République Algérienne Démocratique et Populaire.

Ministère de l'enseignement Supérieure et de la Recherche scientifique.

Ecole supérieure de management –Tlemcen.

Mémoire

En vue de l'obtention du Diplôme de Master en science de gestion

Spécialité : Management et stratégie des entreprises.

L'impact de la relation Motivation/ Challenge commercial sur la performance commerciale de l'entreprise

Cas : Algérie Télécom -Alger-.

Présenter par : BOUABDALLAH Aya

Soutenu le :

Devant le jury composé de :

Nom et Prénom	Grade	Qualité
Dr. CHENINI Moussa	MCA	Président
Dr. BOUSSADIA Hichem	MCA	Encadrant
Dr. Haid Zahia	MCA	Examinatrice

Année universitaire : 2021/2022

Remerciements :

En premier lieu, je remercie Dieu le plus puissant pour tous.

Je remercie chaleureusement **Dr BOUSSADIA** pour avoir accepté de m'encadré et pour son aide, ses orientations et ses conseils qu'il a manifesté tout au long de la préparation de mon mémoire.

Mes gratitudes s'adresse particulièrement à **Dr CHENINI** pour sa disponibilité, sa bienveillance qu'il m'a prodigué avec patience et gentillesse tout au long de la réalisation du mémoire.

Mes remerciements sincères vont à **Mme DERRAS** pour son accueil et la facilité du déroulement de ce stage, ses directives précieuses et son appui considérable dans ma démarche, et bien sur toute l'équipe de la direction d'Algérie Télécom –Alger- pour leur accueil, leur esprits coopératifs et pour l'ambiance amicale.

Je tenais aussi à remercier les professeurs membres du jury pour leurs temps consacré à la lecture de ce travail.

Je remercie mes très chers parents et ma chère tante Chahira pour leur amour incomparable, leur encouragement et leur présence continue, qui, je leurs dois mes réussites.

Par ailleurs, je tiens à remercier tous les enseignants et le personnel de l'école supérieure de management Tlemcen de l'aide et de l'esprit de la courtoisie dont ils ont fait preuve tout au long de notre cursus.

Et je n'oublie pas de remercie mes amis pour leurs encouragements et les beaux moments qu'on a passés ensemble.

Dédicace :

Je dédie ce modeste travail :

A ma mère et mon père qui n'ont jamais cessé de m'encourager et prier pour moi, je leur témoigne mon respect et ma reconnaissance pour leur présence qui embellit mon existence.

A mes chères tantes : Chahira, Abla, Souad, Khalissa, Salma et Hadouda pour leur soutien moral et leurs encouragements qu'elles m'ont toujours apportés.

A la mémoire de ma tante Fatiha.

A mes meilleurs amis et mes proches pour leur soutien.

A monsieur CHENINI pour m'avoir dirigé tout au long de la réalisation de ce travail.

A tous ceux qui j'aime et ceux qui m'aime pour ce que je suis.

Que ce travail soit l'accomplissement de vos vœux.

Du fond du cœur, Merci.

Aya.

Sommaire :

Introduction générale……..……..01

Chapitre I : La motivation au travail : Cadrage théorique……..…….....08

Introduction ……09

Section 01 : La motivation et ses principales théories**……..…..…….…...09**

Section 02 : Historique et outils de motivation**……...……..……..18**

Section 03 : Types, importance et objectifs de la motivation**……...25**

Conclusion…….....……30

Chapitre II : La performance commerciale……..31

Introduction……...…….32

Section 01 : La performance et la performance commerciale**…….…….....32**

Section 02 : Les indicateurs et les mesures de la performance commerciale……..**….37**

Section 03 : Les déterminants de la performance commerciale et le lien entre la motivation et la performance commerciale**…….44**

Conclusion……..…….....47

Chapitre III : Essai de mesure l'impact du challenge commercial « Sales Leaders » sur la performance commerciale à Algérie Télécom……..……..……..48

Introduction……..……...49

Section 01 : Présentation de l'entreprise Algérie Télécom, des ACTELS et du challenge commercial (sales leaders) **…….....…….....49**

Section 02 : Modèle conceptuel de l'étude**……..…….57**

Section 03 : Interprétation et analyse des résultats**…….…….59**

Conclusion……...……76

Conclusion générale……..……...78

Liste des tableaux :

N°	Titre	Page
1	Les études précédentes.	05
2	Comparaison entre les performances interne et externe.	34
3	Critères de l'évaluation subjective de la performance commerciale.	40
4	Types des indicateurs de performance commerciale	42
5	Répartition de l'effectif des employés d'Algérie Télécom selon le genre.	52
6	Répartition de l'effectif d'AT par activité professionnel.	52
7	Répartition de l'effectif par tranche d'âge.	53
8	Nombre des commerciaux par genre dans les 58 wilayas.	54
9	Statistiques de fiabilités	61
10	Répartition selon la région	61
11	Répartition selon le sexe	62
12	Répartition selon la tranche d'âge	63
13	Répartition selon le niveau d'instruction	63
14	Répartition selon Ancienneté professionnelle	64
15	Répartition selon la réponse de la question N°1	65
16	Répartition selon la réponse de la question N°2	66
17	Répartition selon la réponse de la question N°3	66
18	Répartition selon la réponse de la question N°4	67
19	Répartition selon la réponse de la question N°5	68
20	Répartition selon la réponse de la question N°6	60
21	Répartition selon la réponse de la question N°7	70
22	Répartition selon la réponse de la question N°8	70
23	Répartition selon la réponse de la question N°9	70
24	Répartition selon la réponse de la question N°10	71
25	Répartition selon la réponse de la question N°11	71
26	Répartition selon la réponse de la question N°12	72
27	Répartition selon la réponse de la question N°13	73
28	Test d'hypothèse H1	73

Liste des figures :

N°	Titre	Page
1	La pyramide des besoins d'Abraham MASLOW	11
2	Les thermes clés de la théorie VIE	14
3	Relations de comparaison dans la théorie de l'équité	16
4	Pyramide des rémunérations	21
5	Les composantes de la performance	33
6	Evolution d'Algérie Télécom	50
7	l'organigramme exécutif de la direction générale d'AT Alger	51
8	Organigramme de l'agence commerciale (ACTEL)	54
9	Répartition selon la région	62
10	Répartition selon le sexe	62
11	Répartition selon la tranche d'âge	63
12	Répartition selon le niveau d'instruction	64
13	Répartition selon Ancienneté professionnelle	64

Liste des abréviations :

A_a : avantages des autres.

ACTEL : agence commerciale de télécommunication.

A_p : avantages personnels.

AT : Algérie Télécom.

ATE : Algérie télécom Europe.

ATM : Algérie télécom mobilis.

ATS : Algérie télécom satellite.

CA : chiffre d'affaires.

C_a : contributions des autres.

CNPE : conseil national aux participations de l'état.

C_p : contributions personnelles.

DA : dinar algérien.

ERD : existence, relation sociale, développement personnel.

FIO : formateurs occasionnels internes.

GSM : global system of mobile communication.

OCDE : organisation de coordination et de développement économique.

PDG : président directeur général.

PDM : part de marché.

PP : point de présence.

PTT : postes, télégraphes, téléphones.

SPA : société par actions.

SPSS : social science statistical package.

VIE : valence, instrumentalité, attentes

Introduction générale.

Introduction générale

La vitesse de transformation et de changement de l'environnement des affaires est la caractéristique la plus importante du monde des affaires contemporain, qui est devenue le trait distinctif de ce monde et a résulté d'une intense concurrence entre les institutions et la poursuite incessante d'élargir leurs horizons afin de gagner un avantage concurrentiel, d'augmenter les taux d'innovation et du changement technologique, d'atteindre des niveaux de performance élevés et en plus d'augmenter leurs chiffres d'affaires. Cela a placé ces institutions dans une situation difficile, avec laquelle une performance normale n'est pas suffisante pour faire face à ces changements et transformations rapides, mais les oblige plutôt à travailler pour élever leurs performances et surtout commerciales à des niveaux élevés, efficaces et distingués.

Face aux évolutions cognitives et scientifiques que connaît aujourd'hui le monde, l'institution économique s'est vue confier de nouvelles missions et responsabilités vis-à-vis des ressources humaines telles que la formation et la motivation..., afin qu'elle acquière les compétences et les connaissances nécessaires et les poussent à redoubler d'efforts pour améliorer et développer ses performances, ce qui contribue à l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise.

A la lumière de ces changements, l'efficacité et la performance commerciale des institutions économiques ne dépendent plus seulement de leurs capacités et de leurs ressources, qu'elles soient matérielles, financières, humaines ou organisationnelles, mais cette efficacité est déterminée avant tout par la capacité des institutions à maximiser l'utilisation des différentes ressources et capacités en général, et plus particulièrement de ses ressources humaines, car la valeur réelle d'une institution économique réside dans la valeur de ses ressources humaines, ses compétences individuelles et collectives en tant que capital intellectuel et la capacité de les utiliser et de les transformer en applications qui atteignent une performance distinctive et efficace qui assurent ainsi la survie et la pérennité de l'institution.

Donc les ressources humaines sont devenues l'un des facteurs de compétitivité et d'efficacité les plus importants de la performance commerciale d'une entreprises. Par conséquent, le rôle traditionnel de la fonction des ressources humaines n'est plus suffisant pour atteindre l'excellence et améliorer la performance de cette institution, il est donc devenu impératif pour cette dernière de gérer ses ressources humaines selon une perspective stratégique, comme le processus de conversion des apports matériels au sein de l'organisation en biens et services dépend d'elles, cela exige que ces ressources humaines soient plus qualifiées, efficaces et connaissantes, et la oblige à contrôler la qualité de ces compétences et à utiliser les connaissances disponibles efficacement, car la performance commerciale de la fondation repose sur elles.

La motivation des ressources humaines est considérée comme l'un des principales sources de performance et d'efficacité de la production, et elle s'est imposée dans les priorités de nombreuses institutions comme l'un des moyens importants d'atteindre une efficacité productive et des niveaux de performance élevés et durables. Cette approche vise à doter les ressources humaines des compétences et des connaissances nécessaires et à les pousser à redoubler d'efforts pour atteindre des performances élevées, positives et distinctives.

Partant de l'impact croissant des évolutions de l'environnement économique algérien sur l'activité de l'institution économique, celle-ci doit adopter des stratégies et des politiques

efficaces pour faire face aux changements proposés et s'y adapter, afin d'assurer la continuité et la croissance, ce qui nécessite de mobiliser tous les ressources nécessaires pour développer les capacités de l'institution, augmenter ses performances et contrôler les facteurs qui les affectent, en mettant l'accent sur leurs ressources humaines comme l'un des piliers les plus importants qui contribuent à améliorer les performances de l'institution.

Face à toutes ces situations, Algérie Télécom a attaché une grande importance à la motivation des ressources humaines afin d'atteindre une performance lui permettant d'atteindre ses objectifs, considérant que la motivation est l'un des principaux axes pour renforcer et diversifier les compétences et les expériences des employés et les pousser à valoriser la performance commerciale de l'institution, ce en lançant un concours interne (challenge commercial) intitulé : « **Sales Leaders 2021**» qui s'étalait sur 3 mois du jeudi 01 avril jusqu'au 31 juin, destiné à l'ensemble des personnel commercial actif au niveau des agences et points de présences de l'entreprise, pour un objectif principal qui est d'augmenter le CA de l'entreprise en motivant le personnel afin d'améliorer ses performances.

a. La problématique de recherche :

Le présent mémoire permettra donc de vérifier l'applicabilité des différentes théories émises au sujet et l'influence qui existe entre la relation motivation au travail/challenge commercial et l'atteinte de la performance commerciale, de ce fait, la problématique peut être formulée comme suit :

Quelle est L'influence de la relation motivation/challenge commercial sur la performance commerciale de l'entreprise ?

Afin de répondre à cette problématique, on a élaboré les sous questions suivantes :

- Quelles sont les théories explicatives de la motivation ?
- Comment peut-on mesurer la performance commerciale ?
- Quelle est l'influence du challenge commercial sur la performance d'Algérie Télécom ?
- Quel lien peut-on établir entres les politiques de motivation et la performance commerciale ?
- les ressources humaines sont-elles satisfaites des politiques de motivation pratiquées par leur entreprise?

b. Les hypothèses d'étude :

Afin de structurer notre travail de recherche, nous avons posé ces hypothèses relevant de la motivation et de la performance commerciale.

Les hypothèses suivantes feront l'objet d'une vérification sur le terrain :

- **Hypothèse 1 :** Il existe une influence positive entre la mise en concurrence interne (challenge commercial) comme un outil de motivation et la performance commerciale de l'entreprise Algérie Télécom.

Selon l'étude de MAKOUDI Ghani et LAMARA Ahmed[1] et l'étude de BESSAIH Bessai et YAKOUBI Dyhia[2], qui ont posé des hypothèses qui convergent vers la même idée de cette hypothèse, qui dit que la motivation à un effet positif sur la performance de l'entreprise.

- **Hypothèse 2 :** Le challenge commercial est considéré comme un moyen efficace pour la motivation des RH et leurs performances dans l'entreprise Algérie télécom.

D'après l'étude de POUJOL Fanny et FOURNIER Christophe[3], qui tourne dans le même contexte de cette deuxième hypothèse qu'on a proposé concernant le fait que le challenge commercial est un outil efficace pour motiver et améliorer la performance des commerciaux dans l'entreprise.

c. Objectifs et intérêt de la recherche :

L'objectif principal de cette recherche est de connaitre les facteurs de motivation de l'entreprise ALGERIE TELECOM et d'identifier l'intérêt et la contribution de la motivation de la ressource humaine sur la performance commerciale de l'entreprise.

En d'autre terme il s'agit de :

- Tenter de proposer une approche théorique qui suppose que l'obtention d'une performance exceptionnelle dans l'organisation est principalement liée à la motivation des ressources humaines ;
- Souligner l'importance de la stimulation des ressources humaines pour atteindre et améliorer la performance commerciale des entreprises ;
- Tenter de mettre l'accent sur le rôle que joue la motivation pour fournir aux ressources humaines les aptitudes et les compétences nécessaires, et les pousser à effectuer leurs travaux de manière professionnelle.

d. Les raisons du choix de ce sujet :

Nous avons choisi ce sujet pour plusieurs raisons, notamment :

- Notre spécialité de formation qui joint les stratégies RH et commerciales ;
- Notre conviction de la valeur exceptionnelle et de l'importance primordiale RH, et notre conviction qu'elles sont la source d'une performance exceptionnelle, compte tenu de leurs compétences, capacités et expériences rares et difficilement imitables ;
- Notre volonté d'aller voir de plus près une entreprise assez importante qu'Algérie Télécom et sa façon de traiter la motivation des salariés dans le service commercial.

e. La méthodologie de recherche :

Pour répondre à notre problématique et vérifier notre hypothèse, nous avons utilisé :

- Dans le cadre théorique : nous avons choisi l'approche descriptive et analytique pour collecter les concepts de base da la performance commerciale et de la motivation et le challenge ;

[1] MAKOUDI(G) et LAMARA(A), « La Motivation, facteur de performance dans les entreprises : Cas de l'ENIEM », Mémoire de Master, Université Mouloud Mammeri, Tizi-ouzou, 2017.
[2] BESSAIH(B) et YAKOUBI(D), « La motivation comme levier de performance pour l'entreprise Cas de : ADE de Tizi-Ouzou », mémoire de Master, Université Mouloud Mammeri, Tizi-ouzou, 2018.
[3] POUJOL(F) et FOURNIER(C), « Caractéristiques d'un challenge de vente et adhésion des commerciaux : Quelques recommandations », Décisions Marketing, n°47, juillet-septembre 2007, pp 33-45.

- Dans le cadre pratique : nous avons choisi la méthode mixte pour vérifier la validité de nos hypothèses.

f. Les études antérieures :

Plusieurs études ont été menées par des chercheurs sur ce sujet, dont les plus importantes sont :

Tableau 1 : les études précédentes.

Auteur	Titre et année	Méthodologie	Résultats
HADDOUCHE Sylia et CHENA Sihem	L'influence de la motivation sur la performance des Ressources Humaines au sein de l'entreprise SENTEX. (2021)	La méthode mixte (qualitative et quantitative) en utilisant l'entretien et le questionnaire.	- la motivation de la ressource humaine contribue à l'avancement et au développement d'une entreprise ; - la performance des ressources humaines est liée au degré de motivation des salariés, et cela à travers le système de motivation adopté par l'entreprise.[4]
SLIMANE Yassine	L'impact des NTIC sur la performance commerciale des entreprises : Cas de l'entreprise publique « Algérie Telecom-Ain Sefra » (2020)	La méthode quantitative en utilisant un questionnaire.	- La performance et la compétitivité des entreprises utilisatrices des TIC dépendent davantage de l'efficacité et de la nature des changements organisationnels qui accompagnent cet usage ; - Les TIC sont les seuls outils qui peuvent avoir un impact positif ou négatif sur la performance de l'entreprise, entièrement dépendant des stratégies organisationnelles et de la finalité de leur utilisation ; - La performance attendue de l'utilisation des TIC dépend de leur niveau de capitalisation et non de leur acquisition.[5]
SELLAH Mounira et YACINE Rahma	L'impact du système de motivation sur la performance des ressources humaines Cas : Le Complexe	La méthode quantitative en utilisant un	- la performance de la ressource humaine passe par la motivation du personnel, par le système de motivation adopté par l'entreprise (rémunération, conditions de travail, l'évaluation et la formation…) ; - la motivation des salariés permet

[4] HADDOUCHE(S) et CHENA(S), « L'influence de la motivation sur la performance des Ressources Humaines au sein de l'entreprise SENTEX. », Mémoire de Master, Université Abderrahmane MIRA, Béjaia, Algérie, 2021.

[5] SLIMANE(Y), « L'impact des NTIC sur la performance commerciale des entreprises: Cas de l'entreprise publique « Algérie Telecom-Ain Sefra » , Mémoire de Master, Ecole supérieure de management, Tlemcen, Algérie, 2020.

	Textile Industriel de Draa-Ben –Khedda. (2017)	questionnaire.	d'améliorer leurs potentiels, d'aider l'entreprise à atteindre ses objectifs, les encourage à faire de leurs mieux et ainsi être performants.[6]
OUAZANI Mohammed	Évaluation empirique de l'impact des déterminants managériaux sur la performance des vendeurs. Cas Liper-City -Oran- Algérie. (2016)	La méthode quantitative en utilisant un questionnaire.	- la compréhension davantage le rôle de certains déterminants de la performance du vendeur ; - le contrôle de la performance a permis d'aller plus en profondeur dans l'explication des déterminants de la performance du vendeur en évoquant les principaux traits de personnalité et le rôle primordiale que joue la motivation pour renforcer cette performance.[7]
BOUSLAHENE Lamia et DEROUICHE Karima	L'impact de la communication sur la performance commerciale Cas pratique : CO.G.B la Belle (2013)	La méthode quantitative en utilisant un questionnaire.	- la communication a une influence favorable sur la performance commerciale de l'entreprise ; - la satisfaction de la clientèle assuré grâce a la bonne communication, ce qui va permettre aux clients de rester fideles a son entreprise et aussi de permettre a cette dernière de maintenir sa part de marché ; - la bonne image que donne l'entreprise CO.G.B la Belle en communiquant avec les consommateurs a permis à l'entreprise d'être plus attractive et d'acquérir de nouveaux clients. Et ainsi augmenter son chiffre d'affaire et sa part de marché.[8]

Source : élaborer par nos soins.

g. Structure du mémoire :

Notre mémoire se compose de trois chapitres complémentaires devisé en deux parties, la première c'est la partie théorique qui comporte deux chapitres consacrés à la littérature sur les différents concepts de notre étude.

[6] SELLAH(M) et YACINE(R), « L'impact du système de motivation sur la performance des ressources humaines Cas : Le Complexe Textile Industriel de Draa-Ben –Khedda. », Mémoire de master, Université Mouloud MAMMERI, Tizi-ouzou, Algérie, 2017.

[7] OUAZANI(M), « Évaluation empirique de l'impact des déterminants managériaux sur la performance des vendeurs. Cas Liper-City -Oran- Algérie. », Article, Université Dr Moulay Tahar, Saida, Algérie, 2016.

[8] BOUSLAHENE(L) et DEROUICHE(K), « L'impact de la communication sur la performance commerciale Cas pratique : CO.G.B la Belle », Mémoire de master, Université Abderrahmane MIRA, Béjaia, Algérie, 2013.

Le premier chapitre a pour but d'essayer de nous éclairer le concept de la motivation au travail et sa relation avec le challenge commercial, ainsi ses types et ses outils qui peuvent influencé le comportement des employés, tout en démontrant ses objectifs ainsi que son importance dans le milieu de travail.
Quant au deuxième chapitre est consacré à la performance commerciale et le lien entre elle et la motivation, ainsi que les différents indicateurs de mesure.

La deuxième partie c'et la partie pratique, qui permis de comprendre la relation étudié. Elle comporte un seul dernier chapitre qui comprend une présentation de l'entreprise étudié, de la population concernée par cette étude et du challenge commercial, ainsi qu'une explication des résultats obtenus à partir d'enquêtes qui seront menées au niveau d'Algérie Telecom.

Chapitre I : La motivation au travail : Cadrage théorique.

- Introduction.
- Section 01 : La motivation et ses principales théories.
- Section 02 : Historique et outils de motivation.
- Section 03 : Types, importance et objectifs de la motivation.
- Conclusion.

Introduction :

Le succès d'une entreprise ne se limite pas seulement à son résultat financier mais aussi à ses ressources humaines, surtout si elles étaient motivées. Donc Pour pérenniser l'entreprise, cette dernière doit pouvoir mobiliser et impliquer ses salariés autour du projet d'entreprise, c'est grâce à la motivation qui est l'un des moteurs fondamentaux du travail et de la productivité**,** qui motive l'activité, l'Effort et la maîtrise du travail chez salariés, c'est donc l'un des facteurs essentiels de la réussite des entreprises. Il semblait donc utile, dans ce chapitre, de s'intéresser à la motivation et ses théories, à son évolution historique, types et outils. Il s'agit surtout dans ce chapitre de connaitre, l'importance et les objectifs de la motivation et aussi ses enjeux.

Section 01 : la motivation et ses principales théories.

La motivation au travail est un terme que les entreprises ont mis du temps à aborder, ce concept est venu progressivement après que les chercheurs se sont penchés sur le capital humain comme source du succès d'une entreprise, puis comment gérer ce capital là pour en faire un avantage pour l'entreprise. Ensuite la motivation a fait l'objet de diverses recherches afin de comprendre qui et comment peut motiver à travailler.

1. Définition :

La motivation vient du terme motif, lui-même emprunté au latin motivus (mobile) et movere (mouvoir) et signifie en ancien français : « Qui met un mouvement ».

Selon SERUPIA, *« la motivation concerne l'approfondissement des motifs qui poussent les individus à agir et l'étude de processus qui les met en mouvement »*[9].

La définition présentée par Terry et Franklin **;** c'est: « *le besoin ou le dynamisme intérieur qui pousse un individu à agir dans le sens orienté vers un objectif »*.

Cependant, ceux qui caractérisent la motivation, sont :

- Le besoin intérieur qui fournit, dynamise et active le comportement humain.
- Le dynamisme, correspond à la force intérieure qui pousse le comportement humain dans une direction particulière.
- L'objectif : qui est le levain, l'incitation ou la récompense, qui améliore la satisfaction personnelle et donc la durabilité des besoins.[10]

De sa part, KELLER a défini la motivation commettant « *le moteur de nos actions, qui assure le déclanchement, la direction, l'intensité et la persistance de nos comportements* ».[11]

Cette définition relate les quatre éléments constitutifs de la motivation d'après les psychologues DIEZ(R) et CATON(P), à savoir :[12]

- ❖ <u>Le Déclanchement comportementaux :</u> On passe de l'inactivité à l'exécution de tâches qui demandent de l'énergie physique, intellectuelle ou mentale ;
- ❖ <u>La Direction du comportement :</u> vers le but à atteindre (la motivation guide l'énergie nécessaire pour atteindre le but) ;

[9] SERUPIA SEMUHOZA(E), « Théories de la motivation au travail », L'Harmattan, Paris, 2009, p18.
[10] YATIM(M), « Impact physique du travail sur la motivation des travailleurs », mémoire de magister, Université Abou Bakr BELKAID, Tlemcen, 2003, p31.
[11] KELLER(L), « Les clés de la motivation au travail », 2ème édition, L'Harmattan, Paris, 2018, p11.
[12] DIEZ(R) et CATON(P), « de la reconnaissance à la motivation au travail », L'Expansion Management Review, 2013/3(N °150), p104-112.

- ❖ L'Intensité comportementale : La motivation incite à une dépense énergétique en rapport avec l'objectif à atteindre et se traduit par le niveau d'effort au travail ;
- ❖ La Persistance du comportement : Il se manifeste comme un continuum dans le temps dans les caractéristiques de la direction et de la force de la motivation.

Aussi ROUSSEL P définit la motivation au travail comme *« un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus »*.[13]

MANMOHAN définit également dans son livre la motivation comme *« la création d'un bon moral ou d'un esprit de travail parmi tous les employés afin de les inspirer à faire de leur mieux pour atteindre les objectifs de l'organisation »*.[14]

Donc, pour résumer toutes les définitions ci-dessus, la motivation est une pratique administrative visant à influencer les employés par des motifs matériels et moraux, qui attiseraient les désirs et les besoins des individus dans le but de les satisfaire, et les pousseraient ainsi à donner le meilleur d'eux-mêmes pour atteindre les objectifs de l'institution.

2. Les théories de motivation :

Après avoir défini la motivation et afin de parcourir les principales théories de la motivation applicables dans l'entourage organisationnel, nous suivrons cette taxinomie qui intègre les développements les plus récents des théories de la motivation :

2.1. Les théories du contenu centrées sur les besoins :

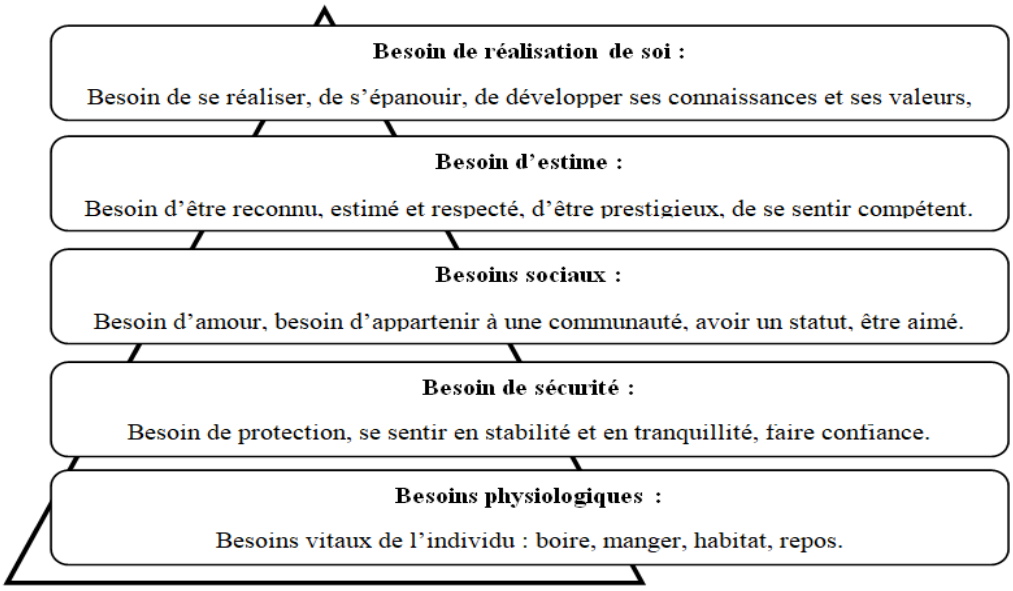
Ces théories s'intéressent au contenu de la motivation qui est pour objet de comprendre les besoins des individus, et aux facteurs qui poussent le salarié à présenter un comportement donné au travail. Les théories les plus marquantes des théories de contenu sont ;

2.1.1. Théorie des besoins d'Abraham MASLOW (1943):

Abraham MASLOW a été l'un des premiers psychologues à étudier les aspects de la motivation humaine. Il a développé la théorie de la hiérarchie des besoins qui a eu un impact majeur sur la gestion organisationnelle. Selon cette théorie, les six besoins humains sont déterminés par rang.[15]

[13] ROUSSEL(P), « La motivation au travail - concept et théories », Les grands auteurs en GRH, Editions EMS, Paris, France, 2001, pp 3 à 17.
[14] MANMOHAN(J), Human resource management, 1st edition, bookboon.com, 2013, p52.
[15] WANG(P), « la motivation : une source efficace pour améliorer la performance des membres d'équipes de projet », mémoire de maitre ès arts, université du Québec à Rimousski, Canada, 2011, p16.

