défis et les challenges qui lui sont proposés, et est donc très bénéfique pour les affaires de l'entreprise.

Il est important de comprendre que le problème est que les employeurs veulent garder leurs employés motivés au travail, mais ne savent pas ce qui les motive vraiment. Il est plus important de comprendre que chacun a des besoins différents et que ce qui motive et motive l'action chez une personne est différent de l'autre. Ainsi, sans évaluer les besoins et les attentes des personnes en

matière de travail, il peut être difficile de comprendre ce qui les motive. Par conséquent, les employeurs doivent très bien connaître leurs employés, tout en les motivant en utilisant différentes technologies en fonction de leurs besoins individuels. Une personne devient motivée pour atteindre des objectifs personnels et organisationnels. Plus un employé est motivé, plus cela affectera sa performance et donc celle de l'entreprise.

S'il est motivé, il devient plus créatif, flexible, réfléchi, visionnaire, efficace, organisé et donc plus efficace. Il est important d'avoir une compréhension claire de ce qu'est la motivation d'un employé, qui peut être définie comme les forces psychologiques qui déterminent la direction des activités d'une personne. La recherche montre que la satisfaction au travail est positivement corrélée avec la performance au travail. Par conséquent, la motivation et la performance ont une corrélation positive, la première joue un rôle important dans la motivation de la seconde, mais est aussi le résultat de la motivation et donc mutuellement causale. Par conséquent, la relation motivation-performance dépend de la complexité de la tâche effectuée par l'employé. En effet, la performance des salariés se reflète dans la performance de l'entreprise et est donc sans aucun doute essentielle pour l'avenir de l'organisation, si bien que la croissance de sa performance est proportionnelle au niveau de sa motivation.

#### **Synthèse de chapitre**

Pour conclure ce chapitre, la performance varie considérablement d'une organisation à l'autre et d'un environnement à l'autre, elle est appréciée différemment selon les objectifs fixés par l'organisation et selon l'optique privilégiée de l'évaluateur. Il n'y a aucune raison objective de croire qu'une appréciation est plus pertinente ou efficace qu'une autre.

# *Partie pratique*

# **Chapitre VI : présentation de cas pratique de la recherche**

### Préambule

Ce dernier chapitre est consacré à l'étude du cas pratique de notre recherche, ainsi, la première partie qui va être une présentation de l'organisme d'accueil, quant à la deuxième partie, elle va être consacrée à l'analyse et l'interprétation des données collectées sous forme des tableaux et graphiques.

## 1. Présentation de l'unité ALCOST

### 1.1 Historique de l'unité

L'origine de l'Unité CCB (Complexe Costume de Bejaia), remonte à avant 1971, projet de SONAC, (Société Nationale de Confection).

La fusion en 1973 de SONAC et de SONITEX a donné lieu en 1974 à la mise en exploitation de CCB SONITEX (Société Nationale des Industries Textiles).

Suite à la restructuration de la société SONITEX en 1982, qui a donné naissance à plusieurs entreprises dont ECOTEX (Entreprise de Confection Textiles) l'unité CCB a été rattachée à cette dernière.

ALCOST/EPE/SPA est née suite à la scission de l'entreprise ECOTEX en 1998, et devenue filiale successivement du « HOLDMAN » (Holding Industrie Manufacturières), puis « AGROMAN » (Holding Industrie Agro-alimentaires et Manufacturières), puis de la SGP-IM (Société de Gestion des Participations) industries manufacturières Groupe C&H (Groupe Confection et Habillement), et actuellement du groupe GETEX.

Suite à la résolution du CPE (Conseil des Participations de l'Etat) N° 07/147/25/02/2016 portant restructuration organique du Groupe GETEX SPA et la résolution N° 01/27/03/2017 de l'AGEX du Groupe C&H Fashion Spa, la filiale ALCOST/EPE/SPA est absorbée par l'EPE C&H Fashion Spa. Elle est devenue en 2017, une unité de production de l'EPE absorbante (EPE C&H SPA).

Le siège social d'ALCOST est situé à Bejaia route des Aurès.

### 1.2 Superficie

L'Unité ALCOST occupe une superficie totale de 33 831 M<sup>2</sup> dont 12 935 M<sup>2</sup> couvertes répartis comme suit :

- Administration : 908 m<sup>2</sup>.
- Bureau social : 867 m<sup>2</sup>.
- Bâtiments de production plus magasins de stockage : 9 360 m<sup>2</sup>.
- Création : 560 m<sup>2</sup>.
- Commercial : 305 m<sup>2</sup>.
- Bloc bureaux : 380 m<sup>2</sup>.
- Hangar entretien : maintenance : 306 m<sup>2</sup>.

### 1.3 Implantation

L'Unité ALCOST est implantée au centre-ville de Bejaia et à proximité des différentes voies de communication telles que l'aéroport, le port maritime et la gare de chemin de fer.

### 1.4 Missions

Les missions essentielles de l'Unité sont la production, la distribution et la commercialisation de tous types de vêtements.

Elle a également pour objet social la participation à toute entreprise, groupement d'intérêt économique algérien ou étranger se rattachant directement ou indirectement à l'objet social.

### 1.5 L'activité de l'Unité

L'Unité ALCOST produit et/ou vend en l'état actuellement les familles de produits suivantes :

Tableau N° 01 : les produits de l'Unité ALCOST.

Famille de produits	Famille de produits	Famille de produits
Costumes	Blouson	Pyjama
Vestes	Tailleur femmes	Robe
Pantalon	Jupe	Articles de sport
Anorak	Ensemble	Tissus et accessoires
Parka	Tenue professionnelle	Fournitures et accessoires
Imperméable	Chemiserie	Articles divers
Manteau	Bonneterie	
Caban	Linge de maison	

Source : les informations d'ALCOST, 2020

Les produits de L'Unité ALCOST sont regroupés autour de trois grandes familles ou segments couple produit/marché qui sont :

- **Les vêtements professionnels :**

Concerne les tenues et dotations de travail destinées aux personnels, administration, corps constitués (garde communale, douanes, sûreté nationale, protection civile, etc.).

- **Les vêtements ville homme :**

Ligne constituée essentiellement de produits de gamme moyenne et de haut de gamme.

- **Les vêtements femme, enfants et Sportswear :**

Complète la ligne vêtements ville.

### 1.6 Capacités installées

D'une capacité installée de 600 000 articles par an, en une équipe, elle fonctionne actuellement avec un effectif producteur de 716 agents.

L'usine est composée de trois (04) ateliers et d'un service prestation (Sérigraphie, Broderie et groupe Biais) :

- Atelier coupe.
- Atelier Vêtements professionnels 01.
- Atelier Vêtements professionnels 02.
- Atelier Vêtements professionnels 03.

### 1.7 Capacité de stockage

L'unité dispose d'une capacité de stockage représentant une superficie de 3 840 m<sup>2</sup> dont :

- 2 400 m<sup>2</sup> pour le stockage de produit finis.
- 1 440 m<sup>2</sup> pour le stockage des matières premières.

La surface du bloc de production est de 13 841 m<sup>2</sup>.

### 1.8 Equipements

Les équipements principaux au niveau de l'usine sont :

- **Atelier coupe**

Chariots matelasseurs manuels et semi-automatiques.

Coupeuses :

- Scies circulaires.
- Thermo colleuses.

- **Atelier de piquage**

- Machines plates une et deux aiguilles.
- Machines plates deux aiguilles point chaînettes.
- Machines passe poileuses.
- Machines surjeteuses.
- Machines boutonnères et pose boutons.
- Machines repassage intermédiaire.

- **Atelier finition et repassage**

- Glaçage.
- Bâtissage.
- Pressage.

### 1.9 Effectifs

L'Unité emploie actuellement 716 agents dont 37 temporaires répartis comme suit :

- Cadres : 49.
- Maîtrise : 88.
- Exécution : 579.

### 1.10 Chiffre d'affaires

Durant les cinq dernières années le chiffre d'affaires passe de 1 169 MDA en 2015 à 1 456 MDA en 2019, soit 879 MDA fin d'exercice 2020.

La production estimée pour l'exercice 2020 est de 1 879 147 000 DA. De même pour le résultat net pour la même période, il s'élève à 144 270 000 DA fin décembre 2020.

**Tableau N 02 : détermination de chiffre d'affaire de l'entreprise ALCOST durant la période 2015-2020.**

Désignation	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Chiffre d'affaires	1 169	1 386	1 466	1 659	1 456	879
Production	1 170	1 395	1 467	1 773	1 532	1 031

*Unité : MDA*

L'exercice 2020 est marqué par la crise sanitaire COVID-19 qui a influencé négativement sur le résultat de l'unité.

### 1.11 Domaine d'activité de l'Unité ALCOST

Dans l'Unité ALCOST ; on peut distinguer deux types d'activités :

- Les activités principales.
- Les activités secondaires.

#### A. Les activités principales

Elles concernent essentiellement les opérations d'exploitation, de gestion, de développement et de la production en matière de confection et de bonneterie. Le chiffre d'affaires d'ALCOST est constitué essentiellement de la production vendue, vente de marchandise et vente de matières premières.

L'unité ALCOST est spécialisée dans la confection d'articles suivants :

- **Vêtements spécifiques**

Ils constituent **94 %** de l'ensemble des commandes de l'Unité. Ils sont destinés à des organismes nationaux et des qualités relativement importantes, d'où les efforts d'ALCOST à fidéliser sa clientèle, ce pendant cela ne suffit pas car les contrats sont obtenus par des offres d'appel à la concurrence nationale de ce fait ALCOST doit être compétitive sur le marché national.

