



UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

**DOMAINE DES SCIENCES DE LA SOCIÉTÉ
MENTION GESTION**

**MEMOIRE EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME DE MASTER EN
SCIENCES DE GESTION**

PARCOURS: FINANCES ET GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

**MOTIVATION DU PERSONNEL, OUTIL DE
PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DE
L'ENTREPRISE**

Cas de la Société des Eaux Minérales d'Antsirabe VISY GASY

Présenté par : RAHARIVELOSON Malalatiana Patricia

Sous l'encadrement de :

Madame Haingotiana RASAONINA

Maître de Conférences

Année universitaire : 2018-2019

Session : Février 2021



UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

**DOMAINE DES SCIENCES DE LA SOCIÉTÉ
MENTION GESTION**

**MEMOIRE EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME DE MASTER EN
SCIENCES DE GESTION**

PARCOURS: FINANCES ET GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

**MOTIVATION DU PERSONNEL, OUTIL DE
PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DE
L'ENTREPRISE**

Cas de la Société des Eaux Minérales d'Antsirabe VISY GASY

Présenté par : RAHARIVELOSON Malalatiana Patricia

Sous l'encadrement de :

Madame Haingotiana RASAONINA

Maître de Conférences

Année universitaire : 2018-2019

Session : Février 2021

REMERCIEMENTS

Nous ne saurions commencer cet ouvrage sans exprimer nos vifs remerciements à **l'ÉTERNEL DIEU** pour son amour, pour la force et le temps dans la réalisation de ce mémoire.

Nous exprimons aussi toute notre gratitude, hommage et remerciement envers :

Monsieur RAVELOMANANA Mamy Raoul, Professeur Titulaire, Président de l'Université d'Antananarivo, qui assure le bon fonctionnement de l'université.

Monsieur ANDRIAMIARISOA RAVOKATRA Seth, Maître de Conférences, Doyen de la faculté d'Economie, de Gestion et de Sociologie qui nous a permis d'étudier dans sa faculté.

Madame RANDRIAMBOLOLONDRABARY Heriniaina Corinne, Maître de Conférences, HDR, Responsable de Mention Gestion qui nous a autorisées à accomplir ce présent travail.

Madame ANDRIANALY Saholiarimanana, Professeur de l'Université, Directeur de Centre d'Etude de Recherche en Gestion pour l'appui dans la transmission de connaissance et de savoir faire ;

Madame RASAONINA Haingotiana, Maître de Conférences, notre encadreur pédagogique pour le temps qu'elle a consacré au suivi de ce travail, ses conseils avisés, sa pédagogie, et sa patience pour la réalisation de ce présent mémoire.

Madame Misa RANAIVO, Directeur des Opérations au sein de l'entreprise SEMINA VISY GASY qui nous a fournis les informations nécessaires à la réalisation de cette étude.

A tout le personnel de l'entreprise SEMINA VISY GASY que nous avons visité, pour leur chaleureuse réception lors de notre descente sur terrain.

A mes parents pour leur soutien moral et financier qu'ils nous ont attribué depuis toujours.

Nos remerciements s'adressent aussi à ceux qui ont fourni de près ou de loin, une aide précieuse jusqu'à l'achèvement de notre ouvrage. Les mots ne suffiront jamais pour vous exprimer notre reconnaissance dans la réalisation de ce mémoire.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	i
SOMMAIRE	ii
LISTE DES FIGURES	iv
LISTE DES ABREVIATIONS ET DES SIGLES	v
INTRODUCTION.....	1
PARTIE I : MATERIELS ET METHODES	6
CHAPITRE I : ASPECTS MATERIELS	7
Section 1 : Présentation de l'entreprise	7
Section 2: Cadres théoriques.....	11
CHAPITRE II : METHODOLOGIE DE RECHERCHE	22
Section 1 : Avant la descente sur terrain	22
Section 2 : Pendant la descente sur terrain	25
Section 3 : Après la descente sur terrain.....	27
PARTIE II : RESULTATS	32
CHAPITRE I : RESULTAT RELATIF A LA PREMIERE HYPOTHESE.....	33
Section 1 : Données statistiques concernant l'échantillon.....	33
Section 2 : Résultat sur la pratique de condition de travail	35
CHAPITRE II : RESULTAT RELATIF A LA DEUXIEME HYPOTHESE	41
Section 1 : Résultat sur la pratique de la méthode de management	41
Section 2 : Résultat sur la performance organisationnelle relatif à la première et la deuxième hypothèse.....	45
PARTIE III : DISCUSSIONS ET PROPOSITIONS DES SOLUTIONS	49
CHAPITRE I : DEMONSTRATION ET VERIFICATION DES HYPOTHESES	50
Section 1 : Vérification relative à la première hypothèse.....	50
Section 2 : Vérification relative à la deuxième hypothèse	52
CHAPITRE II : DISCUSSIONS DES RESULTATS OBTENUS	56
Section 1 : Analyse des environnements internes	56
Section 2 : Analyse des environnements externes.....	61
CHAPITRE III : PROPOSITIONS DES SOLUTIONS	64
Section 1: Propositions des solutions face aux faiblesses	64
Section 2 : Proposition des solutions face aux menaces.....	71
CONCLUSION GENERALE	74
BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE	VI
LISTE DES ANNEXES	VII
TABLE DES MATIERES	XII

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n° 1: Population de l'étude	25
Tableau n° 2: Population étudiée	25
Tableau n° 3: Chronogramme de l'activité	27
Tableau n° 4 : Description de l'échantillon.....	33
Tableau n° 5: Distribution de l'échantillon selon le sexe :	34
Tableau n° 6 : Distribution de l'échantillon selon l'âge :	34
Tableau n° 7: Distribution de l'échantillon selon le grade :.....	35
Tableau n° 8: Degré de satisfaction des salariés par rapport au salaire de base.....	36
Tableau n° 9 : Degré de satisfaction des salariés par rapport aux primes et indemnités	36
Tableau n° 10: Répartition de l'horaire de travail chez VISY GASY	37
Tableau n° 11: Degré de satisfaction des salariés par rapport à l'horaire de travail	38
Tableau n° 12: Degré de satisfaction des salariés par rapport à l'ambiance au travail	38
Tableau n° 13: Degré de satisfaction des salariés par rapport au matériel utilisé.....	39
Tableau n° 14: Présentation des réponses sur les conditions de travail en général.....	40
Tableau n° 15: Degré de satisfaction des salariés vis-à-vis de la communication.....	41
Tableau n° 16: Degré de satisfaction des salariés par rapport à sa place dans l'entreprise (valorisation)	42
Tableau n° 17: Degré de satisfaction des salariés vis-à-vis de la responsabilisation.....	43
Tableau n° 18: Degré de satisfaction des salariés par rapport à leur relation avec le supérieur.	44
Tableau n° 19: Avis des enquêtés sur le style de management de l'entreprise.....	44
Tableau n° 20: Satisfaction des salariés vis-à-vis du style de management.....	45
Tableau n° 21: Pourcentage de l'atteinte des objectifs en qualité de service et de production	46
Tableau n° 22: Pourcentage de l'atteinte de l'objectif à temps.....	47
Tableau n° 23: Tableau de calcul de corrélation de X1 et Y.....	50
Tableau n° 24: Tableau de calcul de corrélation de X2 et Y.....	53

LISTE DES FIGURES

Figure n° 1: Logo SEMINA VISY GASY	7
Figure n° 2: Organigramme SEMINA-VISY GASY	8
Figure n° 3: Impact de la motivation sur la performance	21
Figure n° 4 : Modélisation de la première hypothèse	29
Figure n° 5: Modélisation de la deuxième hypothèse	30
Figure n° 6: Proposition d'organigramme	67
Figure n° 7: Résumé sur la proposition de solution	73

LISTE DES ABREVIATIONS ET DES SIGLES

% : Pourcentage

ACSQDA: Agence de Contrôle Sanitaire et de la Qualité des Denrées Alimentaires

CNAPS: Caisse National de la Prévoyance Sociale

COI: Commission de l'Océan Indien

COMESA: Common Market for Eastern and Southern Africa

FFOM: Force Faiblesse Opportunité et Menace

GRH: Gestion des Ressources Humaines

IMMRED : Introduction, Matériels et Méthodes, Résultats, Discussions et Recommandations

INSTAT : Institut National de la Statistique

PDG: Président Directeur Général

PESTEL : Politique Economique Sociologique Technologique Ecologique Légal

RH : Ressources Humaines

SADC: Southern African Development Community

SEMINA: Société des Eaux Minérales d'Antsirabe

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threat

INTRODUCTION

A l'heure de la mondialisation de l'économie où l'environnement fortement concurrentiel des entreprises n'autorise aucune erreur de gestion, la plupart des entreprises doivent faire face à des difficultés énormes de gestion. D'où la nécessité pour les entreprises qui ne cessent de chercher d'adopter une stratégie plus efficace et une bonne gestion de ses ressources pour se différencier de ses partenaires, concurrents, pour obtenir une meilleure part de marché.

La notion de gestion est bien plus complexe qu'il n'y paraît, d'après le plan comptable général, « la gestion est la mise en œuvre des ressources de l'entreprise en vue d'atteindre les objectifs préalablement fixés (chiffre d'affaire, part de marché,.....) dans le cadre d'une politique déterminée ». D'une manière générale, gérer comprend trois volets principaux à savoir : d'abord la prévision qui est de fixer les objectifs de l'entreprise et de définir les missions à accomplir ; ensuite la mesure et le contrôle qui permettent de mesurer si l'objectif fixé est atteint ou non et de faire des bilans périodiques avec les collaborateurs pour suivre la mise en œuvre des actions et enfin la prise de décision afin de mettre en place des actions correctives nécessaires pour atteindre l'objectif fixé.

Ainsi gérer une entreprise n'est pas une chose facile, car le concept « entreprise » peut être défini de plusieurs manières mais on peut le résumer comme étant un organisme financièrement indépendant qui combine les facteurs de production (capital et travail) en vue de produire des biens et services dans le but de réaliser un profit en fonction de ses ressources dont elle dispose.

La gestion d'une entreprise pour qu'elle soit plus performante et plus innovante que ses concurrents nécessite donc la gestion rigoureuse et soigneuse des cinq (5) ressources dont elle dispose. Ses ressources sont à savoir les ressources matérielles pour munir l'entreprise de ses besoins en matière de terrain, bâtiment, mobilier ; les ressources financières (capital investi) ; les ressources humaines comme le personnel ; les ressources informationnelles pour la circulation de l'information à l'intérieur de l'organisation et enfin les ressources temporelles c'est-à-dire le temps dont l'entité dispose pour accomplir ses missions.

En effet, la plupart des entreprises de nos jours se focalisent tous sur la gestion de sa production pour trouver la rentabilité et la performance face à la concurrence, car c'est

vers le produit que l'entreprise peut se diversifier de ses concurrents sans se rendre compte parfois de la contribution réelle des ressources humaines dans la performance de son entreprise.

Pourtant, si certaines entreprises sont toutes plus performantes et innovantes dans sa capacité de production, c'est parce qu'elles disposent d'un élément un peu spécial « **leur personnel** ». D'ailleurs, de nombreux entrepreneurs n'hésitent pas à dire que les hommes et les femmes qui travaillent dans leur entreprises sont leurs meilleurs atouts car ils permettent à l'entreprise : sur le plan de production de disposer d'un personnel compétent qui pourra améliorer la productivité de l'entité ; sur le plan commercial de contribuer au recrutement de personnel de vente (vendeuses, directeur de magasin ,...) de façon efficace et motivée , grâce à eux les ventes pourront être améliorées ; sur le plan financier , une gestion pertinente du personnel va permettre de limiter les dépenses liées aux salaires, le salaire n'est plus un coût pour l'entreprise mais un investissement et sur le plan stratégique elle permet à l'organisation de se différencier de la concurrence grâce à l'excellence de son personnel , ses salariés vont permettre à l'entreprise de créer une valeur.

De ce fait, la compétence de ses ressources humaines constitue le premier facteur qui permet à une organisation d'être performante et plus compétitive. D'où, négliger le facteur humain dans le processus de création de valeur des organisations est donc une absurdité managériale. L'homme n'est pas une ressource parmi d'autres qui ne fait que coûter ou ne présente que des risques. C'est aussi un levier de performance et de création de valeur supplémentaire pour les clients.

En effet, intégrer la dimension RH dans la stratégie de l'entreprise est une nécessité reconnue car la Gestion des Ressources Humaines recouvre l'ensemble des pratiques mises en œuvre pour administrer, mobiliser et développer les Ressources Humaines impliquées dans l'activité d'une organisation. En d'autres termes, c'est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise en vue d'atteindre les objectifs qu'elle vise. Pourtant, il arrive souvent que les managers ne prennent en considération que l'administration du personnel c'est-à-dire la gestion courante du personnel à savoir la paie, l'embauche, le pointage, etc. sans se soucier de la motivation de leurs personnel au travail, alors que :

Jean Marie Peretti, dans le dictionnaire des ressources humaines, a défini la motivation comme « l'ensemble des facteurs qui poussent le salarié à agir ». Les entreprises les plus performantes sont celles qui ont les employés les plus motivés. Un personnel motivé se

caractérise par une productivité élevée, un travail de grande qualité, un grand sens de l'urgence qui lui permet de gérer des situations de stress accru et une plus grande implication personnelle dans le travail¹.

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

Claude LEVY-LEBOYER, auteur de nombreux ouvrages sur la motivation des individus au travail nous propose la définition suivante : « La motivation peut être décomposée en 3 étapes qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donné, donc d'une performance : (1) le choix de l'objectif ou encore l'acceptation par l'individu d'un objectif qui lui est assigné ; (2) la décision, souvent implicite, qui concerne l'intensité de l'effort que cet individu va consacrer à atteindre cet objectif ; (3) La persévérance dans l'effort au fur et à mesure qu'il se déroule et en fonction des retours d'information sur ses résultats par rapport à l'objectif à atteindre.

En d'autres termes, être motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décidé de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint. Cependant motiver le personnel, plus précisément savoir exploiter ses forces pour qu'ils les mettent tous ses efforts, ses expériences, ses compétences dans le bon fonctionnement de l'entreprise n'est pas une chose facile à gérer pour tous les gestionnaires car cela nécessite une bonne étude de la motivation qui pousse ses individus à travailler soigneusement comme un bon père de famille qui accomplit son devoir en tant que tel.

Ainsi, l'entreprise est contrainte d'élaborer une bonne politique stratégique de motivation du personnel pour faire mener les forces et les compétences de son personnel à la meilleure capacité de production et rendement de l'entreprise. Car, la motivation c'est ce qui pousse aux accomplissements, aux dépassements. Sans motivation, la performance diminue, les employés quittent, le taux d'absentéisme augmente, les clients sont insatisfaits et les actionnaires aussi. Par contre, des employés motivés vont permettre à l'entreprise d'atteindre des sommets sans précédents.

Face à cette logique, il reste à démontrer si la motivation des employés participe en grande partie à l'amélioration de la performance organisationnelle. La question qui se pose est alors : **« Dans quelle mesure la motivation des salariés représente-t-elle un véritable levier**

¹[Http://www.leblogdudirigeant.com/10-idees-recues-sur-la-motivation-des-salaries](http://www.leblogdudirigeant.com/10-idees-recues-sur-la-motivation-des-salaries), consulté le 15/11/2020

de performance organisationnelle pour les entreprises ?». Le degré de dépendance de la performance organisationnelle sur la motivation est ici mis en question.

Compte tenu de cette problématique, notre thème s'intitule : « **Motivation du personnel, outil de performance organisationnelle de l'entreprise** ».

L'objectif global de cette étude consiste à **motiver le personnel pour améliorer la performance organisationnelle**. Cela amplifie non seulement la performance de chacun mais aussi celle de l'organisation. Ainsi, pour les motiver, nous pouvons utiliser plusieurs outils comme le salaire, la formation, la communication, le style de management, la délégation du pouvoir, la reconnaissance....De ce fait, pour atteindre la performance, nous allons tenter plus précisément à deux objectifs spécifiques à savoir : le premier objectif spécifique de cette étude consiste à améliorer les conditions de travail pour que le personnel atteigne l'objectif fixé par l'entreprise, le deuxième objectif spécifique consiste à améliorer la méthode de management pour motiver le personnel.

En tenant compte de ses objectifs spécifiques, nous nous sommes servis de deux hypothèses suivantes qui pourront être infirmées ou confirmées à la fin de notre recherche :

- Premièrement, **la mise en place d'une bonne condition de travail améliore la qualité de travail des employés.**
- Deuxièmement, **la mise en place d'une bonne méthode de management favorise l'implication des employés dans la réalisation des objectifs.**

La vérification de ces hypothèses mettra en évidence que l'importance d'un système de condition de travail et d'une bonne méthode de management satisfaisante, conduira l'entreprise à son amélioration afin d'optimiser la qualité de travail de ses employés. Cela accroîtra aussi la qualité de production du personnel de la société pour rendre performante l'entreprise.

Logiquement, un résultat devrait être attendu, dans notre cas, un personnel motivé peut contribuer à l'atteinte de l'objectif et qui conduira ensuite à la performance organisationnelle de l'entreprise, tel devrait être notre résultat que nous attendons, mais notre étude est limitée seulement pour le cas de la société SEMINA-VISY GASY, nous nous sommes servi de la méthode d'échantillonnage représentée par un échantillon de 12 salariés au sein de l'entité pour confirmer nos hypothèses.

De ce fait, il nous est indiqué la méthode IMMRED (Introduction, Matériel et Méthode, Résultat, Discussion et Recommandation) pour le traitement de cette étude, ainsi le

corps du rapport est subdivisé en trois grandes parties à savoir : en première partie nous allons voir les matériels et méthodes ; la deuxième partie exposera le résultat et pour la troisième et dernière partie nous avancerons des discussions ainsi que des propositions de solution apportées pour cette étude.

Dans la première partie, le travail va se baser sur la partie théorique et descriptive du mémoire. Passant par la présentation de l'entreprise visitée lors. Une approche méthodologique basée sur des enquêtes sur terrain qui a permis la collecte des données nécessaires au travail effectué. Durant les interventions, par contraintes de temps et à cause de la pluralité de l'effectif du personnel de l'entreprise, nous avons opté pour la méthode de l'échantillonnage en passant par le sondage, ainsi qu'une approche par l'analyse théorique et l'analyse les données recueillies lors de la descente sur terrain.

Dans la deuxième partie, nous allons traiter les résultats obtenus lors des visites d'entreprises faites auparavant, des résultats d'enquêtes effectuées ainsi que des recherches menées. Les résultats ne seront qu'énumérés et ne feront preuve d'analyse que dans la troisième partie du travail. Ils parleront en totalité de la motivation du personnel et de la performance de l'entité.

Dans la troisième partie, nous allons se focaliser aux propositions des solutions et les discussions. La discussion se fera sur les résultats obtenus lors de l'enquête en se basant sur les théories des auteurs que nous avons choisi, afin d'établir une liaison avec les hypothèses qui ont été suggérées. Elle fera également l'objet de critiques vis-à-vis de l'entreprise étudiée concernant leur politique de motivation. La proposition des solutions sera une étude en parallèle avec les discussions émises. Nous avons aussi demandé les avis du personnel concernant les recommandations. Le présent ouvrage se terminera par une bibliographie et quelques pages d'annexes.

PARTIE I : MATERIELS ET METHODES

Il est nécessaire de mettre en exergue les moyens utilisés et d'éclaircir les méthodologies adoptées pour la réalisation de ce travail. De ce fait, nous avons divisé cette partie en deux grands chapitres différents.

Dans le premier chapitre, nous allons présenter les matériels en abordant la présentation de l'entreprise considérée comme zone d'étude ; sa description, ses activités ainsi que son objectif et quelques cadrages théoriques sur la motivation du personnel et la performance organisationnelle.

Dans le deuxième chapitre, nous allons présenter les méthodologies d'approches, qui consistent à nous montrer les différentes méthodes de recherche utilisées ainsi que les méthodes dont nous avons collecté les informations et en dernier lieu nous allons exposer la démarche dont nous avons vérifié nos hypothèses de recherche.

CHAPITRE I : ASPECTS MATERIELS

Dans ce chapitre, nous allons voir les caractéristiques et la spécificité de la zone d'étude, à cet effet nous allons présenter dans la première section son historique, sa forme juridique, ses activités et ses missions ainsi que son système organisationnel. Dans la deuxième section, nous allons aborder quelques cadrages théoriques concernant la motivation du personnel pour nous aider à mieux appréhender et comprendre le thème.

Section 1 : Présentation de l'entreprise

Cette section porte sur une prise de connaissance générale de VISY GASY en évoquant son historique, sa forme juridique, ses activités et ses missions, son système organisationnel et en dernier lieu l'environnement auquel VISY GASY fait face.

1.1 Historique

La Société des Eaux Minérales d'Antsirabe, a été créée depuis 1951 dans la source d'Antsirakely connue sous le fameux nom de Visy Gasy. C'est une entreprise de production et de commercialisation des eaux minérales gazeuses. Visy Gasy est la première eau minérale gazeuse de l'Océan Indien, elle est actuellement présidée par le PDG Roland Ravandson. Son siège social réside à Ankoronrano, Lot II L 111 Bis, Immeuble VISY GASY et l'usine de production est implantée à Antsirakely.

Figure n° 1: Logo SEMINA VISY GASY



Source : Visy Gasy, novembre 2020

1.2 Forme juridique de l'entreprise

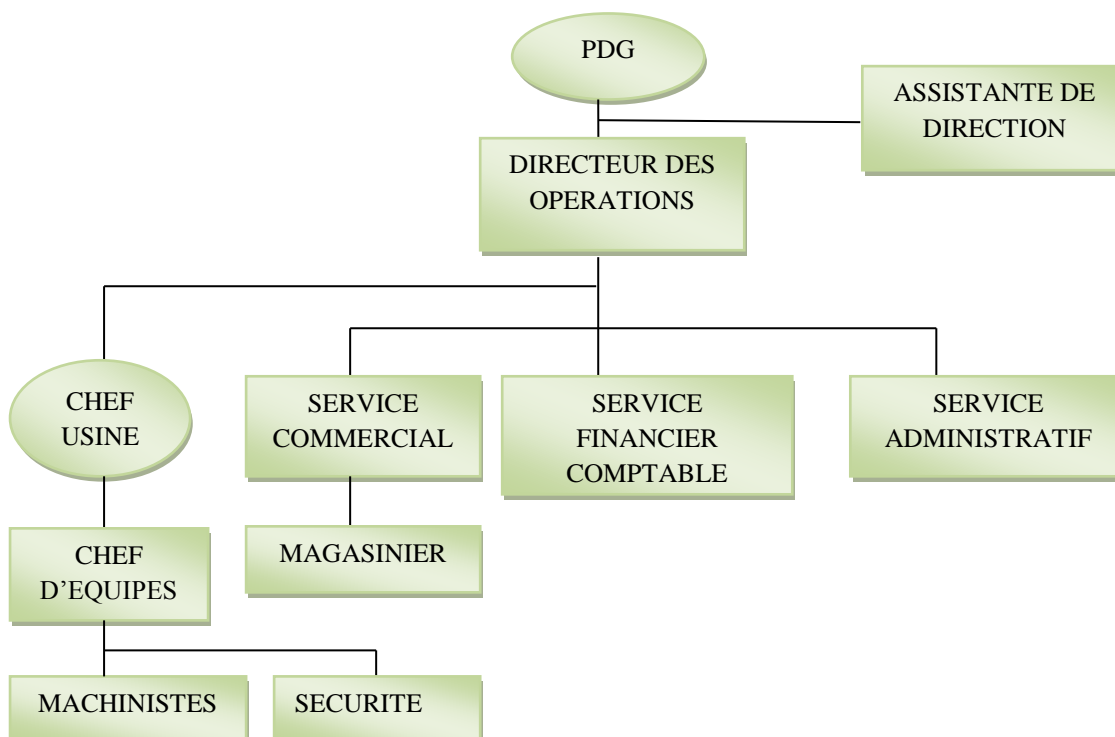
L'entreprise SEMINA-VISY GASY a été créée au début avec un capital social de AR 82 632 000 totalement Malagasy, c'est une Société Anonyme, elle est enregistrée avec le numéro d'identification fiscal de 6 000 6946 93, à noter que l'entreprise est inscrite à l'INSTAT enregistrée avec le numéro statistique suivant 11043 11 1997 010083.