Figure 1 : La pyramide des besoins d'Abraham MASLOW.



Source : SCHERMERHORN(JR) et al, comportement humain et organisation, 2ème édition, ERPI, 2002, p135, modifié par AZZAZ (A), 2017.[16]

Selon MASLOW, la motivation d'un individu découle de forces internes déclenchées par un ensemble de besoins que l'individu cherche à satisfaire, et la motivation persiste tant que les besoins ne sont pas satisfaits. Lorsqu'un besoin est satisfait, il tend à être oublié par l'individu et à disparaître de sa conscience. Surgissent alors des motivations pour répondre à de nouveaux besoins, dits de catégories supérieures, jusqu'à ce que le dernier palier soit atteint.

Par conséquent, MASLOW croyait que l'individu hiérarchise ses besoins et cherche à les satisfaire selon l'ordre de priorité des besoins primaires aux besoins d'ordre supérieur.[17]

2.1.2. Théorie ERD d'ALDERFER (existence, relation sociale, développement personnel) (1959) :

AN Y pense que :[18]

La théorie ERD d'ALDERFER a été développée à partir de la théorie des besoins de MASLOW puisqu'il proposait une évolution de cette dernière, mais son modèle était différent. Sa théorie ne suit pas l'ordre de la pyramide des besoins de MASLOW, elle est complémentaire.

La théorie de l'ERD est considérée comme une adaptation de la théorie des besoins aux situations de travail. Elle est moins dogmatique dans la hiérarchie, bien qu'elle dicte également que, ce qui motive les gens à travailler, c'est le sentiment de besoin. Elle est utilisée dans la gestion pour faciliter le travail des spécialistes des ressources humaines.

[16]AZZAZ (A), « Théories de la motivation au travail… », Mémoire de magister, université de Tizi-Ouzou, Tizi-Ouzou, 2017, p19.
[17] WANG(P),op.cit, pp 16-17.
[18] AN(Y), « motivation des salariés en chine : établir un climat motivant dans l'entreprise », thèse de doctorat, école doctorale Abbé Grégorie, Paris, France, 2013, pp 66-67.

Selon ALDERFER, la motivation d'un individu découle d'une force intérieure qui consiste à agir pour satisfaire trois besoins sur un continuum allant du plus concret au plus abstrait :

- Besoin d'existence (E) : C'est un ensemble de besoins matériels ou physiologiques (faim, soif, etc.), dont la recherche de sécurité (conserver son emploi) ;
- Besoins relationnels sociaux (R) : Ce sont tous des besoins interpersonnels. Le besoin d'interagir, d'aimer, d'appartenir à un groupe, d'y être reconnu et d'avoir des relations avec les gens. Ces besoins poussent les individus à nouer des relations avec les autres ;
- Besoins de développement personnel (D) : Ce sont les besoins à développer, notamment le besoin de s'épanouir et d'utiliser les compétences dont on dispose, et le besoin de faire preuve d'ambition (création, utilisation, réalisation significative et amélioration des compétences) afin d'être en mesure d'accomplir de nouvelles choses et de s'épanouir.

2.1.3. Théories des besoins d'accomplissement de MURRAY(1938) et MC CLELLAND (1961) :

On peut penser à MURRAY, dont les travaux sur les "besoins manifestes" ont été repris par le champ de la psychosociologie dans les années 1960. Le point de départ de MURRAY était aussi une réflexion sur les besoins, mais de manière plus souple et dynamique. Selon lui, dans tout jeu individuel, il existe plusieurs types d'exigences dont l'intensité varie selon le moment.

Il s'agit de besoins acquis au cours du processus de socialisation d'un individu, il faut donc parler d'un « profil de besoin » en relation avec le parcours biographique de chacun.

Ces profils peuvent changer en fonction de la situation. MURRAY définit plusieurs besoins différents, mais quatre sont très importants :[19]

- **Besoin de réussite** : le désir de prendre des responsabilités, d'être informé et de prendre des risques.
- **Besoin d'affiliation** : le désir d'être accepté par les membres du groupe, qui est une source de soutien et de réconfort pour se sentir à l'aise.
- **Besoin d'autonomie** : envie de travailler seul, à son rythme, sans contraintes.
- **Besoin de pouvoir** : le désir d'influencer, de diriger et de contrôler les autres.

La théorie de MCCLELLAND s'appuie sur les travaux antérieurs de MURRAY. Il souligne que la motivation d'une personne peut provenir de trois besoins principaux. Ces besoins sont également importants sans aucune hiérarchie.

Selon lui, chaque personnalité est dominée par l'un des trois besoins (chacun a une dépendance constante à l'un ou l'autre de ces besoins), qui sera le moteur qui influera sur son comportement, plutôt que sur ses motivations. Cependant, selon la situation, elle pourrait également ressentir les deux autres besoins, bien qu'à un degré moindre.[20]

Ces besoins sont :[21]

- **Besoins d'affiliation** : C'est le besoin de se connecter avec les autres.

[19] MAUGERI(S), « Théories de la motivation au travail », édition DUNOD, 1ère édition, France, 2004, p57.
[20] AN(Y), op.cit, p 70.
[21] SAULNIER(F), « Les théories de la motivation », les fiches outils ressources humaines IAE Toulouse MRH, pp 1 à 11.

- **Besoin de réalisation** : Il doit relever des défis et atteindre des objectifs.
- **Besoin de pouvoir** : C'est le besoin d'exercer une influence sur les autres, ainsi que du contrôle et d'être capable de les motiver vers un objectif précis.

2.1.4. Théorie bi factorielle de HERZBERG (1957-1959-1971):

Frederick HERZBERG a complété la méthode d'Abraham MASLOW en développant une théorie des « Deux facteurs ». Il a été l'un des premiers a analysé la motivation dans les situations de travail, en essayant de distinguer la satisfaction et l'insatisfaction. Il a conduit une recherche auprès des salariés d'une entreprise en utilisant la méthode des « Incidents Critiques » visant ainsi à mesurer leur impact sur le travail[22].

Les employés ont été interrogés lors des entretiens pour décrire les événements de leur vie professionnelle qui ont produit des niveaux de satisfaction ou d'insatisfaction inhabituellement élevés. HERZBERG et ses collaborateurs ont ensuite utilisé une recherche qualitative sur le contenu pour examiner les propos utilisés par différents employés[23].

Cette étude qualitative des événements a permis à Frederick HERZBERG d'identifier deux principaux groupes de facteurs qui pourraient déclencher la motivation :[24]

- **Facteurs moteurs** : liés au contenu du travail, ils créent de la motivation, mais leur absence n'entraîne pas nécessairement des niveaux élevés d'insatisfaction (contenu des taches, autonomie accordée, reconnaissance, évaluation des performances, niveau de responsabilité…) ;
- **Facteurs d'hygiène :** ou d'ambiance associée à l'environnement de travail (contexte du travail), leur absence crée de l'insatisfaction, et leur présence ne crée pas de motivation forte (relations et conditions de travail, politique générale de gestion des RH).

Pour HERZBERG, la véritable source de motivation tient à la nature du travail, et non à la récompense qui atténue l'insatisfaction sans exercer sa fonction motivante.

2.2. Les théories du processus centrées sur les attentes :

Contrairement à la théorie du contenu, la théorie des processus ne cherche pas à comprendre ce qu'est la motivation ou de quoi elle est faite, mais s'interroge sur son fonctionnement. La question centrale n'est plus pourquoi, mais comment. Nous examinerons donc les différentes contributions des chercheurs qui composent la théorie dite des processus.

2.2.1. Théorie de conditionnement opérant de SKINNER (1946-1948):

SKINNER pensait que la motivation provenait davantage des demandes extérieures, et que la théorie n'est utile que lorsqu'elle représente formellement les données collectées et analysées par la science, donc :[25]

Selon lui, seule l'observation de l'événement (stimuli) et du comportement qui en résulte peut expliquer le fonctionnement de l'individu.

---

[22] MONTSERRAT(X), « Comment motiver : vers la performance pour renforcer la motivation », édition d'Organisation, Paris, France, 2004, p37.
[23] FOUDRIAT(M), « Sociologie des organisations : la pratique du raisonnement », édition Pearson education, 2ème édition, 2007, .p134.
[24] MONTSERRAT(X), op.cit, pp37-38
[25] DESHOMMES(O), « la motivation élément fondamental à la réussite financière de l'entreprise », mémoire de licence, Centre universitaire Maurice Laroche, Haïti, 2008, pp 34 à 36.

Dans son approche, le comportement humain est déterminé par les événements passés et présents de l'environnement, ce qui est primordial car c'est lui qui contrôle le processus d'adaptation et de développement.

Ainsi, SKINNER a distingué deux types de comportements :

- Comportement opérant : C'est le comportement d'un individu qui a un impact sur l'environnement.
- Comportement répondant (classique) : est un comportement spécifique évoqué par un stimulus spécifique, où l'événement n'est pas lié au comportement. Il s'agit d'un comportement réflexe dans lequel le stimulus précède la réponse.

Pour SKINNER, les stimulus externes constituent un facteur de renforcement positif, mettant davantage l'accent sur la maximisation de l'utilisation des récompenses et la minimisation des sanctions. L'utilisation de ce type de renforcement réduit la monotonie des tâches et augmente la satisfaction au travail car il doit commencer par les aspects comportementaux qui définissent la performance. Les récompenses liées à la performance doivent être proportionnelles à l'effort et largement communiquées. Dans cette logique, l'environnement de travail doit être restructuré pour inclure des motivations plutôt que des attitudes personnelles.[26]

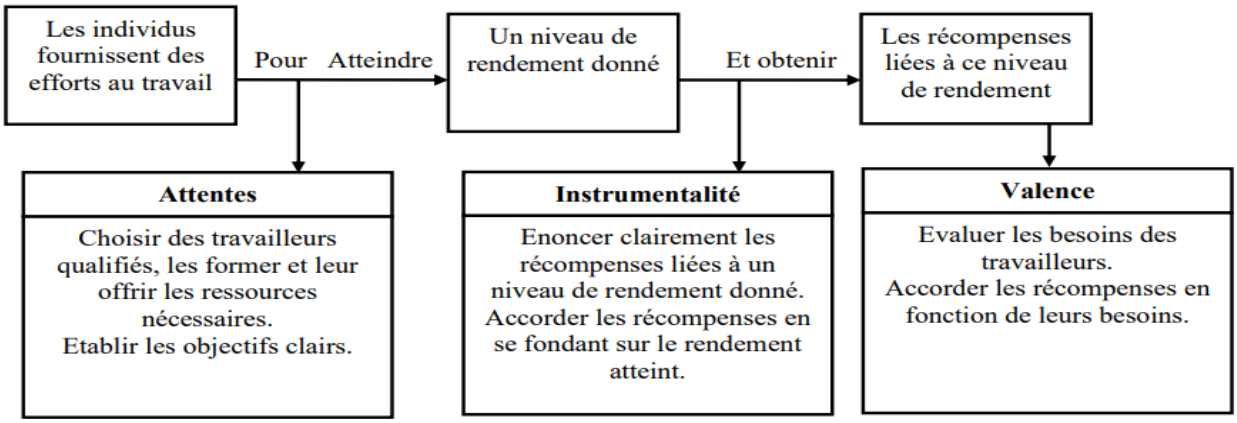
2.2.2. Théorie VIE de VROOM (valence, instrumentalité, attentes) (1964):

La théorie de l'attente (ou V.I.E) développée par VROOM stipule que :[27]

Le comportement d'un individu est le résultat d'un choix conscient et rationnel, le résultat d'une analyse coût/bénéfice au sens le plus strict. Ainsi, avant d'entreprendre une action, l'individu va peser les conséquences potentielles des différentes options qui s'offrent à lui et va choisir l'option pour laquelle il s'attend à ce que la récompense soit la plus précieuse à ses yeux.

Par conséquent, selon cette théorie, les actions des individus seront le résultat d'un choix rationnel.

Figure 2 : les termes clés de la théorie de VIE :



Source : SCHERMERHORN(JR) et al, op.cit, p145.

Selon VROOM, comme le montre la figure ci-dessus, la force motivationnelle d'un individu au travail est dépendante de trois ordres de perception

[26] MONTSERRAT(X), op.cit, p48.
[27] AZZAZ (A), op.cit, pp 34-35.

1ère perception : Il croit fermement que l'effort investi permettra d'atteindre le niveau de performance visé (**attentes** : aux yeux de l'individu, il s'agit d'une échelle de probabilité de 0 à 1 que l'effort investi dans l'exécution de la tâche se traduise par un niveau de performance particulier, si l'individu estime qu'il a peu de chances d'atteindre Pour un niveau de performance donné, la valeur attendue sera nulle (0), et s'il est absolument certain d'atteindre, la valeur attendue sera égale à 1) ;

2ème perception : Il croit fermement que les récompenses seront proportionnelles au niveau de performance atteint (**instrumentalité** : la probabilité que la performance atteinte se traduise par une juste récompense aux yeux de l'individu) ;

3ème perception : La valeur qu'il accorde à la récompense qu'il pense pouvoir obtenir (**valeur** : c'est la valeur que l'individu donne à chaque récompense possible, sur une échelle de -1 (très négatif) à +1 (très positif)).

Pour que ces trois concepts forment un système, et pour que la motivation fonctionne comme un processus, ces trois paramètres doivent fonctionner ensemble, car si l'un des facteurs est absent ou nul, toute la motivation ne fera rien. Nous pouvons exprimer cette condition sous forme d'équation, par exemple :**Motivation = V ∗ I ∗ E.**[28]**(à définir les indicateurs V et E)**

2.2.3. La théorie de l'équité de J.S. Adams (1963-1965):

ADAMS a développé la théorie de l'équité, qui, depuis, a été étendue à plusieurs reprises.

Selon ADAMS, chacun au travail observe son environnement pour évaluer si le traitement qui lui est réservé est équitable. L'individu établit une relation entre son bénéfice de son travail (A_p) et sa contribution à l'organisation (C_p) :

❖ Les avantages (**Outcomes**) : comprennent le salaire, la promotion, les conditions de travail, le statut, la reconnaissance, l'intérêt pour la tâche effectuée, etc.

❖ Les contributions (**inputs**) : comprennent la formation suivie, les qualifications, le niveau de compétence, la performance, l'expérience professionnelle détenue...

L'individu calcule le rapport personnel entre ses forces et ses apports, cela, lui permet d'établir le rapport $\mathbf{A_p/C_p}$ qu'il compare ensuite aux rapports des autres, ainsi, il évalue les forces ($\mathbf{A_a}$) associées à l'apport. $\mathbf{C_a}$).[29]

Ces deux ratios permettent à un individu d'évaluer son sentiment de justice ou d'injustice face à la situation de l'entreprise. Trois situations sont possibles :[30]

[28] MUCHA(L), « La motivation des salariés et la performance dans les entreprises », mémoire professionnel, université de Reims Champagne-Ardenne, France, 2010, p24.

[29] SAULNIER(F), op.cit, pp 1 à 11.

[30] FENOUILLET(F), les théories de la motivation, 2ème édition, éditions DUNOD, paris, 2006, p 163.

Figure 3 : Relations de comparaison dans la théorie de l'équité.

Comparaison des ratios estimés*	Appréciation de l'employé
$\frac{\text{Retributions A}}{\text{Contributions A}} < \frac{\text{Retributions B}}{\text{Contributions B}}$	Iniquité (sous-payé)
$\frac{\text{Retributions A}}{\text{Contributions A}} = \frac{\text{Retributions B}}{\text{Contributions B}}$	Equité
$\frac{\text{Retributions A}}{\text{Contributions A}} > \frac{\text{Retributions B}}{\text{Contributions B}}$	Iniquité (surpayé)

*A représente l'employé, B un référent pertinent.

Source : Alexandre-Bailly Frédérique et al, 2006.[31]

$A_p/C_p < A_a/C_a$: Situation injuste (**sous équité**) l'individu trouve son ratio inférieur aux autres, il se considère "sous-payé". Cela peut être dû à des dons jugés élevés ou à une rémunération jugée trop faible.

$A_p/C_p = A_a/C_a$: Situation correcte (**équité**). L'employé estime que le traitement qui lui est réservé est relativement juste par rapport au traitement réservé aux autres. La récompense qu'il a reçue était considérée comme juste par rapport à sa contribution.

$A_p/C_p > A_a/C_a$: une situation injuste (**sur-équité**). Si un individu juge ses proportions plus favorables que les autres, on dit qu'il est « surpayé ». Cela crée de l'inquiétude et de l'insécurité chez l'individu. Ce sentiment est généralement temporaire. Pour son équilibre mental et pour éviter la culpabilité, une personne qui se sent surpayée va changer de référence afin de se comparer à d'autres personnes dont les caractéristiques lui sont plus proches.

2.2.4. Théorie de la fixation des objectifs de LOCKE (1968):

Cette théorie s'intéresse à la manière dont les individus sont motivés, selon LOCKE :[32]

Le moyen le plus efficace de motiver les employés au travail est de se fixer des objectifs, donc la motivation chez lui est le lien qui relie les objectifs que les individus acceptent et leur orientation comportementale vers cet objectif.

L'apport de la théorie de fixation des objectifs est capital et crucial au management par objectifs car ce que LOCKE a remarqué dans ses différentes expérimentations, c'est que les organisations qui fixent des objectifs à leurs salariés peuvent améliorer leurs performances. Il a suggéré que ces objectifs doivent être difficiles, précis et clairs afin qu'ils soient incendiaires aux yeux de l'individu.

LOCKE et LATHAM ont identifié quatre qualités du processus motivationnel qui, dans ces conditions, peuvent conduire au déclenchement et à l'orientation du comportement pour atteindre des objectifs, ces qualités sont :

- La capacité des objectifs à capter l'attention de l'employé.
- Les objectifs mobilisent la capacité (l'intensité) d'un employé à travailler dur sur une tâche.
- Les objectifs encouragent la capacité à se concentrer sur les tâches (persistance).
- La capacité des objectifs à contribuer au développement stratégique.

[31] Alexandre-Bailly Frédérique et al. Comportements humains et management. Pearson Education France, 2006, p124.
[32] MERDJI(A), « La corrélation motivation – rendement », mémoire de magister, université Abou Bakr BELKAID, Tlemcen, 2007, p99.

2.3. Les théories interactionnistes :

Les théories « interactionnistes » cherchent à intégrer davantage l'environnement. Ces théories défendent l'idée que la motivation naît de la dynamique des items résultant des rencontres entre les individus et leur environnement.

2.3.1. Théorie des « champs de vie » de LEWIN (1936) :

LEWIN a développé sa célèbre théorie dite des champs, principalement motivée par :[33]

Son désir de relier le comportement humain à l'environnement. Il a donc imaginé un modèle pour décrire la relation entre un individu et son environnement avec la formule suivante :

$$\boldsymbol{B = f(P, E).}$$

Le modèle de LEWIN stipule que le comportement des employés sur le lieu de travail (**B**) est une fonction fortement influencé par la personnalité ou les caractéristiques personnelles de l'employé (**P**) et l'environnement ou l'atmosphère de travail (**E**).

Ainsi, les recherches de LEWIN montrent que le comportement d'un travailleur n'est pas seulement une fonction de récompense économique, mais un produit complexe de la personnalité du travailleur et de l'environnement dans lequel il travaille.

2.3.2. Théorie du modèle relationnel de la motivation de NUTTIN (1991) :

NUTTIN propose une approche interactive de la motivation humaine basée sur le feedback :[34] Son modèle est basé sur des interactions dynamiques préférentielles entre les individus et leur environnement. Elle met l'accent sur la nécessité pour l'individu d'être en relation avec son environnement.

La motivation n'est pas un déclencheur de besoins, mais constitue une orientation comportementale positive vers un but, et trois termes retiennent notre attention :

- **Plaisir causal** : Trois niveaux d'activité qui peuvent être démontrés dans le développement humain : inhibition de la réception de stimuli réactifs par le sujet, recherche active de stimuli sélectionnés et changement éventuel de son propre environnement. L'homme essaie d'intervenir dans son propre développement, qui est la joie de la cause et de l'effet et est la source du changement.
- **Motivation synthétique** : Motivation liée à l'activité elle-même, liée au plaisir ou à la satisfaction que les personnes obtiennent par la pratique.
- **Motivation extrinsèque** : correspond à un engagement non pas sur l'activité elle-même mais sur ses conséquences.

Si nous suivons cette approche, une façon d'augmenter la motivation au travail est de permettre des liens entre le travail et les projets personnels. Cependant, en plus des facteurs socio-économiques, il existe de nombreux obstacles, tels que la nature du travail ou la personnalité (peur du risque, des responsabilités et recherche de sécurité).

[33] AZZAZ (A), op.cit, pp 26-27
[34] DESHOMMES(O), Op.cit., p33.

Section 02 : Historique et outils de la motivation.

Plusieurs outils servent à la motivation des salariés, et donc à leurs satisfaction qui les poussent automatiquement à donner leurs mieux pour réaliser les objectifs et améliorer la performance de l'entreprise. Dans cette section on va voir l'évolution de la motivation et aussi ses outils.

1. Historique de l'évolution de la motivation :

Dans la première moitié du 20ème siècle, le concept de motivation au travail n'existait pas dans un langage commun, ni dans les organisations. Pendant longtemps, les chercheurs se sont interrogés sur les origines et les causes du comportement humain en groupe. Dans ce contexte, le concept de motivation au travail entre dans le langage des chercheurs et des managers qui tentent de mieux comprendre le fonctionnement des organisations, notamment des entreprises.

L'essai proposé par VALLERAND et THILL (1993) montre l'évolution de la pensée sur le comportement humain dans les organisations sociales jusqu'à l'apparition du concept de motivation au travail. Ils retracent l'évolution de la pensée depuis les premiers philosophes grecs jusqu'aux scientifiques du 19ème siècle.[35]

Au Moyen Âge, comme aujourd'hui, les types organisationnels étaient associés à des types professionnels. Ainsi, dans le cas de l'artisan, l'artisanat (savoir-faire) lui permet d'organiser son travail comme il l'entend. On peut comprendre que la motivation est naturellement importante, car les artisans travaillent à leur propre rythme dans l'atelier (motivation intrinsèque).

À la fin du Moyen Âge, des ateliers apparaissent, ce qui correspond au passage à l'ère du modernisme. A partir de ce moment, le schéma a changé. Comme vous pouvez l'imaginer, la motivation des employés a diminué. Ainsi, l'art de l'organisation et de la gestion est rapidement devenu une nécessité. [36]

Au 17ème siècle, JEREMY BENTHAM a imaginé des individus répondant à l'utilitarisme, notamment en effectuant une arithmétique subtile sur le plaisir. Par la suite, KANT exprime deux sources de motivation : l'une est l'obligation, et l'autre est la satisfaction du désir.

Des années 1930 aux années 1970, le concept a acquis une notoriété lors de son apparition dans les livres de gestion au début du 20ème siècle, mais s'est estompé et a perdu de sa vitalité dans les écrits des deux dernières années du siècle. En effet, le concept connaît un nouveau départ sous la pression de nouveaux courants théoriques et la nécessité d'un renouvellement organisationnel constant.[37]

Au début du 20ème siècle, Le Taylorisme à apparu (l'école classique), donc TAYLOR est considéré comme l'un des premiers à parler de motivation.

En 1903, TAYLOR établit sa théorie de l'organisation scientifique du travail dans son livre "Shop Management". Son idée principale est de décomposer les tâches et de

[35] ROUSSEL(P), op.cit.

[36] TRICHI(O), « la gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail : cas CEVITAL », diplôme de magister, université Mouloud MAMMERI –Tizi ouzou-, 2012, p17.

[37] ROJOT(J) et all, « comportement organisationnel : théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel », 1 édition, éditon Boeck, Belgique, 2014, p 171.

chronométrer les actions des travailleurs pour améliorer la qualité et réduire les coûts et les délais.

Dans sa théorie, TAYLOR affirme que chaque individu contribue au bien général du groupe en faisant ressortir le meilleur de lui-même,[38] et c'est en 1910 qu'il a mené une série d'études, notamment l'étude de la relation entre les salaires incitatifs (rémunérations et primes) et le niveau de performance des travailleurs pour augmenter leur productivité. Dans son étude, il s'est concentré sur l'importance des incitations matérielles et a supposé que le travailleur est paresseux par nature et ne peut être motivé que par les salaires et les incitations financières.

Selon TAYLOR, la motivation est la conséquence du seul salaire, ce qui veut dire qu'il ne tient pas compte des motivations intrinsèques de l'employé. Le taylorisme ne donne donc pas d'importance au facteur humain, ce qui déshumanise le travail.[39]

Ford a commencé à tirer profit de l'application de cette théorie et la montée du fordisme ont conduit à un développement vertigineux du taylorisme. Dans le même temps (des années 1920 aux années 1940), sous la forte influence de l'OST (Organisation Scientifique du travail) de TAYLOR, impulsée par MAYO et LEWIN, la source des programmes d'intéressement des employés a d'abord puisé dans le travail en psychologie, ce qui a abouti à l'émergence de l'école des relations humaines.[40]

Parmi les pionniers les plus éminents de cette école c'est E MAYO, qui a mené une étude sur l'impact des conditions de travail sur la productivité (telles que l'éclairage, l'humidité, la ventilation, l'hygiène…). Il a conclu par son étude que les conditions matérielles de travail ne sont pas le facteur affectant l'efficacité de la productivité, l'étude s'est donc tournée vers la science Soi et la réunion pour rechercher le principal moteur du comportement individuelcréatures économiques, et qui comme Cette école considérait les employés [41]. aiment le travail, ils sont attachés à leur nature et sont créatifs s'ils en ont la possibilité.

Cependant, les travailleurs ne sont pas des créatures économiques qui travaillent uniquement pour le matériel, mais ils ont d'autres besoins psychologiques, sociaux et mentaux[42].

La troisième école est souvent qualifiée par les spécialistes de la gestion comme école néoclassique. Animée par un grand nombre d'auteurs issus du monde des affaires ou des cabinets de conseil, tous soutenus par des experts en sciences sociales intéressés par les organisations et l'entreprise, elle s'est efforcée de concilier les apports rationalistes de la fin des années 1930 à nos jours. Les dimensions humanistes des écoles classiques et des relations humaines. Elle place la culture, les valeurs et l'identité au centre de sa construction théorique, mais n'a jamais atteint une rigueur plus scientifique que l'école dont elle s'inspire. La vision de l'institution, de l'individu et des incitations s'est développée dans une large mesure et est devenue plus représentative de la réalité qu'auparavant. Au cours de cette étape, l'institution est devenue un système ouvert qui affecte et est affecté par la société dans laquelle elle fonctionne, et que le travailleur est l'essence de l'institution et son pilier principal car il a des

[38] AN(Y), op.cit, p47.