- **Vêtements villes**

Ils constituent **06 %** de l'ensemble des commandes de l'Unité ils sont destinés à une clientèle vaste, ayant des besoins et des goûts différents, ajoutant à cela l'effet de la mode et autres paramètres qui ne peuvent pas être appréciés par la cellule marketing d'ALCOST qui est en état embryonnaire, d'où le risque commerciale de cette ligne de vêtements.

### **B. Les activités secondaires**

Elles sont utilisées comme suite :

- Importation et distribution de tissus, fournitures et accessoires de confection au mètre, à la pièce et kilogramme.
- Importation d'article d'habillement en kits destinés à la transformation.
- Exportation d'article d'habillement, ligne de maison, layette, tissus et couvertures.
- Distribution en gros de chaussures et maroquinerie.
- Achat, vente et distribution de tout bien immobilier (magasin hangar, dépôt, etc.)
- Promotions immobilières.
- Formation et assistance technique.
- Réalisation de toutes opérations commerciales, financières et immobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social ou susceptibles d'en faciliter l'extension ou le développement.

ALCOST se réserve le droit d'ouvrir sur l'ensemble du territoire national :

- Des unités de distribution en gros.
- Des magasins de commerce au détail.
- Des dépôts de stocks.
- Des unités de confection.

## 2. Système d'Organisation de l'Unité ALCOST

### 2.1 Attribution des services de l'Unité

- **La direction de l'Unité**

Cette fonction joue le rôle de coordination entre les différentes fonctions et structure mise en place.

Elle comprend à la fois :

- **Une activité administrative**

Chargée de collecter et analyser les informations nécessaires à la bonne gestion de l'unité.

- **Une activité de prise de décision**

Le Directeur d'unité (D.U) dans ses fonctions est assisté par un conseiller administratif, un conseiller technique et un conseiller commercial.

### 2.2 Les structures fonctionnelles rattachées à la direction de l'unité

Elles regroupent les structures :

- Audit & contrôle de gestion.
- Secrétariat et Bureau d'ordre.
- Hygiène et sécurité.

➤ **La fonction Audit & contrôle de gestion**

Procède à une appréciation de l'efficacité des systèmes et procédures mise en place et s'assure de leur conformité et application ainsi que du contrôle de gestion et budgétaire de l'unité.

➤ **La fonction Hygiène et Sécurité**

Permet la gestion préventive, de la sécurité et de l'hygiène au sein de l'unité.

### 2.3 Les Structures opérationnelles

- **Département Technique**

C'est la technostucture pour les départements maintenance et fabrication. C'est là où se trouvent tous les standards et programmes des départements de maintenance et de fabrication.

Il est organisé en quatre Services (Création, temps & méthode, qualité et service programmation).

- **Département Maintenance**

Il est en relation avec les deux autres départements, son personnel est spécialisé par atelier, mais il reste cependant quelques agents de maintenance polyvalents pour intervenir sur n'importe quel matériel. Là aussi, des standards de maintenance sont respectés.

- **Département Fabrication**

Les ateliers sont spécialisés en fonction des produits et des tâches communes aux différents produits. Le matériel est complètement modernisé suite au programme de relance économique lancé par l'Etat.

Certains ouvriers sont polyvalents et peuvent intervenir sur n'importe quelle opération de fabrication. Ils assurent le contrôle des produits (malfaçon).

- **Département Administration Général**

Ce département est chargé de la mise à disposition des moyens nécessaires au profit des différentes structures de l'unité.

Ce département englobe deux services : Gestion de personnel (Paie, carrière, formation, recrutement, archives, social et la section infirmerie) et le service patrimoine et moyens généraux (Sections : investissements, entretien et parc auto). Le personnel de ce département est ancien et maîtrise assez bien sa tâche.

- **Département Finance & Comptabilité**

Il est chargé de la gestion comptable de l'ensemble des opérations de l'unité. Il est structuré en trois services :

- Service comptabilité générale.
- Service comptabilité analytique.
- Service Finance & Budget.

- **Département Commercial**

Il est organisé en trois Services

- ✓ **Service ventes**

Ce service est chargé de la vente proprement dite (présentation d'échantillons et prospection auprès des clients).

### ✓ Service approvisionnement

Ce service doit être en mesure de répondre aux besoins de l'Unité en matière première ou de services nécessaires à son fonctionnement. Il consiste à acheter, au bon moment et au meilleur prix, les quantités nécessaires de produits de qualité à des fournisseurs qui respecteront les délais.

### ✓ Service gestion des stocks

Il gère et optimise la gestion des stocks (entrées et sorties de matière première et marchandises) pour minimiser le niveau de stocks sans risquer la rupture.

## 2.4 Structure Informatique

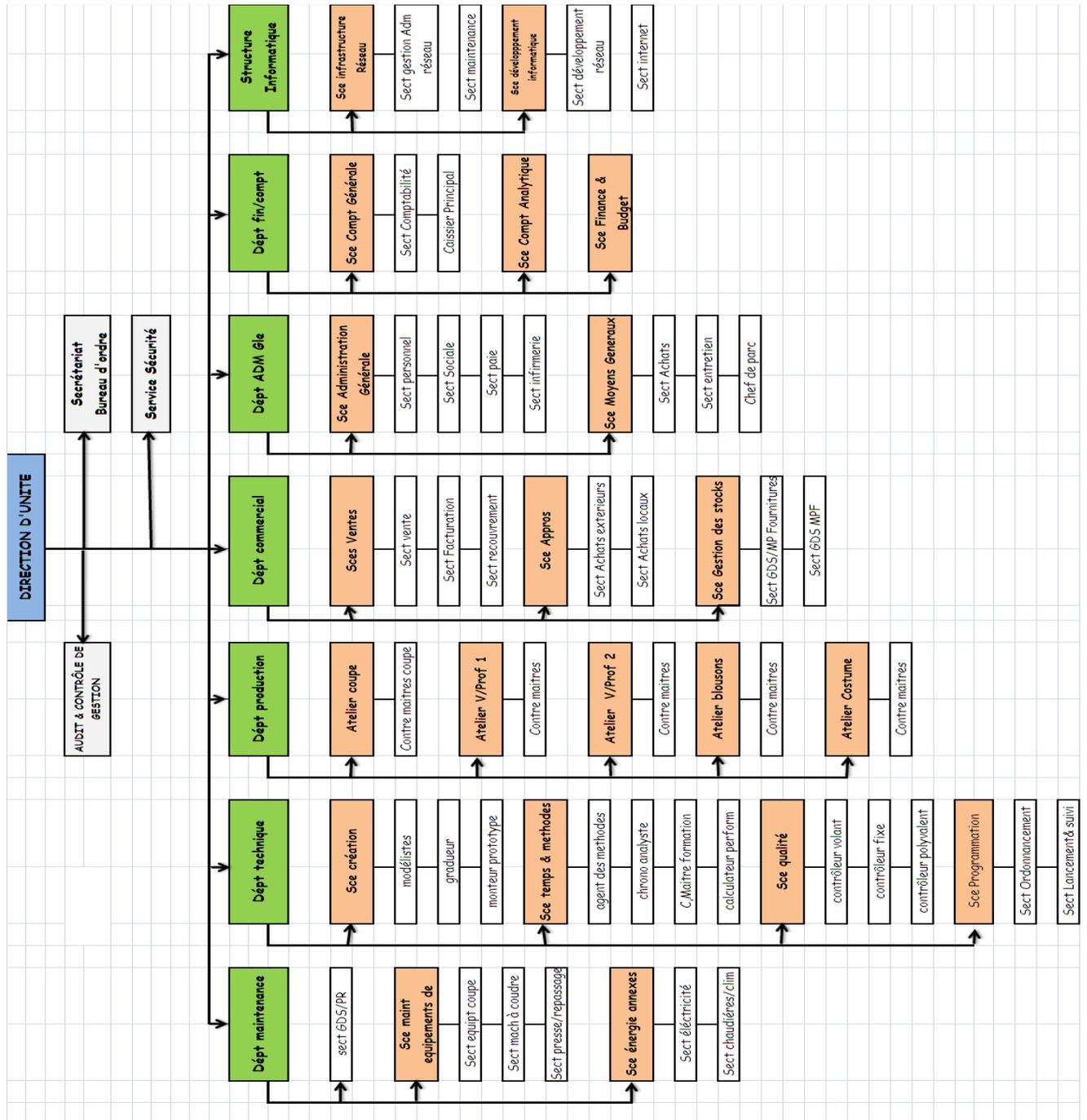
La structure informatique supervise l'installation et la maintenance des systèmes de réseau informatique au sein d'unité. Elle doit être le bon solution-Cloud, évaluer et installer le matériel et les logiciels.

Il se compose de :

- Service infrastructure réseau (gestion administrative réseau, maintenance).
- Service développement informatique (développement réseau, internet). Ce service est chargé de développer l'utilisation de l'outil informatique au sein de l'unité.

### 3. Organigramme de l'Unité ALCOST Actualisé

Figure 02 : organigramme de l'entreprise ALCOST



Source : entreprise ALCOST

#### 4. analyse et interprétions des résultats

##### Axe N°01 : Etat civil

Tableau N°03 : la répartition de l'échantillon selon le sexe

Sexe	Nombre	Pourcentage
Femme	14	56 %
Homme	11	44 %
Total	25	100 %

Selon les résultats de notre enquête

Il ressort du tableau ci-dessus, que les employées du sexe féminin représentent un effectif de 14 sur 25, soit 56 % du sexe féminin, tandis que l'effectif du sexe masculin est de 11 éléments, soit 44 %. Cette légère hausse dans l'effectif des femmes est justifiée par la nature de l'activité qui est la couture par l'industrie des vêtements ALCOST, qui est un domaine généralement prisé par des femmes.