1.3 Organisation de l'entreprise

La société emploie 52 personnes au sein de son organisation, toutes de nationalité malagasy dont 20 travaillent à l'usine et le reste au Siège social (32), de ce fait, ces salariés sont éparpillés dans différents services qui constituent l'organigramme de SEMINA-VISY GASY.

Nous allons voir dans la figure ci-dessous le système d'organisation de VISY GASY matérialisé par un organigramme.

Figure n° 2: Organigramme SEMINA-VISY GASY



Source : Directeur des Opérations, Misa RANAIVO, novembre 2020

Cet organigramme nous montre que SEMINA a tous les postes nécessaires pour son bon fonctionnement.

Nous avons le PDG Roland Ravandson comme Président Directeur Général, il dirige l'entité et assure son bon fonctionnement.

La Direction opérationnelle est dédiée par Madame Misa RANAIVO, responsable de la gestion de production ainsi que la distribution des produits. Lors de l'entretien, cette direction se charge aussi de la gestion des ressources humaines de l'entreprise.

Le service commercial s'occupe de la mise en vente et de la publicité des produits fabriqués par SEMINA, cela consiste à rechercher les besoins des clients afin d'y répondre de la meilleure des façons, de vendre les produits et services de l'entreprise, et aussi de gérer son portefeuille client, tout en prenant soin de ses prospects.

Le service financier et comptable qui se charge de la tenue et du suivi de la comptabilité budgétaire, et de la Comptabilité Générale et Analytique. Il dresse les documents comptables réglementaires.

Le service administratif ou la direction administrative s'occupe de la documentation et de l'administration générale et surtout d'assistance juridique et contentieux.

1.4 Activité de l'entreprise

L'entreprise SEMINA est une entreprise de production et de commercialisation d'eau minérale gazeuse dont VISY GASY et VOLMIC. Le processus de fabrication consiste à capter l'eau avec des équipements aux normes dans la source d'Antsirakely, puis elle est stockée dans une cuve pour la séparation de l'eau et du gaz dans les mêmes proportions avant d'être mise en conditionnement dans une bouteille de 1L et 1,5L. Des contrôles qualité sont mis en place dans le processus de fabrication, de ce fait, le produit fini « VISY GASY » a un certificat de conformabilité de l'ACSQDA.

1.5 Objectif et mission

L'objectif principal de la société SEMINA-VISY GASY, c'est de maximiser plus de profit en fournissant des produits de valeur et de meilleure qualité consommable pour tout âge et à toute heure. C'est à travers cela qu'elle tente de satisfaire les besoins des clients notamment en qualité, et elle vise à dominer le marché intérieur et conquérir les marchés régionaux comme la COI, COMESA, et SADC pour augmenter ses Chiffres d'Affaires. Pour ce faire, la société réalise toujours un important programme d'investissement pour accroître sa capacité de production.

1.6 Environnements de l'entreprise

Un nombre important d'éléments sont susceptibles d'influencer l'évolution d'une entreprise. Ces éléments constituent son environnement. Chaque élément a un effet plus ou moins direct et important sur l'activité de l'entreprise. De ce fait, les activités de l'entreprise se développent en interdépendance avec l'environnement qui lui impose des contraintes et offre des opportunités.

1.6.1 Environnements internes

Les environnements internes sont les facteurs qui ont une influence directe sur l'activité de l'entreprise, ce sont :

Fournisseur : l'eau de source d'Antsirakely est la matière première de base pour avoir un Visy Gasy, les autres composants et les conditionnements sont fournis par les fournisseurs. Lors de notre descente sur terrain, nous n'avons pas pu tirer les différents types de fournisseurs de SEMINA car la société a décidé de rester discret sur ce genre d'information.

Client : SEMINA vise à dominer le marché intérieur, de ce fait les produits Visy Gasy sont déjà éparpillés dans des distributions de vente, des grandes surfaces, des restaurants, des hôtels, des épiceries,.... Le produit Visy Gasy est consommable par tout le monde, à tout âge.

Concurrent : les principales concurrentes de SEMINA sont Eau vive, Olympiko, Rano visy, Sainfo, la source, ce sont toutes des entreprises de production d'eau minérale de Madagascar.

1.6.2 Environnements externes

L'environnement externe de l'entreprise constitue le PESTEL, ce sont des facteurs qui peuvent impacter l'activité économique d'une entreprise.

L'environnement politique : le gouvernement peut avoir une influence majeure sur la vie d'une entité, l'activité de SEMINA est dépendante de la stabilité du climat politique, de la législation en vigueur, des changements dans la loi, les subventions.

L'environnement économique : ce sont des facteurs qui ont une influence majeure sur les opérations commerciales. Les décisions importantes dépendent souvent des facteurs économiques à savoir la croissance économique, le taux de change, le taux de chômage, le taux d'inflation.

L'environnement socioculturel : de nombreux facteurs dits "sociaux" peuvent apporter des évolutions dans les opérations commerciales d'une entreprise. Ces facteurs prennent en considération les évolutions diverses des populations et de ses caractéristiques (démographie, âge, courant de pensée). Ces facteurs peuvent apporter des modifications dans le comportement d'achats des consommateurs car ils influent la demande des produits et services d'une organisation.

L'environnement technologique : face à la concurrence, SEMINA cherche toujours à améliorer leur savoir faire, de ce fait, les innovations technologiques sont prises en compte dans la stratégie de l'entreprise car les coûts et la qualité des produits sont influencés par des facteurs technologiques.

L'environnement écologique : SEMINA est une entreprise de production qui utilise des grandes machines tout en respectant l'environnement. C'est une entité qui contribue à la protection de l'environnement par le traitement des déchets ainsi que la consommation d'énergie.

L'environnement légal : le droit et son respect influent grandement les décisions prises par l'entreprise. La conduite du changement se fait toujours en fonction du droit local, mais aussi international comme par exemple le droit du travail, la législation sur la santé, les normes de sécurité,...

Ainsi se termine cette section, qui était consacrée à la présentation générale de SEMINA Visy Gasy, la zone sur laquelle se base notre étude. Cette étape concernant la présentation de la zone d'étude est fondamentale, elle marque le début de l'approfondissement

du sujet d'étude. Si telle a été la présentation de la zone d'étude, abordons maintenant sur la section suivante concernant les cadrages théoriques.

Section 2: Cadrages théoriques

En général, il faut d'abord passer sur la théorie avant d'avancer la pratique. Nous allons diviser cette section en deux sous-sections distinctes, l'une va mettre en exergue tout ce qu'il faut savoir concernant les théories sur la motivation du personnel, l'autre sous section va nous faire connaître quelques cadrages théoriques sur la performance.

2.1 Cadrages théoriques sur la motivation

Le contexte de la motivation se focalise sur l'étude des ressources humaines dans l'entreprise, plus précisément sur le système de motivation mis en place par cette dernière pour inciter les employés à donner les meilleurs d'eux-mêmes.

2.1.1 Tentative de définition

Selon Etienne SERUPIA SEMUHOZA, la motivation vient du mot motif, lui-même emprunté au latin *motivus* (mobile) et *movere* (mouvoir) et signifie en ancien français : « qui met un mouvement » ; la motivation concerne donc l'approfondissement des motifs qui « nous pousse à agir » et l'étude du processus qui « nous met en mouvement »².

D'après (BARGERON Louis, 2006), « la motivation au travail peut se définir comme une force intérieure, poussant l'individu à agir dans le sens des objectifs organisationnels tel qu'il les perçoit. Il s'agit donc d'une optimisation d'effort vers un but précis et non d'une simple dépense d'énergie ».

La motivation³ est l'ensemble des facteurs déterminant l'action et le comportement d'un individu pour atteindre un objectif ou réaliser une activité. C'est la combinaison de l'ensemble des raisons conscientes ou non, collectives et individuelles, qui incite l'individu à agir au sein d'une équipe.

2.1.2 Théorie sur la motivation du personnel

Nous allons appréhender les principales théories de la motivation au travail, nous distinguerons d'une part les théories du contenu, d'autre part les théories du processus.

2.1.2.1 Théorie du contenu

« La motivation serait alors un ensemble d'activités déployées pour obtenir la satisfaction de nos besoins. Cette conception s'appliquerait aussi bien aux comportements les

² Etienne SERUPIA SEMUHOZA. « Théories de la motivation au travail », Edition L'Harmattan, Paris, 2009, P.18.

³ [Http://: www. Questions-de management.com](http://www.Questions-de-management.com), consulté le 24 novembre 2020.

plus élémentaires qu'aux conduites de l'homme au travail. Sous cet angle, connaître les besoins des membres de son personnel, c'est savoir comment les motiver ».⁴ Parmi les théories axées sur ce thème nous avons choisi celle d'Abraham Maslow, Douglas Mc GREGOR.

Théorie X et Y de Douglas Mc GREGOR

Selon Douglas Mc GREGOR, de la Sloan School of Management⁵ l'homme peut être conçu suivant deux modèles diamétralement opposés :

- suivant la première théorie qu'il a dénommé « théorie X ».

L'individu moyen éprouve une aversion innée pour le travail et fera tout pour l'éviter. A cause de cette aversion, il doit être contraint, contrôlé, dirigé, menacé de sanction si l'on veut qu'il fournisse les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs organisationnels.

L'individu moyen a peu d'ambition, il est essentiellement motivé par les avantages matériels et la sécurité et désire pour éviter les responsabilités et les engagements.

- suivant la seconde théorie qu'il a dénommé « théorie Y ».

Selon cette deuxième théorie, la dépense d'effort physique et mental dans le travail est aussi naturelle que le jeu et le repos pour l'individu moyen. Il peut se diriger et se contrôler lorsqu'il travaille pour des objectifs envers lesquels il se sent responsable. Il est essentiellement motivé par son propre désir d'accomplissement.

Si l'on accepte la théorie X, on accepte le style de direction autoritaire où le chef doit se baser sur son autorité et son pouvoir pour donner les ordres précis, contrôler leur exécution et sanctionner les travailleurs qui ne les ont pas suivis ; si l'on accepte la théorie Y, on accepte le style de direction démocratique (style intégratif) où il faut laisser l'initiative aux travailleurs. Au lieu de donner des ordres, le chef doit seulement déterminer les tâches et les objectifs à atteindre ; les modalités d'exécution des travaux doivent être discutées avec les subordonnés. D'après Mc GREGOR, la connaissance de ces deux théories et de leur implication devrait permettre aux responsables d'entreprise de se poser des questions sur leur propre façon de diriger.

Théorie des besoins de Maslow

Selon Maslow⁶, les motivations d'une personne résultent de l'insatisfaction de certains de ses besoins. Les travaux de Maslow (1954) permettent de classer les besoins humains par

⁴Claude LEVY-LEBOYER-"la motivation dans l'entreprise-Modèles et stratégies"-Editions d'Organisation, 1998-p5

⁵ Douglas Mc GREGOR, la dimension humaine de l'entreprise, Livre original: the Human Side of Entreprise, Mc GRAW-HILL, 1960

ordre d'importance en cinq (5) niveaux, ce classement correspond à l'ordre dans lequel ils apparaissent à l'individu, la satisfaction des besoins d'un niveau engendrant les besoins du niveau suivant. L'idée est qu'on ne peut pas agir sur les motivations « supérieures » d'une personne qu'à la condition expresse que ses motivations primaires (besoins physiologiques et de sécurité) soient satisfaites.

En ce sens, il a défini cinq catégories de besoins hiérarchisés à savoir : les besoins physiologiques, de sécurité, d'amour, d'estime, et de réalisation de soi. Il s'articule autour du fait que s'ils ne soient pas satisfaits, ils engendreraient des dysfonctionnements entre le personnel et la société, mais au contraire, s'ils sont satisfaits, ils remédieraient aux problèmes. En tout état de cause, lorsque l'individu parvient à satisfaire un besoin, il trouve comme nouvelle motivation la volonté d'en satisfaire une nouvelle catégorie.

2.1.2.2 Théorie du processus

Contrairement aux théories du contenu, les théories du processus ne recherchent pas à comprendre ce qu'est la motivation ou de quoi est-elle faite, mais s'interrogent sur son fonctionnement. Ce n'est plus le pourquoi qui est la question centrale mais le comment.

La théorie des attentes : Victor Vroom

La théorie des attentes⁷ de Victor Vroom (1964), la satisfaction au travail ne résulte pas de la satisfaction des besoins mais du rapport entre ce que peut obtenir l'individu s'il réalise correctement son travail et les chances qu'il a d'atteindre ses objectifs. La motivation se combine (se multiplie) et est déterminée par trois facteurs : l'expectation (E), l'instrumentalité (I) et la valence (V). On obtient alors l'égalité suivante : $\text{motivation} = E \cdot I \cdot V$, de ce fait l'auteur définit les 3 variables afin d'évaluer le degré de motivation du salarié au travail :

Expectation (le niveau d'attente) : quelles sont mes chances de réussite dans la réalisation d'une tâche ou dans l'atteinte d'un objectif ?

Instrumentalité (l'utilité) : que vais-je obtenir si je suis performant ?

Valence (valeur) : quelle valeur accordée aux avantages obtenus ?

Etude de cas : Le dirigeant d'une entreprise propose à un de ses salariés de devenir responsable de projet. A priori, cela devrait permettre d'augmenter la motivation par un mécanisme de responsabilisation. Toutefois, le salarié peut analyser et percevoir la proposition comme une menace. En ce qui concerne **l'expectation** : la personne ne se sent pas

⁶ Abraham MASLOW cité dans le livre de DON HELLRIEGEL-JOHN W SLOCUM "Management des organisations"-10ièmes éditions, 2004, p 160-161

⁷Théorie de Victor VROOM cité dans le livre de Jean-Michel PLANE-« Management des organisations »-5e édition-Dunod, 2019, p 90

capable d'assurer la gestion de ce projet car elle n'a jamais eu d'expérience en la matière et ne dispose pas des compétences requises. On a donc $Expectation = 0$ car le salarié pense : « je n'y arriverai pas », en ce qui concerne **l'instrumentalité** : le poste est temporaire et ne permettra pas au salarié d'évoluer vers un poste de chef de projet permanent. On a donc $Instrumentalité = 0$ car le salarié pense : « je n'y gagnerai rien », en ce qui concerne la **valence** : le poste pourrait être appréhendé comme une transition vers un poste de chef de projet mais la personne souhaite devenir expert technique. On a donc $Valence = 0$ car le salarié pense : « cela ne m'intéresse pas ».

La théorie de la fixation des objectifs de Locke

La théorie de la fixation des objectifs a été développée par Locke en 1968. Locke a démontré qu'un individu est motivé lorsqu'on lui fixe des objectifs clairs et qu'on lui fournit un retour (feedback) approprié sur sa capacité à les atteindre. Le fait de travailler pour atteindre un objectif est une source majeure de motivation, mais cela permet aussi d'améliorer les performances de l'individu : des objectifs bien définis et difficiles à atteindre conduisent à une meilleure performance que des objectifs vagues ou aisés à atteindre. L'individu est stimulé par la recherche d'un accomplissement. Il a le sentiment de développer ainsi ses capacités professionnelles.

Locke a précisé les conditions pour qu'un objectif soit motivant pour le salarié, la fixation d'un objectif doit remplir plusieurs conditions qui sont les suivantes :

- **CLARTE**: L'objectif doit être clair et mesurable.
- **CHALLENGE**: L'objectif doit représenter un challenge, une forme de difficulté, pour que l'individu anticipe le sentiment d'accomplissement qu'il retirera de l'atteinte de cet objectif.
- **ENGAGEMENT**: Il est plus probable qu'un individu déploie des efforts pour atteindre un objectif s'il est convaincu de la pertinence de ce dernier. L'individu sera particulièrement engagé à atteindre l'objectif s'il a participé à le fixer.
- **FEEDBACK**: Il doit être régulier et approprié, c'est indispensable pour maintenir la motivation des salariés. Le feedback permet de renforcer les comportements performants.

Locke a également montré que les objectifs devaient être **S.M.A.R.T.** pour que les salariés soient motivés c'est-à-dire **S**imple, **M**esurable, **A**ceptable, **R**éalisable et défini dans le **T**emps.

2.1.3 Rôle de la motivation dans l'entreprise

Patrice ROUSSEL⁸ en donne la définition suivante : « La G.R.H. est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H. en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La G.R.H. définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnel et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise. ». D'après cette définition de la GRH, toute organisation ayant une vision et des objectifs à atteindre doit se doter des compétences capables de faire aboutir ses objectifs. Ainsi, la motivation⁹ qui est une activité de la GRH serait l'énergie indispensable qui guiderait les comportements des uns et des autres pour une meilleure convergence des actions pour l'atteinte des objectifs. La politique de motivation dans une entreprise doit avoir pour rôle principal l'engagement des compétences RH, la détermination et l'amour du travail bien fait de façon pérenne.

2.1.4 Types de motivation

Il y a plusieurs types de motivation, selon la théorie de l'auto-détermination initialement présentée par Richard Deci en 1975 et enrichie par Deci et Ryan¹⁰ (1985, 2002), ils ont distingué deux types de motivation :

La motivation intrinsèque : l'action est conduite uniquement par l'intérêt et le plaisir que l'individu trouve à l'action, sans attente de récompense externe. La motivation intrinsèque est totalement autodéterminée.

La motivation extrinsèque : l'action est provoquée par une circonstance extérieure à l'individu (punition, récompense, pression sociale, obtention de l'approbation d'une personne tierce...). La motivation extrinsèque est vécue comme une contrainte.

Ces deux types de motivations sont complétés par un troisième état : l'amotivation
L'amotivation : l'individu a le sentiment d'être soumis à des facteurs hors de tout contrôle. L'amotivation se distingue de la motivation extrinsèque par l'absence de motivation liée au sentiment de ne plus être capable de prévoir les conséquences de ses actions.

A titre d'exemple, celui qui ne travaille que sous contrainte d'une sanction immédiate est faiblement autodéterminé, alors qu'une personne qui travaille car il sait que ses aspirations futures dépendent de ses résultats sera fortement autodéterminée. Par ailleurs, la motivation

⁸www.cours.GRH/IFSE.com-Maxime Moreno sur proposition de Caroline Manville Maître de Conférence - page 5, consulté le 01/12/2020

⁹<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00542732/document>-consulté le 25/11/2020

¹⁰ DECI et RYAN cité par Alain-battandier dans free.fr>management d'équipes-consulté le 16/11/2020

extrinsèque est aussi un besoin de renforcement qui dépend de plusieurs facteurs. Cependant, plusieurs recherches disent que les récompenses ou toutes autres formes de motivation extrinsèque « tuent » la motivation intrinsèque. Il ne faut pas pour autant arrêter de donner des récompenses mais simplement faire attention à ne pas diminuer la motivation intrinsèque en donnant des mérites à quelqu'un qui n'en a pas besoin pour accomplir ce qu'il aurait accompli sans aucune autre forme de récompense par exemple. Et c'est là tout l'intérêt du rôle de la motivation dans l'entreprise.

2.1.5 Facteurs de motivation

A partir de ces types de motivation, nous pouvons résumer les facteurs déterminants de la motivation en deux facteurs : les conditions de travail et les méthodes de management.

2.1.5.1 Motivation par les conditions de travail

«La condition de travail détermine l'ensemble des règles et des variables matérielles du milieu ou cadre dans lequel s'exécute le travail. On parle également de conditions de vie au travail, la durée de travail, les rythmes de travail, le bruit ,la lumière ,l'humidité, la chaleur et la salubrité du cadre de travail, les conditions de sécurité, le règlement d'atelier ,le système de rémunération dans les conditions de travail, le comité d'hygiène et de sécurité, et le comité d'entreprise œuvrent en vue de l'amélioration des conditions de travail dans l'entreprise».¹¹

- **Rémunération**

Le salaire ¹² est la contre partie d'un travail fourni ». La rémunération est le premier facteur de motivation. C'est elle en effet qui assure la satisfaction des besoins de subsistance (hiérarchisation du besoin de MASLOW). Comme le souligne Frederick Taylor dans l'organisation scientifique du travail, la motivation est fondée sur le gain. L'homme travaille pour percevoir un revenu. Les motivations financières sont efficaces pour mobiliser le personnel, car elles poussent à détecter et récompenser l'implication, la performance et les résultats des employés les plus productifs.

- **Ambiance au travail**

Il va s'en dire que la motivation est étroitement liée à l'environnement dans lequel les collaborateurs évoluent. Le manager devra donc être attentif à l'ambiance de son équipe ou de son service, en apprenant à connaître chaque salarié et en agissant sur les problèmes capables de perturber leur niveau de motivation. Cette logique implique, bien entendu, le fait d'organiser régulièrement des activités fédératrices (réunions, séminaires, formations...).

¹¹ MARTINET Alain-Charles et SILEM Ahmed (sous direction), lexique de gestion, 5^{ème} édition, Dalloz, paris, 2000, p108.

¹² Article 54 du code de travail

- **Promotion**

Progresser et en récolter les fruits génère également de la motivation. Si l'on reprend le modèle de Maslow, le besoin d'accomplissement se trouve en haut de la pyramide. Quand il s'investit dans une entreprise, le salarié espère pouvoir y faire carrière. Pour motiver ses salariés, l'entreprise a donc intérêt à récompenser leurs efforts en proposant des possibilités de promotion et d'accès à de nouvelles fonctions gratifiantes.

- **Statut social**

C'est le dernier facteur de motivation, mais il n'est pas à négliger. Pour certains, au delà du besoin de s'accomplir auquel répond une promotion, il y a également la recherche d'un certain statut social. Le regard des autres et la place dans la société qui confère le titre posé sur la carte de visite peuvent être sources de motivation importante.

2.1.5.2 Motivation par la méthode de management

En matière de motivation, les managers voient double. D'une part, ils doivent se pencher sur leur propre niveau de motivation. D'autre part, ils doivent se pencher sur le niveau de motivation de leurs collaborateurs. Or, tout collaborateur n'attend pas la même chose de son manager. Les motivations des uns ne sont pas les motivations des autres. Même si elles varient d'un individu à l'autre, les premières sources de motivation sont bien souvent :

- **Reconnaissance**

Le sentiment d'être reconnu et accepté comme un individu unique avec ses caractéristiques particulières (ce qui exige du manager une marque d'intérêt pour ses collaborateurs); la reconnaissance de son identité professionnelle fondée sur une compétence reconnue et non contestée au sein d'une équipe ; la possibilité d'exprimer pleinement son point de vue et de participer à des débats professionnels argumentés ; l'existence de solidarités et d'estimes mutuelles entre collègue au travail, apportent la satisfaction de se retrouver.

- **Communication**

C'est la base de toute stratégie motivationnelle : le manager doit savoir communiquer avec ses collaborateurs. Sans communication active, difficile d'entretenir le niveau d'implication d'une équipe. Cette communication doit se faire à trois niveaux : au quotidien (au travers des échanges opérationnels), à moyen terme (par exemple sur l'organisation et les priorités à venir du service) et à long terme (sur la stratégie globale de l'entreprise). On notera que par principe, cette culture de communication doit être descendante (voie hiérarchique) mais aussi montante, afin de permettre aux collaborateurs de s'exprimer. Dans cette logique,

tous les canaux de communication peuvent être explorés : réunion, lettre d'information, intranet, entretien individuel,....

- **Responsabilisation**

Le management par la responsabilisation permet d'offrir aux collaborateurs une capacité de décision dans un champ d'action précis. Cette capacité de décision offre à l'équipe des raisons supplémentaires de satisfaction si les objectifs sont atteints. Cette stratégie passe évidemment par la délégation, une façon de transmettre au passage sa propre motivation. Au-delà de l'implication, on se rappellera que la responsabilisation agit sur plusieurs facteurs essentiels en entreprise : la capacité d'innovation (en incitant les collaborateurs à mettre en œuvre leurs idées), le degré de formation de l'équipe (en permettant aux collaborateurs d'étendre leurs compétences) ou encore la capacité à gérer les situations délicates (en habituant les collaborateurs à être autonomes).

2.2 Cadrages théoriques sur la performance

Le but de toutes entreprises est la pérennité. Le concept de performance est difficile à préciser du fait de la spécificité pour chaque entreprise.

2.2.1 Définition

L'efficacité et l'efficience. Ces deux termes revêtent le succès de l'entreprise vis-à-vis de ses concurrents en réalisant des profits qui assurent sa survie. Une entreprise qui arrive à se faire une place et réussit à s'imposer face à la concurrence est à première vue performante quelque soit la nature de cette dernière.