[39] جربي عبدالحكيم, دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية, أطروحة دكتوراه, كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير, جامعة فرحات عباس سطيف -1-, 2018, ص62.

[40] AN(Y), loc.cit.

[41] جربي عبدالحكيم, مرجع سابق, ص63.

[42] ACTOUF(O), « le management entre tradition et renouvellement »,4éme édition,Gaetan Morin Edition, Canada, 2006, p171.

forces créatives à travers lesquelles il contribue à la réalisation des buts et objectifs de l'institution. [43]

2. Les outils de la motivation :

Les sources de motivation des employés sont multiples, et leur importance varie d'une entreprise à l'autre, d'un manager à l'autre, et d'un employé à l'autre, on peut citer par exemple :

2.1. La reconnaissance :

PINAR pense que :[44]

La reconnaissance des bonnes performances réalisées et les comportements organisationnels exemplaires des employés servent à susciter la satisfaction et la motivation des employés. Dans cette perspective, il a affirmé que les employés travaillent plus dur lorsqu'ils sont reconnus et appréciés pour leurs efforts au travail et pour leurs tâches convenablement et soigneusement exécutées. Cette technique de motivation est simple, facile mais elle demeure- selon PINAR un système de renforcement puissant.

Le même auteur explique que les employés font de leur mieux pour montrer leurs compétences, leurs talents et leurs capacités lorsqu'ils sont reconnus et appréciés. De plus, la reconnaissance des employés est également considérée comme une stratégie de communication qui renforce et récompense les employés pour la richesse qu'ils créent pour l'entreprise.

Pour cette raison, les dirigeants devraient établir un système de reconnaissance qui profite à la fois aux employés et à l'organisation.

En bref, la recherche nous dit que les employés qui se sentent appréciés et reconnus au travail sont plus positifs envers eux-mêmes et leur capacité à contribuer. La reconnaissance garantit également des comportements et des environnements positifs et productifs.

2.2. La rémunération :

La plupart des études et des recherches ont prouvé que la rémunération (l'argent) est très importante pour motiver les employés car :[45]

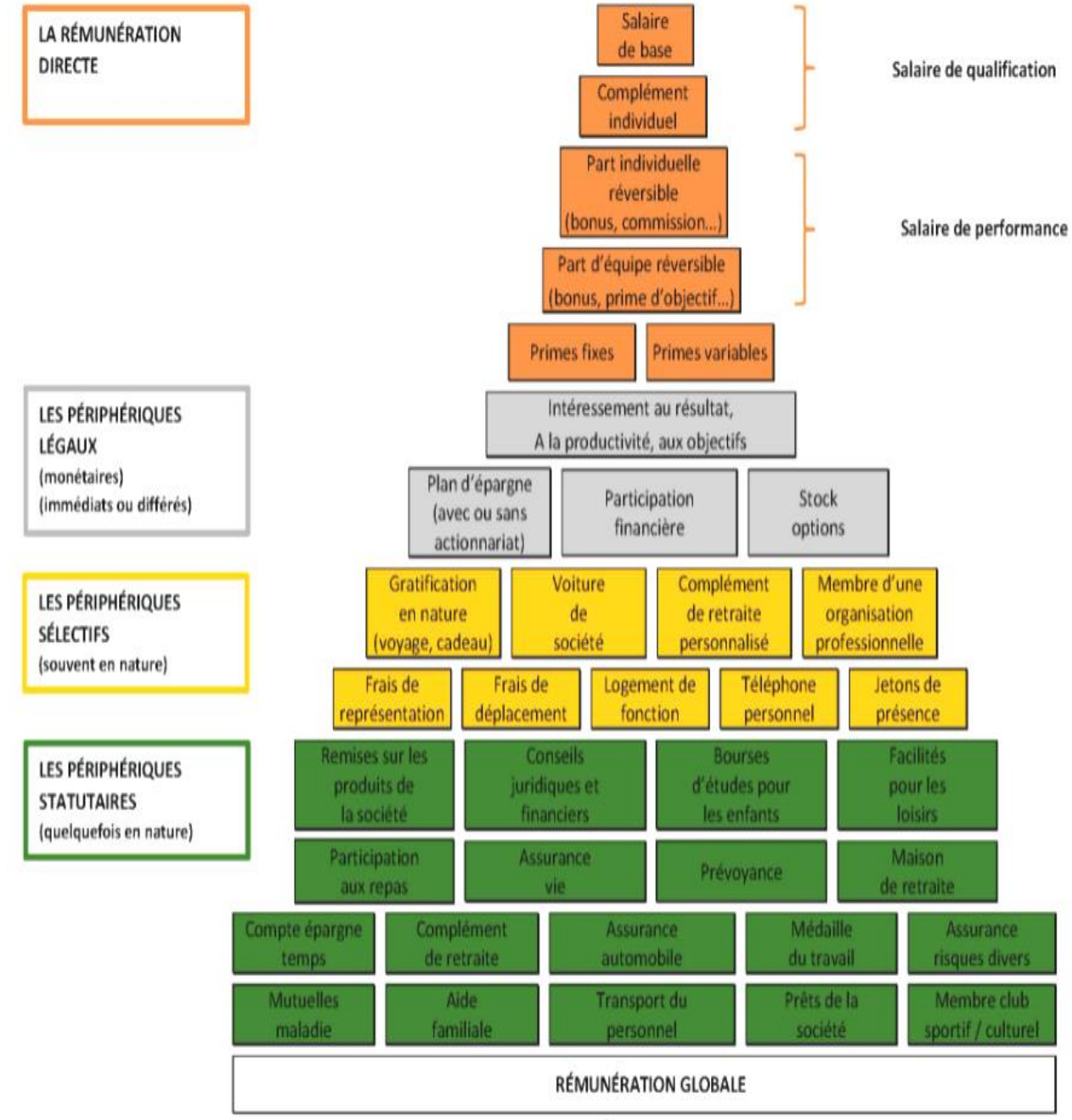
Gagner beaucoup d'argent est le véritable levier qui les motive. Cette approche signifie que les employés deviennent plus motivés lorsqu'ils se sentent financièrement satisfaits. Une étude de LOCKE a montré que l'utilisation d'incitatifs financiers personnels peut augmenter la productivité de 9 à 17 %. Par conséquent, il est clair que lorsque les employés sont motivés et financièrement satisfaits, leur productivité augmente, ce qui crée à son tour plus de valeur pour les entreprises concernées.

De plus, pour que les employés se sentent en sécurité au travail, ils préfèrent les avantages financiers tels qu'un bon salaire, des primes de performance et divers avantages aux simples remerciements ou éloges.

Ce dernier est certes important pour motiver les employés, mais un bon salaire et des primes sont sans aucun doute le principal facteur de motivation.

[43] MAUGERI(S), op.cit, p22.
[44] AZZAZ(A), op.cit, pp 47-48.
[45] Ibid, pp 46-47.

Figure 4 : pyramide des rémunérations.



Source : www.stgcfe.fr, d'après DONNADIEU(G), éditions d'organisations, consulté le 13/03/2022.

2.3. La communication :

Elle est considérée comme :[46]

Un regroupement de toutes les actions visant à construire des relations horizontales (entre collègues de travail) verticales (entre supérieurs et subordonnés) et intra-entreprise, faciliter la circulation de l'information et gagner la participation, l'engagement et la vitalité des employés.

[46] BELGOUM(F) et BENBAYER(H), « Les sources de motivation des ressources humaines dans l'entreprise: étude de cas de la CAAR », revue Economie & Management, ISSN 1112-3524, édition université Abou-BakrBelkaid, Tlemcen, pp 31 à 44.

Donc la motivation par communication est axée sur :

- **La relation entre les collègues** : visant à améliorer la coopération entre les membres de l'entreprise pour créer une bonne ambiance de travail. SIMON croit que parce que la collaboration est basée sur la vie de l'équipe et l'homogénéité des individus qui composent l'équipe, les employés ont tendance à être plus impliqués dans les résultats de l'entreprise que les superviseurs. Par la communication, la coopération au sein d'un groupe se développe à travers le besoin ressenti par l'individu d'appartenir à une entité qui partage des normes et des objectifs.
- **Les relations entre supérieurs et subordonnés** (**communication descendante**) : Conçu pour favoriser un sentiment de considération entre les gestionnaires et les employés en respectant leurs pensées et en comprenant leurs sentiments, qui sont caractéristiques des relations construites sur cette relation.
- **Participation des salariés à la prise de décision** (**communication ascendante**) : Cette communication montre le niveau de confiance et de considération accordé aux membres et les rend soucieux de l'avenir de l'entreprise (commenter les propositions et en discuter, détailler les enjeux et les contraintes, voire rechercher le consensus) est la situation, notamment celle des compétences des collaborateurs, conduisant à l'adoption d'un style participatif.

De plus, la qualité de la décision de groupe est meilleure que la décision individuelle moyenne, même si elle n'est pas meilleure que la décision prise par les seuls membres les plus compétents.

De manière générale, la motivation au travail est liée à la qualité des communications existantes de l'entreprise. C'est l'aspect le plus important des ressources non financières.

2.4. Les conditions de travail :

Selon CITEAU :[47]

Cette source est composée de trois volets (hygiène au travail, santé et sécurité) qui permettent aux employés de maîtriser les risques professionnels et les accidents du travail.

De plus, les entreprises doivent intégrer des lois qui garantissent et protègent la santé et la sécurité physiques ou mentales des employés, et ont accès aux équipements et matériels nécessaires à de bonnes conditions de travail et qui ne présentent pas de risques pour la santé des employés.

La nécessité d'améliorer les conditions de travail permet aux individus de répondre à leurs besoins minimaux en termes de conditions. Ce sentiment de satisfaction motive les employés à adopter des comportements positifs et productifs.

On distingue deux types des conditions :

- Conditions matérielles ou physique : éclairage, bruit, hygiène, température, ventilation, accidents du travail, soins de santé, etc.
- Conditions relationnelles : la qualité de l'encadrement, la capacité à s'intégrer au groupe de travail, un sentiment de confort psychologique et de traitement humain).

[47] CITEAU (JP), « Gestion des ressources humaines : principes généraux et cas pratique », édition Masson and Armand, Paris, 1997, p 133.

2.5. L'évolution de carrière :

Considéré comme un facteur attractif dans l'entreprise. Pour cette raison, on voit souvent des énoncés d'évolution de carrière dans les annonces d'emploi pour exprimer les avantages offerts aux nouveaux candidats. Elle implique :[48]

➢ **La formation** : est le processus qui permet à l'individu de trouver des solutions aux problèmes qu'il se pose dans le milieu de travail et d'apporter les changements qu'il connaît. Cela lui permet de faire le travail facilement, d'augmenter la quantité de savoir-faire et de minimiser le stress qui pourrait être introduit dans le processus d'exécution. Elle renforce la confiance en l'employé et offre la possibilité d'une promotion grâce à la performance résultant des actions menées contre ses faiblesses.

➢ **La promotion** : est l'état d'avancement d'un employé dans une entreprise en fonction de son ancienneté et de son mérite. C'est une source de motivation très importante car elle pousse les employés à travailler de manière performative pour se développer professionnellement. Par conséquent, les entreprises doivent offrir des opportunités pour promouvoir tous les membres, plutôt que de les éliminer, pour les motiver d'une part et les mobiliser pour atteindre leurs objectifs d'autre part.

2.6. La mise en concurrence interne :

Ce sont des activités en double ou chevauchement dans les secteurs d'activité tolérés par la haute direction comme moyen de faire face à l'incertitude du marché ou technologique. Ainsi, elle a traditionnellement été considérée comme un mode d'interaction entre des groupes au sein d'une même industrie. C'est aussi de trouver des individus pour améliorer leur statut personnel et leur performance au sein de l'entreprise, tout en collaborant avec leur entourage.[49]

L'un des moyens que la direction peut suivre dans ses efforts pour renforcer l'esprit de compétition entre ses employés est les challenges commerciaux, à travers lesquels des prix et des récompenses sont accordés ou une promotion professionnelle, comme ils peuvent viser l'aspect moral du travailleur (louange, éloge...).

- **Le challenge commercial** est un outil pour atteindre divers objectifs. Que ce soit principalement pour les commerciaux (pour stimuler la compétitivité des commerciaux, renforcer le travail d'équipe dans la concurrence, et dynamiser les vendeurs) ou pour la performance commerciale de l'entreprise (favoriser la vente de produits ou services difficiles à vendre), l'augmentation du chiffre d'affaires, le développement des parts de marché, etc.). [50]

Ces challenges adoptent en général un format court (un à trois mois en moyenne) adapté à l'urgence de la situation. Mais il est également possible d'organiser ce type d'événements sur des périodes plus longues (six mois maximum).[51].

Parmi ses objectifs :[52]

---

[48] BELGOUM(F) et BENBAYER(H), op.cit, pp 31 à 44.

[49]BIRKINSHAW(J) et LINGBLAD(M), « Making sense of internal competition : designs for organisational redundancy in response to environemental uncertainty », Academy of management review, Washington DC, 2001, pp 2 to 40.

[50] GRANGER(L). Manager Go!. [en ligne]. (2008, mis à jour le 16/03/2022). Disponible sur :<https://www.manager-go.com/vente/challenge-commercial.htm>. consulté le :19/03/2022.

[51] SAMPERS-GENDRE(E), Les opérations de stimulation version «marketing», [en ligne], (1/02/2011), disponible sur : [https://www.e-marketing.fr/Marketing-Magazine/Article/Les-operations-de-stimulation-version-marketing--38927-1.htm#], consulté le : 19/03/2022.

- **Commercial** : Développer le nombre de leads à fort potentiel, fidéliser les clients existants, augmenter les ventes des grands comptes... Cet outil permet de positionner précisément les équipes commerciales pour atteindre des objectifs commerciaux précis.
- **Marketing** : Promouvoir un nouveau produit/service par le biais d'un plan de lancement, en développant un segment de marché ou une cible spécifique. Il peut intégrer des plans marketing.
- **Gestion des ventes** - (Re) mobilisez votre force de vente pour favoriser une bonne vitalité de la force de vente et augmentez la motivation de la force de vente pour les aider à sortir de la norme.
- **Esprit d'équipe** : Complémentaires au team building, les challenges collectifs permettent de former l'esprit d'équipe et de fédérer la cohésion d'équipe à travers un thème unifié.

3. La relation entre la motivation et le challenge commercial :

Selon Sampers-Gendre, l'opération de stimulation, individuelle ou collective, s'avère que le challenge est un excellent outil RH, c'est l'occasion de lancer des défis aux collaborateurs et de faire le point individuellement sur leurs compétences techniques et comportementales, leurs progrès, leurs failles et leurs difficultés.[53]

OUAZANI précise que :[54]La stimulation couvre un ensemble de dispositifs permanents ou d'actions ponctuelles qui servent plusieurs objectifs. Il s'agit de récompenser les performances exceptionnelles non prises en compte dans le système de rémunération contractuel et de soutenir la réalisation des objectifs grâce à l'utilisation de techniques et de récompenses qui dépendent des objectifs de l'opération de relance.

La principale caractéristique de ces technologies est qu'elles ont des effets à court terme. Comme les concours (challenges) qui sont organisés à des périodes précises pour augmenter la productivité de tous les acteurs de la vente et de la distribution des produits, ce qui dépasse le strict cadre de l'animation des vendeurs. C'est un outil très motivant qui permet aux vendeurs de gagner des récompenses qui peuvent être sous forme matérielle ou morale.

Aussi le groupe français des entreprises pense que :[55]

Afin d'accroître le sentiment d'appartenance et l'engagement des collaborateurs ou partenaires de l'entreprise, la stimulation peut tout à fait être appropriée à travers La création de concours ou de quizz sur l'entreprise et ses produits qui va permettre de mieux s'approprier l'identité de l'entreprise et ce qu'elle vend.

Car Le concours permet aux décideurs et aux managers d'être agiles dans le pilotage de leurs opérations de stimulation.

Les challenges peuvent être segmentés, personnalisés, sont temporels et motivants. Les décideurs agissent en temps réel auprès de leurs équipes ou des réseaux de distribution

[52] GRANGER(L). Manager Go!. [en ligne]. (2008, mis à jour le 16/03/2022). Disponible sur :<https://www.manager-go.com/vente/challenge-commercial.htm>. consulté le :19/03/2022..
[53] SAMPERS-GENDRE(E), Les opérations de stimulation version «marketing», [en ligne], (1/02/2011), disponible sur : [https://www.e-marketing.fr/Marketing-Magazine/Article/Les-operations-de-stimulation-version-marketing--38927-1.htm#], consulté le : 19/03/2022.
[54] OUAZANI(M), « Evaluation empirique de l'impact des déterminants managériaux sur la performance des vendeurs. Cas Liper-City-Oran-Algérie », université Tahar Moulay, Saida, pp 28-43.
[55] EDENRED, « Gestion de l'entreprise : Collaborateurs ou partenaires en remote : comment les motiver et les récompenser ? », (8/6/2020), disponible sur : [https://www.edenred.fr/magazine/donner-du-sens/gestion-de-lentreprise/collaborateurs-ou-partenaires-en-remote-comment-les-motiver-et-les-recompenser], consulté le : 24/3/2022.

pour mettre à jour certaines informations relatives aux challenges. À tout moment, les managers peuvent vérifier le déroulement du challenge, mais aussi le suivi individuel et collectif des participants. Donc ce challenge ou ce concours est important pour impliquer les employés et les motiver pour créer une dynamique positive de performance.

Etudes précédentes :

Afin de mieux cerner le thème et le variable de ce chapitre, on présentera ici quelques études précédentes dans lesquelles on peut trouver une spécification sur la motivation au travail.

L'étude de AN Yeufei (2013) est une étude qui a été faite en France dans le cadre d'une thèse de doctorat, et a été intitulé : « Motivation des salariés en Chine », comme méthodologie il a utilisé la méthode mixte (qualitative et quantitative), il avait comme résultat qu'il n'y a pas de méthode générale pour motiver, mais des indications spécifiques et des facteurs que l'analyse théorique du contenu de la motivation et de chacune des étapes du processus motivationnel permet de définir, d'identifier, de valider, d'orienter et d'améliorer, et que ces résultats ont confirmé que les méthodes de gestion, le climat organisationnel, les structures sociales, les réalités économiques et la culture sont des éléments essentiels qui contribuent à la signification du travail et à son caractère d'obligation, et qu'ils sont également des sources de motivation au travail.

Comme à l'étude de MUCHA Laura (2010) faite en France aussi dans le cadre d'un mémoire professionnel, qui a été intitulé : « La motivation des salariés et la performance dans les entreprises », elle a utilisé la méthode qualitative en faisant des entretiens avec des professionnels et avec les salariés, et a terminé avec les résultats qui disent que : la motivation des salariés permet à l'entreprise de faire émerger des idées novatrices ce qui va faire avancer de manière positive l'entreprise. En effet un salarié motivé aura souvent tendance à se positionner comme force de proposition et en tant qu'acteur du développement de l'entreprise, donc il existe une relation de contribution en termes d'avancement et de développement de l'entreprise par le salarié.

Section 03 : Types, importance et objectifs de motivation.

La motivation des salariés a plusieurs types, des multiples objectifs et une importance majeure qui ont pour but de pousser les employés à donner leurs mieux et aussi pour servir à l'évolution et le succès des entreprises

1. Les types de motivation :

Il existe plusieurs types de motivation, parmi lesquelles on peut choisir de fournir celles qui conviennent aux salariés et qui contribuent à répondre à leurs ambitions et à satisfaire leurs besoins.

C'est types sont classés comme suit :

1.1. Selon la nature :

On distingue deux types que sont :

1.1.1. Motivation Matérielle (Formelle) :C'est un ensemble d'incitations tangibles qui satisfirent les besoins fondamentaux des salariés, ainsi les encourager à faire de leur mieux au travail, à mobiliser leurs capacités et à augmenter leur niveau d'efficacité.[56]

Ces incitations tangibles prennent ainsi diverses formes telles que : le salaire, les augmentations, les primes, les dividendes, les rémunérations, la possibilité d'achat des actions de l'entreprise...

1.1.2. Motivation Morale (Informelle):C'est le type de motivation qui ne dépend pas de l'argent pour motiver les salariés à bien travailler, mais plutôt de moyens moraux basés sur le respect de l'élément humain, qui est considéré comme un être vivant avec des sentiments et des aspirations qu'il cherche à réaliser.[57]

Ces incitations sont données sous forme de morales telles que des certificats de remerciement et d'appréciation, des éloges, des stages de formation, l'expansion et l'enrichissement du travail, l'amélioration des conditions et du climat de travail, un soutien positif, des promotions exceptionnelles…etc.

1.2. Selon l'effet :

On distingue deux types que sont :

1.2.1. Motivation positive : impulsion dirigée qui tente d'induire le sentiment de réussite dans chez le sujet[58], autrement dit, c'est la motivation qui attire les salariés vers l'accomplissement d'un travail spécifique ciblé par l'organisation. Elle encourage les individus qui travaillent à créer un comportement souhaitable de la part de l'organisation qui détermine le comportement positif et l'incitation matérielle ou morale utilisée pour l'atteindre.[59]

1.2.2. Motivation négative: impulsion dirigée qui tente d'induire le sentiment d'échec chez le sujet[60], cela signifie diverses sanctions et menaces infligées aux subordonnés, et par conséquent peut amener le salarié à changer le comportement pour lequel il a été puni, ou à améliorer l'image qu'on se fait de lui.

Ainsi, ce type de motivation est un motif qui fonctionne pour charger le salarié d'améliorer ses performances et son comportement[61]

1.3. Selon la cible :

On distingue deux types que sont :

1.3.1. Motivation Individuelle : C'est la motivation qui vise à encourager les salariés à augmenter leur productivité, par l'attribution d'une récompense ou d'un prix au meilleur salarié. Cette motivation vise à créer et raviver l'esprit de compétition individuelle entre les travailleurs[62].

---

[56]سليمان اللوزي و مهدي زويلف, أساسيات في الإدارة - النظريات الإدارية, الطبعة الأولى, دار الفكر للنشر والتوزيع, عمان,الأردن, 1995, ص376.

[57]جربي عبدالحكيم, مرجع سابق, ص74.

[58] RICHTER(SE)., « The Effect of Positive and Negative Motivation Upon Selected Measures of Circulorespiratory Adjustment and All-out Running Performance », A thesis for the degree Master of science, South dakota state university, South Dakota, USA, 1965, p03.

[59]خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007, ص186.

[60]RICHTER(SE), op.cit, p04.

[61]وليد شفيق علي البيضة, تأثير الحوافز على أداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية الضفة الغربية, رسالة ماجستير, جامعة القدس, القدس- فلسطين, 2016, ص26.

[62]جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الاداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002 ،ص23.

1.3.2. Motivation Collective : C'est une motivation qui met l'accent sur le travail d'équipe et la coopération entre les travailleurs. La motivation collective est en échange du travail de groupe, car elle développe l'esprit de travail en équipe intégrée, et conduit à renforcer la coopération entre eux et à implanter une culture de travail d'équipe pour atteindre les objectifs spécifiques.

1.4. Motivation Intrinsèque, Extrinsèque et L'amotivation :

On peut les définir comme suit :

1.4.1. Intrinsèque : désigne la motivation à s'engager dans une action pour elle-même, en raison du plaisir, par intérêt ou encore par satisfaction inhérente à cette action[63]. Elle se manifeste en trois formes :[64]

- Par la stimulation : où le salarié est motivé grâce aux sensations fortes qu'il éprouve dans ses activités professionnelles.
- Par la connaissance : dans laquelle le salarié éprouve du plaisir à apprendre de nouvelles choses et est ainsi motivé.
- Par l'accomplissement : c'est quand le salarié est le sentiment de relever des défis.

1.4.2. Extrinsèque : désigne la motivation par les récompenses liées à l'exercice d'un travail, implique d'agir par conformité ou encore pour la recherche des primes externes et l'évitement de punitions[65]. Elle est constituée de trois sous catégories :[66]

- La régulation externe : Dans ce cas, l'individu agit pour satisfaire des besoins externes ou une pression sociale, ou pour éviter des choses désagréables comme une punition.
- La régulation introjectée : Cela signifie que l'individu commence à intérioriser les facteurs qui influencent son comportement et ses actes, mais cela signifie également qu'il se sent stressé ou coupable s'il ne le fait pas.
- La régulation identifiée : Il s'agit de l'importance de l'action en cours par rapport aux conséquences ultérieures que l'individu espère. Dans ce cas, le comportement est un problème avec lui-même. Selon Fenouillet, «la régulation est identifiée comme faisant partie du comportement, c'est-à-dire qu'elle fait partie du soi. »

1.4.3. Amotivation : se manifeste par des degrés d'énergie relativement bas, une absence de régulation comportementale et un non engagement au travail.[67]

2. Importance de la motivation :

Comme nous avons pu le voir précédemment, motiver les employés permet d'insuffler une meilleure productivité générale, de réduire drastiquement l'absentéisme et le turnover, mais aussi de communiquer sur certaines valeurs de l'entreprise.

L'importance de la motivation peut être multiple, on peut en citer quelques-uns, tels que :[68]

[63] TRICHI(O), op.cit, p24.
[64] ADAM(A) et LOUCHE(C), « approche normative de la motivation intrinsèque dans une situation intergroupe d'asymétrie de statut hiérarchique », Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale, 2009/1(n°81) issn 0777-0707, ed presses universitaires de liège, Belgique, pp87 à 96.
[65] TRICHI(O), op.cit p25.
[66] AN(Y), op.cit, pp112 à 114.
[67] JEAN-RAYMOND PARÉ, « les effets prédictifs des motivations intrinsèque, extrinsèque et de l'amotivation d'un cours obligatoire à l'école : une application de la théorie de l'évaluation cognitive », mémoire d'exigence partielle de la maitrise en éducation, université du Québec, Canada, 1994, p21.
[68] Business Studies XII. Tyrocity – A fabulous community of learners. [en ligne]. (2012, mis à jour 2022). Disponible sur ;<https://tyrocity.com/business-studies/meaning-and-importance-of-motivation-13hk>. Consulté le: 19/03/2022.

2.1. **Utilisation appropriée des facteurs de production** : Des employés motivés sont préparés à utiliser correctement et efficacement les facteurs de production. Cela conduit à une augmentation du rendement et de la productivité.

2.2. **Création de la volonté et de l'intérêt** : la motivation est un processus qui agit sur les désirs des employés et augmente leur volonté et leur intérêt pour le travail. Par conséquent, cela affecte la volonté des employés de travailler dur et aide à montrer de meilleures performances.

2.3. **Productivité élevée**: Lorsque les employés sont pleinement motivés, les performances sont meilleures. Il en résulte une augmentation substantielle du rendement et de la productivité.

2.4. **Objectifs organisationnels** : les machines, l'équipement et l'argent ne peuvent pas être utilisés efficacement lorsque les employés ne sont pas pleinement motivés pour effectuer un travail organisationnel. Par conséquent, cela aide à atteindre les objectifs de l'organisation.

2.5. **Adhésion au changement** : lorsqu'un changement est introduit dans l'organisation (technologie, environnement, etc.), les employés ont tendance à résister au changement ou à hésiter à l'adopter. Mais les employés motivés sont prêts pour le changement.