Tableau N°04 : identification des répondants par âge

L'âge	Effectif	pourcentage
25-29 ans	2	8 %
30-34 ans	6	24 %
35-39 ans	3	12 %
+ 40 ans	14	56 %
Total	25	100 %

Selon les résultats de notre enquête

Les résultats obtenus pour l'identification de l'âge des agents de maîtrise indiquent que plus de la moitié de la population sondée est âgée de plus 40 ans, soit un effectif de 56 %. La deuxième catégorie des personnes âgées de moins de 40 ans représente un effectif de 44%. Cela nous amène à conclure que l'entreprise ALCOST est composée d'un effectif sénior expérimenté accompagné d'un autre effectif junior qui bénéficie de formation qui contribue à la performance de l'entreprise.

**Tableau N°05 : statut matrimonial**

Statut	Nombre	Pourcentage
Mariés(e)	16	64 %
Célibataire	09	36 %
Divorcé(e)	00	00 %
Veuf (Ve)	00	00 %
Total	25	100 %

Selon les résultats de notre enquête

La majorité des employés interrogés étaient à 64 % mariés et les 36 % restants célibataires.

**Tableau N°06 : identification des niveaux scolaire**

Niveau d'instruction	Effectif	pourcentage
moyen	4	16 %
secondaire	9	36 %
Universitaire	12	48 %
Total	25	100 %

Selon les résultats de notre enquête

Selon les données nous remarquons que 48 % des effectifs des agents de maîtrises au niveau de l'entreprise ALCOST ont un niveau universitaire. Ceux dont le niveau secondaire sont de l'ordre de 36 %. Enfin, le niveau moyen représente 16 %. On constate qu'à l'entreprise ALCOST le niveau scolaire est varié mais important chez la catégorie des universitaires. Ce mixage de niveau de formation offre des opportunités à tous les agents d'occuper des postes de travail équivalents à leurs niveaux.

**Tableau N°07 : l'identification des diplômés des agents de maîtrise chez ALCOST.**

Catégorie socioprofessionnelle	Effectifs	Pourcentage
Techniciens supérieur	12	48 %
Techniciens	9	36 %
Agents	04	16 %
TOTAL	25	100 %

Selon les résultats de notre enquête

Sur la base des résultats obtenus, les agents de maîtrise de niveau technicien supérieur représentent 48 % des effectifs de l'entreprise ALCOST, soit presque la moitié sont des universitaires. Les techniciens représentent un effectif de 36%, contre les agents simples représentent 16 %. Les résultats nous montrent la diversité de certificat et de diplôme au niveau de l'entreprise ALCOST qui favorise l'émergence des compétences pour une bonne exécution des tâches.

**Tableau n 08 : identification d'origine sociale**

Origine sociale	Effectif	Pourcentage
Rurale	8	32 %
Urbaine	17	68 %
Total	25	100 %

Selon les résultats de notre enquête

Selon les résultats obtenus, les salariés les plus présents dans l'entreprise sont des urbains à 68 %, et 32 % la proportion de la population rurale, ce qui nous amène à la conclusion que les urbanistes sont la catégorie dominante en termes de présence dans l'entreprise.

**Tableau 09 : identification de système de travail**

Système de travail	Effectif	Pourcentage
1×8	25	100 %
3×8	00	00 %
Total	25	100 %

Selon les résultats de notre enquête

Dans ce tableau ci-dessous, les résultats nous montrent que le système de travail d'ALCOST est-il système journalier par un pourcentage de 100 % et pas un système des équipes

**Tableau N°10 : identification des agents de maîtrise par ancienneté professionnelle**

Ancienneté professionnelle	Effectif	Pourcentage
00 ans à 5 ans	5	20%
6 ans à 10 ans	8	32%
11 ans à 16 ans	10	40%
Plus de 16 ans	2	8%
Total	25	100%

Selon les résultats de notre enquête

D'après les résultats nous avons enregistré que 40 % des effectifs ont une expérience professionnelle de plus de 11 années d'exercices, et 32 % ont une expérience de 6 à 10 ans. Quant aux jeunes recrues, ils ne représentent que 20%. Enfin, 8% représente l'effectif des agents ayant plus de 16 ans d'exercice. Selon ces résultats enregistrés, nous constatons une mixité d'ancienneté professionnelle regroupant les nouveaux recrues avec les anciens de l'entreprise. Ce mixage dans composante humaine favorise l'émergence des nouvelles compétences.

**Axe N°2 : objectif et performance d'entreprise.**

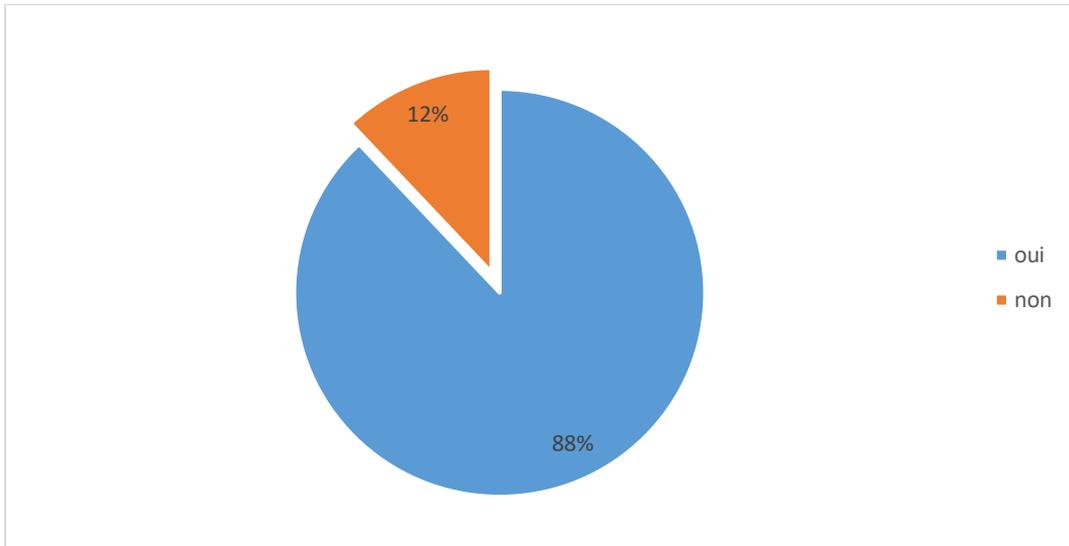
**Tableau N°11 : les objectifs de l'entreprise ALCOST, selon les enquêtés.**

Les objectifs de l'entreprise	Effectif	Effectif %
La satisfaction de la clientèle	12	48%
La disponibilité et la bonne qualité de produit	07	28%
Le bon chiffre d'affaires	06	24%
Total	25	100%

Selon les résultats de notre enquête

D'après les données recueillies, nous avons enregistré les objectifs de l'entreprise ALCOST selon la vision des enquêtés, en place première ils ont cité comme objectif numéro 01 la satisfaction de la clientèle avec un taux de 48%, le deuxième objectif cité est la disposition et la bonne qualité de produit, avec un taux de 28%.le reste vient comme suit, 24% pour le bon chiffre d'affaires.

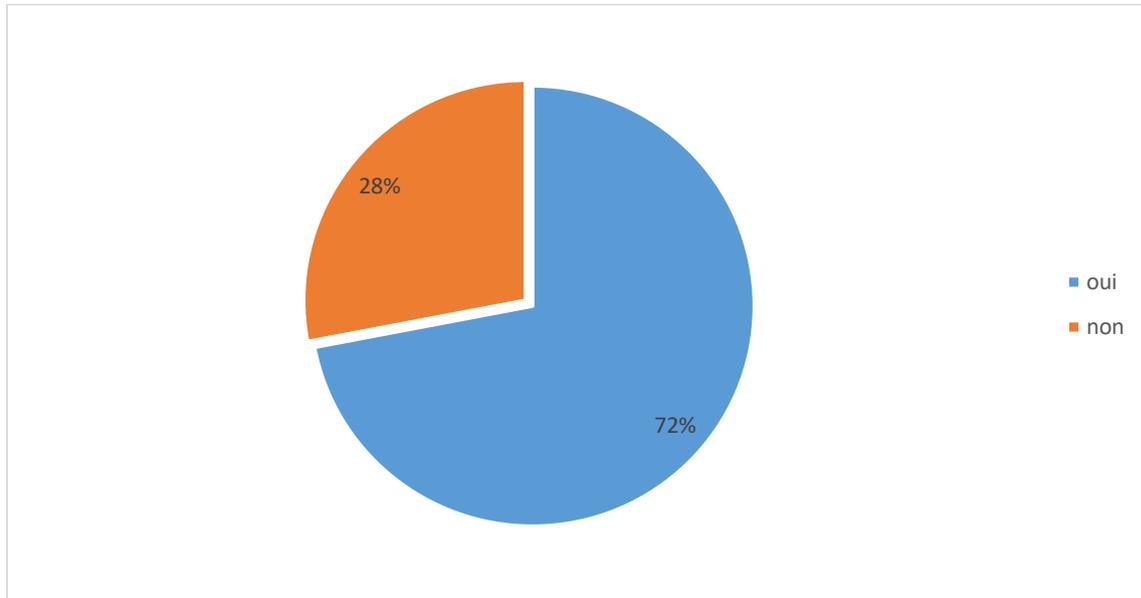
**Graphique N° 03 : diagramme circulaire représente la participation des ouvriers à la réalisation des objectifs de l'entreprise ALCOST.**



Selon les résultats de notre enquête

D'après les résultats de ce diagramme on constate que 88% des enquêtés participent dans la réalisation des objectifs de ALCOST, et seulement 12% des enquêtés ne participent pas. Donc la majorité des ouvriers spécialisés sont concernés par la réalisation des objectifs de leur l'entreprise.