2.2.1.1 La performance liée aux méthodes de management

Selon Patrick GILBERT et Marina CHARPENTIER¹³ : « La performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis ». En effet, la performance d'une entreprise renvoie au comportement du manager et plus généralement aux méthodes de management, c'est pour cette raison que l'on dit que la performance est subjective.

2.2.1.2 La performance liée aux objectifs fixés

Emmanuel MAIRE et Matthieu DUBOST dans leur ouvrage « les clés de la performance » ont défini cette dernière comme « L'exigence de parvenir à ses fins propres ». Une fois l'objectif fixé, il s'agit de donner le meilleur de soi pour l'atteindre. Etre performant,

¹³ Patrick GILBERT et Marina CHARPENTIER cité dans le mémoire de Laura MUCHA. Mémoire professionnel-« La motivation des salariés et la performance dans les entreprises ». Business administration. 2010. Consulté le 19/11/2020

c'est réaliser un projet de manière telle que vous dépassiez le niveau où vous vous situiez précédemment. Dans tous les cas, il s'agit donc de poser un objectif valable et de tout faire pour l'atteindre.» Une équation de la performance a été proposée par Emmanuel MAIRE et Matthieu DUBOST pour mieux cerner cette notion :

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

2.2.2 Type de performance

La performance détient plusieurs définitions prévisibles mais qui ont un sens qui tend toujours vers les objectifs de l'entreprise. On peut la classer en cinq catégories à savoir:

2.2.2.1 La performance économique ou financière

La performance économique insinue les termes financiers et économiques de l'entreprise. En effet, elle repose sur l'objectif le plus parlé de l'entreprise : l'épanouissement financier. La performance économique se mesure alors par le résultat financier et la maximisation de la valeur pour l'actionnaire.

2.2.2.2 La performance sociale

La performance sociale est toute efficacité appréciée au niveau du personnel de l'entreprise. Elle est récapitulée en donnée chiffrée dans un bilan social. Parmi les indicateurs sociaux, on peut citer les montants de la rémunération, le nombre d'accidents de travail, les maladies professionnelles,.....

2.2.2.3 La performance sociétale

«Elle indique l'engagement de l'entreprise dans les domaines environnementaux, humanitaires, culturels ». Son appréciation peut être faite par les outils de responsabilité sociétale. La performance sociétale est une des plus grandes actualités de nos jours car elle a tendance à la conservation de l'environnement.

2.2.2.4 La performance organisationnelle

Cette approche nous intéresse tout particulièrement car c'est le centre de notre étude. En résumant une multitude de définitions de la performance organisationnelle, on peut dire que la performance organisationnelle recouvre les concepts tels que l'efficacité, l'efficience et la productivité

▪ Définition

La performance organisationnelle se définit comme étant le résultat obtenu par rapport aux objectifs, à la stratégie de l'entreprise et/ou aux attentes des parties prenantes. Elle porte sur la qualité, la quantité, les coûts et le temps à travers la motivation, compétences, intelligence collective et autonomie ou encore un ensemble des contributions fournies par une ou plusieurs personnes dans leur travail au cours d'une période (comportements, résultats,

etc.) Au sein d'une organisation ; le système de la performance contribue à l'amélioration du travail à fournir de la grande majorité du personnel dont la performance s'avère acceptable car c'est grâce à la main d'œuvre que le gain de rendement a un effet significatif sur la valeur de l'entreprise. Aussi bien que le rapport entre l'individu et l'organisation, les buts et objectifs visés par les dirigeants et les attentes des employés sont autant des points à discuter sur le résultat d'un changement opéré par les responsables.

Cette performance se mesure en interne. Parmi les indicateurs de performance organisationnelle, on peut citer les délais de production, la qualité des biens et services ; il s'agit de mesurer la performance de l'entreprise au niveau de la qualité de la production, de la flexibilité, des délais, les coûts,.....

▪ Critères de performance organisationnelle

Le critère « coût » : le coût d'une entité, produit ou service, peut être défini comme étant : « la somme des charges relatives à un élément produit, activité, fonction » [Boisselier 2010]. Critère taylorien, le coût représente « la somme des charges ou supplétives relatives à toute chose désignée, que ce soit un bien ou un service » [Bellut 1990].

Lorino définit le coût de revient d'un produit comme étant la « somme des charges supportées par une entreprise pour fabriquer et vendre un produit » [Lorino 1996b].

Le prix d'un produit est déterminé alors par le coût de revient en rajoutant une marge [Ducq 1999].

Le critère « délai » : d'une manière générale, la notion de délai est associée au temps et peut être définie comme étant : « le temps accordé pour l'accomplissement de quelque chose » [Linternaute.com]. Dans une entreprise, nous distinguons plusieurs sortes de délais, notamment les délais rattachés aux processus physiques et opérants, comme par exemple : le délai de production, le délai de stockage, le délai de mise en circulation des nouveaux produits ou services, le délai de livraison... Les délais rattachés aux processus de pilotage sont également importants, tels les délais de prise de décision, de réaction...

Le critère « qualité » : La norme ISO 8402 définit la qualité comme étant la « satisfaction aux exigences spécifiées ». La qualité identifie « l'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites » [ISO 8402]. Dans ce sens la qualité est un minimum exigé ou une évidence lorsqu'un client achète un produit.

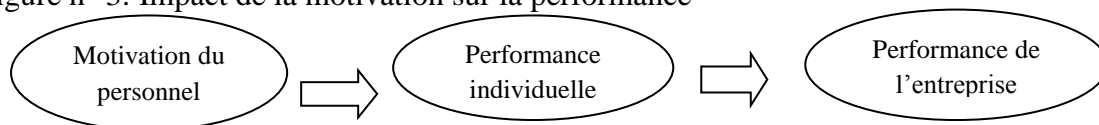
2.3 Lien entre motivation et performance

Les facteurs clés du progrès d'une entreprise sont la performance, la compétence, la capacité d'innovation, l'attention portée aux clients et surtout une organisation du travail qui respecte les hommes. La performance d'une entreprise serait liée directement à la nature des

objectifs fixés aux salariés et non au style managérial. La motivation constitue un moyen d'atteindre un but particulier. Elle relève notamment des besoins des individus. D'un point de vue de gestion, il s'agit donc de répondre aux besoins du personnel et de promouvoir ses efforts pour l'atteinte des objectifs organisationnels. La motivation a un rôle très important pour mobiliser l'enthousiasme du personnel, pour réaliser excellemment les objectifs fixés et pour améliorer continuellement la performance au travail. À cette fin, les gestionnaires sont appelés à agir sur les facteurs de motivation afin d'inciter plus de gens à travailler volontairement pour atteindre les objectifs organisationnels et améliorer considérablement les performances (Davis, 1984).

La relation entre motivation et performance est bien plus compliquée qu'elle ne paraît à priori. Entre motivation et performance, tous les cas de figure existent, on trouve cela va sans dire, des individus motivés et performants, et inversement, des individus non motivés et peu performants, mais aussi les individus non motivés et performants, voire des individus motivés et non performants. La performance résulte d'un effet de système, elle n'est strictement corrélée ni à la motivation ni à la compétence. Elle résulte plutôt de la cohérence entre trois éléments en interaction qui forment le système entre eux : l'organisation, la compétence et la motivation. La performance résulte de la cohérence entre ces trois composants et non, comme on le croit trop souvent, de leur produit (il suffit qu'un élément soit nul pour que la performance le soit également). Étant donné que la motivation est une force qui pousse les individus à atteindre les objectifs, et que la performance réside dans l'atteinte même de ces objectifs. Nous pouvons dire alors que motivation et performance sont deux valeurs fortement corrélées.

Figure n° 3: Impact de la motivation sur la performance



Source : Auteur, décembre 2020

Ainsi s'achève notre premier chapitre concernant l'aspect matériel utilisé pour l'élaboration de cette étude, à savoir la présentation de l'entité que nous avons choisi comme zone d'étude, ainsi que quelques cadrages théoriques basés sur la motivation du personnel et la performance de l'entreprise. Entamons maintenant au deuxième chapitre intitulé : méthodologies de collecte et de traitement des données.

CHAPITRE II : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Après les différentes recherches théoriques, nous allons intéresser à la démarche empirique. Le but était de rencontrer des professionnels du terrain mais également des salariés afin de répondre à nos différentes interrogations et tenter de résoudre la problématique de ce mémoire de recherche. Pour mener à bien le présent mémoire, il faut avoir une méthodologie pour la réunion et la collecte des informations d'une part, et d'autre part pour leur traitement des informations ainsi recueillies. Cette section va servir à exposer les étapes et la méthodologie et de traitement du travail de recherche. De ce fait, nous allons diviser cette partie en trois (3) sections différentes : avant, pendant et après la descente sur terrain, à cet effet nous allons exposer les différentes méthodes que nous avons pratiquées lors de ces trois (3) phases.

Section 1 : Avant la descente sur terrain

Cette phase consiste à exposer les méthodologies de recherche que nous avons pratiquer avant de choisir notre thème, de fixer nos hypothèses, ensuite chaque étudiant doit choisir une entreprise auquel il doit faire un stage ou passer des entretiens pour valider les hypothèses, quelques recherches théoriques aussi ont été entamés pour mieux comprendre le thème.

1.1 Protocole de recherche

Pour l'obtention du diplôme de Master en gestion, chaque étudiant doit finaliser ses études par une exposition de mémoire, de ce fait, chaque étudiant doit avoir à lui son propre protocole de recherche auquel il doit défendre dans son travail de mémoire. Pour se faire, notre thème s'est orienté vers « la motivation du personnel, outil de performance organisationnelle de l'entreprise », la problématique qui se pose est : dans quelle mesure la motivation des salariés représente-t-elle un véritable levier de performance organisationnelle pour les entreprises ? Nous avons choisi ce thème dû au fait que la compétence des ressources humaines constitue le premier facteur qui permet à une organisation d'être performante et compétitive.

1.2 Encadrement

Plusieurs encadrements à chaque début du semaine (lundi) et par téléphone ont été réalisés avec notre encadreur pour qu'elle nous aide à mieux cerner sur le sujet, à nous guider sur ce qu'il faut faire pas-à-pas, cela consistait à corriger notre protocole de recherche, à nous donner des plans de travail auquel nous devons suivre, à nous préparer déjà à la soutenance.

1.3 Choix de la zone d'étude

Pour la vérification concrète des hypothèses, chaque étudiant doit choisir une entreprise dans laquelle il souhaite effectuer son stage ou juste collecter des informations via l'entretien en préparant des questionnaires. Cependant le choix de l'entité à étudier doit tenir compte si l'entreprise dans laquelle l'étudiant va baser son travail présente une structure répondant aux besoins du niveau requis par les travaux de recherche. Toutefois, plusieurs difficultés ont été rencontrées lors de la demande de stage ou de la demande d'enquête car les entreprises, après l'arrivée de la pandémie COVID 19 fait face à des événements turbulents où ils ne souhaitent pas être perturbés de plus sur notre recherche. Pour notre cas, la société SEMINA-VISY GASY a été choisie comme zone d'étude en fonction de son activité et c'est la seule qui nous a accepté parmi tant d'autre, c'est une entreprise de production d'eau minérale gazeuse.

1.4 Ouvrages théoriques et recherche sur internet

La recherche bibliographique constitue la première phase de la réalisation de ce travail. Des documentations ont été entreprises afin de nous aider à confirmer ou à infirmer les hypothèses lors de la discussion. Les premiers ouvrages consultés sont surtout basés sur la théorie du thème ainsi que tous ceux qui s'y rattachent. Cependant, la recherche ne s'est pas limitée dans ce domaine, car la fonction personnel touche toutes les activités de l'entreprise, ce qui a incité d'élargir les recherches dans un domaine plus complexe qu'est la gestion d'entreprise. Nous avons consulté des différents livres qui concernent la gestion des ressources humaines, la motivation du personnel dans la bibliothèque universitaire. Cette technique nous a permis d'exploiter des différents documents en vue de faciliter et d'orienter la recherche.

La recherche bibliographique est riche, mais incomplète. Pour bien maîtriser le thème et rédiger ce livre, la connaissance des actualités est fondamentale, d'où l'utilité de la webographie. La recherche sur web actualise le savoir et fournit des informations complémentaires au sujet traité. La ponctualité, la facilité d'accès ont été le critère de nos choix d'accéder à cette méthode de collecte de données. Bibliographie et webographie se complètent, car les théories manquantes dans les livres et ouvrages étaient disponibles et mieux expliquées sur internet.

1.5 Cours théoriques

C'est un document nécessaire que nous avons fait référence lors de la rédaction du questionnaire d'enquête, et qui nous permet aussi d'avoir des théories déjà bien expliquées par les enseignants. La formation académique depuis la primaire jusqu'au niveau M2 a été

d'une grande utilité. Même en étant en niveau Master, les cours suivis durant les années antérieures sont indispensables au moment de la rédaction de ce travail.

1.6 Préparation questionnaire

Les informations recueillies lors de la recherche bibliographique ont permis de concevoir une ébauche de questionnaire d'enquête. Les questions ont été élaborées conformément aux objectifs de la recherche et aux hypothèses émises.

La méthode utilisée est la méthode de l'échelle en cinq points de **Likert** : (5) Extrêmement satisfait ; (4) très satisfait ; (3) satisfait ; (2) assez satisfait ; (1) pas du tout satisfait. Cela collaborera au traitement statistique. Le remplissage a été aussi facile, les questions étant fermées, il suffit alors de cocher la case correspondante aux réponses de l'enquêté. De ce fait, nous avons divisé notre questionnaire en 4 parties (voir annexe n°1) :

La première partie de ce questionnaire comprend les informations personnelles de l'enquêté concernant l'âge, l'ancienneté le poste occupé et la catégorie socioprofessionnelle de la personne en question. Cette partie est très importante car elle est la base de notre échantillonnage, la deuxième partie met en évidence la motivation par la condition de travail et la troisième partie met en évidence la motivation par la mise en place de la méthode de management, elle mesure le degré de satisfaction. La quatrième partie est réservée aux questions concernant la performance organisationnelle, les indicateurs de performance retenus sont alors la qualité de service et de production et le délai.

1.7 L'échantillonnage

Une méthode d'échantillonnage décrit la façon dont la population statistique sera observée partiellement à travers un de ses sous-ensembles appelé échantillon.

1.7.1 Choix de la méthode

La méthode de l'échantillonnage est composée par deux (02) types ; la méthode des quotas et la méthode probabiliste. La première montre que le choix des individus est en partie confié à l'enquêteur. « C'est une méthode contestable par les distorsions qu'elle introduit. Par contre, c'est une méthode simple et économique mais les résultats ne sont pas généralisables et valables uniquement pour les échantillons étudiés. ». La deuxième met l'accent sur la détermination des individus retenus pour faire parti de l'échantillon et qui sera effectuée au hasard. Tous les individus de la population ont des chances égales d'être retenus pour faire partie de l'échantillon. C'est une méthode objective mais coûteuse et les résultats sont généralisables. Pour cette étude, il a été préférable d'utiliser la méthode des quotas. Cette dernière a permis de choisir librement l'individu pouvant former le groupe de l'échantillon.

1.7.2 Population de l'étude

La population mère de notre étude est représentée par le personnel de la SEMINA VISY GASY. La situation fin novembre de la société montre 52 employés. Ces employés sont affectés dans les différents services existant au sein de l'entreprise.

Tableau n° 1: Population de l'étude

Service	Direction générale	Usine (Antsirabe)	Service commercial	Service financier et comptable	Service administratif	TOTAL
Effectif	3	20	20	5	4	52

Source : Directeur des Opérations, Décembre 2020

1.7.3 Échantillon proprement dit

Pour le calcul du taille de notre échantillon, nous nous sommes servi de la théorie d'Olivier Nallis : « le taux d'échantillonnage, dans le cas de population finie, est le rapport taille de l'échantillon / taille de la population. Un sondage est dit exhaustif quand le rapport : échantillon choisi / population mère (noté n/N) est supérieur à $1/7$ (ou 0,14 c'est-à-dire 14%) et non exhaustif s'il est inférieur à $1/7$ »¹⁴.

En d'autres termes, on considère en statistique que la proportion de 14% ($1/7$) pour un échantillon, représente une partie suffisante de la population mère pour parler de sondage exhaustif. Le rapport $12/52=0,23$ est supérieure à 0,14 donc notre échantillon est exhaustif.

Tableau n° 2: Population étudiée

Service	Direction générale	Service commercial	Service financier et comptable	Service administratif	TOTAL
Effectif	1	7	1	3	12

Source : Auteur, décembre 2020

Dans cette étude, le choix de l'échantillon a été proposé par l'entreprise. Il s'agit de choisir aléatoirement l'échantillon à étudier d'un taux de sondage de 23% de l'effectif total de 52 employés soit 12 employés à enquêter.

Section 2 : Pendant la descente sur terrain

Dans le cadre de la réalisation de cette étude, la descente sur terrain a été nécessaire pour collecter plus d'informations, de ce fait nous avons procédé à plusieurs tâches pour constituer notre échantillon afin de pouvoir commencer les entretiens suivis de quelques questionnaires d'enquête.

¹⁴Olivier Nallis-« Veille informationnelle, études qualitatives et quantitatives »-juin 2011-page 71

2.1 L'entretien

La qualité des informations issue d'un entretien est beaucoup plus intéressante car elle reflète les pensées des interviewés et relatent la réalité tel qu'il est, ainsi pour obtenir les données nécessaires à la réalisation du mémoire, un entretien a été réalisé avec le Directeur des Opérations Madame Misa RANAIVO, qui est aussi le responsable du personnel de VISY GASY. Elle s'est déroulée le 19 Novembre 2020 de 10h 30 à 12h, nous avons adopté le type d'entretien libre où nous présentons juste les sujets et elle répond à son aise.

2.1.1 Guide d'entretien

Nous avons rédigé le guide d'entretien en ordonnant les sujets à traiter afin d'avoir une certaine cohérence et une fluidité dans le discours. Nous avons adopté la technique de l'entonnoir, en posant au début des questions d'ordre plutôt générale puis au fur et à mesure des questions plus pointues. Le but de cette technique était d'installer, dès le départ un certain niveau de confiance entre les interlocuteurs afin de récolter un maximum d'information, les plus objectives possibles.

2.1.2 Contenu du guide d'entretien

Nous avons élaboré ce guide d'entretien en vue de la réalisation d'une recherche exploratoire. Ce guide d'entretien est composé de 4 thèmes différents comme nous allons le voir ci-dessous. Le premier thème est basé sur le renseignement général concernant la zone d'étude, le second sur le renseignement d'ordre personnel de l'interviewé, le troisième sur la politique de motivation utilisée par la firme, le quatrième constitue la question basant sur la relation entre la motivation et la performance de VISY GASY.

2.2 L'enquête par questionnaire

Notre enquête a été réalisée sur 12 salariés au sein de VISY GASY qui représente notre échantillon final. Elle a duré pendant 4 jours, allant du 01 décembre jusqu'au 04 décembre 2020, et les entretiens s'enchaînaient selon les rendez vous obtenus par le responsable, c'est-à-dire suivant la disponibilité des enquêtés dans leur travail.

Nous avons procédé de manière à présenter directement nos questionnaires aux enquêtés sans leurs poser des questions face à face, mais il y a des fois des contraintes où nous avons besoin de convertir les questions en malagasy pour avoir des réponses exactes.

2.3 Observation

La séance d'observation s'est déroulée durant l'enquête et l'entretien. Notre observation est non participante car nous n'avons pas pu effectuer un stage.

L'observation sur terrain est une méthode de collecte de donnée qui est basée sur l'insertion dans le lieu de travail des personnel enquêter afin d'avoir plus d'information et

aussi de vérifier par soi-même la concordance des résultats fournies. Elle procure des informations réelles que les entretiens n'est pas en mesure de fournir. Les décalages entre le dire et le faire sont détectés à partir de l'observation. Cette méthode contribue à la fiabilité des informations obtenues par le biais de l'entretien individuel. Elle apporte des données supplémentaires utiles pour mieux aborder le thème traité.

2.4 Chronogramme de l'étude

On nous a accordé une durée de 3 mois et 15 jours pour la réalisation de ce présent mémoire, nous allons présenter dans un tableau ci-après tous les événements que nous avons passés pour l'accomplissement de ce travail.

Tableau n° 3: Chronogramme de l'activité

Activités	NOVEMBRE				DECEMBRE				JANVIER				FEVRIER		
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3
Recherches documentaires															
Encadrement															
Enquête, entretien, Observation															
Rédaction du mémoire															
Correction															
Dépôt															

Source : Auteur, décembre 2020

Après avoir collecté les informations nécessaires, entamons maintenant dans la troisième et dernière étape qui consiste au traitement des données recueillies.

Section 3 : Après la descente sur terrain

La méthode choisie pour analyser les résultats en vue de validation des hypothèses est la méthode hypothético-déductive. C'est est une méthode scientifique qui consiste à formuler des hypothèses en fonction des théories et d'en déduire si les faits sont conformes à ces hypothèses. Nous allons diviser cette section en 2 sous sections différentes, la première concerne la méthode de traitement des données, la deuxième consiste à la méthode de vérification des hypothèses.

3.1 Méthode de traitement des données

Après avoir reçu l'information, nous les avons analysées afin d'extraire ce qui est important. Pour les traitements des données reçues, nous avons utilisé le plan IMMRED pour la rédaction du mémoire, nous avons employé aussi le logiciel Microsoft Word pour la

rédaction et le Microsoft Excel pour les traitements des données recueillies et les représentations des tableaux. Dans la partie discussion de notre ouvrage, nous avons adopté l'analyse SWOT ou FFOM.

3.1.1 Le plan IMMRED

La méthodologie de rédaction que nous avons appliquées pour l'élaboration et le développement de ce mémoire suit le plan IMMRED que notre encadreur nous à recommander à savoir : l'introduction générale, le matériel et méthode, ainsi que le résultat accompagné de la discussion et de recommandation et pour en finir la conclusion générale.

3.1.2 La théorie des forces et faiblesses

Cette théorie est appelée aussi pour les anglophones la matrice SWOT (Strenght, Weaknesses, Opportunities and Threat), ou FFOM pour les francophones (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces). C'est un outil d'aide à la prise de décision et aussi un outil qui permet de diagnostiquer la valeur des entités et de dégager ainsi ses forces, ses faiblesses, ses opportunités et ses menaces par rapport à l'environnement interne (fournisseur, clients, personnel,...) et externe (politique, économique, sociologique, technologique, écologique et légal) de l'entreprise.

Nous avons choisi cet outil d'analyse pour diagnostiquer nos résultats dû au fait qu'il nous permet de donner un bon portrait concernant la situation réelle de la firme et d'élaborer une stratégie afin d'améliorer la performance de l'entreprise.

3.1.3 Microsoft Excel

L'intégration totale des données garanties que les documents restent liés de manière dynamique aux sources cruciales d'informations de l'entreprise. Pour l'élaboration des tableaux statistiques ainsi que les figures, le XLSTAT 2007 qui n'est autre que Microsoft Office Excel 2007 est l'outil puissant qui permet d'analyser, de partager et de gérer les données avec facilité.

3.1.4 Statistique descriptive

La statistique a pour objet de recueillir des observations portant sur des sujets présentant une certaine propriété et de traduire ces observations par des nombres qui permettent d'avoir des renseignements sur cette propriété. Le but de la statistique descriptive est de structurer et de représenter l'information contenue dans les données, c'est-à-dire décrire où résumé ou représenter par des statistiques les données disponibles quand elles sont nombreuses. Il s'agit de fournir toute information disponible sur le phénomène en moins de chiffres et de mots possibles.