2.6. **Réduction de l'absentéisme et du turnover** : les employés motivés restent plus longtemps dans l'organisation et les employés non motivés ignorent les objectifs de l'organisation.

2.7. **Satisfaction personnelle** : les employés peuvent être motivés en répondant à leurs besoins et en étant satisfaits de leur travail. En bref, les employés motivés sont toujours satisfaits.

2.8. **Mener à une exploitation rentable :** La motivation est un outil important qui conduit l'organisation dans des opérations rentables. Des travailleurs motivés exercent leurs fonctions en toute responsabilité. Le développement de l'auto-responsabilité parmi les travailleurs contribue à la meilleure utilisation des ressources disponibles comme les matériaux, l'argent, les machines et autres.[69]

2.9. **Moins de conflits et de grèves** : La motivation est un outil important qui aide à maintenir la coordination et à développer un sentiment d'harmonie entre les travailleurs et la direction. Il minimise les malentendus et les conflits entre la direction et les travailleurs. Le développement de la transparence sur les affaires internes stimule les travailleurs à effectuer leur travail efficacement. Lorsque les travailleurs prennent connaissance de leur responsabilité et reviennent, ils effectuent leur travail efficacement. Lorsque les employés ne sont pas motivés, ils se sentent insatisfaits, ce qui crée des conflits dans l'organisation.

2.10. **Meilleures relations interpersonnelles** : La motivation est la base de la coordination entre tous les membres de l'organisation. Des employés motivés développent une meilleure compréhension entre eux. Ils apprécient leurs problèmes mutuels et résolvent leurs différends par consentement mutuel. La principale raison des différences d'approche entre les travailleurs est le manque de coordination. Cependant, la motivation aide à maintenir la coordination entre les travailleurs. Le maintien de la coordination aide à développer l'esprit d'équipe et l'effort de groupe pour des objectifs communs.

[69] YOGDAN(G), « Importance of motivation », disponible sur : [https://www.academia.edu/31708766/Importance_of_motivation?from_sitemaps=true&version=2], consulté le 22/3/2022.

2.11. Minimise les coûts de supervision : Les employés motivés effectuent leur travail eux-mêmes. En d'autres termes, le concept de responsabilité de vente est développé entre eux et ils effectuent le travail en douceur. Pour ces employés, seuls des conseils et des suggestions opportunes suffisent. Par conséquent, une surveillance régulière et étroite n'est pas requise pour ces employés. La motivation contribue indirectement à minimiser les coûts de supervision

2.12. Efficacité au travail : les employés motivés accomplissent les tâches conformément aux objectifs de l'organisation. Ils accomplissent leur travail efficacement et en temps opportun, ce qui augmente l'efficacité.

2.13. Valoriser les contributions individuelles : Les autorités organisationnelles obligent les employés à s'assurer que leurs efforts et leur contribution individuels jouent un rôle important dans les objectifs et les orientations générales de l'organisation, afin que les employés soient fiers et engagés dans leur travail.[70]

3. Objectifs de la motivation :

Le rôle de la motivation est essentiel, car elle permet de déterminer l'engagement que les employés seront prêts à mettre dans le projet de leurs organisations, ses objectifs sont :[71]

3.1. Stimuler la croissance des employés : Des techniques de motivation sont utilisées pour stimuler la croissance des employés. Clarence Francis avait raison : « Vous pouvez acheter le temps d'un homme, vous pouvez acheter la présence physique d'un homme à un endroit donné, vous pouvez même acheter un certain nombre d'heures qualifiées par heure ou par jour Mouvement musculaire. Mais vous ne pouvez pas acheter l'enthousiasme, vous ne pouvez pas acheter l'initiative, vous ne pouvez pas acheter la loyauté, vous ne pouvez pas acheter le dévouement. Vous devez gagner ces choses ». Les incitations aident la direction à gagner ceux qui ne peuvent pas être achetés.

3.2. Atteindre les buts organisationnels : Les buts et objectifs prédéterminés de toute organisation peuvent être atteints grâce au travail volontaire et efficace des employés. Seules des incitations peuvent amener la main-d'œuvre au niveau et à l'efficacité souhaitée.

3.3. Construire de meilleures relations industrielles: Si la direction réussit à comprendre les motivations ou les besoins des travailleurs et fournit un environnement avec des incitations appropriées pour répondre à leurs besoins, cela conduira à de meilleures relations industrielles entre la direction et les travailleurs. Cela augmentera également l'efficience et l'efficacité de l'organisation. La motivation favorisera également le travail d'équipe parmi les employés et augmentera leur loyauté envers l'organisation.

[70] MAHRUKH(S), « Importance of motivation », disponible sur : [https://www.academia.edu/34524909/IMPORTANCE_OF_MOTIVATION], consulté le : 22/3/2022.

[71] RINA(H). Economics discussion : discuss anything about economics. [en ligne]. (S.d, mise à jour le 31/01/2022). Disponible sur : <https://www.economicsdiscussion.net/human-resource-management/employee-motivation/employee-motivation/32360>. Consulté le : 19/03/2022.

3.4. Créer les conditions : L'objectif fondamental principal de la motivation est de créer les conditions dans lesquelles les gens sont prêts à travailler avec enthousiasme, initiative, intérêt et enthousiasme, et avec une grande satisfaction morale personnelle et collective.

3.5. Pour une meilleure utilisation des ressources humaines et non humaines : Si les managers motivent continuellement leurs employés, ils assureront automatiquement une utilisation optimale des ressources humaines. Si les ressources humaines sont motivées de manière opportune et appropriée, elles font à leur tour bon usage des ressources non humaines.

3.6. Pour la satisfaction au travail : une motivation plus élevée conduit à la satisfaction au travail des travailleurs, ce qui peut réduire l'absentéisme, le roulement du personnel et les troubles sociaux.

Conclusion :

Ce chapitre nous a permis de conclure que la motivation joue un rôle important dans la vie humaine et a une grande influence sur le comportement d'orientation et la tendance à la décision. Il a également un impact significatif et immédiat sur l'augmentation de la productivité, l'amélioration de la satisfaction des travailleurs et la réduction de leur frustration. Malgré l'importance des diverses incitations et leur rôle dans l'amélioration de la productivité des travailleurs, qui est l'un des indicateurs les plus importants de la motivation au travail d'une part et un facteur majeur du sentiment de stabilité d'emploi d'une personne d'autre part, il est nécessaire de formuler des Politiques visant à assurer qu'il existe un équilibre entre les aspirations des employés et les objectifs fixés par la direction des ressources humaines de l'organisation, et à comprendre les aspects motivationnels des employés et à surveiller leur comportement et leurs actions pour les motiver et contrôler le processus de motivation pour une meilleure des résultats de performance RH pour améliorer la performance institutionnelle et atteindre ses objectifs.

Chapitre II : la performance commerciale : Etat de l'art et outils de mesure.

- Introduction.
- Section 01 : La performance et la performance commerciale.
- Section 02 : Les indicateurs et les mesures de la performance commerciale.
- Section 03 : déterminants de la performance commerciale et le lien entre la motivation et la performance commerciale.
- Conclusion.

Introduction :

La notion de performance correspond à l'atteinte d'objectifs ou de résultats attendus, et plus largement à la création de valeur, donc pour mieux comprendre le concept de performance, il est utile de montrer toutes les définitions et types proposés par certains auteurs.

Dans ce deuxième chapitre, nous tentons de clarifier notre compréhension du concept de performance et des concepts liés à cette dernière. Par conséquence, on va le divisé en trois parties, la première partie est consacrée à la définition et aux types de performance, qui vise à clarifier les termes clés de la performance et ainsi la performance commerciale, la deuxième partie traite des mesures de performance, et la troisième partie est d'identifier le lien entre la motivation des ressources humaines et la performance commerciale.

Section 01 : La performance, la performance commerciale.

La performance est un concept large, et son contenu se renouvelle avec le changement et l'évolution de toute composante des institutions de toutes sortes.

A travers cette section, nous essaierons de donner une vision globale de la performance, de ses types et aussi la performance commerciale.

1. Définition et types de performance :

Pour mieux cerner le concept de la performance, il est utile de montrer l'ensemble des définitions et types proposées par quelques auteurs.

1.1. Définition :

Selon Patrick GILBERT et Marina CHARPENTIER : « *La performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis* ».[72]

Michel ROCCA définit la performance comme « *l e résultat d'une mise en cohérence d'une organisation de la production (division) et d'un agencement des actions (coordination) des individus qu'elle implique.* ».[73]

La définition présentée par NOTAT est : « *un constat officiel enregistrant un résultat accompli à un instant T, toujours en référence à un contexte, à un objectif et un résultat attendu, et ce quel que soit le domaine* ».[74]

De sa part BURLAUD pense que « *La performance contient un triple concept : un résultat, qui représente le niveau d'atteinte d'un objectif, une action, qui implique une production réelle, et donc un processus, et enfin une réussite, qui, en tant qu'attribut de la performance, suscite un jugement, et est donc subjectif* ».[75]

Par conséquent, la définition de la performance doit définir les concepts suivants : Efficacité, efficience et pertinence, comme le montre le schéma suivant :

---

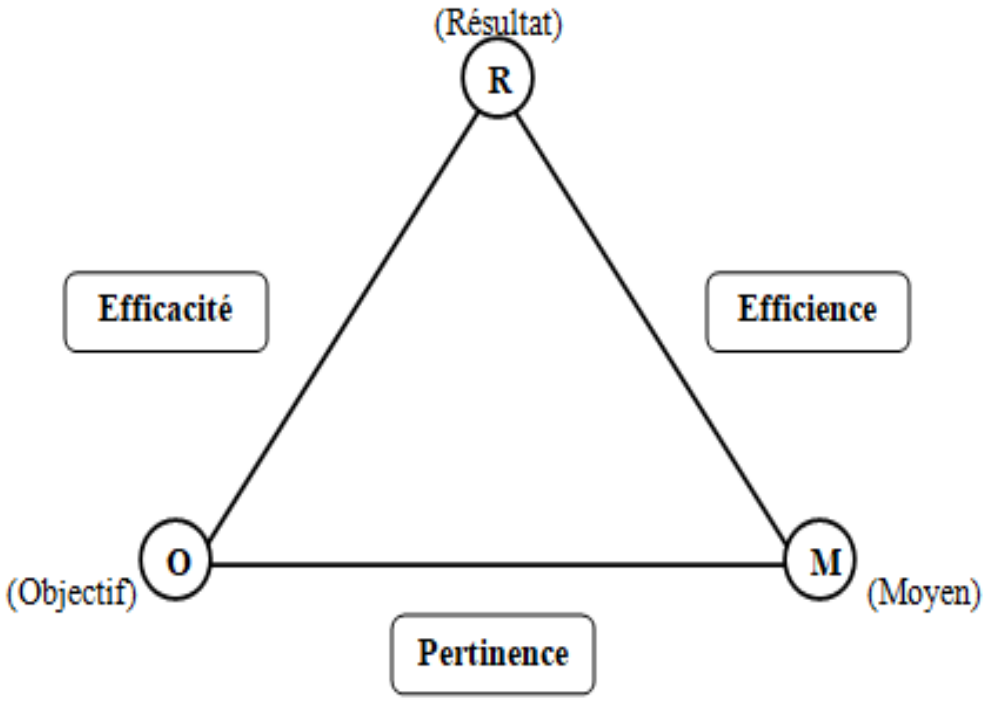
[72]MUCHA(L), op.cit, p13.

[73] ROCCA(M), « Le management de la performance du travail », L'Harmattan, Paris, 2009, p7.

[74] SALGADO(M), « La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations », HAL open science, 2013, pp 1 – 10, disponible sur : { https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00842219/document], consulté le : 30/03/2022.

[75] MEDJAHDI(A), « Les paramètres humains de la performance de l'entreprise », thèse de doctorat, université Abou Bakr Belkaid, Tlemcen, 2017, p212.

Figure 5 : Les composantes de la performance.



Source : BARTOLI(A) et BLATRIX(C), 2015.[76]

D'après D.WEISS la performance est de « *faire bien les bonnes choses* » :[77]

- **L'efficacité** (faire)**:** selon VILLARMOIS c'est « *la capacité de réaliser des objectifs* »[78], elle peut être définit aussi comme *« le degré de réalisation maximale des objectifs fixés à l'entreprise* », qu'on peut la résumée dans la formules suivante[79] :

Efficacité = Résultats obtenus / Objectifs visés.

- **L'efficience (**bien)**:** selon ALBANE c'est le coté « *plus mieux, plus vite, moins cher* » de la performance que peut être résumé dans la formules suivante[80] :

Efficience = Résultats atteints / Moyens mise en œuvre.

- **La pertinence** (bonne choses) **:** qui veut dire de choisir les objectifs les plus appropriés.

Pertinence = Efficacité * Efficience.

[76] BARTOLI(A) et BLATRIX(C), « le management dans les organisations publiques », 4ème édition, Dunod, Paris, France, 2015, p79.
[77] WEISS(D), « Ressources humaines », 2ème édition, éditions d'organisation, France, 2003, p244.
[78] Ibid, p213.
[79] BENITO (N), COMBES (M) et FILLEAU (M.G) : « Gestion de la relation commerciale », Dunod, Paris, France, 2006, p.142
[80] KEDEROUCI(S), « Administration et performance », mémoire de magister, université Abou Bakr Belkaid, Tlemcen, 2010, p110.

A partir des définitions sus-cités, on peut déduire que la performance donc c'est ce que l'institution ou les individus font pour atteindre les taux de productivité les plus élevés, en travaillant efficacement afin d'atteindre les objectifs établis de manière efficace et efficiente.

1.2. Types de performance :

On peut distinguer plusieurs types qui sont :[81]

1.2.1. La performance externe : La performance externe s'adresse généralement aux participants qui ont des relations contractuelles avec l'organisation. Il s'adresse principalement aux actionnaires et aux institutions financières et est lié aux performances actuelles et futures.

1.2.2. La performance interne : La performance interne est intrinsèquement liée aux acteurs internes d'une organisation.

Tableau 2 : Comparaison entre les performances interne et externe.

Performance externe	Performance interne
-Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers.	-Est tournée vers les managers
-Porte sur le résultat, présent ou futur	-Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation
-Nécessite de produire et de communiquer les informations financières	-Nécessite de fournir les informations nécessaires pour la prise de décision
-Générer l'analyse financière des grands équilibres	-Aboutir à la définition des variables d'action
-Donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes	-Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but

Source : DORATH(B), GOUJET(C), 2007.[82]

La performance interne de l'organisation est divisée en plusieurs performances supplémentaires qui sont :

[81] MEDJAHDI(A), op.cit, p219.
[82] DORATH(B), GOUJET(C), «Gestion prévisionnelle et mesure de la performance», 3ème édition, DUNOD, Paris, France, 2007, pp 173-174.

1.2.2.1. La performance stratégique :

Ce genre de performance peut s'apprécier par la capacité de l'entreprise à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés, en fonction des ressources dont elle dispose et des compétences acquises.[83]

Selon T. Peters, R. Waterman (1983) la performance stratégique est liée à l'excellence organisationnelle qui signifie l'application systématique d'une logique organisationnelle solide. Une entreprise prospère dont le succès vient du respect des principes de bon sens.

D. Miller (1993), pour sa part, montre que l'excellence d'une organisation se construit sur son propre modèle de développement, et que des éléments du succès passé d'une organisation peuvent la faire échouer parce qu'ils sont appliqués à l'extrême.[84]

1.2.2.2. La performance organisationnelle :

Elle représente la capacité d'une entité à s'organiser et à se structurer de manière optimale pour améliorer sa performance opérationnelle sur une période donnée[85]. Il traite de la manière dont les organisations sont organisées pour atteindre leurs objectifs et des manières dont ces objectifs sont atteints. Le concept de performance organisationnelle dépend au moins en partie de l'individu. L'influence ou le pouvoir des différentes parties prenantes détermine le message principal sur la performance.[86]

1.2.2.3. La performance concurrentielle :

Elle est liée à l'environnement concurrentiel d'une organisation, intégrant le développement de nouvelles formes d'avantage concurrentiel en prédisant/construisant les règles du jeu qui prévaudront dans le futur. Elle incarne la réussite des actions singulières d'une organisation et sa capacité d'adaptation, même au sein de son secteur d'activité, à s'adapter aux règles du jeu concurrentiel. Cette performance est basée sur la logique selon laquelle l'obtention d'un résultat donné dépend de la nature du système concurrentiel, en particulier de la manière dont il est concurrentiel et de l'intensité de la concurrence entre les forces existantes que les entreprises ne peuvent efficacement capter. Ce n'est que lorsqu'ils peuvent clairement découvrir les caractéristiques changeantes du système concurrentiel et les forces concurrentielles associées à chacune de ses activités, prévoir les changements du jeu concurrentiel par des politiques différenciées et établir autant que possible des règles de concurrence qu'ils peuvent obtenir des opportunités de performance. Des jeux qui prévaudront à l'avenir.[87]

---

[83] MARION(A) et al, « Diagnostic de la performance de l'entreprise, concepts et méthodes », Dunod, Paris, France, 2012, p13.
[84] MEDJAHDI(A), op.cit, p220.
[85] ADVALORIS, « Amélioration de la performance opérationnelle ou organisationnelle d'une entreprise » [En ligne], (2022), disponible sur : [https://www.advaloris.ch/nos-services/intelligence-organisationnelle/amelioration-de-performance-operationnelle-organisationnelle-dune-entreprise], consulté le : 8/4/2022.
[86] LUSTHAUS(C) et al, « Evaluation organisationnelle, cadre pour l'amélioration de la performance », Centre de recherches pour le développement international, 2003, Canada, p102.
[87] ISSOR(Z), « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », Boeck Supérieur, n°17 ISSN 2031-9703, Distribution électronique Cairn.info, Maroc, 2017, pp 93-103.

1.2.2.4. La performance économique :

C'est la capacité d'une entreprise à survivre ou à atteindre ses objectifs. Cette performance est mesurée par des indicateurs quantitatifs tels que la rentabilité des investissements, la maîtrise des coûts et la rentabilité des actifs. L'aspect économique de la performance a longtemps été la référence en matière de performance et de valorisation des entreprises. Même s'il facilite une simple lecture de la gestion des entreprises, il ne garantit plus la compétitivité des entreprises d'aujourd'hui.[88]

1.2.2.5. La performance financière :

Elle fait référence à la capacité d'une entreprise à contrôler la façon dont elle fonctionne, c'est-à-dire la manière dont l'entreprise convertit les intrants en extrants de la manière la plus efficace et optimale possible. C'est une façon pour les entreprises d'élaborer des stratégies, de la communiquer et de se fixer des objectifs, tout en respectant toutes les ressources humaines, matérielles et financières disponibles.

Parmi ses indicateurs on a : l'augmentation du chiffre d'affaires, la réduction des coûts et l'augmentez de la productivité, le meilleur usage des actifs et la déduction des risques.[89]

1.2.2.6. La performance des ressources humaines :

Selon Taieb J-P, définit la performance des RH comme suit [90]:

« *La performance de la FRH représente l'atteinte des objectifs assignés aux RH par des pratiques de GRH efficaces et efficientes. Autrement dit, la performance de la FRH se mesure au regard d'objectifs atteignables et motivants, fixés à niveau supérieur à la valeur moyenne. D'ailleurs, on ne dit pas d'un salarié qui effectue normalement son travail qu'il est performant*. »

1.2.2.7. La performance sociale :

Fait référence aux niveaux quantitatifs et qualitatifs de résultats qu'une entreprise atteint en termes de climat social, tels que le bien-être au travail de différentes catégories d'employés et le comportement des managers et des cadres envers leurs subordonnés.[91]

1.2.2.8. La performance commerciale (marketing):

Elle est liée à la satisfaction des clients de l'entreprise. Cette satisfaction doit être une préoccupation permanente des dirigeants, car elle constitue un facteur de rentabilité et de stabilité financière pour l'entreprise. Cette performance peut être mesurée à travers des critères quantitatifs tels que la part de marché, le bénéfice et le chiffre d'affaires, ainsi que des

[88] ENNESRAOUI(D), « La qualité et la performance de l'entreprise », revue Marocaine de recherche en management et marketing, n°16, Maroc, 2017, pp 438-459.
[89] DERBALI(A), « Performance bancaire en période de crise », diplôme de Master, université de Sousse, Tunisie, 2010, mémoire en ligne disponible sur : {https://www.memoireonline.com/10/12/6395/m_Performance-bancaire-en-periode-de-crise0.html}, consultée le : 03/04/2022.
[90] TAIEB, Jean-Pierre. « Valoriser la performance RH ». Edition DUNOD. France, 2016, p 3.
[91] YOUMATTER, « la performance sociale : définition, exemple, stratégies et évaluation »[en ligne], (mise à jour le 21 mai 2021), disponible sur : [https://youmatter.world/fr/definition/performance-sociale-definition-exemple-strategies evaluation/#:~:text=La%20performance%20sociale%20d%C3%A9signe%20le,l'%C3%A9gard%20de%20leurs%20subordonn%C3%A9s.], consulté le : 8/4/2022.

critères qualitatifs tels que la capacité d'innovation des produits, la satisfaction et la fidélité des clients et la réputation de l'entreprise.[92]

2. La performance commerciale :

Selon OUATTARA la performance commerciale est « *la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité répondant aux attentes des consommateurs* ». [93]

Aussi ROOS la définir comme étant *«L'atteinte d'objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engages pour les atteindre. Autrement dit, l'atteinte d'un certain niveau de réalisation ne peut pas être dissociées du contexte et des ressources mobilisées pour les atteindre».*[94]

Elle est définie par NZAMBI comme *« une mesure de l'adéquation des stratégies au contexte concurrentiel actuel. Elle peut mettre en jeu des objectifs quantitatifs (la rentabilité désirée) ou qualitatifs (une meilleure image de marque)».*[95]

PLAUCHU et TAÏROU la définissent quant à eux comme *« L'art d'être présent chez le bon interlocuteur au bon moment, avec une offre pertinente, qui permette d'établir des relations d'affaires durables et profitables pour l'entreprise dans un contexte de recherche permanente de l'excellence de la prestation ».*[96]

Donc la performance commerciale c'est de mettre tous les moyens possible en place pour tendre vers le meilleur résultat commercial qui est soit quantitatif (le CA, la rentabilité, le nombre des ventes ...) ou qualitatif (développement d'image de la société, le dynamisme et la motivation des commerciaux…).

Section 02 : les indicateurs et les mesures de la performance commerciale.

La performance commerciale se traduit en général par l'augmentation des ventes et des marges de l'entreprise. Elle pourrait être évaluée et mesurée sur la base de multiples indicateurs qualitatifs et quantitatifs.

1. Les indicateurs de performance commerciale :

Pour de nombreuses organisations, la mesure des performances commerciales est essentielle à la préparation des décisions de gestion. Et pour mesurer la performance d'une entreprise, il faut s'appuyer sur des critères bien déterminés dits indicateurs qualitatifs ou quantitatifs de performance :

---

[92] ENNESRAOUI(D), loc.cit, pp 438-459.
[93] OUATTARA(PV), « Diagnostic financier et performance d'une entreprise en Cote d'Ivoire », MBA finance d'entreprise, Ecole supérieure de gestion, Paris, France, 2007, mémoire en ligne, disponible sur : [https://www.memoireonline.com/10/10/3964/m_Diagnostic-financier-et-performance-dune-entreprise-en-Cote-dIvoire.html], consulté le : 8/4/2022.
[94] ROOS(P), Académie de Versailles, Centre de ressources en économie-gestion [en ligne], (juin 2007, mise à jour 2022), disponible sur : [https://creg.ac-versailles.fr/l-evaluation-de-la-performance-commerciale], consulté le 8/4/2022.
[95] NZAMBI(L), « Management de la force de vente et performance commerciale. Application à la distribution de gaz chez Mika service », diplôme de master, Institut national des sciences de gestion, Gabon, 2010, mémoire en ligne, disponible sur : [https://www.memoireonline.com/01/20/11433/m_Management-de-la-force-de-vente-et-performance-commerciale-Application--la-distribution-de-gaz-ch8.html], consulté le : 8/4/2022.
[96] PLAUCHU(V) et TAÏROU(A), « Méthodologie du diagnostic d'entreprise », L'Harmattan, France, 2008, p133.

1.1. Indicateurs quantitatif :

Ces indicateurs donnent des valeurs chiffrées sur les réalisations des commerciaux :

1.1.1. Le chiffre d'affaires :

Il représente l'ensemble des transactions réalisées par l'entreprise avec d'autres parties dans le cadre normal et courant des activités. En effet, le CA comprend les ventes des marchandises et les ventes de biens et services, hors production stockée ou immobilisée et hors subventions, redevances et autres produits de gestion courante.[97]

C'est un indicateur du niveau d'activité d'une entreprise et donc de sa performance commerciale, on peut le calculer par la formule suivante :

Chiffre d'affaires = Quantités vendues * Prix de vente.[98]

1.1.2. La part de marché :

C'est la part des ventes d'une entreprise par rapport aux ventes totales de tous les fournisseurs sur le marché. Il reflète sa position sur le marché. L'entreprise ou la marque avec la PDM la plus élevée est le leader du marché, suivie des challengers, et les autres sont des suiveurs. Une entreprise peut voir son chiffre d'affaires augmenter mais sa part de marché diminuer. Nous en déduisons qu'elle a vu ses ventes progresser, mais pas aussi vite que ses concurrents, donc une augmentation de la PDM d'une entreprise est la traduction de sa plus grande compétitivité sur le marché.

Le calcul de la part de marché se fait par :

PDM = (CA de l'entreprise / CA total du marché) * 100.[99]

1.1.3. La marge commerciale :

C'est la différence entre le prix de vente et le prix d'achat de l'article vendu, et il tient compte des variations de stock.

(Elle doit être calculée à partir de montant HT) en utilisant la formule suivante :

Marge commerciale = Prix de vente – Coût d'achat des marchandises vendus.[100]

Selon GENAIVRE, les marges commerciales peuvent également refléter la stratégie commerciale d'une entreprise, notamment ses politiques de prix et de vente. Par conséquent, les performances commerciales peuvent être évaluées par rapport à la marge commerciale, ce qui donne un aperçu de la capacité d'une entreprise à contrôler les contraintes du marché.[101]

1.1.4. Le volume de vente :

C'est le nombre de produits vendus à un prix donné sur une période donnée.

---

[97] LAOUANE(A) et TORRA(M), « L'impact de l'adoption des normes IFRS sur le mode de calcul du chiffre d'affaires et son impact sur certains indicateurs mesurant la création de la valeur : Cas des entreprises marocaines cotées à la BVC », Revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit, n°12 ISSN : 2550-469X, Maroc, pp 696-712.

[98] KEYS(M), Academia, fiche pratique, (2012, mise à jour 2022), disponible sur : [https://www.academia.edu/10275354/D%C3%A9finition_de_la_Gestion_des_Ressources_Humaines_GRH], consulté le : 9/4/2022.

[99] Ibid.

[100] NZITA(S), Academica, La politique d'offre à l'international : Le prix, (mis à jour 2022), disponible sur : [https://www.academia.edu/40436999/Chapitre_1_Le_prix], consulté le : 9/4/2022.

[101] OUBYA(GH), « Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise : impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie », thèse de doctorat, université CÔTE D'AZUR, Tunisie, 2016, p 33.

Dans ce cas, la performance est évaluée par la différence entre les prévisions et les réalisations. Des prévisions supérieures aux résultats réels traduisent des objectifs manqués ; dans le cas contraire, on parlera de l'évolution des ventes, se traduisant par de bonne performance commerciale.

On peut calculer la performance comme suit :

Performance = Réalisations – Prévisions.