**Graphique N°04 : adhérez-vous la politique de l'entreprise ALCOST en matière des objectifs et de performance ?**



Selon les résultats de notre enquête

Les résultats de ce graphique nous montrent que 72% des enquêtés adhèrent à la politique de l'entreprise ALCOST en matière des objectifs et de performance, 28% des enquêtés ne sont pas avec cette politique. On peut dire que d'après les résultats collectés que l'entreprise ALCOST adopte une politique acceptable en matière des objectifs et de performance

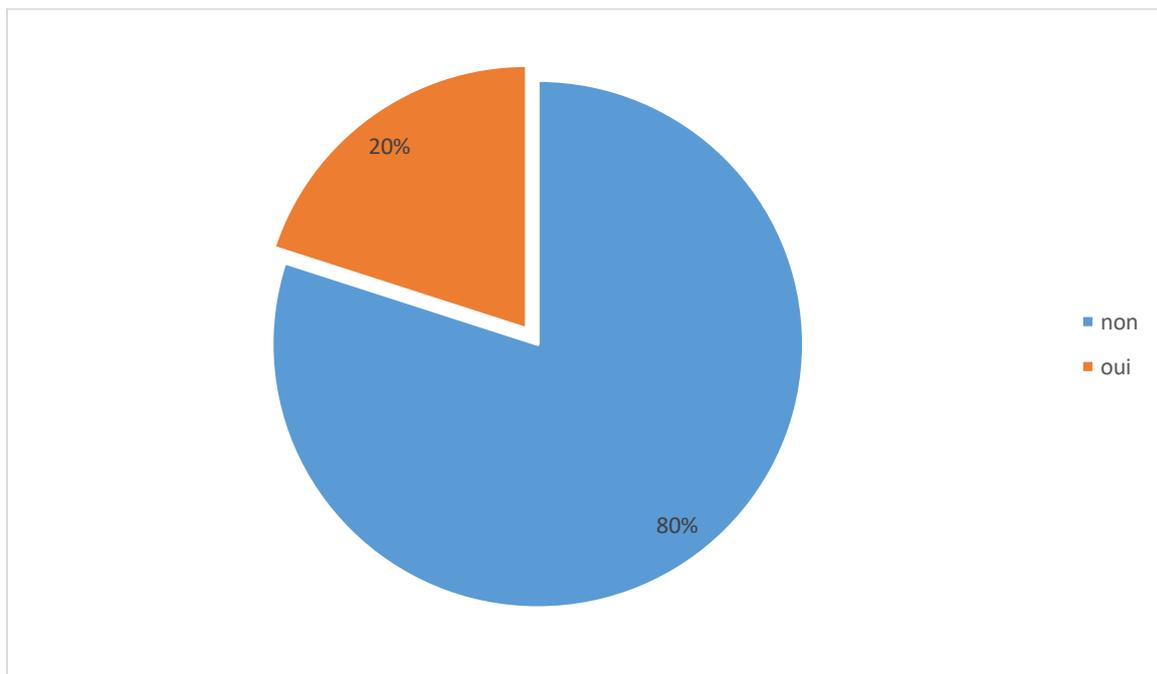
**Tableau N°12 : liste des facteurs de performance à la réalisation des objectifs de l'entreprise ALCOST.**

Les facteurs de performance	Effectif	Pourcentage
La motivation	16	64%
La qualification	5	20%
Le bon travail ou la perfection	4	16%
Total	25	100%

Selon les résultats de notre enquête

64% des enquêtés place la motivation comme premier facteur de performance à la réalisation des objectifs de l'entreprise ALCOST, et que 20% classent la qualification à la deuxième place, alors que 16% des enquêtés croient que le bon travail est le facteur de la performance et de classe à la troisième place.

### Graphique N°05 : les facteurs de la performance seulement est-elle suffisante pour la réalisation des objectifs d'ALCOST ?



Selon les résultats de notre enquête

Selon les résultats de graphique, 80% des enquêtés croient que les facteurs de la performance ne suffisent pas à la réalisation des objectifs de l'entreprise ALCOST. D'après les enquêtes il faut avoir un personnel qualifiée et l'associer avec les facteurs de performance.

**Tableau N°13 : identification de l'objectif national et international de l'entreprise ALCOST.**

Les objectifs d'ALCOST	Effectif	Effectif %
La concurrence internationale	15	60%
Le bon chiffre d'affaires	06	24%
La satisfaction de la clientèle	04	16%
Total	25	100%

Selon les résultats de notre enquête

Les résultats montrent que 60% des enquêtés parle de la concurrence internationale comme objectif de l'entreprise ALCOST en premier ordre, et que 24% des mêmes répondant parle de chiffre d'affaire en deuxième lieu, par ailleurs 16% des enquêtés place la satisfaction de la clientèle a la troisième place.

**TableauN°14 : les indicateurs de la performance de l'entreprise ALCOST selon les enquêtés.**

Les indicateurs de la performance	Effectif	Pourcentage
Le bon chiffre d'affaires	10	40%
la qualité et la disponibilité du produit	08	32%
Les nouveaux contrats avec les clients	07	28%
Total	25	100%

Selon les résultats de notre enquête

Selon les résultats obtenus, les indicateurs de la performance de l'entreprise ALCOST sont classés comme suit par les enquêtés : 40% des répondants classe le chiffre d'affaire de l'entreprise à la première place, alors que pour la disponibilité de produit on a enregistré 32% qui le classe à la deuxième place, enfin 28% des enquêtés classe les nouveaux contrats avec les clients à la troisième place.

**Axe n°3 : les facteurs de motivation (condition de travail, hygiène et sécurité)**

**Tableau N° 15 : l'identification des facteurs de motivation.**

Les facteurs de motivation	Effectif	Pourcentage
La rémunération	20	80%
Stabilité au travail	05	20%
Total	25	100%

Selon les résultats de notre enquête

Sur la base des résultats obtenus, nous avons remarqué que la rémunération est considéré par 80% des enquêtés comme un facteur essentiel pour la motivation. Tandis que 20% des répondants croient à la stabilité au travail. Ce qui veut dire que les facteurs de récompense se résument selon les répondants au salaire, ou primes, et à la stabilité au travail.

**Tableau N° 16 : les appréciations des agents de maîtrise portées sur les facteurs de motivation.**

Les facteurs d'appréciations	Effectif	Pourcentage
Puissant	20	80%
Moyens	05	20%
Total	25	100%

Selon les résultats de notre enquête

Afin de reconnaître les facteurs les plus appréciés, les données obtenues par une enquête auprès des agents de maîtrise de l'entreprise ALCOST, nous montrent que la rémunération est le facteur le plus appréciés avec 80%, suivi par la stabilité au travail à 20 %. Nous constatons que la rémunération est le facteur de motivation qui affecte la performance des salariés qui à leur tour, demandent une augmentation de salaire et des primes de rendement, et cette demande permet aux travailleurs une stabilité au travail.

**Tableau N°17 : l'identification des sources de motivation**

Les sources de motivation	Effectif	Pourcentage
La rémunération	14	56%
La responsabilisation	03	12%
La flexibilité des conditions de travail	01	04%
Développement et la maîtrise des compétences	05	20%
La reconnaissance	02	08%
Total	25	100%

Selon les résultats de notre enquête

Selon l'enquête avec les agents de maîtrise de l'entreprise ALCOST pour l'identification des sources de motivation, nous avons un taux de 56% pour la rémunération, suivie par le développement et la maîtrise des compétences avec 20%, ainsi 12% pour la responsabilisation, 8% pour la reconnaissance, et 4% pour la flexibilité des conditions de travail. Nous pouvons constater que la rémunération est la première source de motivation dans l'entreprise ALCOST, Parce qu'elle contribue au développement de la performance, crée un équilibre social interne, maintient les employés dans l'entreprise et attire les compétences.

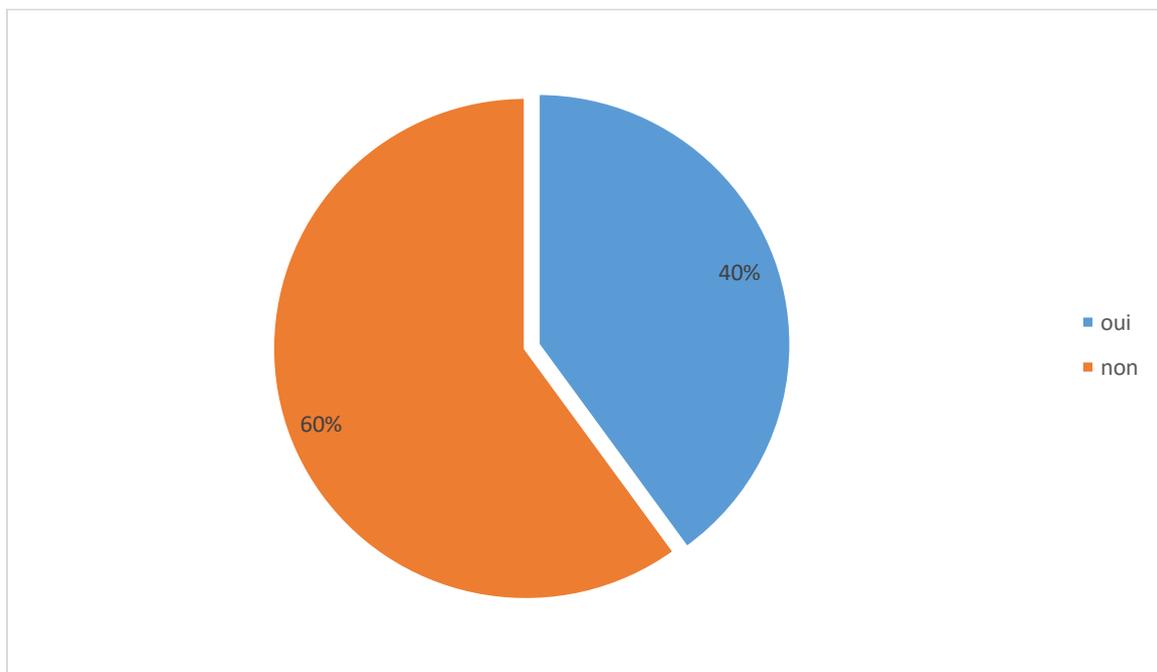
**Tableau N° 18 : l'identification des causes de démotivation**