3.2 Démarche de vérification des hypothèses

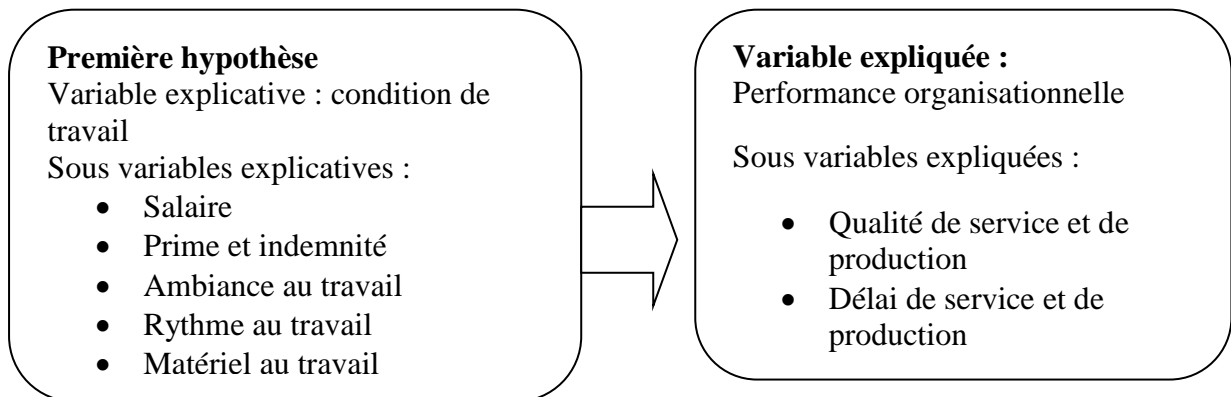
La méthode hypothético-déductive est une méthode scientifique qui consiste à formuler une hypothèse afin d'en déduire des conséquences observables, mais également d'en déterminer la validité (cours méthodologie). Cette démarche est celle la plus utilisée par les chercheurs. Elle se compose des étapes suivantes : la formulation de la problématique, des déductions ou des inductions en fonction des connaissances empiriques sur le thème, d'une ou plusieurs hypothèse de recherche, l'exécution des tests empiriques pour vérifier ou infirmer les hypothèses.

3.2.1 Vérification relative à la première hypothèse

Notons à rappeler notre première hypothèse : « la mise en place d'une bonne condition de travail améliore la qualité de travail des employés ». Cette condition de travail est vue sous cinq angles : salaire, prime et indemnité, ambiance au travail, rythme au travail et matériel au travail.

Traduction de la première hypothèse en variable :

Figure n° 4 : Modélisation de la première hypothèse



Source : Auteur, Novembre 2020

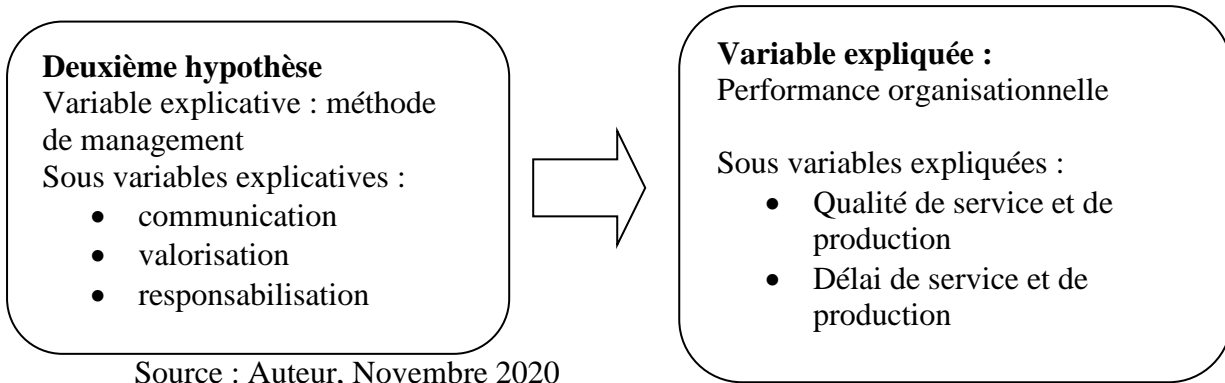
L'étude consiste à avoir des proportions et des pourcentages des sous variables explicatives (salaire, prime et indemnité, ambiance au travail, rythme au travail) et de la variable expliquée (qualité et délai) par des réponses proposées par l'échantillon, et par la suite d'établir un essai de corrélation entre ces derniers par l'utilisation de la formule du coefficient de corrélation.

3.2.2 Vérification relative à la deuxième hypothèse

Notre deuxième hypothèse consiste : « la mise en place d'une bonne méthode de management favorise l'implication des employés dans la réalisation des objectifs ». Cette méthode de management est vue sous 3 ongles selon nos sous variables explicatives : communication, valorisation, responsabilisation.

Traduction de la deuxième hypothèse en variable :

Figure n° 5: Modélisation de la deuxième hypothèse



Source : Auteur, Novembre 2020

La même démarche est valable pour la deuxième hypothèse, elle consiste à avoir des proportions et des pourcentages des sous variables explicatives de la méthode de management (communication, valorisation, responsabilisation) et de la variable expliquée de la performance (qualité et délai) par des réponses proposées par l'échantillon et par la suite d'établir un essai de corrélation entre ces derniers par l'utilisation de la formule du coefficient de corrélation.

3.2.3 Application statistique de la démarche de vérification

D'après les figures ci-dessus, nous avons deux variables explicatives (X1, X2) en rapport avec le thème susmentionné ainsi que la variable à expliquer (Y). Notre but c'est de démontrer qu'Y est en fonction de X1, X2 ou $Y = f(X1, X2)$, avec :

Y : la performance de l'entreprise mesurée par l'atteinte des objectifs en qualité et délai

X1 : la motivation par la mise en place d'une bonne condition de travail

X2 : la motivation par la mise en place d'une bonne méthode de management

• Méthode de corrélation¹⁵

Les données recueillies suite à notre enquête seront traitées par la méthode statistique. En effet, notre étude consiste à démontrer la relation entre la motivation du personnel et la performance organisationnelle de l'entreprise SEMINA VISY GASY. Pour démontrer la relation entre ces deux variables, nous avons choisi l'analyse des données par la méthode de corrélation.

En probabilité et en statistiques, étudier la corrélation entre deux ou plusieurs variables aléatoires ou statistiques numériques, c'est étudier l'intensité de la liaison qui peut exister entre ces variables. La mesure de la corrélation linéaire entre les deux se fait alors par le

¹⁵Cours Statistique descriptive en L1, avec Mr HERIMIAH RAKOTONDRANJA Solo A., année 2016

calcul du coefficient de corrélation linéaire. On appelle coefficient de corrélation linéaire l'indicateur « r » permettant de mesurer le niveau de liaison entre les variables X et Y .

L'équation du coefficient de corrélation linéaire est la suivante:

$$r = \frac{\text{Cov}(X, Y)}{\sqrt{(o^2_x * o^2_y)}}$$

- **Interprétation**

Le coefficient de corrélation linéaire est un réel compris entre -1 et 1 c'est-à-dire $-1 \leq r \leq 1$. Trois interprétations peuvent être faites : si r est proche de 0, il n'y a pas de relation linéaire entre (X_1 et Y) et (X_2 et Y) ; ensuite si r est proche de -1, il existe une forte relation linéaire négative entre (X_1 et Y), (X_2 et Y); et enfin si r est proche de 1, il existe une forte relation linéaire positive entre X et Y . On interprètera alors que la relation est forte lorsque le coefficient se trouve entre **0.5 et 1**.

- **Condition de validation**

Comme nous utilisons la corrélation comme méthode de démonstration des hypothèses, la validation de ces hypothèses est suite aux résultats de nos coefficients de corrélation. De ce fait, la première hypothèse (X_1 et Y) est validée si le coefficient de corrélation est positif et il en est de même pour la deuxième hypothèse (X_2 et Y). Un coefficient de corrélation positif démontre déjà l'existence de la relation entre les deux variables. Positif, parce que le sens de la relation est jugé par le signe du coefficient de corrélation, c'est-à-dire, que les deux variables vont dans le même sens. Et le degré de la relation dépend du coefficient lui-même.

CONCLUSION PARTIELLE

La première partie de notre mémoire nous a permis de définir les matériels et les méthodes utilisées pendant la réalisation de cette étude. Dans le chapitre « matériel », nous avons mentionné la présentation simplifiée de la zone d'étude, les théories concernant la motivation et la performance. Nous avons également collecté des données par des enquêtes. A l'aide des méthodes d'échantillonnage auprès de la société enquêtée. C'est dans le chapitre méthode que nous avons pu retracer tous nos parcours pour atteindre notre objectif. Ces deux aspects nous conduisent à nous consacrer au deuxième partie, relatif aux résultats obtenus pendant les visites d'entreprise et les enquêtes effectuées.

PARTIE II : RESULTATS

La première partie a été consacrée à la présentation des matériels et méthodes utilisés tout au long des recherches, il importe dans la partie qui suit de présenter les résultats obtenus. En effet, l'objectif de cette partie repose sur la présentation des informations obtenues durant la descente sur terrain. Les résultats ont pris forme à partir des entretiens et enquêtes effectués auprès des responsables et employés de la société. Cette présentation est le fruit de la concrétisation de la méthodologie de recherche. Les résultats représentent les données que nous avons recueillies auprès des intervenants de l'entreprise. Il nous permet de faire des analyses afin de vérifier nos hypothèses. Il est présenté sous forme des données chiffrées. Les résultats que nous avons reçus sont représentés dans des tableaux afin de rendre facile la lecture. Les résultats seront présentés suivant les numérotations dans le questionnaire. Nous avons divisé cette partie en deux chapitres différents, le premier est le résultat relatif à la première hypothèse, le second est relatif à la deuxième hypothèse.

CHAPITRE I : RESULTAT RELATIF A LA PREMIERE HYPOTHESE

Notons à rappeler que notre première hypothèse est basée sur la mise en place d'une bonne condition de travail améliore la qualité de travail des employés. De ce fait, nous allons présenter dans ce chapitre les résultats relatifs à cette hypothèse. Nous allons diviser ce chapitre en deux sections différentes, la première section exposera les données statistiques concernant notre échantillon, la deuxième section traitera les informations reçus concernant la pratique de condition de travail.

Section 1 : Données statistiques concernant l'échantillon

Cette section sera consacrée à la présentation de la caractéristique des populations étudiées, cela concerne à la description statistique de l'échantillon et les données socioprofessionnelles de l'échantillon.

1.1 Description statistique de l'échantillon

En janvier 2020, la société VISY GASY comptait 52 personnes en totalité dont trois (03) au sein de la direction générale, 20 travaillait à l'usine d'Antsirabe, 20 assurent le service commercial, 5 occupent le service financier et comptable, et enfin 4 assure le service administratif. Ces échantillons ont été choisis aléatoirement. Nous avons choisi 12 salariés parmi eux pour servir notre échantillonnage, dont nous allons voir dans le tableau ci-après.

Tableau n° 4 : Description de l'échantillon

Interviewer	Age	Fonction	Ancienneté	Sexe
A	40-50	Directeur des opérations	15	F
B	>50	Responsable commercial	25	M
C	>50	Chauffeur livreur (province)	20	M
D	25-30	Chauffeur livreur (ville)	5	M
E	30-35	Merchandiseur	3	M
F	35-40	Agent commercial	10	M
G	25-30	docker	2	M
H	30-35	Magasinier	5	M
I	45-50	Sécurité	20	M
J	30-35	comptable	5	M
K	>50	Réceptionniste	25	F
L	25-30	Femme de ménage	3	F

Source : Auteur, décembre 2020

Ce tableau représente la caractéristique de notre échantillon, nous avons 12 salariés de différents postes, de sexe différent, d'ancienneté différente.

Nous avons utilisé pour chacune des personnes interviewées une codification afin de respecter l'anonymat de ces derniers.

1.2 Données socioprofessionnelles de l'échantillon

Cette sous-section va nous permettre de voir les informations concernant la population étudiée, voir leur sexe, âge, niveau d'instruction et leur grade.

Nous présentons les caractéristiques de nos échantillons comme suit :

Tableau n° 5: Distribution de l'échantillon selon le sexe :

Sexe	Nombre	pourcentage
Masculin	9	75%
Féminin	3	25%
TOTAL	12	100%

Source : Auteur, décembre 2020

Les données du terrain révèlent que le pourcentage majoritaire est celui du sexe masculin avec un taux de 75% contre 25 % du sexe opposé, cela s'explique par la nature du travail qui exige une force physique chez la catégorie des exécutants.

Tableau n° 6 : Distribution de l'échantillon selon l'âge :

Age	nombre	pourcentage
25-30	3	25%
30-35	3	25%
35-40	1	8.33%
40-45	1	8.33%
45-50	3	25%
>50	1	8.33%
TOTAL	12	100%

Source : Auteur, décembre 2020

Les données du terrain montrent que 41.67% des salariés sont en âge de maturité entre [40-50[, suivis de la tranche d'âge entre [35-40[avec un pourcentage de 8.33%, contre 50 % pour la catégorie de moins de 35 ans.

Nous constatons a priori que les effectifs des salariés de l'entreprise sont en majorité des jeunes qui se caractérisent par la force et la stabilité.

Tableau n° 7: Distribution de l'échantillon selon le grade :

Grade	Nombre	pourcentage
ouvrier	6	50%
agent de licence	4	33.33%
Cadre (agent de maîtrise)	2	16.67%
TOTAL	12	100%

Source : Auteur, décembre 2020

Selon les chiffres du tableau ci-dessus, on remarque que la catégorie des ouvriers occupe une place importante dans notre échantillon avec un taux de 50%, suivi de 33.33% des agents de licence, 16.67% des agents de maîtrise.

D'après ces présentes données, nous constatons une prépondérance des deux catégories (maîtrise et exécution), cela s'explique par la nature du travail qui demande un grand nombre d'effectif pour faire accomplir les tâches et satisfaire la demande sur le marché.

Nous avons pu décrire statistiquement notre échantillon suivant leur nature, leur catégorie, leur sexe, entamons maintenant à la deuxième section qui traitera les informations relatives à notre première hypothèse qui est la condition de travail.

Section 2 : Résultat sur la pratique de condition de travail

Les données recueillis ont été formulés à partir des versions de chaque individu soumis à la guide d'entretien. D'où les réponses attribuées par l'ensemble de l'échantillon ont été rassemblées et sont présentées sous forme de tableau à laquelle figure les pourcentages correspondants à chaque portion.

2.1 Rémunération

Comme nous le savons tous, la rémunération ou le salaire est la contrepartie du travail effectué par le salarié en vertu de son contrat de travail, ainsi nous avons posé cette question pour connaître les avis de ces individus concernant cette rémunération.

Avec l'échantillon de départ, voici le résultat concernant le niveau de satisfaction ressenti par les salariés enquêtés par rapport au salaire de base.

Tableau n° 8: Degré de satisfaction des salariés par rapport au salaire de base

Degré de satisfaction	Nombre	Pourcentage
Extrêmement satisfait	0	0,00%
Très satisfait	0	0,00%
Satisfait	4	33,33%
Assez satisfait	7	58,33%
Pas du tout satisfait	1	8,33%
TOTAL	12	100,00%

Source : Auteur, décembre 2020

La récapitulation des réponses concernant la satisfaction des employés par rapport à leurs salaires de base est représentée dans le tableau ci-dessus. En effet, 33.33% des enquêtés, sont juste satisfaits de leur salaire de base au sein de la VISY GASY, 58.33% soit 7 employés parmi les enquêtés sont assez satisfaits, tandis que 8.33 % représenté par un employé est assez satisfait de leur salaire de base.

Ainsi, on peut dire que 33,33% de l'échantillon ont une perception positive sur le salaire de base au sein de VISY GASY face à 66,66% de perceptions négatives.

2.2 Prime

La majorité des entreprises dépensent beaucoup pour donner à ses employés d'autre avantage autre que la rémunération de base pour leur stimuler à bien travailler afin de les rendre compétent dans l'accomplissement de ses tâches. Dans cette entreprise que nous avons enquêté, en voici les réponses concernant la satisfaction des employés vis-à-vis de la politique de motivation de l'entreprise par rapport au prime:

Tableau n° 9 : Degré de satisfaction des salariés par rapport aux primes et indemnités

Degré de satisfaction	Nombre	Pourcentage
Extrêmement satisfait	0	0,00%
Très satisfait	2	16,67%
Satisfait	6	50,00%
Assez satisfait	1	8,33%
Pas du tout satisfait	3	25,00%
TOTAL	12	100,00%

Source : Auteur, décembre 2020

Concernant les primes et indemnités offerts au sein de la société, 16.67% des 12 répondants se sont déclarés très satisfait des primes et indemnités au sein de la société, 50 % également sont juste satisfaits, 8.33% sont assez satisfaits et 25% de la partie de l'échantillon n'ont pas du tout la satisfaction vis-à-vis de la pratique de ce genre de motivation au sein de VISY GASY. Il revient à dire que 33,33% de l'échantillon affirme une réponse négative contre 66,67% pour la réponse positive.

2.3 Rythmes au travail

Quant aux horaires de travail, dès l'entretien d'embauche, chaque futur salarié est informé de tous les renseignements afférents à l'emploi du temps et le rythmes de travail par rapport à la tâche à réaliser.

En générale, les salariés effectuent quarante (40) heures de travaux et disposent de deux (2) jours de repos par semaine conformément à la loi malgache.

Pour le cas de VISY GASY, nous allons présenter dans un tableau ci-après la répartition des horaires de travail de la société.

Tableau n° 10: Répartition de l'horaire de travail chez VISY GASY

Service	Heure d'arrivé	Heure de départ
Usine (Antsirabe)	8h	18h
Service Commercial	7h	18h
Service Financier	8h	18h
Service Administratif	8h	18h

Source : Directeur des Opérations, Novembre 2020

D'après ce tableau, la majorité des employés effectue 8 heures de travail par jour sauf pour les cas de service commercial qui effectue une heure de plus par rapport aux autres services, et pour le cas des agents de sécurité qui travail la nuit.

En se référent avec ce tableau, nous allons voir ci-après le degré de satisfaction des employés vis-à-vis de ce rythme.

Tableau n° 11: Degré de satisfaction des salariés par rapport à l'horaire de travail

Degré de satisfaction	Nombre	Pourcentage
Extrêmement satisfait	0	0,00%
Très satisfait	0	0,00%
Satisfait	5	41,67%
Assez satisfait	7	58,33%
Pas du tout satisfait	0	0,00%
TOTAL	12	100,00%

Source : Auteur, décembre 2020

Notre échantillon durant cette enquête est composé de douze (12) salariés de la firme. Ce tableau montre que 5 des salariés enquêtés soit 41,67% trouvent que l'horaire leur convient c'est-à-dire ils sont juste satisfait ; 7 sur 12 salariés soit 58,33 % trouvent que l'horaire leur convient assez c'est-à-dire assez satisfait par rapport au rythme de travail. Il revient à dire que 58,33% de l'échantillon affirme une réponse négative contre 41,67% pour la réponse positive.

2.4 Ambiance au travail

Les collaborateurs commencent et terminent leur journée dans les locaux de l'entreprise, pour en finir avec leur travail, l'ambiance est tellement importante pour eux, puis cela permet de prédire l'efficacité des équipes s'ils entendent très bien (Dietrich, 2005). Le climat social est important pour les salariés dans la réalisation de leurs tâches. Il est la perception du salarié de l'organisation dans son environnement, du contenu du travail, de la qualité, de la supervision et de ses relations interpersonnelles. L'ambiance, la cohésion des équipes, la confiance mutuelle... si immatérielles soient-elles, sont vivement ressenties par chaque salarié.

Tableau n° 12: Degré de satisfaction des salariés par rapport à l'ambiance au travail

Degré de satisfaction	Nombre	Pourcentage
Extrêmement satisfait	2	16,67%
Très satisfait	4	33,33%
Satisfait	5	41,67%
Assez satisfait	1	8,33%
Pas du tout satisfait	0	0,00%
TOTAL	12	100,00%

Source : Auteur, décembre 2020

Le tableau ci-dessus nous montre qu'en général, la majorité des répondants de l'enquête sont satisfaits de leurs relations avec leurs collègues de travail. En effet, 2 employés sur les 12 enquêtés sont extrêmement satisfaits qui représente un pourcentage de 16,67% ; 33,33 % sont très satisfaits tandis que 41,67% sont juste satisfaits contre 8,33% qui sont assez satisfaits. Il revient à affirmer que 91,67% de l'échantillon affirme une réponse positive contre 8,33% pour la réponse négative vis-à-vis de l'ambiance au travail.

2.5 Matériel au travail

Les conditions de travail sont ceux qui permettent à l'employé d'effectuer correctement son travail. Les matériels utilisés pour la réalisation de l'activité jouent un rôle important dans l'accomplissement correct d'une activité, de plus l'atteinte d'un objectif nécessite toujours des moyens à utiliser. De ce fait, le matériel désigne l'environnement dans lequel les employés vivent sur leur lieu de travail, on pourrait dire que le matériel est l'une des facteurs de la condition de travail qui peut pousser les salariés d'être motivés ou pas dans leur secteurs d'activités car cela peut changer leurs façons de travailler. Des conditions de travail favorable augmentent la stabilité professionnelle des salariés, accroissent leur initiative et leur implication, réduisent le stress ainsi que la fatigue

Nous allons voir dans le tableau ci-après si les matériels utilisés par les employés de VISY GASY sont adaptés à leur besoin et au besoin du poste qu'ils occupent.

Tableau n° 13: Degré de satisfaction des salariés par rapport au matériel utilisé

Degré de satisfaction	Nombre	Pourcentage
Extrêmement satisfait	0	0,00%
Très satisfait	3	25,00%
Satisfait	5	41,67%
Assez satisfait	4	33,33%
Pas du tout satisfait	0	0,00%
TOTAL	12	100,00%

Source : Auteur, décembre 2020

D'après les résultats obtenus venant de ces salariés, il y en a des individus qui ont des matériels qui ne sont plus adaptés à leur travail et leur besoin et il y en a qui sont satisfaits. Nous pouvons en déduire que 25% des enquêtés sont très satisfaits par rapport à la condition matériel pour la réalisation de leurs tâches, 41,67 % sont satisfaits, 33,33 % sont juste satisfaits

tandis que 33,33% trouvent que les matériels au travail ne sont pas adaptés à leur besoin et au besoin du poste. Il revient donc à affirmer que 66,67 % de l'échantillon affirme une réponse positive par rapport au matériel utilisé pour la réalisation de leurs activités contre 33,33% pour la réponse négative.

Parmi les différents tableaux cités ci-dessus, la plupart des employés trouvent que les conditions de travail dans cette entreprise sont satisfaisante et présente une source de motivation pour eux, d'autres ne sont pas très satisfaisantes. Pour englober le tout, nous avons posé une question concernant la condition de travail de façon général auprès de l'échantillon.

La question que nous avons posé est que : selon vous, avoir une bonne condition de travail est-il un facteur de motivation ?

Tableau n° 14: Présentation des réponses sur les conditions de travail en général

interviewé	Nombre	Pourcentage
Oui	8	66,67%
Non	3	25,00%
Aucune idée	1	8,33%
TOTAL	12	100,00%

Source : Auteur

D'après ce tableau, la majorité de ces employés pensent qu'avoir une bonne condition de travail est un facteur de motivation, d'après le tableau les 66.67% confirme cette question par contre 25% pensent le contraire et 8.33% de l'échantillon n'a aucune idée de l'influence de la condition de travail sur leurs motivations.

Nous avons pu voir que le premier chapitre de notre mémoire met en évidence la présentation du résultat concernant la première hypothèse en évoquant deux sections différentes.

Nous avons pu présenter dans ce chapitre des tableaux présentant les réponses aux questionnaires concernant les cinq types de condition de travail que nous avons choisi pour servir nos sous variables explicatives pour notre première hypothèse. Plus précisément dans le cadre de la rémunération, des primes et indemnités, du rythme au travail, de l'ambiance au travail ainsi que des conditions matérielles au travail. Entamons maintenant au deuxième chapitre qui s'intitulera « résultat relatif à la deuxième hypothèse ».

CHAPITRE II : RESULTAT RELATIF A LA DEUXIEME HYPOTHESE

La deuxième hypothèse que nous avons posée est que « la mise en place d’une bonne méthode de management favorise l’implication des employés dans la réalisation des objectifs ». Nous allons présenter le fruit de notre descente sur terrain concernant la méthode de management appliquée par VISY GASY dans ce second chapitre, de ce fait nous avons divisé ce chapitre en deux sections, la première listera la proportion des réponses concernant la pratique de management, la seconde présentera la performance organisationnelle de l’entité issue de l’entretien.

Section 1 : Résultat sur la pratique de la méthode de management

Nous retenons toujours la même caractéristique de l’échantillon comme précédemment cité dans le résultat relatif à la première hypothèse. La démarche est la même à celle de la présentation de la première hypothèse c'est-à-dire les réponses attribuées par l’ensemble de l’échantillon ont été rassemblées et sont présentées sous forme de tableau à laquelle figure les pourcentages correspondants à chaque portion. Nous allons voir dans cette section les différentes variables de la méthode de management.