P = 0 : les prévisions sont égales aux réalisations.

P < 0 : mauvaise performance.

P > 0 : bonne performance.[102]

1.2. Indicateurs qualitatif :

On distingue plusieurs types d'indicateurs qualitatifs, qui sont :

1.2.1. L'image de l'entreprise :

Selon MOULINIER *« C'est un ensemble de représentations émotionnelles et rationnelles, subjectives et objectives, associées au nom de l'entreprise, des noms professionnels, des noms de marques, des noms de produits, y faisant allusion dans l'esprit d'une personne ou d'un groupe de personnes* ». Elle est constituée de multiples sources : la personnalité et le style comportemental du dirigeant, les commerciaux car ils sont les ambassadeurs de l'entreprise et occupent des positions privilégiées d'engagement auprès des clients, puis les vendeurs contribuent à façonner une image évolutive de l'entreprise. Elle est influencée par l'expérience des vendeurs, la satisfaction des employés, la qualité des produits et services fournis aux clients, la publicité, les promotions ...[103]

On peut aussi à travers le même contexte mettre le point sur l'E-réputation, car c'est une réalité incontournable que cette dernière est devenue partie intégrante de la gestion de l'image d l'organisation.

PAQUEROT Mathieu défini l'**E-réputation** d'une entreprise comme **: «** *La réputation construite à partir de l'ensemble des perceptions que les stakeholders auront de l'entreprise, à partir de tout élément d'information circulant sur le Net* **».**

La réputation électronique apparaît alors comme une composante de la réputation. La multiplication et la diffusion rapide des informations sur Internet en font une composante majeure qui peut rapidement la bousculer.[104]

1.2.2. La satisfaction du client :

Elle nous permet d'évaluer l'état de l'entreprise et surtout sa performance. La satisfaction se traduit par « *l'adéquation entre les résultats perçus et les attentes des différents clients et acteurs de l'organisation* ». La mesure de la performance peut se faire par le biais d'enquêtes de satisfaction ou par une répartition en pourcentage des répondants sur la base d'une échelle qualitative.[105]

---

[102] NZAMBI(L), op.cit.

[103] MOULINIER(R), « Les techniques de ventes », 5 édition, editions d'organisation, France, 1998, p 158.

[104] PAQUEROT(M) et al, « L'E-réputation ou le renforcement de la gouvernance par le marché de l'hôtellerie ? », Management prospective Ed, 2011/n° 45, ISSN 1768-5958, pp 280-296.

[105] OUBYA(GH), op.cit, p 58.

1.2.3. L'adaptation :

Il s'agit de la capacité d'un commercial à innover en réponse à l'évolution des circonstances.[106]

1.2.4. La fidélisation :

La fidélité est une forme d'engagement du consommateur envers un produit ou un service. Cet engagement se fait selon deux dimensions possibles : un engagement relationnel basé sur une relation affective, et un engagement calculé ou maintenu, qui est un engagement rationnel froid, par opposition à l'absence d'alternatives ou de changements La dépendance économique qui en résulte vis-à-vis des bénéfices de la le produit est trop cher.[107]

2. Les mesures de la performance commerciale :

La mesure de la performance, qu'elle soit objective ou subjective, est importante dans l'approche managériale de toute entreprise afin de formaliser les attentes des subordonnés, d'orienter régulièrement la performance et d'ajuster le travail à l'individu.[108]

2.1. Mesure objective :

Les critères quantitatifs (ventes en volume ou en valeur, nombre de nouveaux clients, chiffre d'affaires…) constituent la base de cette évaluation. Ces critères permettent, en plus de la rapidité de son application, des certaines facilités dans le suivi de l'accomplissement du salarié.

Les critères objectifs sont divisés en deux types de mesures :

- Les mesures de résultats sont obtenues par les vendeurs, telles que le nombre de nouveaux clients ou la part de marché (le degré d'efficacité du vendeur).
- L'apport du vendeur, plutôt qu'une mesure de l'efficacité du vendeur et des moyens que sa direction lui fournit, et de la manière dont son expertise est utilisée (ses compétences et le degré de son implication).

Les mesures de résultats ne reflètent pas nécessairement la performance d'un vendeur, car il existe des facteurs extra-organisationnels qui peuvent affecter le degré de son efficacité, comme la rentabilité de son département de travail ou même l'image institutionnelle de l'entreprise. Dans la mesure objective de la performance et compte tenu de l'existence de nombreux critères quantitatifs, il est important que les critères soient priorisés dans le cadre des priorités et des objectifs d'une entreprise. Si l'entreprise vise par exemple une stratégie de pénétration de marché, la priorité sera donc donnée aux chiffres d'affaires réalisés et aux nouvelles parts de marché détenues.[109]

2.2. Mesure subjective :

Ce sont des mesures basées sur des données qualitatives ou intangibles. Dans le tableau 2, nous présentons diverses mesures d'évaluation subjective des performances et leurs sources. Le premier constat que l'on peut tirer de ce tableau est l'absence de consensus sur ce qui constitue un système de mesure subjective utile et valide. En fait, bien que chaque auteur ait révélé trois ou quatre caractéristiques définissant la performance, il y avait peu de

[106] NZAMBI(L), op.cit.
[107] TAZI(M) et BENJELLOUN(A), « La marque forte au service de la performance commerciale », revue internationale du Marketing et Management Stratégique, volume1 n°3, ISSN : 2665-7414, Maroc, 2019, pp 44-64.
[108] OUAZANI(M), op.cit, pp 28-43.
[109] Ibid.

chevauchement entre les différents modèles. Nous avons également remarqué qu'à travers les différents modèles, la satisfaction client et l'image de l'entreprise (satisfaction client, qualité, etc.) étaient les indicateurs les plus mentionnés, suivis de la fidélité des clients et de l'adaptation. Par conséquent, ces métriques peuvent être considérées comme des critères pertinents et importants dans la littérature.[110]

Tableau 3 : Critères d'évaluation subjective de la performance commerciale.

Mesures subjectives	**Auteurs**
Flexibilité, absence de tension organisationnelle.	Georgopoulous et Tannembaum (1957).
Adaptabilité, sens d'identité, capacité d'évaluer la réalité.	Bennis (1962).
Satisfaction des employés, valeur sociale.	Friedlander et Plickle (1968).
Communication ouverte, adaptabilité, créativité, obligation psychologique.	Schein (1970).
Accomplissement d'objectifs, intégration, adaptation.	Ducan (1973).
Satisfaction, motivation au travail, fidélité des consommateurs.	Todor, Fielding et Porter (1980).
Satisfaction et fidélité des clients, satisfactions des employés, qualité des produits et services, capacité de répondre aux besoins des consommateurs.	Vankatraman et Ramnujam (1986).
Qualité, flexibilité, innovation, satisfaction des clients, cycle de production, motivation des employés.	Atinkson et al. (1997).
Satisfaction des clients, satisfaction des employés, fidélité des clients, qualité des produits et services.	Johannessen et al. (1999).

Source : BOUJLIDA(A), 2002.[111]

A partir de ces critères de performance qualitative on peut distinguer :

[110] BOUJLIDA(A), « La performance financière des PME manufacturières : Conceptualisation et mesure », exigence partielle de la maitrise en gestion des PME et de leur environnement, université du Québec, Canada, 2002, p27.
[111] Ibid, pp28-29.

- La performance qualitative attendue de l'entreprise (qui relève directement du poste de vendeur), il s'agit de la performance dans le rôle (in-role).
- La performance qualitative liée à la performance personnelle d'un individu (ses traits de personnalité et sa façon d'être compétent sont ce qu'il peut lui apporter) en plus de la performance attendue par l'entreprise (qui est ce que les recruteurs prennent en compte lors de la sélection des commerciaux et du recrutement) il s'agit donc d'une performance extra-role.[112]

2.3. Le choix entre la performance subjective et objective :

Les critères basés sur le comportement sont préférées car elles fournissent une source plus approfondie d'évaluation axée sur le commercial, de coaching de gestion, de rétroaction, de formation et de développement de carrière. Ces critères donnent également un aperçu des connaissances organisationnelles, de la satisfaction et de l'engagement et aident à atteindre des niveaux plus élevés de motivation intrinsèque et des ventes importantes.

Enfin, une forte préférence pour les critères de comportement est lié au fait que les actions d'un vendeur sont plus contrôlables que leurs résultats, qui peuvent être influencés par de nombreux facteurs indépendants de la volonté du vendeur ou de son manager. Certains chercheurs ont constaté que les évaluations basées sur le comportement ont un impact six fois plus important sur les performances que les évaluations basées sur les résultats. En pratique, les entreprises estiment que les avis des vendeurs doivent être basés sur les résultats et le comportement.

Nous avons vu que la mesure de la performance repose sur des critères objectifs et subjectifs, ces derniers semblant mieux capter les différentes activités qui contribuent à la performance globale d'un vendeur.[113]

3. KPIs (Key Performance Indicators) :

Ce sont des indicateurs de performance permettant d'élaborer des tableaux de bord pour piloter la stratégie commerciale d'une entreprise et de mettre en place le suivi commercial de la force de vente.[114]

On distingue plusieurs types d'indicateurs de mesure de la performance commerciale, parmi eux :

Tableau 4 : types des indicateurs de performance commerciale.

Type	Exemple
Quantitatifs	- Les nouveaux clients signés ; - Les ventes perdues ; - Le délai du cycle de vente : correspond au temps qui passe entre le premier contact avec le prospect et la vente[115]; - Le volume des ventes conclues ;

[112] OUAZANI(M), op.cit.
[113] Ibid.
[114] Management, « Les indicateurs de performance commerciale indispensables », (28 octobre 2019), disponible sur : [https://uptoo.fr/blog/les-indicateurs-de-performance-commerciale-indispensables/], consulté le 6/6/2022.
[115] Infonet, « définition : cycle de vente », (mis à jour le 23/09/2020), disponible sur : [https://infonet.fr/lexique/definitions/cycle-de-vente/#:~:text=Le%20cycle%20de%20vente%20correspond,que%20l'entreprise%20doit%20suivre.], consulté le : 6/6/2022.

	- Le chiffre d'affaire réalisé.
Qualitatifs	- Les causes réelles de la perte des affaires ; - Le nombre des rendez-vous effectué ; - L'indice de satisfaction client (CRM) : basé sur une enquete dans laquelle les consommateurs seront invités à évaluer les produits et les services ;[116] - Le nombre de réclamations ; - Les objections des prospects.
Basés sur des taux	- Taux de prise de rendez-vous : nombre de rendez-vous commerciaux programmés dans le cadre de travaux d'exploration. Il permet de déterminer si les vendeurs savent transformer la découverte des clients en sessions de présentation ; - Taux de conversion prospect : Le nombre de rendez-vous avec des prospects qui ont abouti à une vente. Il permet de déterminer si les vendeurs sont de bons négociateurs ; - Taux de rétention client : Le nombre de clients référés d'une année à l'autre. Il permet de vérifier si les commerciaux fidélisent les clients ; - Taux d'attrition : Nombre de clients non recommandés cette année. Il permet d'identifier les inconvénients et les insuffisances de la culture des comptes clients ; - Taux de réveil client : Le nombre de clients qui n'ont pas commandé l'année dernière mais qui sont référés cette année.[117]

Source : élaborer par l'auteure d'après un site internet « Management »[118]

Etudes précédentes :

Afin de mieux cerner le thème et le variable de ce chapitre, on présentera ici quelques études précédentes dans lesquelles on peut trouver une spécification sur la performance commerciale.

L'étude de HAFIR Massinissa et BIBI Massinissa (2013) est une étude qui a été faite en Algérie à l'agence CPA 370 EL KSEUR, intitulée : « Evaluation de la performance commerciale d'une banque », dans le cadre d'un mémoire de Master. Comme méthodologie ils ont utilisé la méthode qualitative en faisant des entretiens avec les employés de l'entreprise étudiée. Ils avaient comme résultats que : la performance commerciale de la banque étudiée a des implications importantes pour son développement et que la réussite et la performance de cette dernière dépendent non seulement de sa capacité de production ou de la qualité des

[116] The press free, « Définition de l'indice de satisfaction client américain (ACSI) », (15/8/2021), disponible sur : [https://thepressfree.com/definition-de-lindice-de-satisfaction-client-americain-acsi/#:~:text=L'indice%20de%20satisfaction%20client%20am%C3%A9ricain%20(ACSI)%20est%20un,et%20services%20qu'ils%20utilisent.], cosulté le :6/6/2022.

[117] Management, « Les indicateurs de performance commerciale indispensables », (28 octobre 2019), disponible sur : [https://uptoo.fr/blog/les-indicateurs-de-performance-commerciale-indispensables/], consulté le 6/6/2022. 115 Infonet, « définition : cycle de vente », (mis à jour le 23/09/2020), disponible sur : [https://infonet.fr/lexique/definitions/cycle-devente/#:~:text=Le%20cycle%20de%20vente%20correspond,que%20l'entreprise%20doit%20suivre.], consulté le : 6/6/2022

[118] Ibid.

produits/services de la banque, mais aussi de l'image que son équipe donne à ses clients et de sa capacité à répondre aux attentes et aux exigences des clients.

Aussi l'étude de SALHI Houssam et CHACHOU Bilal (2020) faite à Béjaia, intitulée : « L'amélioration de la performance commerciale grâce au CRM ».le déroulement de ce travail c'était pendant la période de la pandémie de COVID-19, donc ils ont pas fait une étude sur terrain, mais ils fait une étude théorique, dont les résultats étaient les suivantes : la recherche de la performance commerciale passe par une utilisation de toutes les ressources disponibles à l'entreprise, et notamment, les données clients qui est la gestion de la relation client, et que l'efficacité commerciale met le prospect et le client au cœur de sa stratégie marketing et de sa performance commerciale.

Section 03 : Les déterminants de la performance commerciale et le lien entre la motivation et la performance commerciale.

Nous aborderons ici les éléments qui déterminent généralement la performance commerciale, qui permettent de la mesurer, et le lien entre motivation et performance commerciale.

1. Les déterminants de la performance commerciale :

Plusieurs facteurs peuvent contribuer à la performance commerciale, en la définissant de manière générale, et contribuer également à son évaluation, car ils ont un impact direct sur la performance commerciale, qui sont les suivants :

1.1. La qualité de service :

Selon Afnor "*La qualité de service désigne la capacité d'un service à répondre par ses caractéristiques aux différents besoins de ses utilisateurs ou consommateurs*".

La notion de qualité de service s'applique au secteur des services ainsi qu'aux domaines de produits liés aux services connexes, notamment le service après-vente, puisque les caractéristiques prises en compte pour déterminer la qualité de service sont évidemment variables selon le service rendu.[119]

1.2. La capacité de production :

La capacité de production fait référence au niveau maximum de produit ou de service qu'une entreprise peut créer dans un certain laps de temps en utilisant les ressources existantes.

Les entreprises mesurent généralement leur capacité de production afin de s'adapter à la demande du marché et de surveiller l'utilisation de leurs équipements. En outre, il peut fournir une visibilité sur le processus de production et sur l'efficacité avec laquelle une entreprise peut gérer les employés, le temps et les stocks existants pour améliorer les performances commerciales de l'entreprise.[120]

1.3. La diversité de l'offre :

Afin de répondre aux besoins des différents segments de marché de l'entreprise, la politique de diversification des produits est mise en œuvre. La diversité de la gamme de

[119] BATHELOT(B), Définitions Marketing, L'encyclopédie illustrée du marketing, [en ligne], (7/4/2015 mise à jour 2019), disponible sur :[https://www.definitions-marketing.com/definition/qualite-de-service/], consulté le : 12/4/2022.
[120] Zip forcasting, Restaurant Management & Growth Blog , [en ligne], (1/12/2020), disponible sur : [https://zipforecasting.com/fr/capacity-planning/production-capacity.html], consulté le : 12/4/2022.

produits ou de services proposés aux consommateurs affecte directement la satisfaction des clients et donc les ventes.[121]

1.4. La capacité financière :

La capacité financière représente la situation financière d'une personne physique ou morale pour pouvoir faire face à des dépenses ou à des investissements.

En d'autres termes, c'est la puissance monétaire maximale d'une action, d'une chose ou d'une activité qu'un agent économique peut exercer sur le marché à un moment donné.[122]

1.5. La formation des employés :

La formation est un ensemble d'actions de développement qui donnent aux individus tous les moyens nécessaires pour accumuler des connaissances et améliorer leurs compétences et leurs performances pour répondre aux exigences de leur métier et de leur développement interne et externe.

La formation est un facteur d'ajustement, d'adaptation et d'ajustement social, car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre la société et l'économie, car elle contribue à la satisfaction professionnelle des salariés et à l'amélioration de la performance économique des entreprises.[123]

1.6. Le degré d'innovation :

Selon l'OCDE l'innovation est *« la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures »*[124]

L'acceptation de la thèse de Schumpeter selon laquelle l'innovation à forte intensité de R&D est un moteur du développement économique conduit à l'hypothèse que les entreprises les plus performantes sont celles qui parviennent à concevoir des innovations hautement novatrices ou radicales.[125]

2. Le lien entre la motivation et la performance commerciale :

Plusieurs études ont démontré une relation directe entre la motivation au travail, la performance et la productivité des vendeurs.

Ces études affirment que lorsque les employés sont plus satisfaits et motivés, leurs performances augmentent, ce qui aura un impact positif sur leur productivité, et après tous ce que nous avons déjà vus, nous savons que la motivation est particulièrement pertinente pour les besoins d'un individu et est un moyen d'atteindre un objectif particulier. Il s'agit donc, du

---

[121] BONA MAKONGO(CH W), « évaluation de la performance commerciale d'un réseau de distribution de téléphonie mobile, une application à KFS EVD Partner MTN », diplôme d'études spécialisées complémentaires, université de Douala, Cameroun, 2008, mémoire en ligne, disponible sur :[https://www.memoireonline.com/07/09/2245/m_Evaluation-de-la-performance-commerciale-dun-reseau-de-distribution-de-la-telephonie-mobile-une2.html], consulté le : 15/4/2022.

[122] SUPALLA(R) & SAEED(A), « Defining the Financial Capacity of Rural Communities », Presentations, Working Papers, and Gray Literature: Agricultural Economics, university of Nebrasca – Lincoln, états-unis, 1997, pp 1-17.

[123] DOU EL FAKAR(L) et al, « La formation du personnel », Licence fondamentale GE, université Chouaib DOUKKALI, Maroc, 2015, p7.

[124] GAULT(F), « Defining and measuring innovation in all sectors of the economy : Policy relevance », UNU-MERIT, Maastricht, The Netherlands and the Tshwane University of Technology (TUT) Institute for Economic Research on Innovation (IERI), Tshwane South Africa, 2016, pp 1-22.

[125] LIOUVILLE(J), « Degré d'innovation et performances des entreprises ; limites des recherches actuelles et nouvelles perspectives pour le management de l'innovation », 15ème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève, 13-16 Juin 2006, pp 1-14.

point de vue du management, de répondre aux besoins des employés et de faciliter leurs efforts pour atteindre les objectifs organisationnels.

La motivation joue un rôle important dans la motivation des employés, l'excellence dans la réalisation des objectifs fixés et l'amélioration continue des performances de l'entreprise au travail. À l'heure actuelle, dans un environnement hautement concurrentiel, les entreprises doivent continuellement améliorer leur compétitivité si elles veulent croître et se développer. La motivation des personnes devient la base pour réaliser leur plein potentiel. À cette fin, les gestionnaires sont invités à agir sur des mesures incitatives pour motiver davantage de personnes à se porter volontaires pour travailler afin d'atteindre les objectifs organisationnels et d'améliorer considérablement les performances (Davis, 1984).[126]

Premièrement, des recherches récentes ont maintes et maintes fois affirmé et souligné l'impact de la motivation au travail sur le comportement et la performance des vendeurs. De ce point de vue, Bradley, E.W affirme qu'il existe une relation claire entre la motivation et la performance : lorsque les employés sont motivés, ils travaillent plus dur, travaillent mieux et ont plus de succès. Les auteurs ajoutent qu'une meilleure performance conduit à de bons résultats, ce qui renforcera encore la motivation des employés.

Par ailleurs, Akerlof et Kranton affirment que la motivation des employés est bonne pour les employés, eux-mêmes et l'entreprise. Parce que les employés font de leur mieux pour effectuer les tâches de manière efficace et efficiente, lorsque l'entreprise constate une amélioration continue et des performances positives de la part des employés, des récompenses sont accordées aux employés motivés et performants. De plus, Chodoff croit que lorsque les employés se sentent motivés au travail, ils ont tendance à être plus stables, productifs et créatifs, et ils atteindront leur plein potentiel et effectueront un travail de haute qualité.

Deuxièmement, de nombreuses études récentes ont mis en évidence l'impact du rendement des employés sur la productivité des entreprises. De ce point de vue, Sher, K estime que la satisfaction des employés est étroitement liée à l'engagement et à la loyauté des employés. Il a été démontré que ces facteurs sont directement liés à la productivité des entreprises et de la main-d'œuvre. Les chercheurs indiens ont ajouté que les bons dirigeants savent très bien que lorsque leurs employés sont satisfaits, la productivité de leur entreprise reste bonne. Shadare et Hammed soulignent en outre que la productivité des entreprises dépend de la satisfaction des employés. Ces auteurs expliquent que lorsque les employés sont satisfaits, ils travaillent plus, ce qui augmente la productivité de l'entreprise. De plus, Shadare et Hammed ajoutent que lorsque les employeurs respectent, reconnaissent et apprécient leurs employés, ils obtiendront une productivité, des bénéfices et des revenus élevés, ainsi qu'un turnover moindre.

Aussi Michael et Crispen pensent que la motivation des employés est essentielle pour maintenir une qualité et une continuité élevées dans toute entreprise. Parce qu'il explore les besoins des employés pour les aider et les encourager à atteindre les buts et objectifs de l'entreprise dans un processus direct et régulier. Lorsque les employés sont motivés, ils sont plus stables, efficaces, innovants, effectuent un travail de haute qualité et atteignent leur plein potentiel. D'autre part, lorsque les employés sont déprimés, ils ont tendance à consacrer peu

[126] WANG(P), op.cit, pp 34-35.

de temps et d'énergie à leur travail, à éviter le travail autant que possible et à quitter l'entreprise à la première occasion pour un travail de moindre valeur. Michael et Crispen ajoutent qu'une main-d'œuvre motivée donne à une entreprise un avantage concurrentiel en améliorant les performances des employés, ce qui augmentera finalement sa productivité.[127]

En fait, et d'après Lu da (1994), les résultats de la recherche suggèrent que l'utilisation de stratégies de motivation appropriées peut améliorer la performance. Il est généralement admis que plus le niveau de motivation est élevé, meilleure est la performance. Cette affirmation est vraie dans un sens, mais pas absolument.

Les raisons spécifiques sont les suivantes (Lu Da, 1994) :

- la motivation est l'un des nombreux facteurs importants affectant la performance (c'est-à-dire que la performance au travail est le résultat de nombreux facteurs objectifs et subjectifs, y compris la motivation).
- la motivation affecte la performance commerciale et, à son tour, cette performance affecte également la motivation, et sous certaines conditions, la motivation et la performance commerciale se complètent.[128]

Cependant, certaines pratiques de gestion, telles que le manque d'éthique et d'équité, le manque de reconnaissance, le défaut de récompenser les bonnes performances réalisées et l'injustice organisationnelle, peuvent amener les employés à se sentir lésés et inutiles à l'entreprise, ce qui peut affecter négativement leur comportement en s'exhibant. Comportement contre-productif ou départ de l'entreprise, qui aura un impact négatif sur les performances, la productivité et la rentabilité de l'entreprise concernée.[129]

Conclusion :

Ce chapitre nous apprend qu'il existe plusieurs types de performances, en ce sens il n'existe pas une définition unique du concept car chaque type a un concept spécifique et une définition différente et est dérivé de l'idée d'atteindre un objectif prédéfini à travers une manière optimale.

La qualité de la performance commerciale réside dans l'équilibre entre les résultats et les capacités de l'entreprise. L'évaluation de la performance de l'entreprise est très importante, elle peut se mesurer à partir de deux aspects de "mesure objective et de mesure subjective". Elle est subjective car c'est une opération qui des produits essentiellement subjectifs, notamment en rapprochant la réalité des aspirations et en prêtant attention au degré de réussite des intentions. Elle peut également être mesurée à l'aide d'indicateurs que l'on peut diviser en deux catégories, "quantitatifs et qualitatifs".

Par conséquent, une entreprise qui réussit commercialement fait ce qu'il y a de mieux et motive les commerciaux de la meilleure façon pour répondre aux besoins et aux attentes des clients, elle améliore toujours ses performances et la satisfaction de ses clients.

Ainsi, les concepts de performance commerciale et de motivation apparaissent étroitement liés.

[127] AZZAZ(A), op.cit, pp 52-53.
[128] WANG(P), loc.cit.
[129] AZZAZ(A), op.cit, p 54.

<u>Chapitre III :</u> Essai de mesure l'impact du challenge commercial « Sales Leaders » sur la performance commerciale à Algérie Télécom.

- Introduction.
- Section 01 : Présentation de l'entreprise Algérie Télécom, des ACTELs et du challenge commercial.
- Section 02 : Modèle conceptuel de l'étude.
- Section 03 : Interprétation et analyse des résultats.
- Conclusion.

Introduction :

A l'égard de ce qui a été présenté dans les chapitres précédents, nous arrivons à se positionner sur le questionnement suivant ; pouvons-nous considérer la mise en concurrence interne des salariés (challenge interne) comme un facteur de motivation de ces derniers et quel serait son impact sur la performance commerciale de l'entreprise ?

Pour répondre à cette problématique, nous avons choisi à étudier l'expérience menée par Algérie Télécom au cours de l'année 2021, et qui consiste à un challenge commercial lancé auprès de ses agences commerciales (dites ACTELs) sur une durée de trois (03) mois.

Nous avons opté pour le plan suivant :

De présenter l'entreprise Algérie Télécom, les services commercialisés, les ACTELS de l'organisme et le challenge commercial dans la 1ère section, et puis d'expliquer la démarche méthodologique avec la présentation de l'échantillon en utilisant logiciel SPSS. Dans une 3ème section nous allons présenter les résultats issus et vérifier les hypothèses.

Section 01 : Présentation d'Algérie Télécom, des ACTELs et du challenge commercial.

Dans cette section, on va présenter l'entreprise et le challenge commercial à travers des informations fournis du site officiel de l'entreprise et des documents interne de l'entreprise.

1. Présentation de l'entreprise Algérie Télécom :

Algérie Télécom est le leader sur le marché Algérien des télécommunications, offrant une gamme complète des services de voix et de donnés aux clients résidentiels et professionnels.