Les causes de Démotivation	Effectif	Pourcentage
Le manque de considération	15	60%
La routine dans l'exécution des tâches	10	40%
Total	25	100%

Selon les résultats de notre enquête

Par ailleurs, suivie le tableau numéro 04, selon les enquêtes on a enregistré, 60% considéré que le manque de considération est un aspect de la démotivation, en suite se classe la routine ennuyeuse avec un taux de 40%.

**Graphique N°06 : les avis des enquêtés sur la volonté de l'entreprise ALCOST à améliorer la condition du travail.**



Selon les résultats de notre enquête

D'après les résultats, les enquêtés nous parlent de l'absence de possibilité de l'amélioration des conditions de travail, avec 60% de non, contre 40% qui croient à l'amélioration des conditions de travail.

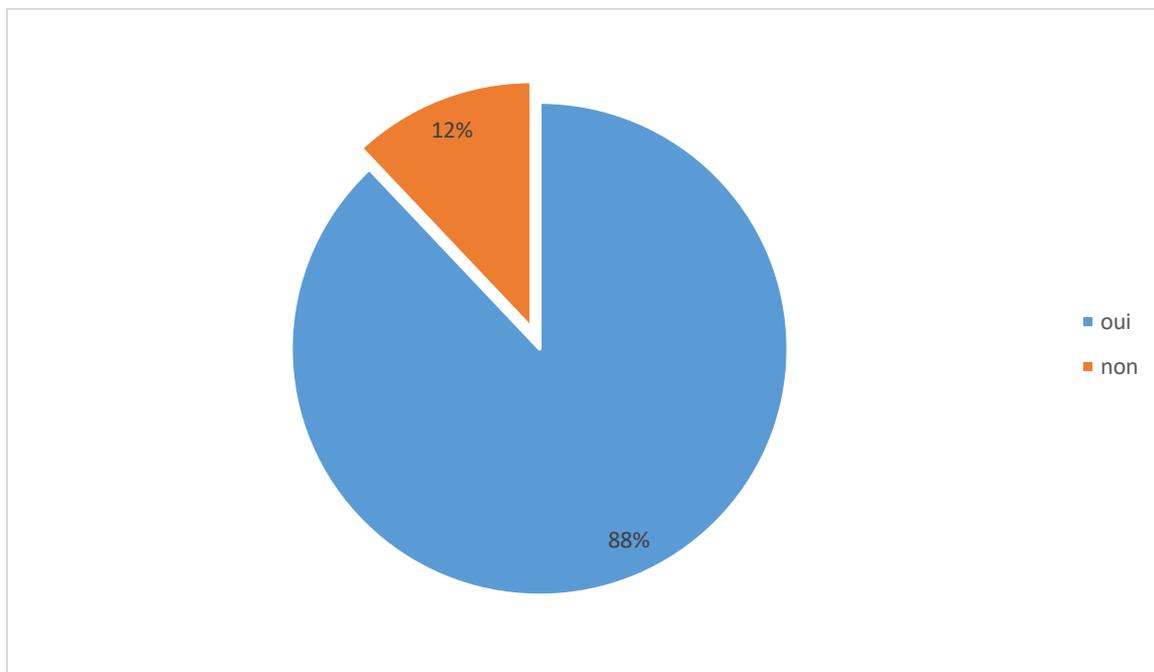
**Tableau N° 19 : les appréciations des enquêtés au sujet des conditions du travail.**

les appréciations conditions du travail	effectif	pourcentage
Conditions moyennes	15	60%
Conditions satisfaisantes	05	20%
Conditions insatisfaisantes	05	20%
Total	25	100%

Selon les résultats de notre enquête

Afin de connaître les appréciations des employées de l'entreprise ALCOST sur les conditions de travail mises en place, nous avons enregistré les évaluations suivantes : 60 % des enquêtés ont apprécié moyennes leurs conditions, tandis que 20% des répondants déclarent leurs Conditions satisfaisantes. Le même taux à savoir 20 % sont aussi des insatisfaits des conditions du travail.

**Graphique N07 : les facteurs d'hygiène et sécurité sont-ils nécessaires pour une bonne performance ?**



Selon les résultats de notre enquête

Au ressort des résultats enregistrés après l'enquête avec les agents de maîtrise de l'entreprise ALCOST, 88% ont répondu positivement pour la nécessité de facteur d'hygiène et sécurité pour la bonne performance, tandis que 12 % ont répondu négativement.

**Tableau N°20 : appréciation des facteurs motivationnels adoptés par l'entreprise ALCOST.**

Les appréciations du facteur motivationnel	Effectif	Pourcentage
Satisfait	15	60%
Moyen	05	20%
Non satisfait	05	20%
Total	25	100%

Selon les résultats de notre enquête

Les appréciations des agents de maîtrise sur les facteurs motivationnels mise en place par l'entreprise ALCOST nous montrent que 60% des enquêtés sont satisfait par ces facteurs, et 20% sont moyennement satisfait, et seulement 20% sont non satisfaits de ces facteurs motivationnels. Ces résultats nous montrent que les employés de l'entreprise ALCOST disposent des facteurs motivationnels intéressants à satisfaire leurs salariés.

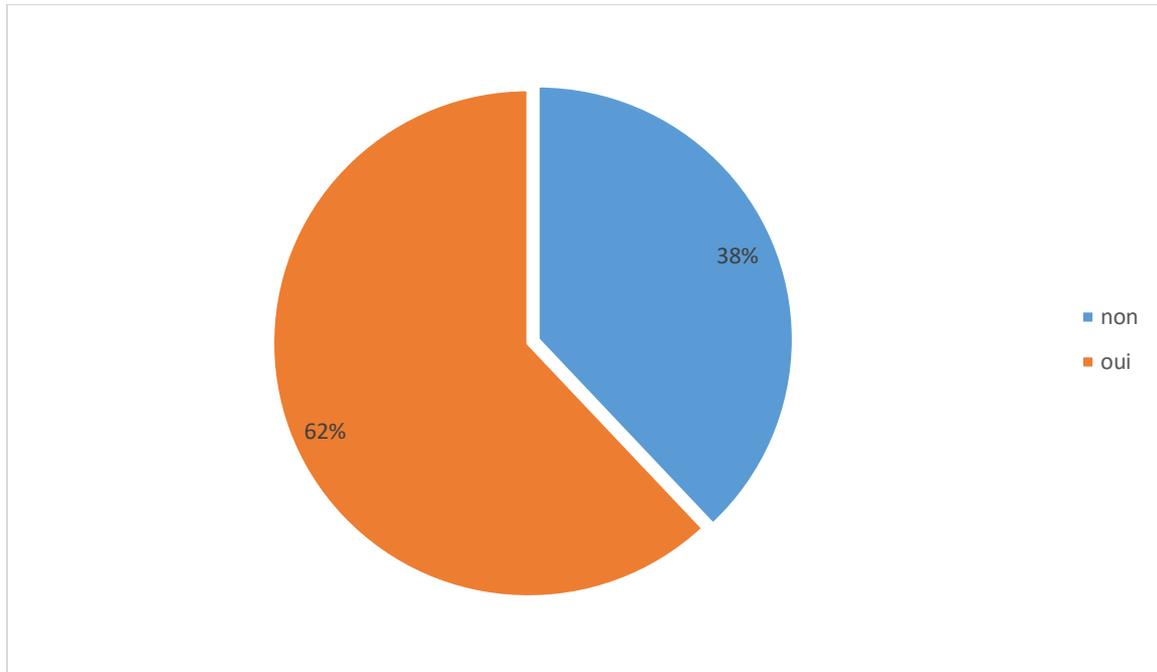
**Tableau N° 21 : l'évaluation des agents de maîtrise pour les facteurs d'hygiène, sécurité et de prévention dans l'entreprise ALCOST.**

L'évaluation des facteurs d'hygiène, de sécurité et de prévention	Effectif	Pourcentage
Bons	16	64%
Moyens	7	28%
Mouvais	2	8%
Total	25	100%

Selon les résultats de notre enquête

À une question sur l'évaluation des facteurs d'hygiène, de sécurité et de prévention, nous avons demandé aux agents de maîtrise de nous livrer leur avis, et nous avons obtenu les résultats suivants : 60% ont évalué bon les facteurs d'hygiène et de sécurité et de prévention, alors que 28 % les jugent moyenne. Le reste de ce qu'ont évalué mauvais et insignifiant.