1.1 Communication

Il est très primordial de communiquer de manière claire et régulière auprès des salariés, et ce, à tous les niveaux. Au sein de VISY GASY la communication est facile, puisque l’effectif du personnel est peu nombreux, de ce fait la circulation de l’information est rapide par le biais de note de service ou se fait de manière verbale et le dirigeant arrive à communiquer avec tous le personnel de niveau hiérarchique différent. Pour la communication et la compte rendue des objectifs et des résultats, le dirigeant ou le directeur des opérations rassemble le personnel mensuellement pour leur faire part de la situation de l’entreprise.

Nous allons présenter dans le tableau ci-après les résultats concernant le degré de satisfaction des employés par rapport à la communication au travail :

Tableau n° 15: Degré de satisfaction des salariés vis-à-vis de la communication

Degré de satisfaction	Nombre	Pourcentage
Extrêmement satisfait	0	0,00%
Très satisfait	5	41,67%
Satisfait	6	50,00%
Assez satisfait	1	8,33%
Pas du tout satisfait	0	0,00%
TOTAL	12	100,00%

Source : Auteur, décembre 2020

Le tableau ci-dessus montre que 41.67% des employés sont tous très satisfait de la méthode de communication utilisée par l'entreprise, 50% des enquêtés ont confirmés qu'ils sont juste satisfait vis-à-vis de la communication au travail contre 8.33% qui sont satisfait mais assez.

1.2 Valorisation

Valoriser un travail c'est reconnaître, désirer être reconnu est légitime. Cette reconnaissance porte sur l'identité d'un individu, son histoire, son appartenance à un groupe de travail ou à un métier. En effet, plus un salarié se sent reconnu dans l'entreprise où il travaille, plus il va être motivé car il va se sentir unique et partie intégrante de celle-ci. Ainsi par le biais de la reconnaissance des salariés, l'entreprise va pouvoir atteindre un niveau de performance élevé grâce à la motivation de ses employés. Les salariés ont en effet pris conscience de leur apport et ont un profond désir de reconnaissance. Ils entendent être traités comme des partenaires et non plus comme des exécutants et veulent voir leurs efforts et leurs contributions reconnus au même titre que les résultats obtenus.

Nous allons montrer alors dans un tableau ci-après les avis et satisfactions des employés enquêtés par rapport à cette reconnaissance :

Tableau n° 16: Degré de satisfaction des salariés par rapport à sa place dans l'entreprise (valorisation)

Degré de satisfaction	Nombre	Pourcentage
Extrêmement satisfait	0	0,00%
Très satisfait	2	16,67%
Satisfait	7	58,33%
Assez satisfait	3	25,00%
Pas du tout satisfait	0	0,00%
TOTAL	12	100,00%

Source : Auteur, décembre 2020

D'après ce tableau, les 25 % des enquêtés ne reçoivent pas des encouragements de la part de son supérieur. En d'autres termes, le dirigeant, malgré les efforts de ses employés, ne les encourage pas assez. Seuls les commerciaux reçoivent de la reconnaissance sous forme de bonus en fonction des ventes effectuées. Pour les autres, ils ne reçoivent rien en contrepartie de ses efforts même s'ils ont atteint ou même dépassé l'objectif fixé par le dirigeant surtout pour les services administratifs. Cette reconnaissance est pour les 75 % de l'échantillonnage un facteur qui les motive à effectuer son tâche convenablement.

1.3 Responsabilisation

Être en charge de quelque chose est valorisant pour un salarié car cela signifie qu'il peut prouver sa valeur, démontrer à l'employeur qu'il est capable et que sa place dans l'entreprise est méritée. Par ailleurs, confier des responsabilités à son employé n'est pas une marque de paresse de l'employeur mais une preuve de son importante confiance. De plus, être reconnu comme la personne de la situation est extrêmement valorisant pour chaque employé et le pousse à se surpasser au quotidien. En effet, être reconnu et remercié pour la contribution dans la réussite collective est une source très forte de motivation au travail.

Tableau n° 17: Degré de satisfaction des salariés vis-à-vis de la responsabilisation

Degré de satisfaction	Nombre	Pourcentage
Extrêmement satisfait	1	8,33%
Très satisfait	3	25,00%
Satisfait	3	25,00%
Assez satisfait	5	41,67%
Pas du tout satisfait	0	0,00%
TOTAL	12	100,00%

Source : Auteur, décembre 2020

D'après ce tableau les 41,67 % des enquêtés ne sent pas la confiance accordée par son supérieur hiérarchique, ils sentent être toujours en garde pour réaliser leur activité. En d'autres termes, le dirigeant, malgré les efforts de ses employés, ne leur donne pas confiance en les responsabilisant, et c'est surtout pour les cas des ouvriers. Par contre, 58.33% ont une perception positive vis-à-vis de la responsabilisation accordée par son supérieur hiérarchique, d'après le résultat, nous avons pu constater que ce cas est valable pour les agents cadre et licence.

A part ces 3 méthodes de management que nous avons choisi comme sous variable explicative de notre deuxième hypothèse, il y a d'autres méthodes de management que peuvent influencer la motivation du personnel dans une entreprise à savoir la relation avec le supérieur et le style de management pratiqué par l'entreprise.

1.4 Relation avec le supérieur

La relation avec la hiérarchie : une relation directe avec la hiérarchie permet au salarié de se sentir à l'aise pour réaliser son travail, d'exécuter le travail correctement, et de donner en retour les informations sur le travail fait (Dietrich, 2005). Nous allons voir dans le tableau ci-après le degré de satisfaction des salariés vis-à-vis de cette relation.

Tableau n° 18: Degré de satisfaction des salariés par rapport à leur relation avec le supérieur.

Degré de satisfaction	Nombre	Pourcentage
Extrêmement satisfait	1	8,33%
Très satisfait	3	25,00%
Satisfait	5	41,67%
Assez satisfait	3	25,00%
Pas du tout satisfait	0	0,00%
TOTAL	12	100,00%

Source : Auteur, décembre 2020

A travers le tableau suivant, il ressort que 8.33% des employés enquêtés sont extrêmement satisfaits de la relation avec leurs supérieurs et dirigeants, 25% sont très satisfaits de cette relation et la majorité qui est à 41.67%, soit 5 sur les 12 sujets sont juste satisfaits. Par contre, 25% sont assez satisfaits. En effet, 25 % de l'échantillon ont une perception assez négative sur les relations avec les dirigeants face à 75% de perceptions positives.

1.5 Style de management

Le management est l'ensemble des processus par lesquels un gestionnaire ou un dirigeant va interagir avec chacun des membres de son équipe afin d'obtenir les résultats recherchés. Il s'agit plus ici de traits de personnalité, d'habiletés relationnelles, d'une bonne connaissance de l'entreprise, de l'environnement, de son fonctionnement, et d'employer une bonne stratégie d'administration des affaires. Et c'est dans le tableau ci-dessous que nous allons récapituler les informations obtenues durant l'enquête sur le style de management de la firme.

Tableau n° 19: Avis des enquêtés sur le style de management de l'entreprise

Style de management	Nombre	Pourcentage
Directif	8	66,67%
Explicatif	2	16,67%
Participatif	2	16,67%
Déléгатif	0	0,00%
TOTAL	12	100%

Source : Auteur, décembre 2020

Ce résultat montre que 8 des répondants soit 66,67% trouvent que la société utilise le style directif, 2 employés sur 12 soit 16,67 % pensent que le style utilisé est celui d'explicatif et il en est de même pour le style participatif et 0% pour le style déléгатif.

Par rapport à ce sujet, nous avons demandé aussi la satisfaction des salariés vis-à-vis de ce style de management ressenti par les enquêtés. Nous allons présenter ce degré de satisfaction dans le tableau ci-après :

Tableau n° 20: Satisfaction des salariés vis-à-vis du style de management

Degré de satisfaction	Nombre	Pourcentage
Extrêmement satisfait	1	8,33%
Très satisfait	1	8,33%
Satisfait	5	41,67%
Assez satisfait	5	41,67%
Pas du tout satisfait	0	0,00%
TOTAL	12	100,00%

Source : Auteur, décembre 2020

Ce tableau nous montre que 8.33% des enquêtés sont extrêmement satisfait par rapport au style de management appliqué au sein de l'entreprise, de même pour 8.33% aussi sont très satisfait, 5 salariés sur 12 soit 41.67% sont juste satisfait et le reste sont assez satisfait à la même proportion.

Ainsi s'achève notre première section concernant la pratique de méthode de management appliquée relative à la deuxième hypothèse, après cette présentation, abordant maintenant à la dernière sous section concernant la performance organisationnelle de VISY GASY.

Section 2 : Résultat sur la performance organisationnelle relatif à la première et la deuxième hypothèse.

Après avoir exposé les différents facteurs de motivation qui peuvent influencer la performance de l'entreprise, nous allons maintenant voir dans cette section l'état de la performance de VISY GASY au niveau de l'organisation. Les informations présentées ci-après sont issues de l'enquête avec notre échantillon et de l'entretien avec le Directeur des Opérations de l'entité Madame Misa RANAIVO.

2.1 Présentation descriptive de la mesure de la performance organisationnelle

La mesure de la performance organisationnelle que nous avons fait référence est l'atteinte de l'objectif à temps et en qualité (qualité de service rendu et qualité de production).

2.1.1 Atteinte de l'objectif en qualité

La qualité d'un produit ou service résulte de sa capacité à satisfaire les besoins de l'utilisateur (domaine commercial) et du contrôle technique durant la fabrication pour éviter les défauts (domaine production). La qualité conjugue donc plusieurs variables : performance, prix, disponibilité et service.

Nous allons voir dans le tableau ci-après la satisfaction des employés vis-à-vis de leur qualité de service et de la qualité que représente VISY GASY.

Tableau n° 21: Pourcentage de l'atteinte des objectifs en qualité de service et de production

Degré de satisfaction	Nombre	Pourcentage
Extrêmement satisfaisant	5	41,67%
Très satisfaisant	5	41,67%
Satisfaisant	2	16,67%
Assez Satisfaisant	0	0%
Pas du tout satisfaisant	0	0%
TOTAL	12	100%

Source : Auteur, décembre 2020

Nous avons pu en déduire que presque la totalité de l'échantillon a affirmé que VISY GASY est très performant en matière de la qualité de service qu'elle offre et la production qu'elle vende à ces clients car 83.32% de l'échantillon ont une perception très positive vis-à-vis de la performance en qualité et 16.68% ont une perception juste positive.

2.1.2 Atteinte de l'objectif à temps

La notion de délai est associée au temps et peut être définie comme étant : « le temps accordé pour l'accomplissement de quelque chose » [Linternaute.com]. Nous distinguons plusieurs sortes de délais, notamment les délais rattachés aux processus physiques et opérants, comme par exemple : le délai de production, le délai de stockage, le délai de mise en circulation de nouveaux produits ou services, le délai de livraison...

Nous allons voir dans le tableau ci-après, comment les salariés trouvent la ponctualité de leur travail ainsi que la flexibilité et la ponctualité de VISY GASY par rapport à ces clients et ces partenaires.

Tableau n° 22: Pourcentage de l'atteinte de l'objectif à temps

Degré de satisfaction	Nombre	Pourcentage
Extrêmement satisfaisant	6	50%
Très satisfaisant	6	50%
Satisfaisant	0	0%
Assez satisfaisant	0	0%
Pas du tout satisfaisant	0	0%
TOTAL	12	100%

Source : Auteur, décembre 2020

Nous pouvons en déduire que la totalité de l'échantillon ont toute une perception positive vis-à-vis de la performance de l'entité mesurée par l'atteinte des objectifs à temps.

C'est ainsi les résultats des enquêtes concernant la performance organisationnelle de VISY GASY, entamons maintenant à la dernière sous section concernant les résultats issus de l'entretien avec le responsable.

2.2 Présentation des résultats issus de l'entretien avec le Responsable

Dans cette sous section, nous allons élaborer les résultats obtenus au niveau du responsable, pour le responsable nous avons opté pour des questions réponses pour voir directement son avis sur les différents axes de source et de système de motivation des salariés. Les résultats obtenus sont élaborés ci-dessous.

• Renseignement d'ordre personnel

Selon Madame Misa RANAIVO, Directeur des Opérations, elle a travaillé au sein de VISY GASY depuis 15 ans, elle occupe le poste de directeur des opérations actuellement. Son activité consiste à la gestion de la production et de la distribution des produits. D'après l'organisation de VISY GASY, il n'y a pas de direction ou de service qui se charge de la gestion du personnel, de ce fait cette responsabilité est aussi attribuée à Madame le Directeur des opérations. Elle a été embauchée dans l'entreprise en tant qu'agent cadre.

• L'existence de politique de motivation dans l'entité?

Madame le Directeur pense qu'il n'y a pas de politique de motivation en tant que telle dans l'entité où elle travaille. Mais selon elle, la motivation concerne en grande partie la politique employée par le responsable direct, l'écoute, la justesse, ainsi que l'ambiance de travail avec ses proches collègues. En ce qui concerne la question sur la mise en œuvre de la motivation des salariés dans son entreprise, Madame a expliqué que l'entreprise organise des réunions tous les mois. Selon elle, il y a une bonne politique de communication car cela permet aux salariés de savoir ce qui se passe dans le groupe, les points à améliorer pour

redresser la situation mais y est également présenté les nouveaux objectifs. Elle pense que ces réunions d'informations sont très positives en termes de communication et de motivation des salariés. Lors de cet entretien, elle a également affirmé qu'il y a d'autre technique de motivation passant par les primes et diverses indemnités comme l'indemnité de frais (ou déplacement), par les bonus mensuels en fonction de la production, par l'existence d'une cantine, par la prise en charge à 90% des frais médicaux.

- **Origine de la motivation ?**

Selon Madame le Directeur, la motivation des employés dépend de la politique de motivation pratiquée par l'entreprise mais elle affirme aussi qu'elle est une personne motivée mais elle ne pensait pas que ce soit directement liée au fait ou à la façon dont son entreprise agit car c'est sa façon à elle de travailler, que c'est sa nature d'avancer et qu'elle n'a pas envie d'aller travailler en reculant. Elle pense avant tout que l'origine de la motivation provient du personnel lui-même. Elle a cependant ajouté que la qualité de l'encadrement, la prise en considération de la personne ne peut que faire évoluer favorablement ce dernier. De ce fait, selon elle, le rôle du responsable est très important. En effet, c'est à lui de détecter les malaises et les éventuels problèmes de motivation du personnel.

- **L'influence de la motivation sur la performance de l'entreprise?**

Selon Madame le Directeur, la motivation des salariés entraine un véritable levier face au développement de l'entreprise. En effet, pour elle, lorsqu'un salarié est motivé, il fait mieux son travail, il essaye d'aller au-delà de son travail et il cherche à être beaucoup plus performant. Selon elle, la qualité des produits finis n'a jamais reçu aucune remarque ou observation négative venant de l'ACQSDA ainsi que des clients.

En ces derniers mots, Madame de Directeurs des Opérations confirme que : « la qualité, la ponctualité et la flexibilité fait la force de VISY GASY grâce à l'excellence de ses personnel ».

CONCLUSION PARTIELLE

Nous avons donc pu voir dans ce chapitre les résultats de nos questionnaires et nos entretiens lors de notre descente sur terrain, il a été divisé en deux chapitres suivant nos deux hypothèses. Ces résultats ont été présentés et établis suivant les matériels et méthodes détaillés dans la première partie. Ces résultats ont été synthétisés avant d'être intégrés dans le présent ouvrage et ils sont présentés d'une manière objective. Toutefois, ils ont été exposés sans aucuns commentaires ni interprétations car nous allons voir dans la troisième partie qui suit les discussions sur ces résultats ainsi qu'une esquisse de proposition des solutions.

PARTIE III : DISCUSSIONS ET PROPOSITIONS DES SOLUTIONS

Les résultats que nous venons de présenter sont issus d'investigation personnelle appuyée par de l'entretien auprès du responsable et l'exploitation du questionnaire auprès de notre échantillon. Dans cette dernière partie, nous aurons trois chapitres : le premier chapitre de recherche exposera la démonstration de vérification de nos hypothèses; le deuxième chapitre concerne les discussions qui apporteront des éclaircissements et commentaires concernant les résultats, ce chapitre englobera l'analyse des entretiens ainsi que de l'enquête par questionnaire réalisé. Le troisième et dernier chapitre sera consacré aux propositions des solutions issues des études de faiblesses et menaces au niveau de la motivation du personnel et de la performance de l'entité.

CHAPITRE I : DEMONSTRATION ET VERIFICATION DES HYPOTHESES

Il est important de connaître si la variable à expliquer (Y) est vraiment dépendant des deux variables à expliquer (X1, X2) et si les deux variables à expliquer entre elles-mêmes dépendent de l'un l'autre aussi, et c'est notre but dans ce chapitre. Ce chapitre sera divisé en deux sections différentes, la première concerne la vérification relative à la première hypothèse et la seconde est relative à la deuxième hypothèse.

Section 1 : Vérification relative à la première hypothèse

Notons à rappeler notre première hypothèse : « la mise en place d'une bonne condition de travail améliore la qualité de travail des employés. »

Nous avons formulé que : $Y = X_1 + X_2$

Avec : Y : la performance organisationnelle ; X1 : la motivation par la condition de travail ;

X2 : la motivation par la méthode de management.

Nous allons voir notre première variable explicative notée X1

X1 : La motivation par la mise en place d'une bonne condition de travail

Y : performance par la réalisation des objectifs mesurée en qualité et de délai

Nous allons démontrer à partir d'un tableau ci-après s'il y a une relation entre X1 et Y

Tableau n° 23: Tableau de calcul de corrélation de X1 et Y

X \ Y	1	2	3	4	5	X_i	N_i	$n_i x_i$	$n_i x_i^2$
1	1	7	4	0	0	1	12	12	12
2	3	1	6	2	0	2	12	24	48
3	0	7	5	0	0	3	12	36	108
4	2	4	5	1	0	4	12	48	192
5	0	4	5	3	0	5	12	60	300
6	0	0	2	5	5	6	12	72	432
7	0	0	0	6	6	7	12	84	588
Y_j	1	2	3	4	5	TOTAL	84	336	1680
n_j	6	23	27	17	11	84			
$n_j y_j$	6	46	81	68	55	256			
$n_j y_j^2$	6	92	243	272	275	888			
$n_{ij} * x_i * y_j$									
	1	14	12	0	0	27			
	6	4	36	16	0	62			
	0	42	45	0	0	87			
	8	32	60	16	0	116			
	0	40	75	60	0	175			
	0	0	36	120	150	306			
	0	0	0	168	210	378			
						1151			

Source : Auteur, décembre 2020

Il est à noter que l'indicateur 1, 2, 3, 4,5, dans la case de X marque les cinq questionnaires identifiant les sous variables explicatives attribuer à la première variable explicative qui est la condition de travail dont :

- Question 1 : degré de satisfaction par rapport au salaire de base
- Question 2 : degré de satisfaction par rapport aux primes et indemnités
- Question 3 : degré de satisfaction par rapport aux rythmes de travail
- Question 4 : degré de satisfaction par rapport à l'ambiance au travail
- Question 5 : degré de satisfaction par rapport au matériel utilisé dans le travail

L'indicateur 6,7 dans la case X marque les deux questionnaires identifiant les sous variables à expliquer qui est la performance organisationnelle.

- Question 6 : la performance mesurée en qualité de service et de production
- Question 7 : la performance mesurée en délai

Nous allons voir les démarches de calcul pour trouver le coefficient de corrélation « r »

$$r(x,y) = \text{Cov}(x,y) / \sqrt{(\sigma^2x * \sigma^2y)}$$

- Calcul de la moyenne totale ou marginale de X et Y notons \bar{X} et \bar{Y} :

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^7 n_i x_i}{\sum_{i=1}^7 n_i} = 336/84 = 4 \quad \bar{Y} = \frac{\sum_{j=1}^5 n_j y_j}{\sum_{j=1}^5 n_j} = 256/84 = 3.04$$

- Calcul de la variance marginale de X et Y notons σ^2x et σ^2y

$$\sigma^2x = \frac{\sum_{i=1}^7 n_i x_i^2}{\sum_{i=1}^7 n_i} - \bar{X}^2 = 1680/84 - (4^2) = 4$$

$$\sigma^2y = \frac{\sum_{j=1}^5 n_j y_j^2}{\sum_{j=1}^5 n_j} - \bar{Y}^2 = 888/84 - (3.04^2) = 1.33$$

- Calcul de la covariance de X et Y

$$\text{Cov}(x,y) = \frac{\sum_{i=1}^7 \sum_{j=1}^5 n_{ij} * x_i * y_j}{\sum_{i=1}^7 \sum_{j=1}^5 n_{ij}} - \bar{X}\bar{Y} = (1151/84) - (4*3.04) = 1.5423$$

- Calculons maintenant le coefficient de corrélation « r »

$$R(x,y) = \frac{\text{Cov}(x,y)}{\sqrt{\sigma^2x \sigma^2y}} = \frac{1.5423}{\sqrt{(4*1.33)}} = 0.66$$

Nous avons

$$r = 0.66$$

Nous venons de voir comment nous avons traité le devoir d'une manière statistique. Le tableau de corrélation décrit les résultats de la corrélation entre les deux variables X1 et Y, c'est-à-dire de la motivation en la mise en place d'une bonne condition de travail et la performance organisationnelle qui a une valeur significative de 0,66. Le résultat révèle une corrélation positive entre les variables, c'est-à-dire que les 5 variables de la condition de travail dépendent les unes des autres et ont une influence sur la performance organisationnelle en matière de qualité et de délai de VISY GASY. Ce qui signifie que le fait d'avoir mis un système de condition de travail favorable qui répond au besoin de tous a un impact positif sur la réalisation de l'objectif.

- **Validation de l'hypothèse 1**

L'hypothèse 1 est: «la mise en place d'une bonne condition de travail améliore la qualité de travail des employés».

Suite à notre résultat sur le coefficient de corrélation linéaire entre (X1 et Y) c'est-à-dire la relation entre la motivation par les conditions de travail et la performance organisationnelle, nous avons pu obtenir $r=0,66$. Dans notre méthodologie, r est un réel compris entre $-1 \leq r \leq 1$ et on interprétera que la relation existe et forte lorsque : $0.5 \leq r \leq 1$, pour notre cas nous avons $r=0.66$ qui est un réel compris entre 0.5 et 1. Ainsi donc, nous pouvons affirmer que notre première hypothèse est confirmée.

En effet pour susciter la motivation des salariés, les entreprises peuvent jouer sur les conditions de rémunération. Ces conditions de rémunération qu'elle soit directe ou indirecte ont alors pour effet de motiver les salariés et de cette manière assure la réalisation des objectifs définies. D'autres conditions qui ne sont pas financiers suscitent le degré de motivation des employés, le rythme au travail, l'ambiance qui règne ainsi que l'utilisation des matériels adéquats au besoin du poste facilite le travail et participe à la réalisation des activités.

Nous avons pu voir la vérification de notre première hypothèse, entamons maintenant à la vérification de celle de la deuxième hypothèse.

Section 2 : Vérification relative à la deuxième hypothèse

Notons à rappeler notre deuxième hypothèse : « la mise en place d'une bonne méthode de management favorise l'implication des employés dans la réalisation des objectifs.»

Nous allons démontrer la dépendance entre la variable explicative par la méthode de management et la variable expliquée qui est la performance organisationnelle mesurée en termes de qualité et de délai.

Nous allons utiliser la même méthode avec celle de la première hypothèse en utilisant la série statistique à deux variables qui est la corrélation.

Rappelons la formule qui est $Y = X_1 + X_2$

Nous avons pu vérifier la première variable X_1 dans la première section, nous allons voir maintenant qu'en est-il de la deuxième variable explicative notée X_2 .

Nous avons alors :

X_2 = la motivation par la mise en place d'une bonne méthode de management

Y : la performance mesurée en qualité et délai

Tableau n° 24: Tableau de calcul de corrélation de X_2 et Y

$X \backslash Y$	1	2	3	4	5	X_i	n_i	$n_i x_i$	$n_i x_i^2$
1	0	1	6	5	0	1	12	12	12
2	0	3	7	2	0	2	12	24	48
3	0	5	3	3	1	3	12	36	108
4	0	0	2	5	5	4	12	48	192
5	0	0	0	6	6	5	12	60	300
Y_j	1	2	3	4	5	TOTAL	60	180	660
n_j	0	9	18	21	12	60			
$n_j y_j$	0	18	54	84	60	216			
$n_j y_j^2$	0	36	162	336	300	834			
$n_{ij} * x_i * y_j$									
	0	2	18	20	0	40			
	0	12	42	16	0	70			
	0	30	27	36	15	108			
	0	0	24	80	100	204			
	0	0	0	120	150	270			
						692			

Source : Auteur, décembre 2020

Il est à noter que l'indicateur 1, 2, 3, dans la case de X marque les trois questionnaires identifiant les sous variables explicatives attribuer à la deuxième variable explicative: méthode de management dont :

- Question 1 : degré de satisfaction vis-à-vis de la communication au travail
- Question 2 : degré de satisfaction des employés par rapport à sa place dans l'entreprise (valorisation par la reconnaissance)
- Question 3 : degré de satisfaction des employés vis-à-vis de la responsabilisation

L'indicateur 4,5 dans la case X marque les deux questionnaires identifiant les sous variables à expliquer qui est la performance organisationnelle.