1.1. Statut juridique et évolution d'AT :

AT est une entreprise publique commerciale à caractère de service, c'est une société par actions à capitaux publics SPA fondée en 2003. Sa naissance a été consacrée par la loi 2000/03 du 5 août 2000, fixant les règles générales relatives à la poste et aux télécommunications ainsi que les résolutions du conseil national aux participations de l'état (CNPE) du 1er Mars 2001 portant création d'une Entreprise Publique Economique dénommée « Algérie Télécom». Ses activités initiales comprenaient, lors de sa création, la téléphonie fixe, la téléphonie mobile, Internet et les télécommunications par satellite.[130]

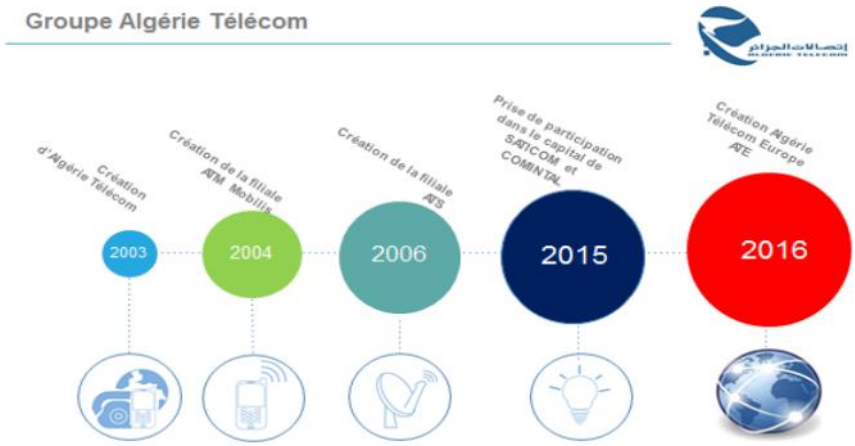
Cette entreprise a été créée le 1er janvier 2003 d'une séparation des activités postales et télécommunications des anciens services de PTT. En 2003, Algérie Télécom comptait près de 130 000 abonnés GSM et 1,9 million de clients sur le réseau fixe. Ses activités comprennent la téléphonie fixe, la téléphonie mobile, Internet et les télécommunications par satellite.

- 2004 : création de la filiale Algérie Télécom Mobilis (ATM).
- 2006 : création de la filiale Algérie Télécom Satellite (ATS).
- 2015 : prise de participation dans le capital de SATICOM et COMINTAL.

[130]Algérie Télécom, Présentation de l'entreprise, disponible sur : [https://www.algerietelecom.dz/fr/page/le-groupe-p2], consulté le 1/5/2022.

- 2016 : création d'Algérie Télécom Europe (ATE).

Figure 6 : Evolution d'Algérie Télécom.



Source : document interne de l'entreprise.

Donc elle est active dans le domaine des téléphones fixes et mobiles, des services Internet, des communications par satellite, des fibres optiques et des services 4G.[131]

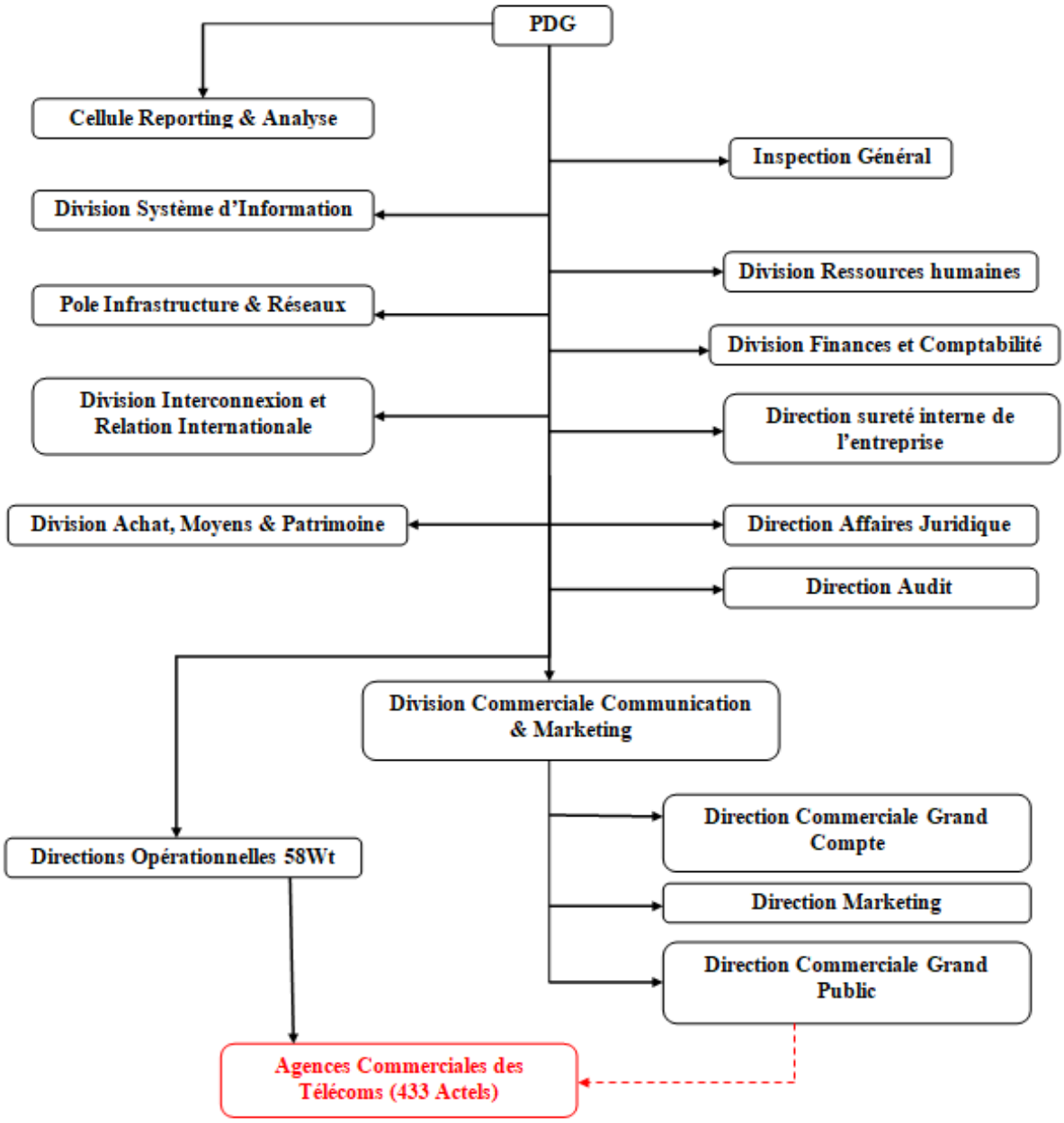
1.2. Organisation :

La Direction Générale de l'opérateur Algérie télécom sise à rue national n°5, Cinq maison, El Mohammedia, El Harrach – Alger. Cette entreprise est organisée en Divisions, Directions Centrales, Régionales et Directions Opérationnelles de Wilaya pour la gestion des métiers fixes et d'autre part des fonctions supports réseaux.

Algérie Télécom compte également 62 Directions opérationnelles implantées au niveau des 58 wilayas du pays, ces DO obéissent à une organisation (structurelle et fonctionnelle) similaire, elles activent pour l'atteinte du principal objectif qui vise la satisfaction des attentes et exigences des consommateurs des services voix et data prestés par cette entreprise.[132]

[131] Document interne de l'entreprise.
[132] Document interne de l'entreprise.

Figure 7 : l'organigramme exécutif de la direction générale d'AT Alger.



Source : Document interne de l'entreprise (2016).

1.3. Missions, Objectifs et Moyens de l'entreprise :

On peut les résumés dans les points suivants :

1.3.1. Les missions d'AT :

Les activités principales de l'entreprise sont :[133]

- Fournir des services de télécommunication permettant le transport et l'échange de la voix, de messages écrits, de données numériques et d'informations audiovisuelles.
- Développer, exploiter et gérer les réseaux publics et privés de télécommunication.

[133] Algérie Télécom, op.cit, consulté le : 1/5/2022.

- Etablir, exploiter et gérer toute interconnections avec tout operateur de réseaux. Préparer et exécuter les plans annuels et pluriannuels de développement relevant de son objet.
- Assurer les approvisionnements permettant la réalisation de ses programmes annuels.
- Promouvoir et veiller à la qualité des produits et services relevant de son objet.
- Etudier les voies et mettre en place les moyens en vue d'adapter, en permanence les services offerts aux progrès technologiques
- Concourir à la formation et au perfectionnement de son personnel, organiser et développer les structures de maintenance et modernisation permettant d'optimiser ses performances.
- Procéder ou faire procéder à toute étude d'organisation en vue d'une meilleure rentabilisation de la gestion de son activité.
- Etendre et diversifier le service à valeur ajoutée offerte aux utilisateurs.

1.3.2. Les objectifs d'AT :

Cette entreprise est engagée dans le monde de TIC avec les objectifs suivants :[134]

- Accroitre l'offre de service et faciliter l'accès aux services de télécommunication au plus grand nombre usagers en particulier dans les zones rurales.
- Accroitre la qualité des services offerts et la gamme de prestation rendue et rendre plus compétitif les services de télécommunications.
- Développer un réseau national de télécommunication fiable et connecté aux autoroutes de l'information.

1.3.3. Les moyens d'AT :

AT dispose des moyens humains et matériels nécessaires qui lui Permettent la réalisation des activités et des objectifs qui lui sont assignés dans le cadre de processus de développement national, qui sont les suivants :[135]

1.3.3.1. Les moyens humains :

L'effectif général d'Algérie Telecom arrêté en 31/03/2022 est de l'ordre de 20330 employés qui se répartissent comme suit :

Tableau 5 : répartition de l'effectif des employés d'Algérie Télécom selon le genre.

Genre	Effectif dans l'entreprise	%
Hommes	13 997	68,85%
Femmes	6 333	31,15%
TOTAL	**20 330**	**100%**

Tableau 6 : répartition de l'effectif d'AT par activité professionnel.

Métier	Effectif dans l'entreprise	%
Commercial	6 144	30,22%
Support	3 850	18,94%
Technique	10 336	50,84%
TOTAL	**20 330**	**100%**

[134] Ibid, consulté le 1/5/2022.
[135] Document interne de l'entreprise.

Tableau 7 : répartition de l'effectif par tranche d'âge.

Tranche d'âge	Effectif dans l'entreprise	%
21 à 30 ans	2 753	13,54%
30 à 40 ans	7 572	37,25%
40 à 50 ans	5 740	28,23%
50 à 55 ans	2 792	13,73%
Plus de 55 ans	1 473	7,25%
TOTAL	**20 330**	**100%**

Source : document interne de l'entreprise.

D'après les tableaux présentés ci-dessus, la majorité des employés sont des hommes (68,85%), ce qu'on peut expliquer à travers le tableau 5, qui montre que la plupart des employés appartiennent au métier technique qui nécessite à son tour une force physique.

De plus, cette entreprise est jeune car la plupart de ses salariés ont entre 21 et 40 ans d'après le tableau 6.

1.3.3.2. Les moyens matériels :

Algérie Télécom comporte les moyens matériels suivants :

- **Réseau commercial :**

- 433 agences commerciales de télécommunication (ACTEL). (2022)
- 110 divisions commerciales. (2016)
- Réseau radio rural : 103 réseaux intégrant plus de 1500 localités. (2016)
- 961 communes APC rattachés en fibre optiques. (2016)

- **Algérie Télécom Satellite :**

- 47 stations terriennes domestiques. (2016)
- 4 stations internationales. (2016)
- 1 station côtière INMARSTAT. (2016)
- 2 réseaux VSAT. (2016)

- **Internet Djaweb :**

- 7000 accès RTC. (2016)
- 3000 accès liaisons spécialisés. (2016)
- 35 ISP internet provider services. (2016)

2. Présentation d'une ACTEL (agence commerciale de télécommunication) :

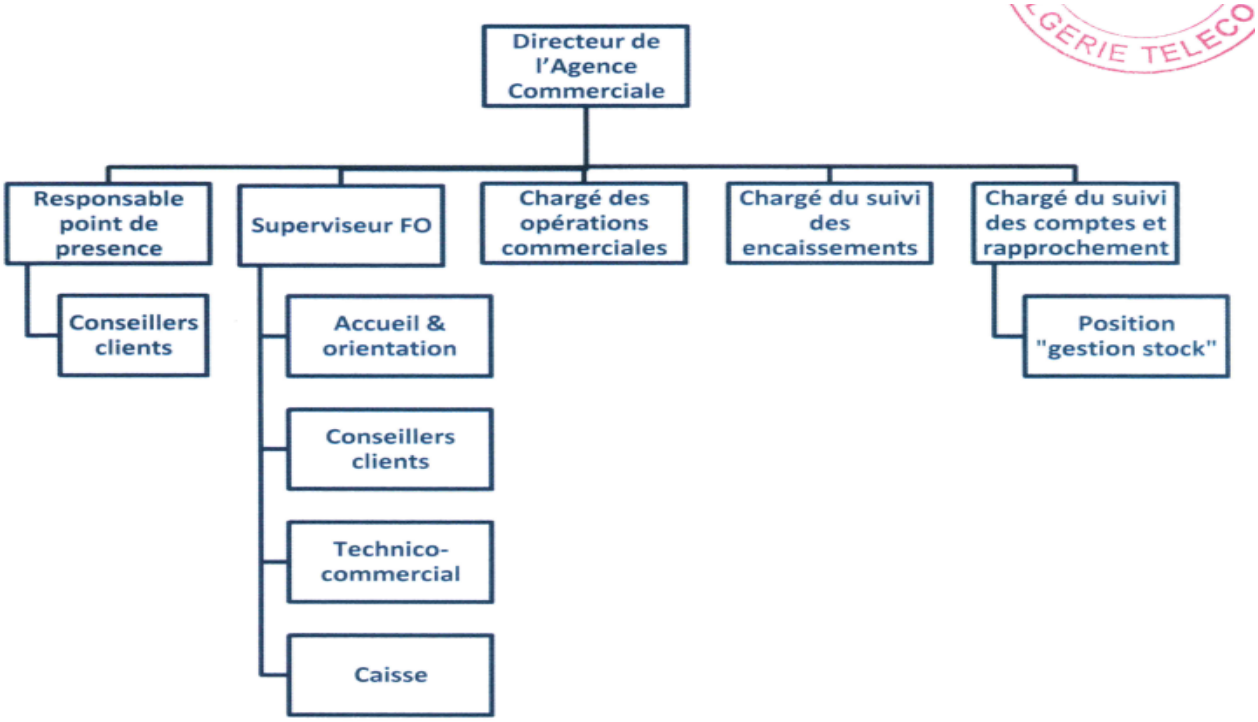
L'agence commerciale est le point de contact privilégié entre l'entreprise et ses clients. Son rôle principal est de répondre à la demande des clients et de commercialiser l'ensemble des produits et services d'Algérie Telecom.

Le but de cette agence commerciale est en premier lieu de mettre en place une structure agile et efficace qui répond parfaitement aux attentes des clients. Il s'agit également de définir précisément les tâches de chaque intervenant au sein de cette structure et de donner la place qu'il mérite au front office.

Cette organisation est accompagnée d'une nouvelle méthode d'évaluation et de classification des agences qui prend en considération non seulement le parc clients mais aussi les paramètres de performances de l'agence : le CA réalisé et l'encaissement.

La classification des ACTELS sera ainsi mise à jour périodiquement sur une base annuelle par décision du pôle « commercial, marketing et innovation ».[136]

Figure 8 : Organigramme de l'agence commerciale (ACTEL) :



Source : document interne de l'entreprise.

Le nombre général des commerciaux dans les ACTELs d'AT arrêté en 31/03/2022 est de l'ordre de 1972 employés qui se répartissent comme suit :

Tableau 8 : nombre des commerciaux par genre dans les 58 wilayas.

Genre	Effectif dans l'entreprise	%
Hommes	651	33,01%
Femmes	1 321	66,99%
TOTAL	**1 972**	**100%**

Source : document interne de l'entreprise.

3. Présentation de challenge commercial :

D'après les documents fournis par l'entreprise on peut le présenter comme suit :[137]

« Sales leaders » est un challenge national interne permettant de mettre en compétition le personnel des structures opérationnelles pour finalité de booster la performance de l'entreprise.

[136] Document interne de l'entreprise.
[137] Documents interne de l'entreprise

Chapitre III : Essai de mesure l'impact du challenge commercial « Sales Leaders » sur la performance commerciale à Algérie Télécom.

L'idée de lancer un challenge vient souvent d'un besoin de redressement, de mise à niveau part rapport à la concurrence, de développement des compétences, etc. Pour pouvoir lancer un challenge commercial, il est primordiale avant toutes choses de définir ses objectifs principaux. C'est derniers découlent du plan d'action de l'entreprise et représentent l'ensemble des actions qu'on veut faire créer ou ressortir chez la population qui sera concernée par le challenge (les commerciaux dans notre cas).

Les objectifs du challenge SALES LEADERS lancé par AT sont :

- Motiver le personnel et créer un esprit de compétition entre eux.
- Insuffler une dynamique de cohésion et d'entraide entre les équipes (commerciales).
- Augmenter la performance commerciale de l'entreprise.
- Améliorer la qualité de service et l'expérience client.
- Soutenir l'ARPU de l'entreprise. (revenu moyen par client par mois)
- Augmenter le chiffre d'affaire de l'entreprise.
- Habituer les commerciaux à avoir une attitude de vendeur avec le client.

Pour réussir cet évènement, Algérie Télécom a tracé un plan d'action décrivant l'ensemble des opérations à réaliser, à savoir :

3.1. Identification de la population cible (Les challengers) :

Le challenge « sales leaders » lancé par Algérie Télécoms visant à identifier, en autre, les meilleurs vendeurs, a concerné les commerciaux chargés de la vente des produits et services d'AT au niveau des Agences Commerciales (Appelées ACTELS)

3.2. La fixation de la durée du challenge :

Le challenge SALES LEADERS a été lancé le 01 avril 2021 pour une durée de trois mois autrement dis jusqu'au 31/06/2021. « On a choisi le début d'année ; c'est à cette période qu'on commence l'exercice et qu'on doit redoubler d'effort pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise en terme de chiffre d'affaire. Donc le fait de lancer le challenge à ce moment aide à atteindre ces objectifs. » a déclaré un des lanceurs du challenge.

3.3. La définition des opérations inscrites dans le challenge :

Une fois les objectifs et la période du challenge fixé, Algérie Télécom a détaillé les opérations commerciales qui vont influer sur l'attente des objectifs du challenge, et a fixé un barème de notation pour chaque opération.

Les opérations commerciales concernées par le challenge SALES LEADERS sont :

- **Sur le segment de produit de la TELEPHONIE :**

- Migration vers l'un des trois piliers de l'offre IDOOM FIXE.
- Récupération des lignes suspendues.

- **Sur le segment de produit INTRNET (ADSL / FTTX) :**

- Augmentation de débit.

- **4G LTE :**

- Récupérations des accès 4G LTE suspendus.

3.4. La préparation de la RH porteuse du challenge commercial :

Pour réussir ce challenge, il fallait bien épauler la population concernée (les challengers) et l'informée de la progression du challenge pour pouvoir ensuite avoir les résultats escomptés.

Une mise en place d'un planning de formations à travers le territoire national avant le lancement du challenge. Ces formations sont assurées par un vivier de formateurs occasionnels internes (FIO).

Avant d'entamer les formations, la Direction de la Formation a convoqué les FIO pour un briefing sous forme de regroupement pour leurs présenter les objectifs assignés par le challenge et la démarche préconisée pour leur réalisation.

Un support de formation a été soumis avec planning de déroulement à chaque formateur interne occasionnel.

3.5. La communication sur le challenge :

Une compagne de communication sur le lancement jusqu'à la fin du challengea été prise en charge à travers les canaux de communications internes de l'entreprise (mails, site web interne « tawassol », etc.).

Une application Mobile servant à suivre le déroulement du challenge en matière de nombre d'opérations effectuées et l'évolution du classement des challengers a été mise en place par les services informatiques de l'entreprise.

3.6. Clôture du challenge :

A la fin du challenge, un communiqué a été lancé sur la messagerie interne de l'entreprise affichant les résultats du challenge ainsi que le classement des douze (12) meilleurs challengers (sales leaders), au profit de qui, une cérémonie de remise des récompenses a eu lieu, assurée par le PDG (Président Directeur Général de l'entreprise).

3.7. Résultats du challenge :

Parmi les résultats du challenge :

- La récupération de plus de 15 000 lignes téléphoniques suspendues.
- La réactivation d'environ 10 000 accès 4G LTE des clients suspendus.
- Les basculements de plus de 100 000 clients vers IDOOM Fixe (99% basculés vers la formule 250 DA/mois et 1% qui reste entre 500 et 1 000 DA/mois).
- L'augmentation de débit d'internet de plus de 30 000 clients (92.5% de 8 et 10 Méga, 7% vers 20 Méga et 5% qui restent vers 100 Méga).
- La réalisation d'un revenu additionnel important.
- Trois fois le CA par rapport à l'année précédente.

➢ **La deuxième édition du challenge :**

Une deuxième édition a été lancée à la fin de la même année, en gardant le même principe de la première édition avec élargissement de la population concernée par le challenge, des actions à entreprendre et des objectifs à atteindre, « Pour la 2ème édition du challenge national Sales Leaders, il est prévu d'une part d'élargir la cible des participants au personnel technique des CMP, en plus des commerciaux des ACTELs et PP, et de rajouter,

d'autre part, de nouvelles actions à entreprendre et sur lesquels ces participants pourront être notés et récompensés » a répondu un des lanceurs du challenge.

Section 02 : Modèle conceptuel de l'étude.

Cette section traite le cadre méthodologique de l'étude en désignant la communauté de recherche, comment choisir l'échantillon, ses caractéristiques les plus importantes et une revue de l'outil d'étude qui a été utilisé pour collecter les informations et les données nécessaires à la recherche en termes de son la construction et la validité, en plus de clarifier les méthodes statistiques utilisées dans l'analyse des données de l'étude.

1. Méthodologie, population et échantillon de recherche :

On peut les définir et les déterminer comme :

1.1. La méthodologie de recherche :

D'après GAVARD-PERRET la méthodologie de recherche c'est *« l'étude des méthodes destinées à élaborer des connaissances »*.[138]

Aussi DICHOS Y REFRANES la définit comme *« l'ensemble des procédures et techniques qui sont appliquées de manière ordonnée et systématique dans la conduite d'une étude »*.[139]

1.1.1. Rappel :

Ce sont les concepts principaux liés à notre étude :

- **Sujet d'étude :**

L'impact de la relation motivation/challenge commercial sur la performance commerciale de l'entreprise, cas Algérie Télécom –Alger-.

- **Problématique :**

Quelle est L'influence de la relation motivation/challenge commercial sur la performance commerciale de l'entreprise ?

- **Hypothèse principale :**

H1 : il existe une influence positive entre la mise en concurrence interne (challenge commercial) comme un outil de motivation et la performance commerciale de l'entreprise Algérie Télécom.

- **Variables de l'étude :**

Variable indépendante : la relation motivation / challenge commercial.

Variable dépendante : la performance commerciale de l'entreprise.

1.1.2. La méthode de recherche :

Dans ce cas nous nous appuyons sur l'approche mixte définie comme étant [140]: une combinaison des méthodes qualitative et quantitative. Elle permet aux chercheurs de tirer parti des atouts des deux modalités déjà mentionnées. Ce comportement permet de contrôler les phénomènes dans toutes les dimensions. Ainsi, les deux approches se complètent :

[138] GAVARD-PERRET et al, « Méthodologie de la recherche en sciences de gestion », 2ème édition, Pearson, France, 2012, p 13.
[139] DICHOS Y REFRANES, « signification de la méthodologie de recherche (qu'est ce que c'est, concept et définition) – Science et Santé (2022), en ligne, disponible sur : [https://fr.encyclopedia-titanica.com/significado-de-metodolog-de-la-investigaci-n], consulté le 18/05/2022.
[140] LIBRARY.fes.de, « La méthodologie de la recherche : modes d'investigations », disponible sur : [http://www.issep-ks.rnu.tn/fileadmin/templates/Fcad/introduction_1.pdf], consulté le 18/05/2022.

- La méthode qualitative se fait par le biais d'observations, d'entretiens, de protocoles (etc.) et permet de recueillir de nombreuses informations.
- La méthode quantitative repose sur des corpus théoriques à partir desquels des hypothèses peuvent être formulées. La phase empirique d'une telle recherche est généralement menée au moyen de questionnaires. Les questionnaires peuvent interroger plus de personnes.

1.2. La population de l'étude :

La communauté de recherche dans cette étude est représentée par tous les commerciaux de l'entreprise au niveau national, qui comptait 1972 employés à la fin du mois de mars 2022.

(**Voir tableau 7 p54).**

1.3. L'échantillon de l'étude :

Dans le cadre de la détermination de l'échantillon de recherche, et compte tenu de l'impossibilité de soumettre tous les travailleurs à l'étude en raison de la distance, du grand nombre de travailleurs, des capacités matérielles et du temps, car l'étude de la communauté statistique dans son ensemble prenant beaucoup de temps et demande de grands efforts et des coûts élevés.

Environ 200 questionnaires ont été distribués dans les quatre régions du pays (Nord, Sud, Est et Ouest). Le nombre de formulaires récupérés pouvant être étudiés et analysés était de 163, et nous avons exclu 11 formulaires en raison du manque de réponses aux informations ou de leur inadéquation à l'analyse, et à partir de là, l'échantillon d'étude était composé de 152 travailleurs (environ 7% de la population de l'étude).

2. Les outils de collecte des données :

On a utilisé les outils suivants :

2.1. L'entretien :

L'entretien est « *une conversation avec un objectif* », « *un dispositif de face-à-face où un enquêteur a pour objectif de favoriser chez un enquêté la production d'un discours sur un thème défini dans Le cadre d'une recherche* ».

Donc l'entretien se caractérise par une rencontre interpersonnelle qui donne lieu à une interaction essentiellement verbale.[141] (**Voir annexe 1 p)**

2.2. Le questionnaire :

Le questionnaire est l'un des meilleurs moyens d'appliquer la méthode quantitative afin de recueillir les données observables et quantifiables des personnes concernées en répondant et en analysant les questions posées.

Il peut être défini comme « *une technique de collecte de données quantifiables qui se présente sous la forme d'une série de questions posées dans un ordre bien précis* ».[142]

Le questionnaire rédigé est composé de deux parties :

[141] GAVARD-PERRET(ML) et al, op.cit, p 108.

[142] GASPARD(C), « Le questionnaire : définition, étapes, conseils et exemples), (5/12/2019, mis à jour le 24/03/2022), disponible sur : [https://www.scribbr.fr/methodologie/questionnaire/], consulté le : 18/05/2022.

- La première partie porte des informations générales concernant chaque vendeur comme la région, le genre, la tranche d'âge, l'ancienneté professionnelle et le niveau d'instruction.
- La deuxième partie porte l'impact du challenge comme outil de motivation sur la performance commerciale de l'entreprise avant, durant et après la participation au challenge.

(Voir annexe 2 p).

3. Outils statistiques d'analyse des données :

Pour communiquer les objectifs de cette étude, on a utilisé logiciel IBM SPSS (social science statistical package) version 26 pour analyser les résultats de la recherche en s'appuyant sur les résultats fournis dans le questionnaire distribué et on a interprété ses résultats par des graphes en utilisant l'EXCEL, en utilisant les outils suivantes :[143]

- Coefficient de stabilité Alpha de Cronbach, afin de mesurer la stabilité de l'étude dans l'étude exploratoire (résolution) et de déterminer l'étendue de sa validité et de sa fiabilité dans l'étude de terrain pour faire confiance aux résultats de l'étude ;
- Les fréquences et les pourcentages ont été utilisés pour identifier les caractéristiques personnelles et fonctionnelles des membres de l'échantillon de l'étude ;
- La moyenne a été utilisée pour savoir dans quelle mesure les réponses des membres de l'échantillon de l'étude étaient élevées ou faibles sur chacune des variables de l'étude ;
- Écart-type : Cette échelle a été utilisée pour connaître l'étendue de l'écart des réponses de l'échantillon d'étude à chacune de ses phrases variables, et pour chacun de ses axes par rapport à la moyenne du calcul ;
- Test T à un échantillon, pour déterminer les réponses des répondants sur les axes de l'étude en les comparants à la moyenne hypothétique ;
- Coefficient de corrélation, il a été utilisé pour connaître le degré de corrélation des axes de la variable indépendante avec la variable dépendante.