**Graphique N° 08 : les appréciations des agents de maîtrise sur les mesures d'hygiène et de sécurité, prévention.**



Selon les résultats de notre enquête

À cette question de savoir, les appréciations au sujet des mesures d'hygiène, de sécurité et de prévention nous avons obtenu les réponses suivantes : 62% des répondants ont dit oui, tandis que 38% ont dit non.

**Axe N°04 : la satisfaction des besoins**

**Tableau N° 22 : identification des besoins chez les ouvriers spécialisés d'ALCOST**

Les besoins identifiés	Effectif	Pourcentage
Le salaire	15	60%
La reconnaissance	6	24%
La stabilité	4	16%
Total	25	100%

Selon les résultats de notre enquête

Selon les réponses obtenus, on remarque que : pour 60% des répondants le salaire demeure le premier besoin des ouvriers de ALCOST, et que 24% donnent pour la reconnaissance la deuxième place, alors que 16% ont répondu par la stabilité.

**Tableau N° 23 : les sources de satisfaction chez les ouvriers d'ALCOST**

Les sources de satisfaction	Effectif	Pourcentage
La rémunération	14	56%
Les bonnes conditions	7	28%
Le bon management	4	16%
Total	25	100%

Selon les résultats de notre enquête

D'après les résultats de tableau, on remarque que pour 56% des enquêtés, la rémunération est la première source de satisfaction chez les ouvriers de ALCOST, les bons conditions viens a la deuxième place avec un taux de 28%, 16% crois que le bon management est la source de satisfaction.

**Tableau N° 24 : les avis des ouvriers au sujet de leur satisfaction au travail.**

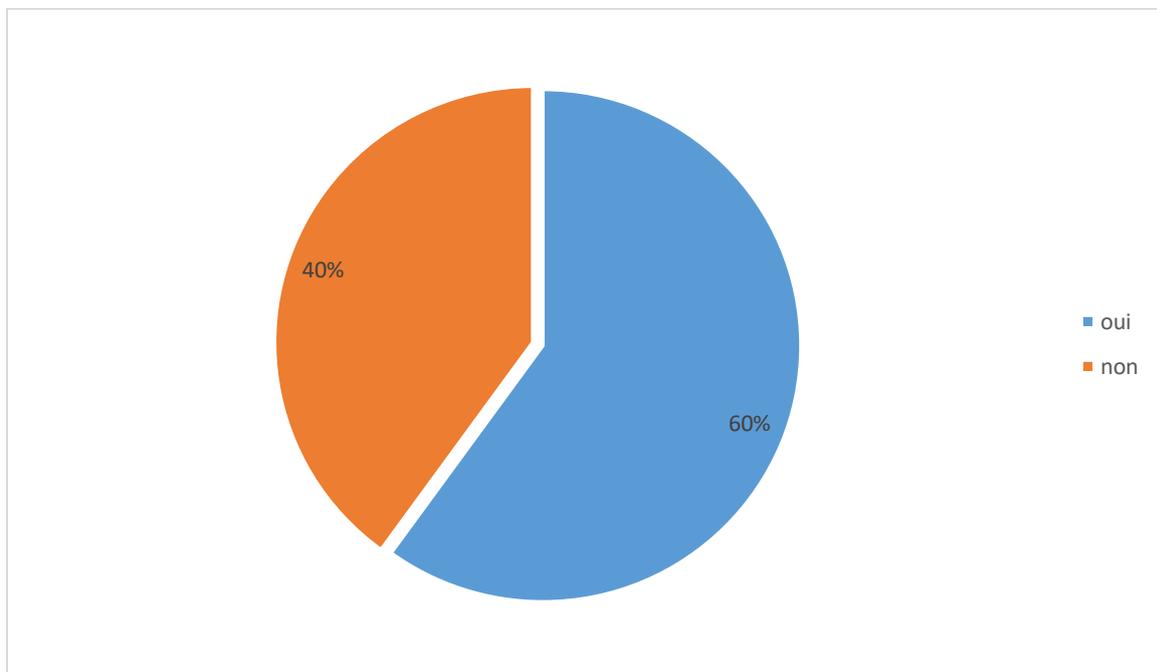
Les avis de satisfaction	Effectif	Pourcentage
Satisfait	16	64%
Pas satisfait	5	20%
Peu satisfait	4	16%
Total	25	100%

Selon les résultats de notre enquête

Les résultats donnent 64 % les répondants satisfaits au travail d'une manière générale, contre 20 % seulement peu satisfait, enfin 16 % en manifester leur avis de non satisfait.

**Axe N° 04 : l'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise ALCOST.**

**Graphique N° 09 : est- ce que l'entreprise ALCOST favorise- t-elle la motivation comme facteur de performance ?**



Selon les résultats de notre enquête

Suite à l'analyse des résultats de diagramme afin de déterminer si l'entreprise D'ALCOST avait motivé ses ouvriers à accomplir leurs tâches, nous avons constaté que 60% des employés ont répondu positivement, tandis que 40% ont répondu négativement. Nous pouvons constater que la motivation des travailleurs est un facteur favorable pour l'entreprise ALCOST

**Tableau N° 25 : les notions de motivation chez les agents de maîtrise.**

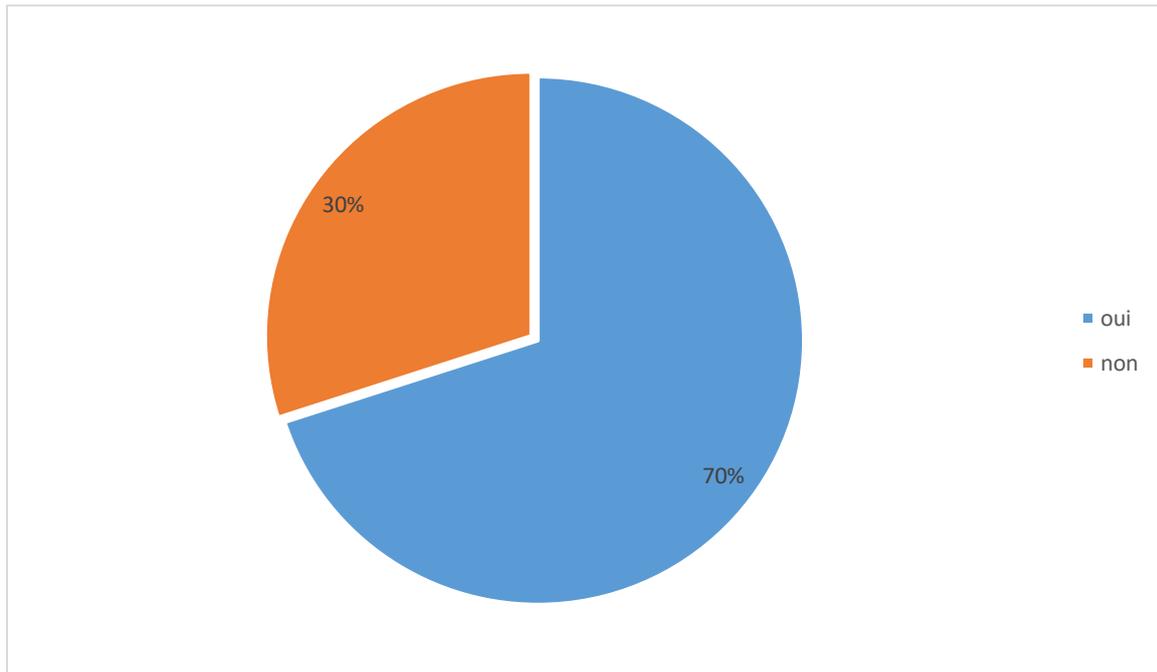
Les notions de la motivation chez les agents de maîtrise	Effectif	Pourcentage
La bonne conduite des services	10	40%
Le respect	6	24%
Le rendement	5	20%
Développement des capacités	4	16%
Total	25	100%

Selon les résultats de notre enquête

Suivant nos résultats, nous avons attiré que la représentation de la motivation chez les agents de maîtrise d'ALCOST prend des notions multiples, à savoir : 40% croient que la bonne conduite des services représente le pilier de la motivation, alors que pour 24% le respect est un deuxième à tout pour la motivation, et que 20% des enquêtés croient que c'est le rendement alors que 16% croient c'est le développement des capacités.

**Graphique N° 10 : les appréciations des agents sur les techniques motivationnelles adoptées par l'entreprise ALCOST.**

**D'après vous la motivation des agents de maitrise entraine-t-elle un véritable levier de la performance pour l'entreprise ALCOST ?**



Selon les résultats de notre enquête

Les données statistiques présentées dans ce graphique, montrent que la majorité des agents de maîtrise, à savoir 70% estiment que les techniques adoptées par l'entreprise ALCOST sont satisfaisantes, contre 30% seulement qui jugent ces techniques non satisfaisantes. Ce qui veut dire que l'entreprise d'ALCOST s'intéresse aux techniques motivationnelles, chose qui favorise les performances des employés.

**Tableau N° 26 : les critères de mesure de la performance de l'entreprise ALCOST.**

Les critères de mesure de la performance de l'entreprise à ALCOST	Effectif	Pourcentage
La considération	11	44%
Le diplôme	8	32%
La condition de travail	6	24%
Total	25	100%

Selon les résultats de notre enquête

D'après nos résultats, les critères de mesure de la performance dans l'entreprise ALCOST, cités par les enquêtés sont classés comme suit : 44% des répondants croient à la considération comme première place, que 32% des répondants donnent pour le diplôme la deuxième place, enfin une minorité de 24% croient à la condition de travail comme critère de performance.