- Question 4: la performance mesurée en qualité de service et de production
- Question 5 : la performance mesurée en délai

Nous allons adopter la même démarche que celle utilisée pour la première hypothèse, la formule de coefficient de corrélation s'écrit :

$$r(x,y) = \text{Cov}(x,y) / \sqrt{(\sigma^2x * \sigma^2y)}$$

- Calcul de la moyenne totale ou marginale de X et Y notons \bar{X} et \bar{Y} :

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^5 n_i x_i}{\sum_{i=1}^5 n_i} = 180/60 = 3 \quad \bar{Y} = \frac{\sum_{j=1}^5 n_j y_j}{\sum_{j=1}^5 n_j} = 216/60 = 3.6$$

- Calcul de la variance marginale de X et Y notons σ^2x et σ^2y

$$\sigma^2x = \frac{\sum_{i=1}^5 n_i x_i^2}{\sum_{i=1}^5 n_i} - \bar{X}^2 = 660/60 - (3^2) = 2$$

$$\sigma^2y = \frac{\sum_{j=1}^5 n_j y_j^2}{\sum_{j=1}^5 n_j} - \bar{Y}^2 = 834/60 - (3.6^2) = 0.94$$

- Calcul de la covariance de X et Y

$$\text{Cov}(x,y) = \frac{\sum_{i,j=1}^5 n_{ij} * x_i * y_j}{\sum_{i,j=1}^5 n_{ij}} - \bar{X} \bar{Y} = (692/60) - (3 * 3.6) = 0.73$$

- Calculons maintenant le coefficient de corrélation « r »

$$R(x,y) = \frac{\text{Cov}(x,y)}{\sqrt{\sigma^2x \sigma^2y}} = \frac{0.73}{\sqrt{2 * 0.94}} = 0.53$$

Nous avons

$$r = 0.53$$

Nous constatons à travers le tableau et le calcul que la motivation par les méthodes de management et la performance organisationnelle (X2 et Y) ont un coefficient de corrélation de 0,53.

- **Validation de l'hypothèse 2**

Nous avons établi comme hypothèse 2 que «la mise en place d'une bonne méthode de management favorise l'implication des employés dans la réalisation des objectifs».

Suite à notre résultat sur le coefficient de corrélation linéaire entre (X2 et Y) c'est-à-dire la relation entre la motivation par les méthodes de management et la

performance organisationnelle, nous avons pu obtenir $r=0,53$. Dans notre méthodologie, r est un réel compris entre $-1 \leq r \leq 1$ et on interprétera que la relation existe et forte lorsque : $0.5 \leq r \leq 1$, pour notre cas nous avons $r=0.53$ qui est un réel compris entre 0.5 et 1. Ainsi donc, nous pouvons affirmer aussi que notre deuxième hypothèse est confirmée.

En effet, la communication, la valorisation, la responsabilisation envers les salariés, sont des facteurs à ne jamais sous-estimer pour motiver un salarié, car tout part de là. Le premier échange se fait via la communication, sans la communication rien ne marche, les informations et des instructions ne passe pas. Quant à la valorisation traduit par la reconnaissance, celle-ci doit être entretenues au quotidien, même de manière informelle. Pour la responsabilisation, elle offre au salarié une capacité de décision dans un champ d'action précis et cette capacité de décision offre à l'équipe des raisons supplémentaires de satisfaction lorsque les objectifs sont atteints. En guise de conclusion, la communication est un moyen pour éclairer, expliquer le travail à réaliser, la reconnaissance stimule la motivation à réaliser une activité et la responsabilisation engage le salarié à être performant dans son travail. De cela, se confirme notre deuxième hypothèse.

En outre, entre la motivation et la performance, comme nous avons constaté, les résultats indiquent tous un coefficient positif et en plus supérieur à **0.5**. Ce résultat peut conclure à l'existence d'une réelle relation significative entre les deux variables, c'est-à-dire entre la motivation et la performance organisationnelle ($Y = f(X1, X2)$). Lorsque la motivation est élevée, la performance augmente en parallèle. Par rapport au résultat de la deuxième hypothèse $X2$, celui est un peu plus bas, ce qui peut signifier que celle-là ($X2$) est moins corrélée à Y par rapport à $X1$ au sein de VISY GASY, de par la valeur de son coefficient de corrélation qui est faible par rapport à $X1$.

Nous avons pu voir pour le cas de VISY GASY, que nos deux hypothèses sont validées car nous avons deux signes de coefficient de corrélation positifs de 0.66 pour la première hypothèse et 0.53 pour la deuxième hypothèse. Passons maintenant au deuxième chapitre intitulé discussion des résultats obtenus lors de notre descente sur terrain.

CHAPITRE II : DISCUSSIONS DES RESULTATS OBTENUS

Ce chapitre concerne les discussions qui apporteront des éclaircissements et commentaires concernant les résultats. Il sera divisé en deux sections, la première sera consacrée à l'analyse des environnements internes et la seconde concerne l'analyse des environnements externes concernant la motivation et la performance de l'entité issue de l'enquête, l'entretien et de l'observation.

Section 1 : Analyse des environnements internes

Il récence les caractéristiques actuelles de l'organisation vues comme ses forces et ses faiblesses selon la motivation du personnel et la performance.

1.1 Forces

Les forces concernent les ressources et /ou compétences détenues conférant à un avantage concurrentiel pour l'entreprise. Pour le cas de VISY GASY, on peut dire unanimement que les travailleurs motivés et impliqués font la force de l'entreprise.

1.1.1 Bonus

Taylor pensait que la motivation naîtait de l'intéressement financier, et que la majorité des salariés sont motivés par les avantages financiers. En effet, l'existence des bonus mensuels accordés par VISY GASY motive son personnel à travailler soigneusement et rigoureusement, avoir cela représente un atout pour l'entité en matière de motivation. Chez VISY GASY, les primes sont variables car elles sont données seulement aux employés qui les méritent. L'allocation des primes dépend du résultat de l'entreprise et de la performance individuelle. Pour le cas de service commercial et de production, cette prime est matérialisée par des bonus mensuels en fonction de la production et de vente réalisées.

La motivation par l'existence des bonus est confirmée par le tableau n°9 car 66.67% des employés sont satisfaits par la pratique de bonus utilisé par l'entreprise contre 33.33% de l'échantillon qui ont une perception négative face à ce sujet.

1.1.2 Effectif

L'effectif peu nombreux du personnel constitue un atout pour les gérants de mieux cerner son personnel, savoir vraiment leur source de démotivation au travail ainsi que de pouvoir les contrôler et les évaluer de près. En effet, VISY GASY n'emploie que 52 employés au sein de son organisation suivant le tableau n°1 concernant la population de l'étude. De ce fait, nous pouvons en déduire que l'effectif peu nombreux de VISY GASY représente la force de l'entreprise en matière de la gestion et de la maîtrise de son personnel.

1.1.3 Fidélisation

Avoir des employés fidèles représente un grand atout pour l'entreprise d'être plus performant. En effet, d'après le tableau n°4 intitulé description de l'échantillon, nous pouvons voir que la majorité des employés ont tous une ancienneté de plus de 5 ans, voir 25 ans cela se traduit par la fidélité de certains employés et qui confère un avantage concurrentiel pour VISY GASY car la fidélité se traduit par la réduction des coûts engendrés par le mouvement et la rotation du personnel.

1.1.4 Qualité des produits et services

Une bonne qualité des produits et services qu'offre l'entreprise à ses clients lui confère un avantage concurrentiel. En effet, depuis ces 70 années d'existence, l'entreprise n'a cessé d'améliorer et de rendre performant la qualité de leur produit et de leur service.

En effet, d'après nos résultats, basé sur le tableau n°21, nous avons pu voir l'entreprise est très performant en qualité de service et de production à 83.34%. Les produits sont toujours de bonne qualité, le goût et la qualité de VISY GASY n'ont jamais été changée. Suite à l'entretien avec le Responsable, les services offerts par les ouvriers sont toujours satisfaisants, les clients sont satisfaits de la qualité du produit offerte par l'entreprise durant ces 70 années d'existence. Nous pouvons en déduire que la qualité des produits et services qu'offre l'entreprise lui représente un grand potentiel pour combler les besoins du marché.

1.1.5 Frais médicaux

La santé est une richesse, un employé de bonne humeur et de bonne santé représente pour l'entreprise un élément important pour réaliser une activité quelconque. En effet, lors de notre entretien avec Madame le Directeur dans le guide d'entretien sur le thème n°2, les frais médicaux des employés sont à la charge de l'entreprise à 90%, cette prise en charge de la santé de ses collaborateurs donnent beaucoup de reconnaissance de l'entreprise par les employés, c'est une source motivateur pour eux. La société fait aussi recours à des organismes sociaux tels que la CNAPS pour les retraites de ses collaborateurs.

1.1.6 Déplacement

Le déplacement prend une grande partie des dépenses des employés car les employés se déplacent en bus pour arriver au bureau. En effet, des indemnités de déplacement (frais) sont aussi une politique de motivation que pratique l'entité affirme Madame le Directeur dans le guide d'entretien sur le thème n°2, il est alloué pour tous les employés sans exception. Pour les agents cadres ce type d'indemnité est versé par mois et pour les ouvriers l'indemnité est versée par semaine.

1.1.7 Cantine

Pour être motivé dans son travail, le personnel doit se nourrir. Ce besoin physiologique est directement lié à leur survie. Selon MASLOW, c'est le premier besoin à satisfaire pour arriver à motiver un personnel.

En effet, pour combler ce besoin, l'entreprise a mis en place une cantine où tous les employés, quel que soit leur catégorie ou leur nature de travail mangent ensemble à partir du midi jusqu'à 13h30, ceci confère la force de l'entreprise car cela renforce la convivialité, la communication, le partage, ainsi que la confiance au travail et diminue le taux de retard.

1.1.8 Environnement au travail

La préoccupation du lieu de travail représente aussi une grande force pour la société, car travailler dans un endroit propre et sain motive les employés, leur soutient à rester dans leur poste. En effet, cela diminue les taux des repos maladie, ce qui veut dire diminue le taux d'absentéisme provoqué par l'état de santé de l'employé, cela diminue aussi les dépenses sanitaires de l'entreprise.

1.1.9 Ambiance au travail

Pour certains employés de l'entité, ce qui les motive c'est d'aller retrouver leurs collègues au travail. En effet, les uns affirment que le travail s'exécute mieux et rapidement en bonne compagnie. D'autres garantissent aussi que même si le salaire est peu élevé, si l'ambiance règne, ils sont toujours motivés pour travailler. Suivant le tableau n°12 concernant le degré de satisfaction par rapport à l'ambiance au travail, 91.67% sont satisfaits ; nous pouvons déduire que l'ambiance au travail y règne au sein de l'équipe de VISY GASY. Cette cohésion renforce la solidarité de l'équipe et facilite la réalisation des tâches ainsi que l'atteinte de l'objectif.

Voilà en ce qui concerne les forces de l'entreprise VISY GASY issue de l'enquête avec notre échantillonnage, de l'entretien avec Madame le Directeur des opérations ainsi que le fruit de notre observation non participante, entamons maintenant à l'étude des faiblesses.

1.2 Faiblesses

C'est le manque au regard d'un, voir plusieurs facteurs clés de succès ou bien face aux concurrents. Nous allons analyser dans cette sous section les faiblesses de l'entité.

1.2.1 Salaire de base

Au sein de VISY GASY, les salaires sont fonction du niveau d'études (diplômes) et de l'expérience professionnelle ainsi que l'ancienneté. L'entreprise est consciente qu'une certaine équité est nécessaire dans la fixation des salaires et utilise donc des « niveaux de

compétences » évalués en fonction de critères assez précis qui déterminent les classes salariales. Il y a par conséquent une inégalité au niveau des salaires pour diverses raisons.

En effet, pour le cas de notre firme, le résultat du tableau n°8 nous montre que 66.66% des enquêtés ne sont pas satisfaits du salaire et pensent que c'est peu par rapport aux exigences de la société. Mais malgré cela, 33,33% d'entre eux sont satisfaits.

A ce sujet, nous pouvons dire que les besoins physiologiques que Maslow a mentionné en première nécessité ne sont pas satisfaits pour certains individus de cette entreprise.

1.2.2 Manque du personnel compétant

La compétence de ses ressources humaines constitue le premier facteur qui permet à une organisation d'être performante et plus compétitive.

En effet, en se référant au tableau n°4 sur la description de l'échantillon 41.67% des employés sont en âge de maturité ; les travailleurs âgés n'ont pas des connaissances suffisantes, notamment en matière de nouvelle technologie, que les jeunes d'aujourd'hui. Ils ne sont plus motivés à investir dans l'acquisition des compétences. Les vieux travailleurs se limitent à l'exécution de leurs tâches de façon routinière selon des techniques déjà dépassées. Cela a pour conséquence directe de l'augmentation du volume de travail dû au ralentissement du traitement. Les dysfonctionnements éventuels du service ont donc trait au manque de personnel qualifié.

Le responsable des opérations, suite à notre entretien a une manque de compétence en matière de la gestion du personnel car ses capacités ne permettent pas de répondre au besoin du service personnel mais à la gestion de la production et de distribution des produits de VISY GASY. De ce fait l'entreprise subit une pénurie importante de personnel qualifié.

1.2.3 Insuffisance et vieillissement du matériel

Certains services de l'entité ne disposent pas des ressources matérielles satisfaisantes et performantes. Les matériels mis à la disposition ne leurs permettent un bon accomplissement des travaux qui leurs sont assignés. Le personnel ne possède qu'un nombre limité des matériels informatiques. Cela rend le travail plus difficile à exécuter car une partie qui devra être vite fait automatiquement par l'utilisation des machines est réalisée manuellement.

En effet, suivant le tableau n°13, il y en a des individus qui ont des matériels qui ne sont plus adaptés à leur besoin et au besoin du poste. Pour le réceptionniste, elle a bien dit qu'une seule imprimante fonctionne dans l'entreprise ce qui rend la tâche difficile pour tout le monde. Cela entraine donc une lenteur pour faire sortir les dossiers. Pour les commerciales et les chauffeurs, les véhicules sont toujours entretenus et leurs permettent d'exécuter

efficacement leur travail. Pour les services administratifs, ils ont affirmés un besoin d'un nouvel ordinateur car certains ne sont plus en bonne état.

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

1.2.4 Inexistence de promotion

Progresser et en récolter les fruits génère également de la motivation. Si l'on reprend le modèle de MASLOW, le besoin d'accomplissement se trouve en haut de la pyramide.

En effet, au sein de VISY GASY, aucune règle de promotion n'est établie. Les employés ne sont pas évalués face à une perspective de carrière. Une promotion ne se fait qu'à partir du départ d'un autre employé affirme Madame le Directeur des Opérations. Cela n'est pas suffisant pour motiver les employés. L'entreprise ne projette pas vraiment un plan de carrière pour son personnel. L'inexistence de la promotion veut donc dire le non considération de l'effort fourni par les travailleurs et qui n'est autre qu'une source de démotivation des salariés.

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

1.2.5 Intégration

L'ambiance au travail favorise la cohésion entre équipe. En effet, il y a une persistance des difficultés d'adaptation aux nouveautés pour les anciens salariés affirme madame le Directeur, la majorité du personnel de VISY GASY ont toute une ancienneté élevée et ils ont du mal à s'adapter aux nouveaux salariés.

1.2.6 Déséquilibre par rapport au traitement des salariés

Suivant le tableau n°19 concernant le style de management appliqué : pour le style directif, il occupe 66,67% des votes des salariés enquêtés, cela se traduit par le caractère du dirigeant qui ne se décide pas à déléguer, ne fait pas confiance à ses collaborateurs, ne les écoute pas et tend à basculer vers un comportement autoritaire ou autocratique. En ce qui concerne le style explicatif, il occupe 16,67% des votes des enquêtés, cela se traduit par le caractère du dirigeant qui fait en sorte d'expliquer les décisions dont il garde néanmoins la maîtrise. Pour le style participatif, il occupe 16,67 % des votes des enquêtés, cela se traduit par le caractère du dirigeant qui essaie d'associer collaborateurs aux décisions, le dirigeant se préoccupe beaucoup trop de l'ambiance au sein de l'équipe, et oublie les objectifs à atteindre.

En effet, d'après ce résultat, le caractère du dirigeant varie suivant la personne, il y a donc des déséquilibres qui se passent dans le traitement des employés ; selon une salariée de l'entreprise les anciens gagnent beaucoup plus de faveur par rapport au nouveau recruté. Cette

situation démotive les nouveaux embauchés car l'entreprise se préoccupe beaucoup des anciens et leur donne ainsi une impression de délaisés. Cette déséquilibre au traitement joue un grand rôle dans la performance de l'entreprise puisque les nouveaux salariés ne sont pas vraiment motivé donc ne donnent pas le meilleur d'eux, il fait tout simplement ce qu'on leur demande et ne se soucie pas de l'évolution de l'entreprise.

Pour conclure, la grande faiblesse de l'entreprise peut donc être liée à l'incompétence de son personnel par le non institution de la fonction ou service RH. Nous avons pu voir les forces et les faiblesses de VISY GASY, entamons maintenant à l'analyse externe.

Section 2 : Analyse des environnements externes

L'analyse externe énumère les éléments à l'extérieur qui ont un impact possible pour l'entreprise, à savoir les opportunités et les menaces qui peuvent se présenter :

2.1 Opportunités

L'environnement auquel l'entreprise fait face, ne représente pas uniquement des contraintes mais peut être aussi représenté par des opportunités à saisir.

2.1.1 Pratique de la motivation

La politique motivation du personnel elle-même constitue l'opportunité de l'entreprise, elle permet d'améliorer la performance individuelle qui contribuera à la performance globale en aidant les entreprises à se bâtir une réputation positive et à renforcer leur bonne volonté. En effet, suite à notre enquête chez VISY GASY, valoriser ses personnels et créer un environnement interne propice développent l'investissement de ces derniers. Par conséquent, Il favorise la qualité de travail effectuer par l'employé et permettra à l'entreprise de produire à temps voulu, améliore la qualité des produits ou services, augmente les chiffre d'affaires et permet aux produits de l'entreprise de perdurer durablement sur le marché.

2.1.2 Qualité de produit et de service

La qualité des produits et services de l'entreprise reflète sa performance et représente une opportunité face à la concurrence. En effet, l'objectif de SEMINA VISY GASY est la maximisation des profits par l'intermédiaire de la satisfaction des clientèles. Pour atteindre cet objectif, l'entreprise mise beaucoup sur la qualité des produits et services qu'elle offre, cette qualité de service qui est unique et de premier rang à Madagascar.

L'entreprise emploie cette technique afin de se différencier de ses concurrents. Cette méthode étant apprécié par les clientèles et donne une bonne image, une image de marque à

l'entreprise, une image qui attire d'autre client à l'achat des produits, une image qui fidélise les clientèles, et une image qui incite les employés à venir travailler à l'entreprise.

Voilà en ce qui concerne les opportunités que VISY GASY peut exploiter pour améliorer la performance et la motivation de leur personnel, entamons maintenant à l'étude des menaces.

2.2 Menaces

Certains changements en cours ou à venir peuvent avoir un impact négatif selon les activités de l'entreprise.

2.2.1 Concurrence

Toute entreprise n'est jamais loin de cette menace. Pour notre firme leurs concurrences sont : Eau vive, Olympiko, Rano visy, Sainfo, la Source. De ce fait, le niveau de la concurrence dans le domaine de production des eaux minérales est très élevé, ces différentes entreprises proposent des différents produits pour gagner la part de marché. Cette concurrence ne reste pas seulement au niveau des clients, cela a un impact aussi sur les personnel de l'entreprise, les salariés veulent travailler dans les entreprises qui leur propose le plus d'avantage donc ça demande un grand effort afin de garder les éléments fort qui apporte un bon résultat à l'entreprise.

2.2.2 Démotivation

Suite à notre enquête, la démotivation de quelques salariés représente une menace auprès de VISY GASY. Parfois, les dirigeants ne pensent qu'à remplir leur porte feuille et oublient la valeur humaine. Tout ce qui au départ suscitait la motivation pourrait désormais devenir un facteur de démotivation. Prenons la condition de rémunération se trouve être davantage un facteur de démotivation que de motivation. En effet, la rémunération est un carburant qui ne motive pas chacun de la même manière. Par exemple, c'est un facteur de motivation sans nul doute plus pertinent pour un commercial que pour un chercheur étant donné que leurs attentes à l'égard du travail ne sont a priori pas les mêmes. La motivation doit donc être prise en main pour empêcher la concurrence de voler les personnels les plus compétents en leur offrant un salaire plus élevé et des avantages conformes à leurs exigences.

2.2.3 COVID 19

La majorité des entreprises à Madagasikara ont du mal à surpasser l'impact de l'arrivée de la pandémie. La prévision de la deuxième vague de la pandémie représente une plus grande menace sur la performance de toutes entreprises privées existantes à Madagasikara. VISY GASY a subi aussi bien un choc de la demande qu'un choc de l'offre.

En effet, depuis l'arrivée de la pandémie, l'entreprise a enregistré une baisse de la demande qui s'est traduit par une baisse de leur production, cela a en effet entraîné une baisse du Chiffre d'Affaires. En terme d'emploi, la baisse du chiffre d'affaires aura un impact sur l'instabilité des emplois du personnel si cela persiste à arriver une seconde fois affirme Madame le Directeur des Opérations. Une baisse de Chiffre d'affaires entraîne une diminution des bénéfices voir même un résultat négatif. Selon elle, l'entreprise sera contrainte de diminuer leurs charges, et en premier lieu c'est au niveau du personnel que l'entité va s'en prendre. L'entité sera contrainte d'appliquer le congé/chômage technique ou peut aller jusqu'au licenciement alors que le licenciement représente un coût pour l'entreprise.

2.2.4 Instabilité politique

Comme nous constatons tous, l'instabilité de la situation politique de notre pays qui n'est pas favorable pour l'entreprise, ainsi que l'influence des phénomènes économiques, sociologiques et naturels est également très important. En effet, si l'entreprise n'arrive pas à les adapter à son stratégie, cela entraînera l'entité jusqu'à sa fermeture.

De ce fait, la dépréciation de la monnaie nationale contre les devises étrangères due à la crise économique de Madagasikara représente une importante menace pour l'entreprise, car cela augmente la charge liée à l'exploitation puisqu'il y a des fournisseurs qui se trouve à l'extérieur du pays et cette dépréciation augmente largement les prix des produits que l'entreprise importe. Cette crise politique infecte alors sur le résultat de l'entreprise.

2.2.5 Changement climatique

La principale matière première de VISY GASY est l'eau de source d'Antsirakely. Logiquement, la matière première de base de l'entité est dépendante du changement climatique de Madagasikara. En effet, la forte insuffisance de pluie pour cette année a conduit aux manques des eaux de source et a entraîné la diminution des quantités des produits fabriqués, ce qui à une grande influence négative sur la performance organisationnelle en matière de quantité.

En bref, nous avons pu voir les forces et opportunités que l'entreprise peut jouer en sa faveur et nous avons pu dégager aussi les faiblesses et menaces que l'entreprise fait face et qu'elle devrait les améliorer. Entamons maintenant au dernier chapitre qui est la proposition de solution face aux faiblesses et menaces.

CHAPITRE III : PROPOSITIONS DES SOLUTIONS

Ce chapitre est consacré à une proposition d'amélioration du système de motivation actuel de l'entreprise. Nous allons énumérer quelque point qui apportera à l'entreprise des bonnes performances. Nous avons divisé ce chapitre en deux sections différentes, l'un concerne la proposition d'amélioration sur les faiblesses et l'autre concernant les menaces.