Section 03 : Analyse des données, test des hypothèses et discussion des résultats.

Dans cette section on va analyser les données afin d'interpréter les résultats et tester les hypothèses de l'étude.

1. Analyse des données :

On a les données qualitatives et quantitatives suivantes :

1.1. Analyse des données qualitatives (obtenues par l'entretien) :

Après avoir interrogé le directeur de l'agence commerciale de KHERAISSIA -Alger- (un formateur du challenge), et on a obtenu les réponses suivantes :

Tout d'abord, il a défini la motivation comme « le degré d'engagement des salariés dans la réalisation d'un travail qui a été défini par l'entreprise », il ajoute sur la relation entre

[143] جربي عبدالحكيم, مرجع سابق, ص213-214.

la motivation et le challenge commercial que La motivation du personnel concerné est la clé de la réussite d'un challenge. Quelque soit l'enjeu du challenge et son importance, si le personnel n'est pas motivé, on arrivera jamais à attendre les objectifs du challenge, après avoir définir ce challenge et déterminer son objectif comme suit : « Sales leaders est un challenge national interne permettant de mettre en compétition le personnel des structures opérationnelles pour finalité de booster la performance de l'entreprise ».

En tant que formateur du challenge, il pense que les sessions de formation visent à préparer la force de vente (Commerciaux) à améliorer leur performance commerciale, et que pour pouvoir motiver les commerciaux et les faire adhérer au challenge il faut utiliser plusieurs techniques tels que :

- Faire un focus sur les résultats d'anciens challenges pour montrer l'efficacité des challenges. (exemples concrets)
- Faire ressortir l'esprit d'appartenance à l'entreprise chez les commerciaux.
- Expliquer l'importance de la pérennité de l'entreprise pour le personnel.
- Créer un esprit de compétition et de concurrence entre le personnel de chaque région.
- Inviter à suivre la progression du classement pour rester en compétition.
- Mettre en valeurs les récompenses matériels et RH que vont avoir les vainqueurs.

Quand nous l'avons interrogé sur le retour de l'expérience sur le comportement des challengers et sur leurs rendements, il a répondu que d'après le feedback qui remonte des commerciaux pendent et après la fin du challenge, on constate que ces derniers disent ressentir un changement positif dans leurs comportement et rendement commercial tels que :

- L'amélioration de la prise en charge des clients.
- Le retour du reflexe de proposer toute la palette des offres d'AT aux clients et les incités à choisir les paliers supérieurs tout en prennent en compte leurs consommation. (UPSELLING).
- Avoir la présence d'esprit de proposer d'autres produits AT qui marche en parallèle avec un produit déjà acquis. (CROOSSELLING).
- Une réelle implication à l'attente des objectifs de l'entreprise.
- Le fait systématique de vouloir faire le recouvrement des créances.
- Une réelle implication à l'attente des objectifs de l'entreprise.
- La présence de l'esprit de l'appartenance à l'entreprise.

1.2. Analyse des données quantitatives (obtenues par le questionnaire) :

L'enquête que nous avons menée sur le terrain dans l'entreprise, qui a duré un mois et quelques entre avril et juin, nous a permis d'obtenir les résultats suivants après avoir distribué une liste de questionnaire aux commerciaux d'AT qui ont participé au challenge, puis nous les avons analysés de la manière suivante :

- **Etude de la fiabilité**

Coefficient de Fiabilité : Alpha Cronbach pour mesurer la cohérence de la relation entre les paragraphes, car le coefficient de fiabilité prend une valeur confinée entre (0) et (1). Pour les besoins de l'étude, comme cela est connu dans le domaine de sciences humaines et sociales, le coefficient de fiabilité est acceptable à partir de 0,60.

Tableau 9 : Statistiques de fiabilités

Chapitres	Expressions Echelle likert	Coefficient de fiabilité (α cronbach)	Coefficients de crédibilité
l'impact de la relation motivation/challenge commerciale Avant de participer au challenge « sales leaders 2021 »	1-8	0,969	0,984
l'impact de la relation motivation/challenge commerciale Durant la participation au challenge « sales leaders 2021 »	1 - 3	0,947	0,973
l'impact de la relation motivation/challenge commerciale Après achèvement du challenge « sales leaders 2021 »	1 - 2	0,794	0,891
Total	**1 - 13**	**0,979**	**0,989**

Source : Etabli par l'auteure suite aux résultats SPSS V.26

On remarque dans le tableau 9 que les coefficients de fiabilités d'Alpha Cronbach pour l'ensemble des variables étaient compris entre (0,79et 0,96), et que leur totalité était supérieure à 0,60 ce qui indique qu'il y a une bonne corrélation entre les items à échelle et qui preuve la fiabilité et les crédibilités de questionnaire posé.

Le même dicton s'applique au coefficient de fiabilité total des chapitres d'échelle sur trois chapitres (Avant de participer au challenge; Durant la participation au challenge, Après achèvement du challenge), qui s'élevait à 0,97 qui est supérieur à 0.60 ce qui indique la bonne corrélation entre les expressions de ses chapitres. Sur la base de ce qui précède, nous avons confirmé la fiabilité des variables à étudier, ce qui nous rend pleinement confiants dans sa validité pour analyser les résultats, répondre aux questions de recherche et tester des hypothèses.

1.2.1. Interprétation de la 1ère partie (données personnelles) :

On a réparti cette partie selon plusieurs critères qui sont :

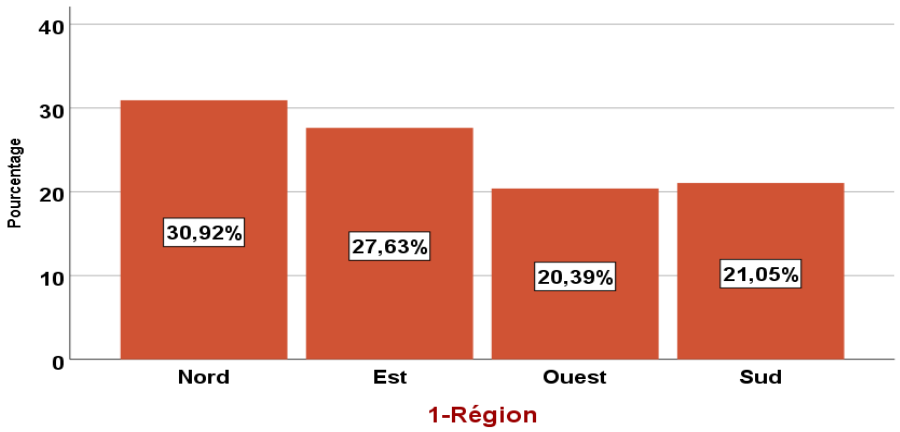
1) Répartition selon la Région :

Tableau 10 : Répartition selon la Région

Région	Fréquence	Pourcentage
Nord	47	30,9
Est	42	27,6
Ouest	31	20,4
Sud	32	21,1
Total	**152**	**100,0**

Source : Etabli par l'auteure suite aux résultats SPSS V.26

Figure 9 : Répartition selon la Région



Source : Résultats du tableau 9

Nous remarquons à partir du tableau 10 et de la figure 9 que la région la plus répondus dans l'échantillon extrait c'est la région nord parce que c'était la région la plus proche du centre de notre stage, suivi par la région Est qui est notre région de résidence ce qui nous a permis de déplacer facilement pour collecter les données, tandis que le pourcentage de la région Sud est classé en 3ème position, suivi en dernier par la région Ouest.

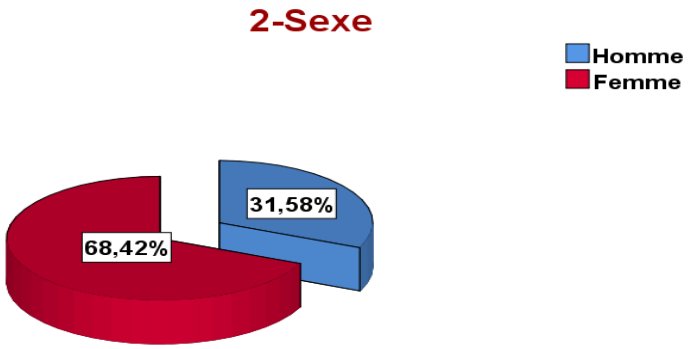
2) Répartition selon le sexe

Tableau 11 : Répartition selon le sexe

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Homme	48	31,6
Femme	104	68,4
Total	**152**	**100,0**

Source : Etabli par l'auteure suite aux résultats SPSS V.26

Figure 10 : Répartition selon le sexe.



Source : Résultats du tableau 10.

Nous remarquons à partir du tableau 11 et de la figure 10 que les deux tiers de l'échantillon sont des femmes, et cela est du au fait que la composante féminine domine la population concernée par cette étude, tandis que le tiers restant représente les hommes.

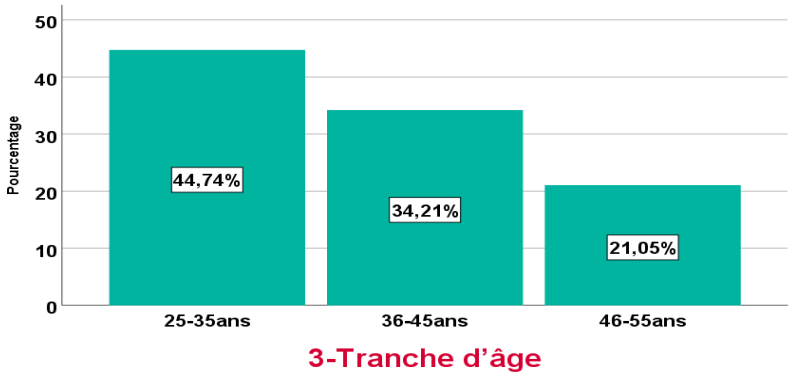
3-Répartition selon la tranche d'âge

Tableau 12 : Répartition selon la tranche d'âge

Age	Fréquence	Pourcentage
25-35ans	68	44,74
36-45ans	52	34,2
46-55ans	32	21,1
Total	**152**	**100,0**

Source : Etabli par l'auteure suite aux résultats SPSS V.26

Figure 11 : Répartition selon la tranche d'âge



Source : Résultats du tableau 11.

Nous remarquons à partir du tableau 12 et de la figure 11, que les trois quarts des travailleurs de cette institution ont entre 25 et 45 ans, ce qui prouve que l'entreprise est jeune, tandis que le quart restant représente des travailleurs plus âgés.

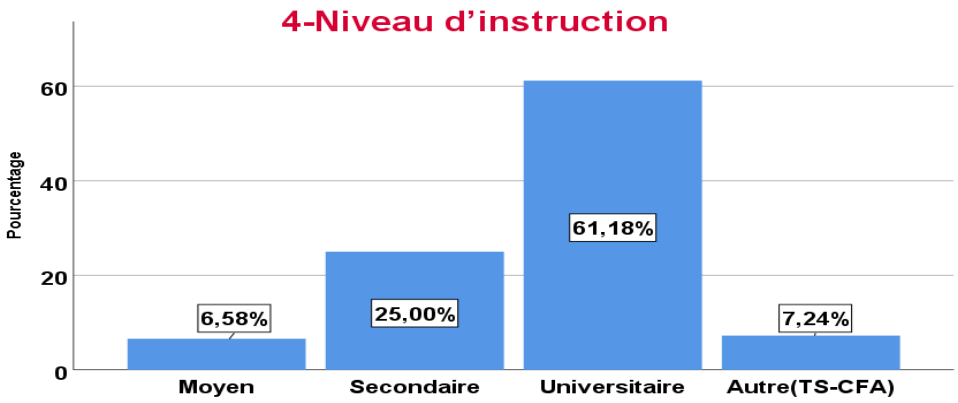
3) Répartition selon le Niveau d'instruction

Tableau 13 : Répartition selon Niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Fréquence	Pourcentage
Moyen	10	6,6
Secondaire	38	25,0
Universitaire	93	61,2
Autre(TS-CFA)	11	7,2
Total	**152**	**100,0**

Source : Etabli par l'auteure suite aux résultats SPSS V.26.

Figure 12 : Répartition selon niveau d'instruction.



Source : Résultats du tableau 12

On remarque dans le tableau 13 et la figure 12 que le niveau d'instruction le plus répandu dans l'échantillon tiré est le niveau (Universitaire) et représente presque deux tiers de l'échantillon global, le 3ème tiers englobe les trois niveaux qui reste où le niveau (Secondaire) est classé en première position suivi par le niveau (Autres « TS-CFA »), on note que le pourcentage le plus faible c'est le niveau (Moyen) qui est classé le dernier.

4) Répartition selon l'ancienneté professionnelle

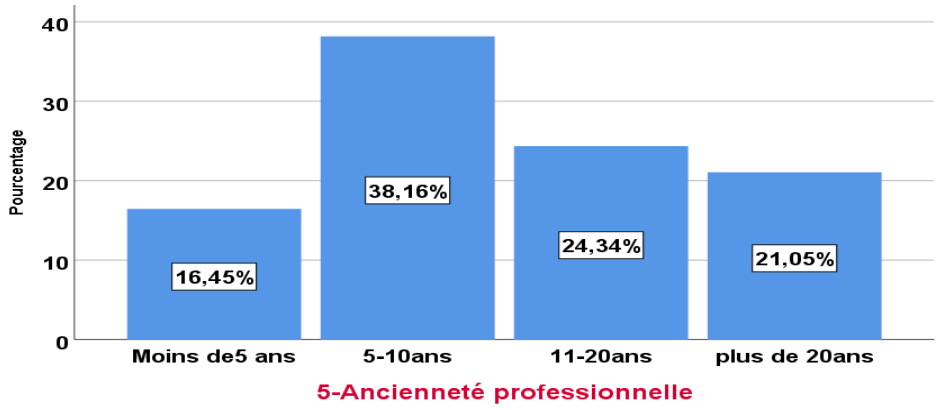
Tableau 14 : Répartition selon Ancienneté professionnelle

Ancienneté professionnelle	Fréquence	Pourcentage
Moins de5 ans	25	16,4
5-10ans	58	38,2
11-20ans	37	24,3
plus de 20ans	32	21,1
Total	**152**	**100,0**

:

Source : Etabli par l'étudiante suite aux résultats SPSS V.26

Figure 13 : Répartition selon Ancienneté professionnelle



Source : Résultats du tableau 13

Nous remarquons à partir du tableau 14 et de la figure 13, que la majorité des employés qui ont répondu au questionnaire sont nouveaux dans cet établissement, avec une expérience maximale de 10 ans, où leur pourcentage atteignait le deux cinquième de l'échantillon, tandis que le pourcentage de ceux qui ont l'ancienneté (11-20ans) atteintes presque un quart de l'échantillon, suivi de ce qui ont l'ancienneté (plus de 20ans) avec un pourcentage égale à un cinquième, suivi en dernier les répondus qui ont l'ancienneté professionnelle de moins de 5 ans.

1.2.2. Interprétation de la 2ème partie (L'impact de la relation motivation/challenge commerciale sur la performance commerciale de l'entreprise) :

Elle est devisée en trois sections :

- **Présentation de l'échelle de Likert**

Ci-dessous vous trouverez des questions qui mesureront votre degré d'accord d'une échelle de 1 à 5 comme suit :

Degré	1	2	3	4	5
	Pas du tout d'accord	Plutôt en désaccord	Ni d'accord ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Moyenne	1-1.79	1.8--2.59	2.6-3.39	3.4-4.19	5-4.2

Source : Etabli par l'auteure

1) L'impact de la relation motivation/challenge commerciale avant de participer au challenge « sales leaders 2021 » :

Tableau 15 : Répartition selon la réponse de la question N°1

N°		Pas du tout d'accord	pas d'accord	neutre	d'accord	Tout à fait d'accord	Moyenne	Ecart type	Tendance de la réponse
		Fréquence							
		Pourcentage							
01	Ressentez-vous un sentiment d'accomplissement dans votre milieu de travail ?	0	0	12	108	32	**4,13**	**0,52**	**d'accord**
		0	0	7,9	71,1	21,1			

Source : Etabli par l'auteure suite aux résultats SPSS V.26

On remarque que la question (Ressentez-vous un sentiment d'accomplissement dans votre milieu de travail ?), il est dans une tendance générale en d'accord avec une moyenne de réponse **4,13** et un écart type de **0,52** ce qui indique que les enquêtés ressent un sentiment d'accomplissement dans leurs milieu de travail.

Tableau 16 : Répartition selon la réponse de la question N°2

N°		Pas du tout d'accord	pas d'accord	neutre	d'accord	Tout à fait d'accord	Moyenne	Ecart type	Tendance de la réponse
		Fréquence							
		Pourcentage							
01	Croyez-vous que votre performance professionnelle est influencée par la motivation ?		12	8	92	40	**4,05**	**0,80**	**d'accord**
			7,9	5,3	60,5	26,3			

Source : Etabli par l'auteure suite aux résultats SPSS V.26

On remarque que la question (Croyez-vous que votre performance professionnelle est influencée par la motivation ?), il est dans une tendance générale d'accord avec une moyenne de réponse **4,05** et un écart type de **0,80** ce qui indique que les enquêtés croient que leurs performance professionnelle est influencée par la motivation.

Tableau 17 : Répartition selon la réponse de la question N°3

les définitions de la motivation	Fréquence	Pourcentage
l'esprit de groupe, les primes, le bon manager.	4	**2,6**
Donne des primes individuelles, augmente les salaires.	5	**3,3**
Le désir d'agir ou d'avancer vers la réalisation d'un objectif particulier.	2	**1,3**
La motivation contribue à améliorer la performance des employés.	2	**1,3**
Etre bien considéré, me parler gentiment sans voix élevée.	3	**2,0**
Les opportunités de carrière, la reconnaissance du travail fournis, la rémunération (bien encadré).	3	**2,0**
Former les agents et les encourager afin de les pousser à donner leurs mieux.	9	**5,9**
Non Définie	124	**81,6**
Total	**152**	**100,0**

Source : Etabli par l'auteure suite aux résultats SPSS V.26

On remarque dans le tableau 16 que la majorité absolue ils n'ont pas répondus à cette question et leurs pourcentage atteint **81,6**%, suivi de ce qui ont définie la motivation est

(Former les agents et les encourager afin de les pousser à donner leurs mieux.) avec un pourcentage de **5,9**% de l'échantillon étudié, suivi de ce qui ont définie la motivation est (Donne des primes individuelles, augmente les salaires.) avec un pourcentage de **3,3**%,suivi de ce qui ont définie la motivation est (l'esprit de groupe, les primes, le bon manager) avec un pourcentage de **2,6**%, suivi de ce qui ont définie la motivation est (Les opportunités de carrière, la reconnaissance du travail fournis, la rémunération (bien encadré).) et (Etre bien considéré, me parler gentiment sans voix élevée.) avec un pourcentage de **2**%, pour chaque définition ,suivi ce qui ont définie la motivation est (Le désir d'agir ou d'avancer vers la réalisation d'un objectif particulier.et La motivation contribue à améliorer la performance des employés) avec un pourcentage **1,3**% pour chaque définition.

Tableau18 : Répartition selon la réponse de la question N°4

N°	Selon vous quelles sont les sources pouvant inciter votre motivation au travail ?	1	2	3	4	5	Ordre
		Fréquence					
		Pourcentage					
01	Je suis bien encadré (e) et toujours soutenu (e) par ma hiérarchie	36	52	36	16	12	**classé 2**
		23,7	34,2	23,7	10,5	7,9	
02	La rémunération (la paie) que je perçois mensuellement	68	32	32	12	8	**classé 1**
		44,7	21,1	21,1	7,9	5,3	
03	Mon travail est intéressant et enrichissant	24	32	36	32	28	**classé 3**
		15,8	21,1	23,7	21,1	18,4	
04	Le climat social dans le cadre du quel je travail est d'une bonne ambiance	20	28	24	28	52	**classé 5**
		13,2	18,4	15,8	18,4	34,2	
05	Les avantages annexes au travail (organisation des challenges occasionnels)	4	8	24	64	52	**classé 4**
		2,6	5,3	15,8	42,1	34,2	

Source : Etabli par l'auteure suite aux résultats SPSS V.26

On remarque que à partir du tableau 17 que les répondants voient que l'item « La rémunération (la paie) que je perçois mensuellement » est plus importante par un pourcentage de **44,7**% par rapport à l'ensemble des réponse, par contre l'item « Je suis bien encadré (e) et toujours soutenu (e) par ma hiérarchie» ils l'ont classé en deuxième degré d'importance avec un pourcentage de **34,2**%, suivi l'item «Mon travail est intéressant et enrichissant» en troisième degré d'importance avec un pourcentage de **23,7**% de l'ensemble des répondants , et en quatrième degré d'importance est classé l'item « Les avantages annexes au travail (organisation des challenges occasionnels) » par un pourcentage de **42,1**% par rapport au reste

de pourcentage de l'item, et à la fin, l'item « Le climat social dans le cadre du quel je travail est d'une bonne ambiance » est moins importance pour l'ensemble des répondants par un pourcentage de **34,2**%

Tableau 19 : Répartition selon la réponse de la question n°5

N°		Pas du tout d'accord	pas d'accord	neutre	d'accord	Tout à fait d'accord	Moyenne	Ecart type	Tendance de la réponse	Ordre
		Fréquence								
		Pourcentage								
01	Une opportunité de renforcer l'esprit d'équipe et la cohésion de groupe	0	12	44	84	12	3,63	0,74	**d'accord**	**3**
		0	7,9	28,9	55,3	7,9				
02	Une occasion de se distinguer (se classer leaders)	0	0	68	72	12	3,63	0,63	**d'accord**	**2**
		0	0	44,7	47,4	7,9				
03	Un moyen de bénéficier d'une récompense	4	12	32	80	24	3,71	0,92	**d'accord**	**1**
		2,6	7,9	21,1	52,6	15,8				
04	Un moyen de renforcer la communication et le contact avec la hiérarchie	4	4	52	80	12	3,61	0,78	**d'accord**	**4**
		2,6	2,6	34,2	52,6	7,9				
05	Un moyen de faire motiver les commerciaux et à améliorer leurs performances	4	16	36	84	12	3,55	0,88	**d'accord**	**5**
		2,6	10,5	23,7	55,3	7,9				
06	Le challenge n'offre pas forcement l'occasion aux commerciaux un moyen de se positionner parmi les bons (c'est toujours les mêmes personnes ayant une expérience qui gagnes	4	52	56	24	16	2,97	1,02	**neutre**	**6**
		2,6	34,2	36,8	15,8	10,5				
Tendance générale de la question							**3,52**	**0,78**	**d'accord**	

Source : Etabli par l'auteure suite aux résultats SPSS V.26

Nous remarquons à partir du tableau 18 que :

- L'expression « Un moyen de bénéficier d'une récompense» est classé en premier position avec une moyenne arithmétique de **3,71** et un écart-type de **0,92** et de tendance de réponse qui est d'accord car la valeur de cette moyenne appartient à l'intervalle (3,4 –

4,19) selon l'échelle de likert cela indique que les répondants voient que leurs idée d'organiser le challenge « sales leaders » est un moyen de bénéficier d'une récompense,

- En deuxième position est venue l'expression « Une occasion de se distinguer (se classer leaders)» avec une moyenne de **3,63** et un écart type de **0,63** avec une tendance générale d'accord cela indique que voient que leurs idée d'organiser le challenge « sales leaders » est une occasion de se distinguer (se classer leaders).
- En troisième position est classé l'expression « Une opportunité de renforcer l'esprit d'équipe et la cohésion de groupe» avec une moyenne arithmétique de **3,63**, un écart type de **0,74** et dans une tendance générale qui est d'accord cela indique que les répondants voient que leurs idée d'organiser le challenge « sales leaders » est Une opportunité de renforcer le travail de groupe.
- l'expression « Un moyen de renforcer la communication et le contact avec la hiérarchie» est classé en quatrième position, avec une moyenne de **3,61** et un écart type de **0,68** et dans une tendance générale qui est d'accord cela indique que les répondants voient que leurs idée d'organiser le challenge « sales leaders » est un moyen de renforcer la communication dans tout les sens.
- l'expression « Un moyen de faire motiver les commerciaux et à améliorer leurs performances» se classe en cinquième position avec une moyenne de **3,55** et un écart type de **0,88** et dans une tendance générale qui est d'accord cela indique que les répondants voient que leurs idée d'organiser le challenge « sales leaders » est un moyen de faire motiver les commerciaux et à améliorer leurs performances.
- en sixième position est classé l'expression «Le challenge n'offre pas forcement l'occasion aux commerciaux un moyen de se positionner parmi les bons (c'est toujours les mêmes personnes) » avec une moyenne arithmétique de **2,97** et un écart type de **1,02** et dans une tendance générale qui est neutre cela indique que les répondants voient que leurs idée d'organiser le challenge « sales leaders » on raison que challenge n'offre pas forcement l'occasion aux commerciaux un moyen de se positionner parmi les bons (c'est toujours les mêmes personnes).

Tableau 20 : Répartition selon la réponse de la question n°6

réponse	Fréquence	Pourcentage
OUI	128	84,2
NON	24	15,8
Total	**152**	**100,0**

Source : Etabli par l'auteure suite aux résultats SPSS V.26

On remarque du tableau 19, que la majorité d'enquêtés ont répondus positivement sur la question avec un pourcentage qui atteint 84,2% ce qui veut dire que les enquêtés sont informés bien avant de la portée du challenge et de ses objectifs assignés et le reste ont répondus négativement sur la question avec un pourcentage de 15,8%.

2) L'impact de la relation motivation/challenge commerciale durant leurs participation au challenge « sales leaders 2021 »

Tableau 21 : Répartition selon la réponse de la question n°7

N°		Pas du tout d'accord	pas d'accord	neutre	d'accord	Tout à fait d'accord	Moyenne	Ecart type	Tendance de la réponse
		Fréquence							
		Pourcentage							
01	Ressentez-vous une bonne cohésion d'équipe au sein de votre organisation ?	0	16	28	76	32	3,82	0,89	**d'accord**
		0	10,5	18,4	50,0	21,1			

Source : Etabli par l'auteure suite aux résultats SPSS V.26

On remarque que la question (Ressentez-vous une bonne cohésion d'équipe au sein de votre organisation ?), il est dans une tendance générale d'accord avec une moyenne de réponse 3,82 et un écart type de 0,89 ce qui indique que les enquêtés ressent une bonne cohésion d'équipe au sein de leurs organisation.

Tableau 22 : Répartition selon la réponse de la question n°8

N°		Pas du tout d'accord	pas d'accord	neutre	d'accord	Tout à fait d'accord	Moyenne	Ecart type	Tendance de la réponse
		Fréquence							
		Pourcentage							
01	Ressentiez-vous le plaisir à aller au travail ?	0	8	4	96	44	4,16	0,71	**d'accord**
		0	5,3	2,6	63,2	28,9			

Source : Etabli par l'auteure suite aux résultats SPSS V.26

On remarque que la question (Ressentiez-vous le plaisir à aller au travail?), il est dans une tendance générale d'accord avec une moyenne de réponse 4,16 et un écart type de 0,71 ce qui indique que les enquêtés ressent le plaisir à aller au travail.