**Tableau N° 27 : l'évaluation de la performance de l'entreprise ALCOST.**

Évaluation de la performance de l'entreprise ALCOST.	Effectif	Pourcentage
Performante	14	56%
peu performante	09	36%
Non performante	02	8%
Total	25	100%

Selon les résultats de notre enquête

Une enquête menée avec les agents de maîtrise dans le cadre d'évaluer la performance de l'entreprise ALCOST. Un taux de 56% des enquêtés croient que leur entreprise est performante, tandis que 36% pensaient que ce n'était pas bon et elle est peu performante, seulement 8% qui croient que l'entreprise d'ALCOST n'est pas performante. Suivant ces résultats obtenus, nous constatons que le rendement d'ALCOST est altéré entre bon et moyen.

**Axe N°05 : diverses questions**

**Tableau N°28 : les attentes professionnelles des ouvriers chez ALCOST.**

Les attentes des ouvriers d'ALCOST	Effectif	Pourcentage
Augmentation de salaire	12	48%
Des encouragements	9	36%
Les prises en charges	4	16%
Total	25	100%

Selon les résultats de notre enquête

Les agents de maîtrise de l'entreprise ALCOST nous ont livrés leurs avis au sujet des attentes professionnelles, dont 48% pensent à l'augmentation de salaire, que 36% attend des encouragements, et enfin, 16% espèrent des prises en charge de la part de l'entreprise.

**Tableau N°29 : les biens faits de la bonne santé des salariés.**

les biens faits de la bonne santé des salariés.	Effectif	Pourcentage
La bonne exécution des tâches	17	68%
Le climat favorable	8	32%
Total	25	100%

Selon les résultats de notre enquête

D'après les réponses que nous avons obtenues, nous constatons clairement que les faveurs de la bonne santé des salariés sont des atouts favorables à l'entreprise à savoir : la bonne santé permet la bonne exécution des tâches, et favorise instauration d'un bon climat au travail.

**Tableau N° 30 : les avis des ouvriers sur les effets de la motivation**

Les avis des ouvriers sur les effets de la motivation	Effectif	Pourcentage
Motivation indispensable	13	52%
Motivation pour amélioration	7	28%
La motivation pour la satisfaction et le bien être	5	20%
Total	25	100%

Selon les résultats de notre enquête

Selon les réponses des agents de maîtrise, nous avons enregistré que 52% des avis donnent la motivation des salaries comme facteur indispensable pour l'entreprise, et pour l'amélioration de cadre de vie des salaries et leur satisfaction.

### 5. Synthèse des résultats

Cette enquête avait pour l'objectif de vérifier l'impact de la motivation des ouvriers spécialisés sur la performance de l'entreprise ALCOST au niveau de la wilaya de Bejaia. Par ailleurs, après avoir analysé et interprété les données tabulaires et graphique circulaire que nous avons obtenues à l'aide de questionnaires distribués au sein de entreprise ALCOST, et à l'aide de différentes techniques utilisées lors de notre stage, nous avons abouti les résultats Suivants :

Les objectifs de l'entreprise ALCOST sont fixés par la satisfaction de ses clients, la disponibilité et la bonne qualité du produit, et avoir un bon chiffre d'affaires. Cette dernière compte sur ces travailleurs qualifiés pour réaliser ses objectifs, on donnant preuve de graphique numéro 1 où on a constaté que la majorité des agents de maîtrise enquêtée ont confirmé leur participation, ainsi que ces derniers confirment également que l'entreprise ALCOST adopte une politique acceptable en matière des objectifs et de performance comme le montre le graphique numéro 02.

Interprétation des résultats de la première hypothèse :

*La satisfaction des besoins primaires chez les agents de maîtrise entraîne d'un côté, une hausse de productivité, et de l'autre côté, une performance de tous les jours.*

Sur la base de l'analyse des données statistiques recueillies, la satisfaction des principaux besoins des agents de maîtrise de l'entreprise ALCOST leur permet d'effectuer leur travail et de déployer davantage d'efforts pour garantir une productivité plus élevée, en fonction de la performance des agents, l'entreprise peut assurer sa performance. Selon notre analyse, nous avons constaté que la majorité des enquêtes sont satisfaites de leurs besoins opérationnels, comme le montre le tableau numéro 22, et nous avons également constaté qu'ALCOST est une entreprise florissante, comme l'indique le tableau numéro 09, ses indicateurs de performance comprennent un bon chiffre d'affaires, la disponibilité des produits ainsi que le renouvellement des contrats avec leurs clients. La satisfaction des agents de maîtrise de l'entreprise ALCOST a donc permis en dernier lieu de garantir son rendement. À partir de là, notre hypothèse est confirmée.

Interprétation des résultats de la deuxième hypothèse :

*L'association des facteurs organisationnels et des personnels qualifiés, permettent à l'entreprise ALCOST une percée commerciale sur marché National en matière d'habillement de qualité.*

Selon les témoignages et l'analyse des résultats du tableau numéro 10, la majorité des enquêtes font la promotion de la motivation comme facteur organisationnel qui permet à l'entreprise d'améliorer son rendement. On analysant le graphique numéro 03 on a constaté que 80 % des enquêtés on dit que les facteurs organisationnels seulement ne sont pas suffisants pour la réalisation des objectifs de l'entreprise ALCOST, Pour les réaliser, il est nécessaire de disposer d'un personnel qualifié. C'est-à-dire l'association des facteurs organisationnels et de personnel qualifié, permettent à l'entreprise ALCOST une percée commerciale sur le marché national en matière d'habillement de qualité. Cela nous a permet de confirmé notre hypothèse

Interprétation des résultats de la troisième hypothèse :

*Les facteurs motivationnels, à savoir l'amélioration des conditions de travail, la rémunération et les prises en charges sociales, peuvent être déterminants dans la performance économique de l'entreprise ALCOST.*

En se fondant sur les différentes observations formulées dans les réponses des superviseurs, on a constaté que les facteurs de la rémunération, de santé et de sécurité sont nécessaires pour assurer un bon rendement, mettre l'ouvrier dans des bonnes conditions et garantir sa sécurité le rend performant dans son travail. Selon les résultats de tableau numéro 19 les agents de maîtrise de l'entreprise ALCOST ont évalué les facteurs et de sécurité et d'hygiènes bonnes, ainsi dans le graphique numéro 05 la majorité des répondants ont confirmé la nécessité des facteurs d'hygiène et de sécurité pour la réalisation d'une bonne performance. Dès lors, les facteurs de motivation, à savoir l'amélioration des conditions de travail, des rémunérations et des cotisations de sécurité sociale, peuvent être déterminants pour la performance économique de l'entreprise ALCOST.

Enfin, nous constatons d'après notre enquête que l'entreprise ALCOST est une entreprise performante qui a gagné sa performance à partir de la motivation de ses agents de maîtrise.

# **Conclusion générale**

## Conclusion générale

---

### Conclusion générale

En conclusion, selon certains auteurs, la performance des individus au travail est associée à leur motivation. Il nous a paru opportun d'étudier ce lien dans le contexte spécifique du complexe de la confection et d'habillement ALCOST de Bejaïa. Les changements dans l'environnement de travail ont un impact sur la performance des entreprises. Aujourd'hui, cette dernière ne dépend plus de la solidité financière, mais aussi, elle s'est élargie à la prise en compte de la dimension humaine. Par ailleurs, le capital humain est la richesse réelle de l'entreprise, dont les niveaux de motivation et de performance doivent être appréhendés afin de développer un avantage concurrentiel. Malgré l'importance de la performance des salariés, il est encore difficile de définir ce concept multidimensionnel et donc, de le mesurer. Par conséquent, le développement de système de mesure de la performance au travail peut être fondé sur différents indicateurs liés à ces dimensions afin de concevoir une mesure unifiée et universelle de la performance. Cette thèse fournit un cadre général de la motivation et de performance, des travaux supplémentaires sont nécessaires afin d'élaborer un modèle de motivation et de performance qui tient compte des différentes dimensions qui pouvant être utilisées pour mesurer l'efficacité et l'efficience du capital humain d'une entreprise.

Cette recherche nous permet d'indiquer que la motivation constitue un facteur fondamental de la performance des salariés, et qu'elle exige la prise en compte d'une notion globale de récompense plus large que la rémunération. L'objet de notre étude était d'identifier les sources de motivation des ouvriers spécialisés et leur impact sur la performance de l'entreprise.

Après avoir traité les parties théoriques et pratiques, nous avons constaté que motiver les employés n'est pas une tâche facile, mais il est clairement évident lorsqu'ils sont motivés, ils commencent à effectuer leur travail plus efficacement et même plus performant. En fonction de la performance des agents, l'entreprise peut assurer sa performance.

On a constaté également que, l'association d'un effectif qualifié et les déterminants motivationnels et organisationnels permet aux entreprises de réaliser leurs objectif et être plus performantes.

Les facteurs de motivation, à savoir l'amélioration des conditions de travail, des rémunérations et des prises en charges sociales, peuvent être déterminants pour la performance économique d'une entreprise.

Enfin, la réalisation de ce mémoire nous a permis d'acquérir de nombreuses connaissances au sujet de la motivation des employés, ce qui sera très utile pour notre future carrière dans les RH. Le

## **Conclusion générale**

---

travail de terrain nous à aider d'appréhender ce sujet plus concrètement, notamment lors de l'entretien mené avec le responsable des ressources humaines dans l'entreprise ALCOST. Ces séances ont été très enrichissantes pour nous d'un point de vue personnel et professionnel. Mais aussi les réponses des enquêtés qui étaient les éléments de preuve qui nous ont donné la force pour l'accomplissement et la réalisation de ce mémoire. Bien que, le mémoire demande beaucoup de temps, de recherche et de réflexion, nous sommes très satisfaits du travail et de la riche contribution qu'il nous à apporter.