Section 1: Propositions des solutions face aux faiblesses

Les problèmes de productivité et de qualité auxquels sont confrontées les entreprises proviennent de leur incapacité à faire participer le personnel et à l'impliquer dans les efforts d'amélioration. Un bon programme de développement des ressources humaines comprend entre autres : des incitations financières, une amélioration des équipements de travail; une reconnaissance sous forme de prix, titres ou promotions; l'application d'une bonne méthode de management adaptée.

1.1 Amélioration concernant la rémunération

Frederick Taylor considère que la motivation est fondée sur le gain. L'homme travaille pour percevoir un revenu. Le salaire au rendement est donc un moyen d'inciter le travailleur à augmenter ses résultats.

Pour le cas de VISY GASY, nombreux sont insatisfait concernant le salaire de base ; ainsi il est proposé pour cette entreprise de voir de près la rémunération. Le fait d'améliorer le salaire pour tout le monde pourra réduire l'insatisfaction des besoins de ces salariés. En effet, le salaire n'est plus un coût pour l'entreprise mais un investissement et sur le plan stratégique elle permet à l'organisation de se différencier de la concurrence grâce à l'excellence de son personnel, ses salariés vont permettre à l'entreprise de créer une valeur.

▪ Mesure d'accompagnement

Avant de songer à une décision d'augmentation de salaire, il est proposé pour l'entreprise d'évaluer les facteurs déterminants la fixation de la rémunérations à savoir : l'évaluation de la nature de l'emploi, de la nature de l'employé (ancienneté, responsabilité, bonne conduite,..), de la capacité de payer de l'organisation, de la productivité de la main d'œuvre (capacité de travailler), le marché de travail, la législation gouvernementale, les exigences syndicales, ainsi que le coût de la vie.

L'entreprise peut jouer aussi sur l'insertion de certaines primes ; il est donc conseillé au responsable de réorganiser la distribution des primes.

La prime d'ancienneté : nous avons pu voir que la fidélisation des employés fait la force de VISY GASY, de ce fait, il est proposé pour l'entreprise de pratiquer ce type de prime pour les employés qui ont une ancienneté par exemple de plus de 10 ans.

La prime de rendement : c'est octroyée pour les employés de l'usine or que ce n'est pas seulement l'usine qui fait tourner la bonne marche de VISY GASY, de ce fait il est proposé d'accorder ce prime pour tout le monde annuellement.

La prime de participation : les entreprises de moins de 50 salariés peuvent également accorder des primes de participation à leurs salariés si l'entreprise a réalisé un niveau de performance élevé, ce qui va produire chez le salarié la volonté de faire davantage d'effort et de redoubler de motivation, donc bénéfique pour la société.

1.2 Investissement en matériel pour améliorer les conditions de travail

L'atteinte d'un objectif nécessite toujours des moyens à utiliser. En effet, l'investissement en matériel informatique (ordinateur) pour le service administratif et une deuxième imprimante pour l'entreprise est vivement conseillé. Ces investissements seront bénéfiques parce que l'utilisation d'un nouvel ordinateur et d'une nouvelle imprimante améliorera la situation actuelle. Ainsi tous les membres du personnel pourront jouir de l'utilisation des matériels performants qui les aident dans la réalisation de leurs activités quotidiennes. Cela va changer leurs façons de travailler et va les motiver à augmenter leurs performances personnelles et leurs performances collectives. Des conditions de travail favorable augmentent la stabilité professionnelle des salariés, accroissent leur initiative et leur implication, réduisent le stress ainsi que la fatigue.

▪ Mesure d'accompagnement

Mettre en place une boîte à idée où tout le monde donne leurs avis par rapport à leurs satisfactions au moyen/matériel qu'ils utilisent pour réaliser leurs tâches.

Dépouillement des avis des salariés ayant émis leurs idées et la détermination du budget alloué aux investissements acceptés.

Organiser des réunions entre le Directeur Général, le Directeur des Opérations, et le Service Administratif pour la planification et évaluation la situation des matériels à investir, étudier la mise en œuvre et la réalisation de l'investissement et enfin pour le contrôle de l'utilisation des matériels acquis.

1.3 Recrutement des employés qualifiés ou amélioration de la formation

D'après l'entretien, l'enquête par questionnaires et l'observation que nous avons effectués, nous avons constaté l'importance de la formation du personnel et les lacunes sur le manque de personnel. C'est pour cela que nous avons proposé les actions ci-après :

1.3.1 Formation

La formation est à la fois un outil qui permet de motiver le personnel mais aussi d'accroître ses performances techniques. Elle fait partie des pratiques permettant de développer les ressources humaines mais aussi de les motiver.

Même s'il n'y a pas un budget dédié à la formation, nous proposons que le perfectionnement de cette forme d'apprentissage soit nécessaire. La plupart des membres ont besoin de formation dans leur travail.

Besoin de formation pour le Directeur des Opérations, besoin de formation en la gestion des ressources humaines pour une durée de 2 mois ou plus est suffisante pour faire connaître et améliorer sa capacité en la matière. Il est préférable de trouver un formateur comme professeur de GRH ou un expert à la matière.

Formation en informatique bureautique (Word et Excel) pour le réceptionniste, pour les magasiniers. Lors de notre descente, tous les travaux se font manuellement pour ces services or pour être plus performant, il est proposé d'utiliser une technique plus rapide et plus efficace comme la manipulation automatique sur l'ordinateur. La durée et l'emploi du temps de la formation sera dépendante de l'organisation dans le travail au sein de l'entreprise.

▪ Mesure d'accompagnement

Il est conseillé pour le responsable de suivre les étapes ci-après avant de procéder à une décision de formation :

- Déterminer et d'évaluer les besoins en formation par des enquêtes auprès du personnel en utilisant des entretiens, interviews, des tests, à partir des simulations, des questionnaires, à partir des recommandations du personnel.
- Dépouiller et analyser les besoins
- Définition de l'objectif de la formation
- Détermination du coût de la formation
- Décision de formation
- Conception des programmes de formation
- Choix d'un outil pour l'approche pédagogique
- Formation

1.3.2 Recrutement

Le manque de compétence du Directeur des Opérations dans la gestion des ressources humaines nécessite une formation. Mais cela peut être aussi comblé par un recrutement d'un nouveau responsable, ainsi le directeur des opérations sera libéré d'une lourde tâche ce qui facilite la réalisation de l'activité de production et de distribution.

▪ Mesure d'accompagnement

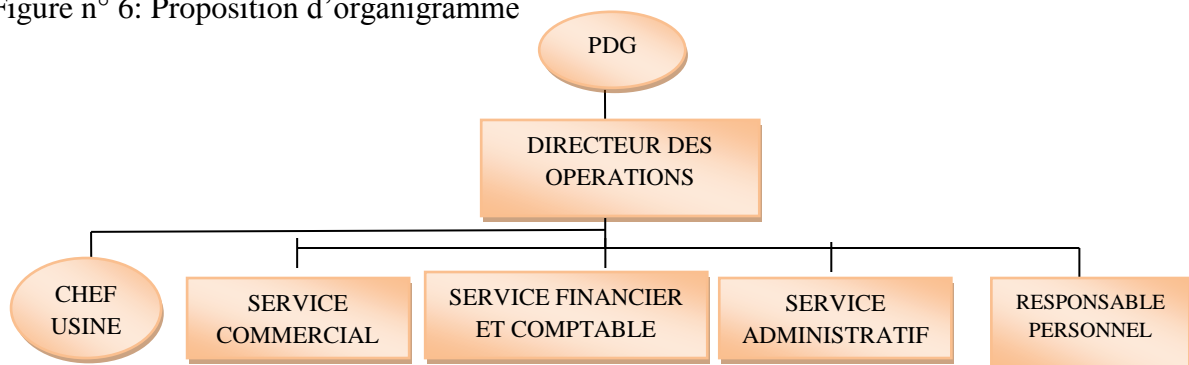
Avant d'accéder au recrutement, il est conseillé à l'entreprise de suivre les démarches ci-après : définir le poste, définir le profil du candidat, identifier les sources de recrutement, mettre en place les moyens de recrutement, accéder à la campagne de recrutement, la sélection, la décision d'embauche et l'intégration.

De ce fait, il est proposé de faire des annonces sur les journaux ou à la télévision ou sur les réseaux sociaux concernant le profil du poste « responsable personnel ». Les critères de sélection doivent être axés sur la qualification, la personnalité, le comportement ainsi que le potentiel des candidats, comme par exemple : titulaire d'un master II en management ou une étude supérieur en gestion des ressources humaines ; homme ou femme ; âgé de 35 ans et plus car les jeunes sont plus dynamique et ont des idées innovatrices ; ayant déjà une expérience professionnelle assez convaincant dans le domaine.

En effet, l'insertion d'un nouveau poste dans l'organisation de l'entreprise est nécessaire après le recrutement ; ce nouveau poste sera dénommé « Responsable personnel ». Ce poste sera sous l'autorité hiérarchique de la Directions des Opérations pour faciliter la gestion du personnel.

Nous allons voir dans la figure ci-après concernant notre proposition sur le nouvel système d'organisation.

Figure n° 6: Proposition d'organigramme



Source : Auteur, janvier 2021

D'après cette figure ci-dessus, le service personnel sera toujours sous la subordination et le contrôle du Directeur des Opérations.

1.4 Socialisation

La persistance des difficultés d'adaptation aux nouveautés pour les anciens salariés est une source de démotivation pour les nouveaux salariés. Il est proposé au directeur, au responsable, au supérieur hiérarchique de mettre l'ambiance et de faire rapprocher les nouveaux avec les anciens, par exemple organiser un travail d'équipe où dans l'équipe il y a un ancien et un nouveau, organiser des activités nommées « journée de cohésion » comme sport, excursion, organiser des rencontres,...

1.5 Proposition de solution face aux déséquilibres par rapport au traitement des salariés

Le problème de déséquilibre par rapport au traitement des salariés doit être résolu par l'application d'une bonne méthode de management. Il est proposé au dirigeant de mettre les points sur les méthodes de management. Nous nous appuyerons sur l'importance, le choix du style de management appliqué, ensuite sur la communication interne et la reconnaissance, et enfin sur la responsabilisation.

1.5.1 Choix du style de management

D'après notre analyse concernant le résultat sur la pratique du management, chaque style dispose d'un avantage et d'un inconvénient. Pour le cas de VISY GASY, nous avons remarqué que le style directif domine par rapport aux autres. Nous pouvons donc dire que les dirigeants ont tendances à imposer leurs décisions, sans vérifier l'impact de ceux-ci sur ses collaborateurs. Or que le dirigeant devrait être capable d'utiliser des méthodes d'encadrement différentes en fonction de la situation et en fonction de la capacité de chacun des membres de son équipe pour obtenir les meilleurs résultats possibles. Cela requiert de bonnes qualités interpersonnelles comme l'écoute, l'observation, les habiletés de communication et l'humilité. De ce fait nous allons proposer pour VISY GASY d'appliquer ces quatre (04) styles de management ensemble au moment et au temps voulu.

▪ Mesure d'accompagnement

Pour le style directif il est proposé en cas de travail urgent, pour les travailleurs non expérimenté, pour les paresseux.

Pour le style explicatif ou persuasif il est proposé au directeur, au supérieur hiérarchique de toujours tenter d'expliquer les démarches à suivre pour la réaliser d'une activité quelque soit la catégorie, le caractère de l'employé, mais surtout pour les ceux qui ont peu d'expérience.

Pour le style participatif, il est basé sur l'écoute des avis des employés qui ont de l'expérience ou de compétence, car cela permet d'élaborer des solutions face à un éventuel problème.

Pour le style délégitif, il est proposé au directeur de faire confiance et de responsabiliser les agents qui ont de l'expérience car cela permettrait d'avoir une réflexion collective et des idées nouvelles permettront à l'entreprise d'être plus performante.

1.5.2 Pratique de la reconnaissance

La reconnaissance qui est vue comme un grand élément de motivation des salariés, cet élément qui leur pousse à être performants dans la réalisation de leur tâche. Pour bien cerner ce point nous proposons au dirigeant ou au chef hiérarchique de mettre en valeur la reconnaissance même de façon informelle. La pratique de la reconnaissance doit prendre en compte toutes ces dimensions. Une analyse scientifique de la reconnaissance a fait apparaître quatre dimensions principales qui sont les suivantes:

- **Reconnaître la personne** : La reconnaissance en tant qu'individu et non en tant que salarié de l'entreprise. Elle peut passer ne serait-ce que par la connaissance du prénom du salarié, le jour de son anniversaire ou encore par l'échange de banalité afin de lui montrer que l'on s'intéresse à lui et qu'on le respecte.
- **Reconnaître les résultats** : La reconnaissance du salarié par rapport au résultat de son travail. Celle-ci peut prendre la forme verbale en le félicitant tout simplement de ses résultats positifs ou encore par l'obtention d'une prime ou mérite.
- **Reconnaître l'effort** : La reconnaissance du salarié liée aux efforts fournis, aux engagements et aux risques encourus pour atteindre les objectifs fixés. Cette reconnaissance peut passer par le fait de l'encourager verbalement et l'inciter à poursuivre ses efforts.
- **Reconnaître les compétences** : La reconnaissance par rapport aux compétences et aux responsabilités du salarié. Pour ce faire, nous pouvons accorder aux salariés des primes de mérite ou encore des primes de participation. Cette reconnaissance des compétences peut aussi prendre la forme d'une communication verbale de la part de la hiérarchie ou de manière plus solennelle, la remise d'une médaille du travail.

1.5.3 Intégrer l'avis du personnel dans la réalisation d'un projet

Selon la théorie de fixation des objectifs de Locke, « un individu sera particulièrement engagé à atteindre l'objectif s'il a participé à le fixer ». En effet, le management participatif par la responsabilisation se base sur cette idée, c'est-à-dire que l'individu doit être impliqué dans la prise de décision.

La responsabilisation agit sur plusieurs facteurs essentiels en entreprise : la capacité d'innovation (en incitant les collaborateurs à mettre en œuvre leurs idées), le degré de formation de l'équipe (en permettant aux collaborateurs d'étendre leurs compétences) ou encore la capacité à gérer les situations délicates (en habituant les collaborateurs à être autonomes). Il ne s'agit pas de laisser les employés livrés à elles-mêmes, mais simplement de les accompagner vers un modèle où chacun a sa part de responsabilité. Cela, afin de ne pas réduire les collaborateurs au simple rang d'exécutants.

Il est proposé au dirigeant de responsabiliser les employés qui ont de l'expérience, de mettre en place une boîte à idée collectant les avis de tous par rapport à un projet ou à l'amélioration du processus de travail existant.

1.5.4 Favoriser la communication interne

Il est proposé au dirigeant de stimuler les salariés par des compliments et des encouragements, au sein de l'entreprise, il est essentiel d'avoir une bonne communication, car un manager qui vient complimenter sincèrement ses employés pourrait bien créer une ambiance agréable et conviviale au sein de son entreprise. Cela permet aux employés de se valoriser et de se sentir étroitement liés aux valeurs, aux actions et à l'éthique de la société dans laquelle ils évoluent.

En se référant à la théorie de Locke, il est proposé au dirigeant aussi de communiquer un retour systématique **FEEDBACK** aux employés sur les résultats obtenus et les actions à améliorer tous les mois par exemple. Une communication interne de qualité va permettre de motiver l'ensemble du personnel dans le sens où il saura quels sont les enjeux et les objectifs de ses tâches. Ainsi les salariés travailleront ensemble pour un but commun.

La communication interne peut se faire par différents moyens, elle peut être formelle ou informelle, on peut également jouer sur différents supports. A ce titre, nous pouvons citer la communication électronique par le biais de l'intranet, l'affichage, les réunions d'information du personnel ou encore les boîtes à idées, ou même durant la cantine autant de moyens possibles pour communiquer régulièrement auprès des collaborateurs.

Section 2 : Proposition des solutions face aux menaces

Les menaces représentent les environnements externes que l'entreprise ne peut gérer ou contrôler mais qui peuvent avoir une influence sur le bon fonctionnement normal de l'entreprise. D'après l'analyse, pour le cas de VISY GASY, il y a les menaces de concurrence, la démotivation, le COVID 19, l'instabilité politique, et le changement climatique. Nous allons avancer dans cette section, les solutions pour remédier à ces problèmes environnementaux.

2.1 Proposition de solution face à la concurrence.

Face à la concurrence, l'entreprise doit mettre en place une stratégie qui va le différencier des autres et c'est à travers la qualité de son produit que l'entreprise devrait toujours soigner. Car la qualité d'un produit résulte de sa capacité à satisfaire les besoins de l'utilisateur (domaine commercial) et du contrôle technique durant la fabrication pour éviter les défauts (domaine de la production). De ce fait, il est proposé pour l'entreprise de ne jamais baisser les gardes sur l'amélioration de la qualité de son produit et de son service.

En effet, il est proposé pour l'entreprise de disposer des plans d'amélioration de la qualité qui devraient comporter :

- **Technique** : mettre en œuvre tous les moyens pour se rapprocher du zéro défaut et réduire les sources de non-qualité des produits et des processus ;
- **Humain** : exploiter, gérer les compétences et les savoir-faire du personnel pour améliorer leur participation et donc réduire les défauts ;
- **Organisationnel** : simplifier et améliorer l'organisation physique et intellectuel du travail de tous les postes.

2.2 Proposition de solution face aux autres environnements externes

Autre que la concurrence, les environnements externes comme le COVID 19, l'instabilité politique, et les changements climatiques sont aussi un effet plus ou moins direct et plus ou moins important sur l'activité l'entreprise. Ces différents facteurs sont susceptibles d'influencer l'évolution de l'entreprise. Les activités de l'entreprise se développent en interdépendance avec ces environnements qui lui impose des contraintes. En effet, l'entreprise devrait adopter des comportements et d'utiliser des moyens afin de s'adapter aux conditions de son environnement, ce qui suppose une bonne connaissance de ses diverses composantes. De ce fait, face à ces menaces, il est proposé pour VISY GASY de réorganiser et d'adapter la

politique générale de l'entreprise face à la situation économique, politique, écologique de Madagasikara.

▪ **Mesure d'accompagnement**

La politique générale de l'entreprise est un ensemble de principes, de normes, de comportement, qui sont émis par les détenteurs du pouvoir et qui s'impose à tous les opérateurs de l'entreprise. La politique générale oriente les décisions prises dans l'entreprise dans le domaine stratégique. De ce fait, elle est défini par les dirigeants de l'entreprise et elle traduit les intentions durables de l'entreprise concernant la nature de son activité, de son métier de base, et concernant également la nature des relations de l'entreprise avec les principaux acteurs internes (personnels et leurs représentants) et externes (fournisseurs, clients, actionnaires, concurrents...). En effet, il est conseillé pour les décideurs de :

D'abord, organiser des réunions entre tous les décideurs de l'entreprise pour reformuler la mission de l'entreprise et de l'adapter à la situation actuelle, puis redéfinir les domaines d'activités, revoir les objectifs que se soit quantitatif ou qualitatif.

Après cela, il est nécessaire d'analyser l'environnement interne (Fournisseur, Client, Banque, Employé, Assurance, Actionnaire) et l'environnement externe (Politique, Economique, Sociologique, Technologique, Ecologique, Légal) pour connaître la position de l'entreprise face à ces environnements,

Enfin, il est nécessaire d'évaluer les ressources (ressources humaines, financières, temporelles, matérielles, informationnelles) afin de reformuler la stratégie et politique et de réélaborer les programmes, les plans et les budgets.

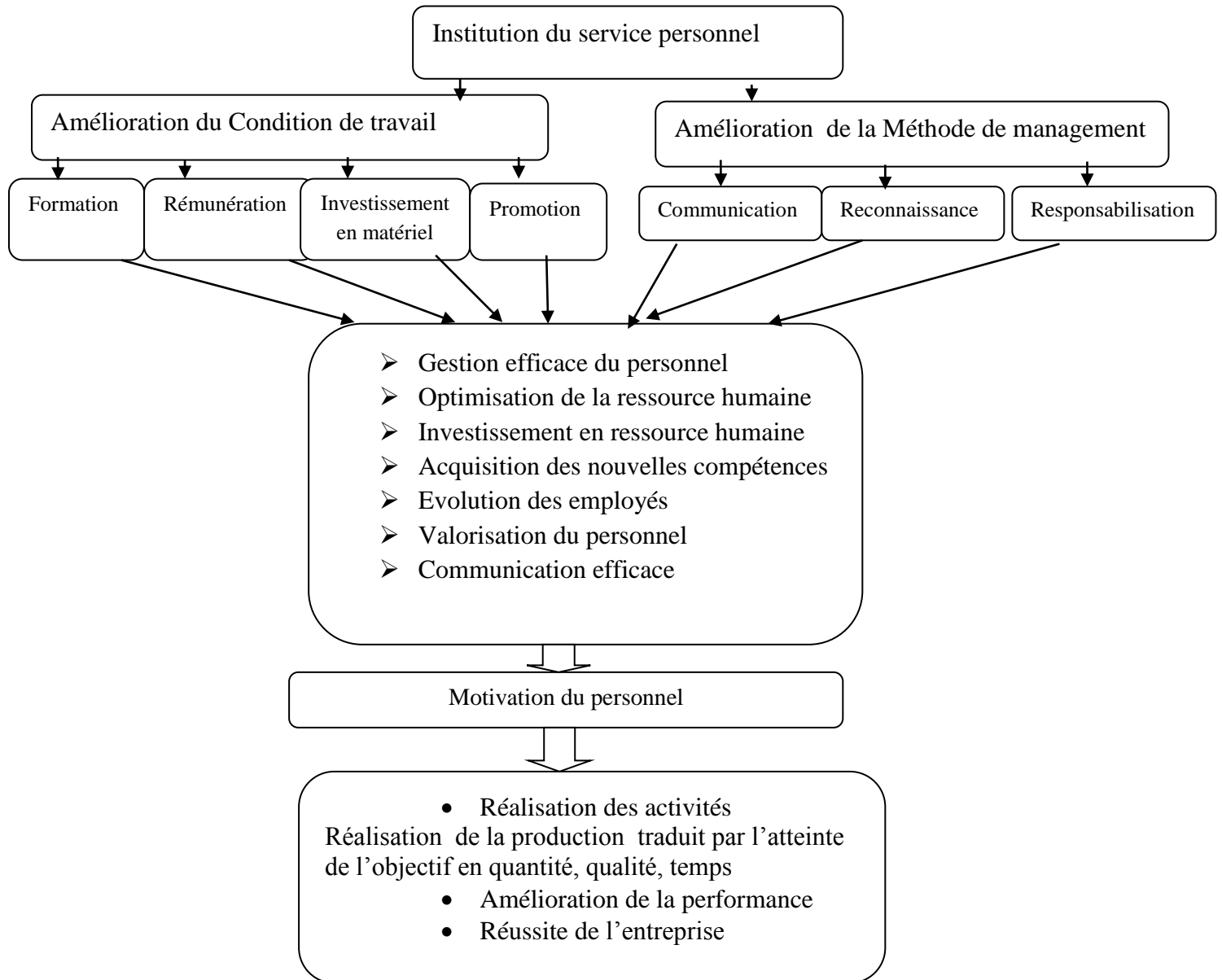
2.3 Résumé sur la proposition de solution

Pour englober le tout, nous pouvons en déduire lors de notre étude que le problème de l'entreprise VISY GASY peut donc être lié à l'incompétence de son personnel par le non institution de la fonction RH. Il est à suggérer concernant l'organisation de VISY GASY, de mettre un service spécialisé en ressources humaines, c'est-à-dire, un responsable personnel qui sera sous la direction et supervision directe de la direction générale et de la direction des opérations.

En effet, la mise en place de cette direction conduira à la concentration de plus en plus aux ressources humaines et surtout à sa motivation. La place du service des ressources humaines au sein de la direction des opérations est assez globale et laisse les ressources humaines, non en premier lieu, mais en second lieu. Le service personnel donnera une attention particulière à ces ressources. Elle permet donc de développer de nouvelles pratiques de gestion de Ressources Humaines.

Nous allons voir, dans la figure ci-après le schéma récapitulatif des solutions que nous avons pu avancer pour VISY GASY.

Figure n° 7: Résumé sur la proposition de solution



Source : Auteur, janvier 2021

CONCLUSION PARTIELLE

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

CONCLUSION GENERALE

Ce mémoire de recherche a été formulé sous la problématique suivante «dans quelle mesure la motivation du personnel représente-t-elle un véritable levier de performance organisationnelle pour les entreprises ? Cas de l'entreprise SEMINA VISY GASY ». De ce fait elle a conduit d'un coté sur les recherches au sujet de la source de la performance organisationnelle dans l'entité en s'appuyant sur la motivation au travail appliquée.

Pour la réalisation de ce travail, nous avons pu voir dans la première partie les cadres théoriques concernant la motivation du personnel et la performance organisationnelle de l'entreprise ; nous avons pu dégager aussi le lien qui existe entre ces deux variables. Cette partie a été subdivisée en deux chapitres, dont le premier était consacré aux matériels, dans lesquels nous avons pu présenter l'entreprise VISY GASY de manière générale c'est-à-dire nous avons pu faire ressortir sa forme juridique, ses objectifs, ses activités et ses missions, ainsi que l'environnement auquel l'entreprise y fait face. Dans le deuxième chapitre était consacré aux méthodes, nous avons pu présenter les différentes méthodes techniques de collecte et de traitement des données. Parmi ces méthodes nous sommes intéressés à la méthodologie de l'enquête sur terrain, la méthodologie de collecte de donnée via l'entretien accompagné du guide d'entretien et la méthodologie de collecte d'information via l'observation directe et non participante. Dans ce deuxième chapitre, il a été élaboré la construction du modèle théorique et la traduction des hypothèses en variable.

Dans la deuxième partie de ce mémoire, intitulé « résultats » dans lequel nous avons pu présenter le traitement des données par rapport aux questionnaires et aux guides d'entretien établit avec les informations y afférentes, la description statistique de l'échantillon et les statistiques descriptives des variables ; puis il y a aussi l'interprétation des résultats. Cette partie a été subdivisée en deux chapitres différents ; nous avons pu exposer dans le premier chapitre les résultats relatifs à la première hypothèse c'est-à-dire toutes les informations recueillies concernant les facteurs de condition de travail de l'entreprise et le degré de satisfaction des employés de VISY GASY par rapport à ces conditions.

Théoriquement, il y a différent type de condition de travail mais notre étude et nos résultats à été basée sur les variables comme le salaire de base, les primes et indemnités, l'ambiance au travail, le rythme au travail ainsi que les matériels utilisés au travail. De ce fait, notre premier chapitre a été consacré à la présentation des résultats concernant ces conditions

de travail. Logiquement, il a été présenté dans le deuxième chapitre les résultats relatifs à la deuxième hypothèse. Notre deuxième hypothèse a été consacrée sur « la mise en place d'une bonne méthode de management favorise l'implication des employés dans la réalisation des objectifs »; de ce fait, les résultats concernant les différentes méthodes de management à été évoqués dans ce chapitre, ce sont la communication, la valorisation par la reconnaissance et la responsabilisation. En outre, il y a été évoqué aussi dans ce second chapitre les résultats concernant les informations issues de l'entretien dans lesquels il a été mis en exergue les avis de Madame le Directeur des Opérations concernant la motivation et la performance de l'entreprise VISY GASY ainsi que les données concernant la performance organisationnelle traduit par les variables qualité et délai.

Les résultats que nous venons de présenter sont issus d'investigation personnelle appuyée par des entretiens auprès du responsable et l'exploitation du questionnaire auprès de notre échantillon. De ce fait, dans la troisième et dernière partie de ce mémoire a été faite l'analyse des résultats, dont l'analyse des résultats par rapport aux questionnaires et les résultats issus des entretiens ainsi que les résultats issus des observations. Dans cette dernière partie, nous avons pu mettre en relief trois chapitre, dans le premier chapitre a été exposé la démonstration et la vérification de nos hypothèses de recherche dont nous avons utiliser la méthode statistique à deux variable qui est la corrélation pour confirmer et vérifier nos hypothèses. Dans le deuxième chapitre a été consacré sur l'analyse et les discussions qui apporteront des éclaircissements et commentaires concernant les résultats que nous avons pu présenter dans la deuxième partie, ce chapitre englobera l'analyse des entretiens ainsi que de l'enquête par questionnaire réalisés. Il a été évoqué aussi dans ce chapitre l'étude des forces, faiblesses, opportunités et menaces concernant la motivation du personnel et de la performance de l'entreprise VISY GASY. Ces diverses analyses nous ont permis, de développer un certains nombres de proposition de solution présentés dans le troisième et dernier chapitre. Ces propositions constituent des solutions/ actions issues des études de faiblesses et menaces au niveau de la motivation du personnel et de la performance de l'entité.

Pour répondre à notre problématique, nous avons tentés de poser deux hypothèses, la première affirme que la mise en place d'une bonne condition de travail améliore la qualité de travail des employés et la deuxième affirme que la mise en place d'une bonne méthode de management favorise l'implication des employés dans la réalisation des objectifs. De ce fait, nous avons pu expliquer par nos résultats obtenus que la motivation au travail du personnel

entre en cohérence avec la condition de travail et l'implication du dirigeant dans la motivation du personnel. C'est elle qui pousse les employés à donner les meilleurs d'eux mêmes. Dans ce cas, un employé motivé est logiquement forcé d'apporter sa contribution maximale dans le développement de l'organisation. La performance est dans ce cas au cœur de toutes les quêtes et sera atteinte plus rapidement si le niveau de persuasion du système de motivation est le même pour tous les employés.

Concernant la vérification de la première hypothèse c'est-à-dire de la relation entre la motivation par les conditions au travail et la performance organisationnelle, la majorité des politiques que nous avons retenues concernant cette motivation affecte la performance organisationnelle que ce soit le salaire de base, les primes, l'ambiance au travail, le rythme au travail et surtout l'utilisation des matériels adéquat au besoin du poste et au besoin du personnel. En effet, les conditions de travail satisfont les employés de SEMINA VISY GASY et participent à l'amélioration de la performance organisationnelle en matière d'atteinte de l'objectif à temps et en qualité (qualité de service rendu et qualité de production). Le coefficient de corrélation trouvé dans cette analyse est $r = 0,66$; cela s'explique qu'il y a une relation entre les variables explicatives et expliquées. Mais de façon générale nous avons pu déduire que VISY GASY offre des conditions de travail plutôt bonne à son personnel et ce dernier en est satisfait jusqu'à améliorer la performance.

Quant à la vérification de la deuxième hypothèse c'est-à-dire de la relation entre la motivation par les méthodes de management et la performance organisationnelle, toutes les politiques que nous avons posées concernant cette motivation influent la performance organisationnelle à savoir : la communication au travail, la valorisation mesurée par la reconnaissance ainsi que la responsabilisation. En effet, ces différentes méthodes satisfont les employés de SEMINA VISY GASY et participent aussi à l'amélioration de la performance organisationnelle. Le coefficient de corrélation trouvé dans cette analyse est $r = 0,53$; cela s'explique qu'il y a une relation entre les variables c'est-à-dire que l'implication des méthodes de management du dirigeant à une grande influence sur la motivation des employés et ces derniers en est satisfait jusqu'à améliorer la performance.

Cette étude nous a permis de savoir que les principaux facteurs de motivation du personnel de VISY GASY sont : les aspects financiers comme les primes, les bonnes conditions de travail par l'existence des cantines, l'ambiance qui règne au travail, les meilleures relations de travail, la reconnaissance et la communication. Par opposition, le

niveau d'insatisfaction le plus élevé concerne le salaire de base, la manque de formation et le déséquilibre par rapport aux traitements des salariés concernant le style de management appliqué, cela constitue des facteurs de démotivation.

Ces analyses nous ont permis de proposer des solutions pour le développement de VISY GASY. Concernant les conditions de travail, l'entreprise devra dans son intérêt, intégrer la formation dans sa stratégie. Théoriquement, l'investissement dans la formation devrait accroître le rendement du salarié, améliorer sa compétence et qui contribuera par-là, la performance organisationnelle de l'entité ; il en est de même pour l'investissement en matériel informatique. La mise en place d'un système de primes en fonction des rendements, de l'ancienneté sera bénéfique pour l'entité. L'incertitude quant à son avenir sont également des facteurs de démotivation pour le salarié qui ne se sent pas en sécurité ; il est fortement recommandé pour l'entreprise de mettre en place une gestion de carrière de ses employés ; ou plus précisément un travail qui n'évolue pas, qui est répétitif ou n'offre aucune perspective n'est pas un travail stimulant et peu vite être démotivant.

Pour l'inégalité ressentie par d'autres employés vis-à-vis de la méthode de management appliquée par le dirigeant, il est conseillé de réviser le style de management adapté au poste , à la personne au moment et au temps voulu, de réorganiser les postes de travail et de créer des équipes de travail, de mettre en place une boîte à idée où l'avis de tous est considéré.

Pour clôturer le tout, le grand problème de VISY GASY réside sur l'inexistence du service personnel, de ce fait, l'introduction d'un service de la gestion du personnel sous la direction du Directeur Général et le Directeur des opérations sera nécessaire pour assurer une bonne gestion des ressources humaines. Le contexte de la motivation du personnel est généralement attribué au service personnel. Ce sont eux les premiers responsables du personnel de l'entité, et en même temps de faire en sorte que l'organisation soit équipée d'un effectif compétent et apte à servir ses intérêts et pour son bon fonctionnement au quotidien. Une organisation munie d'un personnel orienté dans ce bon sens s'achemine tout droit vers la performance.

Il est également important de souligner que les différentes techniques de motivation sont contingentes par nature. En effet, il n'existe pas des techniques universelles, ainsi les services ressources humaines doivent prendre en compte de nombreux facteurs avant de mettre en place une politique de motivation. Ces facteurs de contingence sont liés au secteur

d'activité de l'entreprise, aux différentes personnalités des salariés mais également à la conjoncture économique.

La réalisation de cette étude nous a permis de déduire que la motivation du personnel est un facteur non négligeable pour la performance de l'organisation. La motivation est l'une des sources de performance du travailleur. Elle est une variable déterminante à l'efficacité et à l'efficience de l'individu. Lorsque celui-ci est motivé il optimise son effort vers un but précis. Cela est différent d'une simple dépense d'énergie. Autrement dit, la motivation pousse le personnel à agir dans le sens des objectifs organisationnels. En effet, l'atteinte de l'objectif, conjuguée avec une utilisation rationnelle des ressources nous permet de définir et de déterminer la performance d'un individu au travail. Seuls les travailleurs motivés peuvent réussir dans leurs postes car ils consacrent toutes leurs énergies et leurs potentiels à l'accomplissement du travail. D'après Mc GREGOR, pour lui « si nous pouvons apprendre à exploiter le potentiel de collaboration qui existe dans les ressources humaines de l'industrie, nous fournirons aux gouvernements et aux nations un modèle dont l'humanité a cruellement besoin ».

En guise de conclusion, l'étude de la motivation du personnel nous a permis de déduire que c'est un facteur non négligeable pour la performance de l'organisation, elle nous a permis de démontrer que le lien entre la motivation du personnel et la performance des entreprises ne faisait aucun doute. La motivation est l'une des sources de performance du travailleur et de la performance de l'entreprise, de ce fait, une question se pose : quels sont alors les autres sources d'amélioration de la performance au sein d'une entreprise ?

BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

- Claude LEVY-LEBOYER-"la motivation dans l'entreprise-Modèles et stratégies"-Editions d'Organisation, 1998, 236p.
- Don Hellriegel-John W Slocum "Management des organisations"-10ièmes éditions, 2004, 238p.
- Douglas Mc GREGOR, la dimension humaine de l'entreprise, Livre original: the Human Side of Entreprise, Mc GRAW-HILL, 1960, 246 p
- Etienne SERUPIA SEMUHOZA. « Théories de la motivation au travail », Edition L'Harmattan, Paris, 2009, 250p.
- Jean-Michel Plane-« Management des organisations »- 5e édition-Dunod, 2019, 320p.
- MARTINET Alain-Charles et SILEM Ahmed (sous direction), lexique de gestion, 5^{ème} édition, Dalloz, paris, 2000, 453p.
- Olivier Nallis-« Veille informationnelle, études qualitatives et quantitatives »-juin 2011, 120p

WEBOGRAPHIE

SITES INTERNET

-Moteur de la recherche : [http:// www.google.com](http://www.google.com)

-Filière intégré : Wikipédia html

- <Http://www.leblogdudirigeant.com/10-idées-recues-sur-la-motivation-des-salariés>, consulté le 15/11/2020
- [Alain-battandier.free.fr>management d'équipes](http://Alain-battandier.free.fr>management-d'équipes)-consulté le 16/11/2020
- <Http://: www. Questions-de management.com> consulté le 24/11/2020
- <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00542732/document>-consulté le 25/11/2020
- www.cours GRH/IFSE.com-Maxime Moreno sur proposition de Caroline Manville Maître de Conférence - page 5, consulté le 01/12/2020

REFERENCES DES COURS A L'UNIVERSITE ET AUTRES SOURCES

- Cours Statistique descriptive en L1, avec Mr HERIMIAH RAKOTONDRANJA Solo A., année 2016
- Laura Mucha. Mémoire professionnel-La motivation des salariés et la performance dans les entreprises. Business administration. 2010, 100p, consulté le mois de novembre 2020.

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE N°1 : QUESTIONNAIRES.....VIII

ANNEXE N°2 : GUIDE D'ENTRETIEN.....XI

ANNEXE N°1 : QUESTIONNAIRES

Par la présente, nous sollicitons votre participation à une étude sur la relation entre la motivation du personnel au travail et la performance organisationnelle de l'entreprise. Afin de nous aider à obtenir ce lien, nous vous demandons de bien vouloir répondre aux questionnaires ci-dessous :

1- Questionnaire relatif à la description de l'échantillon

1.1 Depuis combien d'année vous avez travaillé au sein de VISY GASY ?

1.2 Quel poste occupez-vous actuellement ?

1.3 Pouvez-vous me donner dans une fourchette votre âge ?

1.4 Sexe ?

2- Questionnaire relatif à la première hypothèse

2.1 Pouvez vous cochez votre degré de satisfaction vis-à-vis de votre salaire de base au sein de l'entreprise ?

Extrêmement satisfait

Très satisfait

Satisfait

Assez satisfait

Pas du tout satisfait

2.2 Pouvez vous cochez votre degré de satisfaction par rapport aux indemnités et primes accordés par l'entreprise ?

Extrêmement satisfait

Très satisfait

Satisfait

Assez satisfait

Pas du tout satisfait

2.3 Pouvez vous cochez votre degré de satisfaction par rapport aux rythmes de travail ?

Extrêmement satisfait

Très satisfait

Satisfait

Assez satisfait

Pas du tout satisfait

2.4 Pouvez vous cochez votre degré de satisfaction par rapport à l'ambiance au travail dans l'entreprise ?

Extrêmement satisfait

Très satisfait

Satisfait

Assez satisfait

Pas du tout satisfait

2.5 Pouvez vous cochez votre degré de satisfaction vis-à-vis du matériel utilisé dans la réalisation de vos activités quotidiennes ?

Extrêmement satisfait

Très satisfait
Satisfait
Assez satisfait
Pas du tout satisfait

2.6 Selon vous, avoir une bonne condition de travail est-il un facteur de motivation ?

Oui
Non
Aucune idée

3- Questionnaire relatif à la deuxième hypothèse

3.1 Pouvez vous cochez votre degré de satisfaction vis-à-vis de la communication au travail ?

Extrêmement satisfait
Très satisfait
Satisfait
Assez satisfait
Pas du tout satisfait

3.2 Pouvez vous cochez votre degré de satisfaction par rapport à la valorisation au travail ?

Extrêmement satisfait
Très satisfait
Satisfait
Assez satisfait
Pas du tout satisfait

3.3 Pouvez vous cochez votre degré de satisfaction vis-à-vis de la responsabilisation au travail ?

Extrêmement satisfait
Très satisfait
Satisfait
Assez satisfait
Pas du tout satisfait

3.4 Pouvez vous cochez votre degré de satisfaction vis-à-vis de votre relation avec le supérieur ?

Extrêmement satisfait
Très satisfait
Satisfait
Assez satisfait
Pas du tout satisfait

3.5 Pouvez vous cochez votre degré de satisfaction par rapport au style de management appliqué par le dirigeant?

Extrêmement satisfait
Très satisfait
Satisfait
Assez satisfait
Pas du tout satisfait

4- Questionnaire relatif à la performance organisationnelle

4.1 Comment voyez- vous la performance de VISY GASY en qualité de service et de production ?

Extrêmement satisfaisant

Très satisfaisant

Satisfaisant

Assez satisfaisant

Pas du tout satisfaisant

4.2 Comment voyez- vous la performance de VISY GASY mesurée par l'atteinte des objectifs à temps ?

Extrêmement satisfaisant

Très satisfaisant

Satisfaisant

Assez satisfaisant

Pas du tout satisfaisant

ANNEXE N°2 : GUIDE D'ENTRETIEN

THEME 1 : RENSEIGNEMENT CONCERNANT LA ZONE D'ETUDE

1. Pouvez-vous parler de votre entreprise ?
 - Identification
 - forme juridique
 - Historique
2. Quelles sont les missions de votre entreprise ?
3. Quelles sont les activités de votre entreprise produits et service ?
4. Comment se structure votre entreprise ?
 - Organigramme de l'entreprise.
 - Effectif totale de l'entreprise.
 - Siège et représentants.

THEME 2 : RENSEIGNEMENT D'ORDRE PERSONNEL

1. Pouvez-vous donner votre nom
2. Ancienneté
3. Catégorie/ Titre
4. Responsabilité

THEME 3 : POLITIQUE DE MOTIVATION DANS L'ENTREPRISE

1. L'existence de politique de motivation dans l'entité?
2. Origine de la motivation ?

THEME 4 : INFLUENCE DE LA MOTIVATION SUR LA PERFORMANCE

1. Selon vous ? La motivation du personnel est-elle un levier de performance de l'entreprise

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	i
SOMMAIRE	ii
LISTE DES FIGURES	iv
LISTE DES ABREVIATIONS ET DES SIGLES	v
INTRODUCTION.....	1
PARTIE I : MATERIELS ET METHODES	6
CHAPITRE I : ASPECTS MATERIELS	7
Section 1 : Présentation de l’entreprise	7
1.1 Historique.....	7
1.2 Forme juridique de l’entreprise.....	7
1.3 Organisation de l’entreprise	7
1.4 Activité de l’entreprise.....	9
1.5 Objectif et mission	9
1.6 Environnements de l’entreprise	9
1.6.1Environnements internes	9
1.6.2 Environnements externes	10
Section 2: Cadrages théoriques.....	11
2.1 Cadrages théoriques sur la motivation	11
2.1.1 Tentative de définition	11
2.1.2 Théorie sur la motivation du personnel.....	11
2.1.2.1 Théorie du contenu	11
2.1.2.2 Théorie du processus.....	13
2.1.3 Rôle de la motivation dans l’entreprise.....	15
2.1.4 Types de motivation	15
2.1.5 Facteurs de motivation	16
2.1.5.1 Motivation par les conditions de travail	16

2.1.5.2 Motivation par la méthode de management	17
2.2 Cadrages théoriques sur la performance	18
2.2.1 Définition	18
2.2.1.1 La performance liée aux méthodes de management.....	18
2.2.1.2 La performance liée aux objectifs fixés.....	18
2.2.2 Type de performance.....	19
2.2.2.1 La performance économique ou financière.....	19
2.2.2.2 La performance sociale	19
2.2.2.3 La performance sociétale	19
2.2.2.4 La performance organisationnelle.....	19
2.3 Lien entre motivation et performance	20
CHAPITRE II : METHODOLOGIE DE RECHERCHE	22
Section 1 : Avant la descente sur terrain	22
1.1 Protocole de recherche	22
1.2 Encadrement	22
1.3 Choix de la zone d'étude.....	23
1.4 Ouvrages théoriques et recherche sur internet	23
1.5 Cours théoriques	23
1.6 Préparation questionnaire.....	24
1.7 L'échantillonnage	24
1.7.1 Choix de la méthode.....	24
1.7.2 Population de l'étude.....	25
1.7.3 Échantillon proprement dit.....	25
Section 2 : Pendant la descente sur terrain	25
2.1 L'entretien.....	26
2.1.1 Guide d'entretien.....	26
2.1.2 Contenu du guide d'entretien	26

2.2 L'enquête par questionnaire.....	26
2.3 Observation	26
2.4 Chronogramme de l'étude.....	27
Section 3 : Après la descente sur terrain.....	27
3.1 Méthode de traitement des données	27
3.1.1 Le plan IMMRED	28
3.1.2 La théorie des forces et faiblesses	28
3.1.3 Microsoft Excel	28
3.1.4 Statistique descriptive	28
3.2 Démarche de vérification des hypothèses	29
3.2.1 Vérification relative à la première hypothèse	29
3.2.2 Vérification relative à la deuxième hypothèse	29
3.2.3 Application statistique de la démarche de vérification	30
PARTIE II : RESULTATS	32
CHAPITRE I : RESULTAT RELATIF A LA PREMIERE HYPOTHESE.....	33
Section 1 : Données statistiques concernant l'échantillon.....	33
1.1 Description statistique de l'échantillon.....	33
1.2 Données socioprofessionnelles de l'échantillon	34
Section 2 : Résultat sur la pratique de condition de travail	35
2.1 Rémunération	35
2.2 Prime	36
2.3 Rythmes au travail	37
2.4 Ambiance au travail	38
2.5 Matériel au travail	39
CHAPITRE II : RESULTAT RELATIF A LA DEUXIEME HYPOTHESE	41
Section 1 : Résultat sur la pratique de la méthode de management	41
1.1 Communication.....	41

1.2	Valorisation.....	42
1.3	Responsabilisation	43
1.4	Relation avec le supérieur.....	43
1.5	Style de management	44
Section 2 : Résultat sur la performance organisationnelle relatif à la première et la deuxième hypothèse.		45
2.1	Présentation descriptive de la mesure de la performance organisationnelle.....	45
2.1.1	Atteinte de l’objectif en qualité	46
2.1.2	Atteinte de l’objectif à temps	46
2.2	Présentation des résultats issus de l’entretien avec le Responsable.....	47
PARTIE III : DISCUSSIONS ET PROPOSITIONS DES SOLUTIONS		49
CHAPITRE I : DEMONSTRATION ET VERIFICATION DES HYPOTHESES		50
Section 1 : Vérification relative à la première hypothèse.....		50
Section 2 : Vérification relative à la deuxième hypothèse		52
CHAPITRE II : DISCUSSIONS DES RESULTATS OBTENUS		56
Section 1 : Analyse des environnements internes		56
1.1	Forces.....	56
1.1.1	Bonus	56
1.1.2	Effectif	56
1.1.3	Fidélisation	57
1.1.4	Qualité des produits et services	57
1.1.5	Frais médicaux.....	57
1.1.6	Déplacement	57
1.1.7	Cantine.....	58
1.1.9	Ambiance au travail	58
1.2	Faiblesses	58
1.2.1	Salaire de base	58

1.2.2	Manque du personnel compétant	59
1.2.3	Insuffisance et vieillissement du matériel	59
1.2.4	Inexistence de promotion.....	60
1.2.5	Intégration.....	60
1.2.6	Déséquilibre par rapport au traitement des salariés	60
Section 2 : Analyse des environnements externes.....		61
2.1	Opportunités.....	61
2.1.1	Pratique de la motivation	61
2.1.2	Qualité de produit et de service	61
2.2	Menaces	62
2.2.1	Concurrence	62
2.2.2	Démotivation	62
2.2.3	COVID 19.....	62
2.2.4	Instabilité politique	63
2.2.5	Changement climatique.....	63
CHAPITRE III : PROPOSITIONS DES SOLUTIONS		64
Section 1: Propositions des solutions face aux faiblesses		64
1.1	Amélioration concernant la rémunération	64
1.2	Investissement en matériel pour améliorer les conditions de travail	65
1.3	Recrutement des employés qualifiés ou amélioration de la formation	66
1.3.1	Formation.....	66
1.3.2	Recrutement.....	67
1.4	Socialisation.....	68
1.5	Proposition de solution face aux déséquilibres par rapport au traitement des salariés.....	68
1.5.1	Choix du style de management	68
1.5.2	Pratique de la reconnaissance.....	69
1.5.3	Intégrer l’avis du personnel dans la réalisation d’un projet	70

1.5.4 Favoriser la communication interne	70
Section 2 : Proposition des solutions face aux menaces	71
2.1 Proposition de solution face à la concurrence.....	71
2.2 Proposition de solution face aux autres environnements externes.....	71
2.3 Résumé sur la proposition de solution	72
CONCLUSION GENERALE	74
BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE	VI
LISTE DES ANNEXES	VII
TABLE DES MATIERES	XII