## Liste bibliographique

---

### Liste bibliographique

#### Les ouvrages

- 1) Ryan , Deci. (1985). *The general causality orientations scales self-determination in personality, journal of personality and social psychology.*
- 2) A.KHEMAKHEM. (1976). *la dynamique du contrôle de gestion.* paris: DUNOD.
- 3) Aktouf, Omar. (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations* . Montréal: électronique réalisée avec le traitement de textes Microsoft Word 2004 pour Macintosh. .
- 4) AMAAZOUL, M.Hassan. (2018, décembre). SYNTHÈSE DES PRINCIPALES APPROCHES DÉFINITOIRES DU. *Revue du Consolidation Comptable et de Management.*
- 5) B, Lallé. (1992). *pour une nouvelle performance de l'agence bancaire.* comptables Malesherbes.
- 6) B.Martory, D.Crozet. (2008). *gestion des ressources : pilotage social et performance* (éd. 7e). paris: Dunod.
- 7) Boisvert, Daniel. (2000). *l'autonomie d'équipe d'intervention communautaire.* canada: presses de l'université du bec.
- 8) Boyer, C. L. (2003). *la motivation dans les entreprises* (éd. 2ème édition). paris : d'organisation,.
- 9) BRUN, jean-Pierre. (2009). *Management d'équipe : sept leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail.* paris: d'organisation.
- 10) Campenhoudt, L. V., & Quivy, R. (2011). *manuel de recherche en sciences sociales.* paris: DUNOD.
- 11) CHARLES Lusthaus, MARIE, HELENE,. (2003). *cadre pour l'amélioration de la performance.* canada.
- 12) DORIATH, B. (2008). *Contrôle de gestion en 20 fiches* (éd. 5e). paris: Dunod.
- 11) DORIATH, Brigitte. (2008). *Contrôle de gestion en 20 fiches* (Vol. 5). Paris: Dunod.
- 12) Fenouillet, F, & Carré, P. (2009). *Traité de psychologie de la motivation.* Paris: Edition Dunod.
- 13) Fenouillet, Fabien. (2003). *la motivation* (éd. 1 ere édition, Vol. 1 ere édition). Paris: Edition DUNOD.
- 14) Fenouillet, Fabien. (2007). *La motivation* (éd. 3e). Dunod.
- 15) Hellriegel, Don. (1992). *management des organisations.* De Boeck.

## Liste bibliographique

---

- 16) Jacques, R., Roussel, P., & Christian, V. (2009). *comportement organisationnel, théorie des organisations, motivation au travail*. de boeck supérieur.
- 17) JUDGE, ROBBINS . (2006). *Organizational Behavior*. pearson.
- 18) leboyer, claude levy. (2003). *la motivation dans les entreprises*. paris: d'organisation.
- 19) Levy , c., & LEBOYER. (2006). *la motivation au travail, modèles et stratégies*. paris: d,Organiston.
- 20) LOUCHE, Claude. (2007). *Introduction à la psychologie du travail et des organisations*. paris: Armand colin.
- 21) Management des équipes : repérer les sources de motivation. (2017, décembre 5). *gestionet merkeing*, .
- 22) MOUTON, & Pierre, J. (2003). *La sécurité en entreprise*. Paris: Dunod.
- 23) Oriol Deshommes. (2011). *la motivation élément fondamental à la réussite financière de l'entreprises*. allemagne: UE.
- 24) Rojot, J., Roussel, P., & Vanden, C. (2009). *Comportement organisationnel* (éd. De boeck, Vol. Volume 3).
- 25) Saivatorc, M. (2004). *théories de la motivation au travail*. Paris: Dunod.

### Les articles

- <https://economy-pedia.com/11039900-abraham-maslow>
- <https://myrhline.com/type-article/les-5-principaux-facteurs-de-motivation-au-travail/>
- <https://www.greenfacts.org/fr/glossaire/pqrs/production-productivite.htm>
- <https://www.lhotellerie-restauration.fr/journal/gestion-marketing/2017-12/management-des-equipes-reperer-les-sources-de-motivation.htm>
- <https://www.cadredesante.com/spip/profession/management/Les-theories-de-la-motivation>

### Site web

- [francaise.tv5monde.com/decouvrir/dictionnaire/o/ouvrier%20specialise](http://francaise.tv5monde.com/decouvrir/dictionnaire/o/ouvrier%20specialise)
- <https://fr.sawakinome.com/articles/business/difference-between-production-and-productivity.html>
- <https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/ouvrier/>
- <https://www.editions-tissot.fr/guide/definition/agent-de-maitrise>

## **Les annexes**

**Annexe n°01**  
**Le questionnaire**

**Université ABDE RAHMAN MIRA Bejaia**

**Faculté des sciences humaines et sociales**

**Département de sciences sociales**

**Option : sociologie du travail et des organisations**

## **Questionnaire**

Monsieur, madame :

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle universitaire ayant pour thème : {l'impact de la motivation des ouvriers spécialisés sur la performance de l'entreprise}, nous vous demandons cher ouvriers d'ALCOST SPA de BEJAIA de bien vouloir remplir le questionnaire ci-joint destinée à la réalisation de notre travail.

Il nous semble utile de vous rassurer que l'anonymat seras garder et que les informations que vous nous communiquerez restaurant strictement confidentiel ils ne seront utiliser que pour les besoins de notre mémoire de fin d'étude.

Avec nos remerciements ;

## Annexes

---

### I. État civil

1. Sexe : a) Homme  b) femme
2. Âge : a) 20ans – 24ans  b) 25ans – 29ans  c) 30ans- 34ans   
d) 35ans-39ans  e) + 40ans
3. État matrimonial :  
a) Célibataire  b) Mariée  c) Divorce  d) Veuf

Si marié combien d'enfants : .....

4. Niveau scolaire :  
a) Primaire  d) secondaire  c) Moyen  d) Universitaire   
e) Autre

5. Diplôme :  
a) Technicien supérieur  b) Ingénieur  c) Licencié  d) Master   
e) autres

6. Origine sociale :  
a) Rural  b) Urbain

7. Système de travail :  
a) 1 x 8  b) 3 x 8

8. Ancienneté professionnelle :  
a) 0 à 5 ans  b) 6 ans à 10 ans  c) 11 ans à 16 ans  d) plus de 16 ans

### II. Objectifs et performance de l'entreprise

9. Quels sont les objectifs de votre entreprise ?

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

10. Participez-vous à l'opération de réalisation de ces objectifs ?

- a) Oui  b) Non

Pourquoi ?

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

11. Adhérez-vous à la politique de l'entreprise en matière des objectifs et de performance ?

- a) Oui  b) Non



## Annexes

---

22. Les facteurs d'hygiène et sécurité sont-ils nécessaires pour une bonne performance ?

a) Oui

b) Non

23. Comment jugez-vous les facteurs motivationnels que votre entreprise mise en place ?

.....

24. Quelle évaluation faites-vous des facteurs d'hygiène et de sécurité et de prévention ?

.....

25. Par conséquent, êtes-vous satisfait de ces mesures ?

a) Oui

b) Non

Si oui, comment ?

.....

### IV. La satisfaction des besoins

26. Quels sont vos besoins primordiaux ?

.....

27. Quels sont vos sources de satisfaction ?

.....

28. Êtes-vous Satisfait de votre espace de travail ?

a) Très satisfait

b) satisfait

c) Pas du tout satisfait

d) peut Satisfait

### V. L'impact motivation et de la satisfaction sur la performance de ALCOST

29. Selon vous l'entreprise al Coste motive-t-elle ses ouvriers pour accomplir leur tâche ?

.....

30. Selon vous que représente la motivation des agents de maîtrises ?

.....

31. Trouvez-vous que les déterminants motivationnels adoptés par l'entreprise ALCOST est la cause de sa performance ?

.....



## Résumé

Ce mémoire, traite une problématique portant sur : « *l'impact de la motivation des ouvriers spécialisés sur la performance de l'entreprise ALCOST* » de Bejaia. Comme toute organisation, cette entreprise économique vise des objectifs de rentabilité, d'efficacité et d'efficience.

La réalisation de ses aspirations managériales nécessite des méthodes de travail valorisant la motivation de la main d'œuvre spécialisée, en lui offrant une condition de travail et de production favorables, qui consiste à donner plus de crédit et de considération aux aspects humains.

Cependant, la motivation des ouvriers au travail représente un facteur d'encouragement et de motivation psychologique, cet élément capital pour la réussite de la politique de l'entreprise est mis en branle par l'entreprise ALCOST, visant un niveau de performance important, soit au niveau du marché local, qu'international.

Par ailleurs, la concurrence est rude entre les organisations à caractères commerciaux, se voulant pérennes ces entreprises doivent se frayer des chemins sans encombre sur le marché, faute de quoi, leur existence serait mise en danger. De plus, la motivation permet à l'entreprise de se prémunir intérieurement de toutes formes de crises, tout comme protège la performance, l'entreprise de l'extérieur. Les salariés motivés, sont les acteurs de la performance et font la force de l'entreprise, qui à son tour, profite de ses capacités pour réaliser des objectifs.

Les résultats de cette étude montrent enfin, que la motivation est importante dans la production et l'efficacité connues sous le nom de : « *la performance des entreprises* ». En effet, plus les travailleurs sont motivés, plus leurs niveaux d'efforts augmentent. Cette recherche, nous révèle que la motivation est un élément de performance utile à toute organisation.

### Mots clés :

**La motivation, l'entreprise économique, les ouvriers spécialisés, la performance des salariés, la rentabilité les conditions de travail, la satisfaction au travail.**