Tableau 23 : Répartition selon la réponse de la question n°9

N°		Pas du tout d'accord	pas d'accord	neutre	d'accord	Tout à fait d'accord	Moyenne	Ecart type	Tendance de la réponse
		Fréquence							

		Pourcentage							
01	Ressentiez-vous important et utile au sein de votre équipe	0	12	20	88	32	3,92	0,81	**d'accord**
		0	7,9	13,2	57,9	21,1			

Source : Etabli par l'auteure suite aux résultats SPSS V.26

On remarque que la question (Ressentiez-vous le plaisir à aller au travail?), il est dans une tendance générale d'accord avec une moyenne de réponse 3,92 et un écart type de 0,81 ce qui indique que les enquêtés ressent important et utile au sein de leurs équipe.

3) L'impact de la relation motivation/challenge commerciale Après achèvement du challenge « sales leaders 2021 » :

Tableau 24 : Répartition selon la réponse de la question n°10

N°		Pas du tout d'accord	pas d'accord	neutre	d'accord	Tout à fait d'accord	Moyenne	Ecart type	Tendance de la réponse
		Fréquence							
		Pourcentage							
01	Pensez-vous que le challenge commercial constitue un moyen efficace pour parvenir à motiver et engager réellement les commerciaux	0	12	24	104	12	3,76	0,71	**d'accord**
		0	7,9	15,8	68,4	7,9			

Source : Etabli par l'auteure suite aux résultats SPSS V.26

On remarque que la question (Ressentiez-vous le plaisir à aller au travail?), il est dans une tendance générale d'accord avec une moyenne de réponse 3,76 et un écart type de 0,71 ce qui indique que les enquêtés pensent que le challenge commercial constitue un moyen efficace pour parvenir à motiver et engager réellement les commerciaux.

Tableau 25 : Répartition selon la réponse de la question n°11

N°	**Selon vous, quelle forme de motivation est la plus appropriée dans le cas où vous seriez parmi les gagnants ?**	classé 1	classé 2	classé 3	classé 4	classé 5	Ordre
		Fréquence					
		Pourcentage					
01	Les primes, les cadeaux ou bien même des voyages organisés…etc	80	40	32	0	0	**classé 1**
		52,6	26,3	21,1	0	0	
02	La reconnaissance, le remerciement et l'appréciation, les éloges…etc	20	24	20	48	40	**classé 4**
		13,2	15,8	13,2	31,6	26,	

						3	
03	L'inscription à des stages de formation	36	48	40	16	12	**classé 2**
		23,7	31,6	26,3	10,5	7,9	
04	L'amélioration des conditions et du climat de travail.	4	16	12	48	72	**classé 5**
		2,6	10,5	7,9	31,6	47,4	
05	les promotions exceptionnelles…etc	20	36	48	28	20	**classé 3**
		13,2	23,7	31,6	18,4	13,2	

Source : Etabli par l'auteure suite aux résultats SPSS V.26

On remarque que à partir du tableau 24, que les répondants voient que l'item « La rémunération (la paie) que je perçois mensuellement » est plus importante par un pourcentage de 56,6% par rapport à l'ensemble des réponse, tandis que l'item « L'inscription à des stages de formation » ils l'ont classé en deuxième degré d'importance avec un pourcentage de 31,6% par rapport au reste de pourcentage des répondants, suivi l'item «les promotions exceptionnelles…etc» en troisième degré d'importance avec un pourcentage de 31,6% par rapport au reste de pourcentage des répondants , et en quatrième degré d'importance ils classés l'item « La reconnaissance, le remerciement et l'appréciation, les éloges…etc) » avec un pourcentage de 31,6% par rapport au reste de pourcentage de l'item, et à la fin l'item « L'amélioration des conditions et du climat de travail » est classé en cinquième degré d'importance par rapport aux reste de pourcentage de l'items avec un pourcentage de 74,4%.

Tableau 26 : Répartition selon la réponse de la question n°12

N°		Pas du tout d'accord	pas d'accord	neutre	d'accord	Tout à fait d'accord	Moyenne	Ecart type	Tendance de la réponse
		Fréquence							
		Pourcentage							
01	Pensez-vous que le challenge commercial est aussi un levier de management efficace pour pérenniser les performances de l'entreprise et augmenter l'efficacité commerciale ?	0	0	16	112	24	4,05	0,51	**d'accord**
		0	0	10,5	73,7	15,8			

Source : Etabli par l'auteure suite aux résultats SPSS V.26

On remarque que la question (Ressentiez-vous le plaisir à aller au travail?), il est dans une tendance générale d'accord avec une moyenne de réponse 4,05 et un écart type de 0,51 ce qui indique que les enquêtés pensent que le challenge commercial est aussi un levier de management efficace pour pérenniser les performances de l'entreprise et augmenter l'efficacité commerciale.

Tableau 27 : Répartition selon la réponse de la question n°13

Avis	Fréquence	Pourcentage
C'est bien de l'adopter tout au long de l'année pour que les commerciaux soient toujours dynamiques et compétitifs	6	3,9
C'est une bonne idée d'adopter ce genre du challenge tout au long l'année pour encourager le commercial.	2	1,3
Il faut l'adopter tout au long l'année pour donner la chance à tous les agents.	5	3,3
Je propose d'organiser 2 challenges durant l'année (1 challenge chaque semestre)	4	2,6
Je préfère si ce challenge sera local	14	9,2
SANS AVIS	121	79,6
Total	**152**	**100,0**

Source : Etabli par l'auteure suite aux résultats SPSS V.26

On remarque dans le tableau 26, que la majorité absolue ils pas données leurs avis à cette question et leurs pourcentage atteint 79,6%, suivi de ce qui ont données premier avis qu'ils (préfèrent si ce challenge sera local.) avec un pourcentage de 9,2% de l'échantillon étudié, suivi de ce qui ont données deuxième avis que (C'est bien de l'adopter tout au long de l'année pour que les commerciaux soient toujours dynamiques et compétitifs) avec un pourcentage de 3,9%, suivi de ce qui ont données troisième avis qu' (Il faut l'adopter tout au long l'année pour donner la chance à tous les agents.) avec un pourcentage de 3,3%, suivi de ce qui ont données quatrième avis qu'ils (proposent d'organiser 2 challenges durant l'année (1 challenge chaque semestre)) avec un pourcentage de 2,6%, suivi de ce qui ont données cinquième avis que (C'est une bonne idée d'adopter ce genre du challenge tout au long l'année pour encourager le commercial.) avec un pourcentage 1,3%.

2. Test des hypothèses :

On a comme principe de :

- Accepter l'hypothèse nulle H0: si le seuil de signification est supérieur à (0,05).
- Rejeter l'hypothèse nulle H0 : si le seuil de signification est inférieur à (0,05).

Hypothèse 1 :

H0 : Il n'existe pas une influence positive entre la mise en concurrence interne (challenge commercial) comme un outil de motivation et la performance commerciale de l'entreprise au niveau de signification 0,05.

H1 : Il existe une influence positive entre la mise en concurrence interne (challenge commercial) comme un outil de motivation et la performance commerciale de l'entreprise au niveau de signification 0,05.

Tableau 28 : Test hypothèse H1

Model	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F calculé	valeur probable (Sig)

Régression	49,152	1	49,152	280,099	0,000
Résidus	26,322	150	0,175		
Total	75,474	151			
Variable	**Coefficient**	**Ecart standard**	**(t) calculé**	**valeur probable (Sig)**	
Constante	5,226	,094	55,727	0,000	
la mise en concurrence interne comme un outil de motivation	-,488	,029	-16,736	0,000	
Variable dépendante : la performance commerciale		Coefficient de corrélation: **R =0,807**		Coefficient de détermination : **R^2 =0,651**	

Source : Etabli par l'auteure suite aux résultats SPSS V.26

Y : La performance commerciale
X : La mise en concurrence interne comme un outil de motivation

$$Y=-0,488X+5,226$$

D'après les résultats contenus dans le tableau 27, il devient clair que la valeur F calculée s'élevait à (280,099) avec une valeur de probabilité de sig de (0,000) qui est inférieure au niveau de signification (α = 0,05) Cela prouve la validité du modèle pour tester l'hypothèse, qui ont ensuite été testés à l'aide de la méthode de régression linéaire simple afin de déterminer l'effet de la variable indépendante (La mise en concurrence interne comme un outil de motivation) sur la variable dépendante (La performance commerciale). Il ressort également du tableau ci-dessus que le coefficient de corrélation entre les deux variables est estimé à 0,807 cela indique qu'il existe une forte corrélation positive entre eux.

On note également que le coefficient de détermination est égal à 0,651cela signifie que 65,1% des changements dans la performance commerciale il fait référence à la mise en concurrence interne comme un outil de motivation et le reste du pourcentage c'est dû à d'autres facteurs.

A travers le même tableau, on constate qu'il existe une relation statistiquement significative au niveau de significativité (α = 0,05) entre la variable indépendante (La mise en concurrence interne comme un outil de motivation) et la variable dépendante (La performance commerciale) dont la valeur de T calculé est égale à -16,736 avec une valeur probable (Sig) qui est égale à 0,000 qui est inférieure au seuil de signification de 0,05 ,par conséquent, nous rejetons l'hypothèse nulle qui dit Il n'existe pas une influence positive entre la mise en concurrence interne (challenge commercial) comme un outil de motivation et la performance commerciale de l'entreprise au niveau de signification 0,05 on acceptent l'hypothèse alternative qui dit que :

Il existe une influence positive entre la mise en concurrence interne (challenge commercial) comme un outil de motivation et la performance commerciale de l'entreprise au niveau de signification 0,05.

Hypothèse 2 :

Qui stipule que « le challenge commercial est considéré comme un moyen efficace pour la motivation des RH et leurs performances dans l'entreprise », de sorte que les résultats de l'étude de terrain indiquent que :

- La plupart des travailleurs confirment que ce challenge a influencé leur motivation et amélioré leur performance au sein de l'organisation, car les résultats de l'étude ont indiqué qu'il a amélioré leur sentiment d'appartenance et renforcé la communication et le contact avec les supérieurs, ce qui apparaît à travers leur affirmation qu'ils reçoivent les conseils et les encouragements de leurs supérieurs et qu'ils sont bien encadrés, ce qui les aide à acquérir des compétences qui leur remonteront le moral et renforceront leur sentiment d'appartenance. Cela contribue également à renforcer l'esprit d'équipe et à créer des attitudes positives des employés envers l'entreprise, ce qui conduit à leur préférence pour travaillant dedans.
- Les commerciaux des deux sexes confirment que le challenge a affecté leur motivation et a augmenté leur performance commerciale, sans différences statistiquement significatives dans le degré d'influence de ce concours sur le niveau de leur motivation ou de leur performance dans l'institution selon leur sexe, c'est-à-dire qu'il n'y a pas de différences d'opinions selon le sexe, ce qui signifie que tous les deux sexes conviennent que le défi les a motivés, ce qui a eu un effet positif sur leur performance et donc sur la performance commerciale de l'entreprise.

Ainsi, il est confirmé de ce qui précède que ce challenge est un outil efficace pour motiver les travailleurs, ce qui contribue à son tour à augmenter leur performance et reflète ainsi positivement et efficacement la performance commerciale de l'institution.

Par conséquent, on peut dire que la deuxième hypothèse est également réalisée à un degré élevé, et donc on l'accepte, donc :

Le challenge commercial est considéré comme un moyen efficace pour la motivation des RH et leurs performances dans l'entreprise Algérie télécom.

3. Synthèse des résultats :

- La majorité de personnel de l'entreprise ont un diplôme universitaire et ils ont entre 25 et 45 ans, donc cette entreprise est jeune ce qui représente un aspect positif pour l'entreprise.
- Plus de **71%** des challengers questionnés ont affirmé leur accomplissement dans leur milieu de travail. Ils ont confirmé également, que **la performance professionnelle d'un commercial est étroitement liée à la motivation au travail**.
- Même si l'organisation du challenge « SALES LEADERS » est considérée par la majorité des questionnés, comme un moyen incitant la motivation des commerciaux, combien même, ils l'ont positionnée après la **rémunération**.
- D'après leurs réponses, la rémunération constitue une réelle **source de motivation**, sachant bien que, **Algérie Télécom compte parmi les entreprises les mieux rémunérateurs dans le pays**.
- l'organisation du challenge « SALES LEADERS » a mis en évidence un esprit de travail en équipe « Team Work », permettant ainsi aux challengers de se mettre en position d'aisance et d'épanouissement au travail. Ce qui explique leur sentiment d'utilité au sein de leurs équipes.
- Au delà d'être considéré comme un moyen efficace pour parvenir à motiver et engager réellement les commerciaux, le challenge commercial est perçu également par les challengers questionnés comme **un levier de management efficace pour pérenniser la performance de l'entreprise**.
- D'autre part, ils considèrent que la motivation matérialisée par les primes, l'augmentation des salaires ou bien même les promotions exceptionnelles demeurent les formes les plus appropriées pour inciter leur motivation et augmenter leur efficacité.
- Selon la théorie de MASLOW, ces formes de motivation se positionnent à la base de la pyramide des besoins

➢ **Les obstacles de la recherche :**

- Refus de quelques salariés de répondre aux questions, ce qui explique l'échantillon réduit, sur (200) questionnaires distribués, nous avons récupérée (163) ;
- Manque de disponibilité des cadres ;
- Contrainte de temps et période de stage courte ;
- Manque de documentation de l'entreprise.

Conclusion :

Dans ce chapitre, on a présenté l'étude empirique qui s'appuie sur l'étude de l'effet de la relation motivation/challenge commercial sur la performance commerciale de l'entreprise.. Après avoir donné un aperçu de l'organisation étudiée qu'est Algérie Télécom, des ACTELs qui sont concernées par le défi commercial et aussi du challenge commercial lancé au sein de la même entreprise.

On a entamé le modèle conceptuel de l'étude dans une deuxième section, où on a utilisé une méthode mixte basée sur deux phases, la première est qualitative en menant l'interview, de sorte que les résultats qualitatifs seraient utiles pour la collecte des données, la deuxième phase est quantitative, afin de mener le questionnaire pour les commerciaux des ACTELs.
Dans la troisième section, on a analysé les données extraites de l'entretien et des questionnaires distribués à l'aide du logiciel SPSS, pour tester les hypothèses, et discuter à la fin les résultats obtenus.

Conclusion générale.

Conclusion générale.

Après avoir discuté et passé en revue les différents aspects théoriques du sujet de la motivation et de la performance commerciale dans les deux premiers chapitres, et étant donné que les principales institutions économiques se soucient de leurs ressources humaines et s'efforcent d'y investir, car les ressources humaines sont le moyen approprié pour atteindre les objectifs de survie, rentabilité, croissance et continuité.

L'environnement des institutions économiques connaît des changements, des transformations et des développements dans plusieurs domaines, ce qui a placé ces institutions dans une position où la performance normale n'est pas suffisante pour faire face aux effets de ces changements, mais les obligent plutôt à travailler pour améliorer leurs performances afin d'assurer, survivre et atteindre les objectifs qu'ils poursuivent.

Face à cette situation, la motivation est l'une des aspects qui contribuent à améliorer la performance commerciale des institutions économiques, étant donné qu'elle joue un rôle important et central dans la vie du travailleur, car elle contribue à orienter son comportement et à déterminer ses orientations, et étant donné que la motivation est l'un des moteurs de base du travail et de la production et le moteur de l'activité et de la maîtrise du travail, Contribue à augmenter l'efficacité du travailleur et travaille à améliorer sa performance.

A travers l'étude de terrain que nous avons menée sur la Société Algérie Télécom, il nous est apparu que le niveau de motivation en son sein est moyen par leur recours à la mise en concurrence interne (le challenge « sales leaders ») , du fait du manque de diversification dans les méthodes de motivation, mais en tout cas il a relevé le niveau de performance commerciale de cette institution.

A partir de notre analyse des informations dans les différentes situations du challenge « SALES LEADERS AT 2021 », nous constatons que :

- L'opérateur Algérie Télécom à l'instar des entreprises algériennes à caractère public, le bien-être de leurs salariés ne constitue nullement un facteur dominant pour la motivation de ses ressources humaines.
- Leur politique de motivation révèle une forte corrélation avec la rémunération perçue au niveau de l'entreprise.
- Il est indispensable pour l'entreprise d'être entourée de collaborateurs motivés. Or garder des équipes motivées au fil du temps relève du challenge. Un challenge complexe, car la motivation est un sujet compliqué qui repose bien souvent sur les épaules du manager.
- Le bien-être des salariés trop souvent pris à la légère ou mis de côté est pourtant le facteur principal de leur motivation et par conséquent de la productivité. D'autant plus que de nos de jours les besoins fondamentaux d'appartenance à un groupe et de reconnaissance sont de plus en plus recherchés par les employés.
- S'il s'avère que le challenge commercial est une solution levier pour augmenter le chiffre d'affaires de l'entreprise, le challenge traditionnel visant à récompenser uniquement les meilleurs vendeurs, lui est dépassé. Plus souvent décevant que motivant pour le reste de l'équipe, qui ne fait pas parti du top et sera «hors compétition». Cependant, le challenge constitue aux yeux des challengers questionnés un moyen à maintenir à des fréquences régulières.

Ces résultats nous ont permis de vérifier nos hypothèses :

- **Hypothèse 1 : «** Il existe une influence positive entre la mise en concurrence interne (challenge commercial) comme un outil de motivation et la performance commerciale de l'entreprise Algérie Télécom ». Pour tester la validité de cette hypothèse, le programme SPSS V26 a été utilisé, qui nous a prouvé qu'il existe une forte corrélation positive entre les deux variables de l'étude. Ce qui nous mène à valider cette hypothèse.
- **Hypothèse 2 :** « le challenge commercial est considéré comme un moyen efficace pour la motivation des RH et leurs performances dans l'entreprise Algérie télécom ». La validité de cette hypothèse a été prouvée par les résultats obtenus par l'interview et le questionnaire distribués aux employés de l'institution concernée par l'étude.

Sur la base des résultats de l'étude, les perspectives suivantes sont formulées :

- La nécessité pour l'institution de s'appuyer sur la diversification des modes de motivation.
- L'organisation devrait impliquer les travailleurs lors de la définition des critères sur lesquels les incitations doivent être fournies.
- Diversifier l'institution dans les incitations offertes, en introduisant d'autres critères d'octroi des incitations, pour assurer leur efficacité et éviter de tomber dans la routine.

Bibliographie.

Bibliographie.

Ouvrages :

1. ACTOUF(O), « le management entre tradition et renouvellement »,4éme édition,Gaetan Morin Edition, Canada, 2006.
2. Alexandre-Bailly Frédérique et al. Comportements humains et management. Pearson Education France, 2006.
3. BARTOLI(A) et BLATRIX(C), « le management dans les organisations publiques », 4ème édition, Dunod, Paris, France, 2015.
4. BENITO (N), COMBES (M) et FILLEAU (M.G) : « Gestion de la relation commerciale », Dunod, Paris, France, 2006.
5. CITEAU (JP), « Gestion des ressources humaines : principes généraux et cas pratique », édition Masson and Armand, Paris, 1997.
6. DORATH(B), GOUJET(C), «Gestion prévisionnelle et mesure de la performance», 3ème édition, DUNOD, Paris, France, 2007.
7. FENOUILLET(F), les théories de la motivation, 2ème édition, éditions DUNOD, paris, 2006.
8. FOUDRIAT(M), « Sociologie des organisations : la pratique du raisonnement », édition Pearson education, 2ème édition, 2007.
9. GAVARD-PERRET et al, « Méthodologie de la recherche en sciences de gestion », 2ème édition, Pearson, France, 2012.
10. KELLER(L), « Les clés de la motivation au travail », 2ème édition, L'Harmattan, Paris, 2018.
11. MANMOHAN(J), Human resource management, 1st edition, bookboon.com, 2013.
12. MARION(A) et al, « Diagnostic de la performance de l'entreprise, concepts et méthodes », Dunod, Paris, France, 2012.
13. MAUGERI(S), « Théories de la motivation au travail », édition DUNOD, 1ère édition, France, 2004.
14. MONTSERRAT(X), « Comment motiver : vers la performance pour renforcer la motivation », édition d'Organisation, Paris, France, 2004.
15. MOULINIER(R), « Les techniques de ventes », 5 édition, editions d'organisation, France, 1998.
16. PLAUCHU(V) et TAÏROU(A), « Méthodologie du diagnostic d'entreprise », L'Harmattan, France, 2008.
17. ROCCA(M), « Le management de la performance du travail », L'Harmattan, Paris, 2009.
18. ROJOT(J) et all, « comportement organisationnel : théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel », 1 édition, éditon Boeck, Belgique, 2014.
19. ROUSSEL(P), « La motivation au travail - concept et théories », Les grands auteurs en GRH, Editions EMS, Paris, France.
20. SERUPIA SEMUHOZA(E), « Théories de la motivation au travail », L'Harmattan, Paris, 2009.
21. TAIEB, Jean-Pierre. « Valoriser la performance RH ». Edition DUNOD. France, 2016.

22. WEISS(D), « Ressources humaines », 2ème édition, éditions d'organisation, France, 2003.

Revues scientifiques :

1. ADAM(A) et LOUCHE(C), « approche normative de la motivation intrinsèque dans une situation intergroupe d'asymétrie de statut hiérarchique », Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale, 2009/1(n°81) issn 0777-0707, ed presses universitaires de liège, Belgique, pp87 à 96.
2. BELGOUM(F) et BENBAYER(H), « Les sources de motivation des ressources humaines dans l'entreprise: étude de cas de la CAAR », revue Economie & Management, ISSN 1112-3524, édition université Abou-BakrBelkaid, Tlemcen, pp 31 à 44.
3. BIRKINSHAW(J) et LINGBLAD(M), « Making sense of internal competition : designs for organisational redundancy in response to environemental uncertainty », Academy of management review, Washington DC, 2001, pp 2 to 40.
4. DIEZ(R) et CATON(P), « de la reconnaissance à la motivation au travail », L'Expansion Management Review, 2013/3(N °150), p104-112.
5. ENNESRAOUI(D), « La qualité et la performance de l'entreprise », revue Marocaine de recherche en management et marketing, n°16, Maroc, 2017, pp 438-459.
6. GAULT(F), « Defining and measuring innovation in all sectors of the economy : Policy relevance », UNU-MERIT, Maastricht, The Netherlands and the Tshwane University of Technology (TUT) Institute for Economic Research on Innovation (IERI), Tshwane South Africa, 2016, pp 1-22.
7. ISSOR(Z), « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », Boeck Supérieur, n°17 ISSN 2031-9703, Distribution électronique Cairn.info, Maroc, 2017, pp 93-103.
8. LAOUANE(A) et TORRA(M), « L'impact de l'adoption des normes IFRS sur le mode de calcul du chiffre d'affaires et son impact sur certains indicateurs mesurant la création de la valeur : Cas des entreprises marocaines cotées à la BVC », Revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit, n°12 ISSN : 2550-469X, Maroc, pp 696-712.
9. LIOUVILLE(J), « Degré d'innovation et performances des entreprises ; limites des recherches actuelles et nouvelles perspectives pour le management de l'innovation », 15ème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève, 13-16 Juin 2006, pp 1-14
10. LUSTHAUS(C) et al, « Evaluation organisationnelle, cadre pour l'amélioration de la performance », Centre de recherches pour le développement international, Canada, 2003, p102.
11. OUAZANI(M), « Évaluation empirique de l'impact des déterminants managériaux sur la performance des vendeurs. Cas Liper-City -Oran- Algérie. », Article, Université Dr Moulay Tahar, Saida, Algérie, 2016.

12. PAQUEROT(M) et al, « L'E-réputation ou le renforcement de la gouvernance par le marché de l'hôtellerie ? », Management prospective Ed, 2011/n° 45, ISSN 1768-5958, pp 280-296.
13. POUJOL(F) et FOURNIER(C), « Caractéristiques d'un challenge de vente et adhésion des commerciaux : Quelques recommandations », Décisions Marketing, n°47, juillet-septembre 2007, pp 33-45.
14. SALGADO(M), « La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations », HAL open science, 2013, pp 1 – 10, disponible sur : { https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00842219/document], consulté le : 30/03/2022.
15. SAULNIER(F), « Les théories de la motivation », les fiches outils ressources humaines IAE Toulouse MRH, pp 1 à 11.
16. SUPALLA(R) & SAEED(A), « Defining the Financial Capacity of Rural Communities », Presentations, Working Papers, and Gray Literature: Agricultural Economics, university of Nebrasca – Lincoln, états-unis, 1997, pp 1-17.
17. TAZI(M) et BENJELLOUN(A), « La marque forte au service de la performance commerciale », revue internationale du Marketing et Management Stratégique, volume1 n°3, ISSN : 2665-7414, Maroc, 2019, pp 44-64.

Travaux universitaires :

1. AN(Y), « motivation des salariés en chine : établir un climat motivant dans l'entreprise », thèse de doctorat, école doctorale Abbé Grégorie, Paris, France, 2013.
2. AZZAZ (A), « Théories de la motivation au travail… », Mémoire de magister, université de Tizi-Ouzou, Tizi-Ouzou, 2017.
3. BESSAIH(B) et YAKOUBI(D), « La motivation comme levier de performance pour l'entreprise Cas de : ADE de Tizi-Ouzou », mémoire de Master, Université Mouloud Mammeri, Tizi-ouzou, 2018.
4. BONA MAKONGO(CH W), « évaluation de la performance commerciale d'un réseau de distribution de téléphonie mobile, une application à KFS EVD Partner MTN », diplôme d'études spécialisées complémentaires, université de Douala, Cameroun, 2008, mémoire en ligne, disponible sur :[https://www.memoireonline.com/07/09/2245/m_Evaluation-de-la-performance-commerciale-dun-reseau-de-distribution-de-la-telephonie-mobile-une2.html], consulté le : 15/4/2022.
5. BOUJLIDA(A), « La performance financière des PME manufacturières : Conceptualisation et mesure », exigence partielle de la maitrise en gestion des PME et de leur environnement, université du Québec, Canada, 2002.
6. BOUSLAHENE(L) et DEROUICHE(K), « L'impact de la communication sur la performance commerciale Cas pratique : CO.G.B la Belle », Mémoire de master, Université Abderrahmane MIRA, Béjaia, Algérie, 2013.
7. DERBALI(A), « Performance bancaire en période de crise », diplôme de Master, université de Sousse, Tunisie, 2010, mémoire en ligne disponible sur :

{https://www.memoireonline.com/10/12/6395/m_Performance-bancaire-en-periode-de-crise0.html}, consultée le : 03/04/2022.

8. DESHOMMES(O), « la motivation élément fondamental à la réussite financière de l'entreprise », mémoire de licence, Centre universitaire Maurice Laroche, Haïti, 2008.
9. DOU EL FAKAR(L) et al, « La formation du personnel », Licence fondamentale GE, université Chouaib DOUKKALI, Maroc, 2015.
10. HADDOUCHE(S) et CHENA(S), « L'influence de la motivation sur la performance des Ressources Humaines au sein de l'entreprise SENTEX. », Mémoire de Master, Université Abderrahmane MIRA, Béjaia, Algérie, 2021.
11. JEAN-RAYMOND PARÉ, « les effets prédictifs des motivations intrinsèque, extrinsèque et de l'amotivation d'un cours obligatoire à l'école : une application de la théorie de l'évaluation cognitive », mémoire d'exigence partielle de la maitrise en éducation, université du Québec, Canada, 1994
12. KEDEROUCI(S), « Administration et performance », mémoire de magister, université Abou Bakr Belkaid, Tlemcen, 2010.
13. MAKOUDI(G) et LAMARA(A), « La Motivation, facteur de performance dans les entreprises : Cas de l'ENIEM », Mémoire de Master, Université Mouloud Mammeri, Tizi-ouzou, 2017.
14. MEDJAHDI(A), « Les paramètres humains de la performance de l'entreprise », thèse de doctorat, université Abou Bakr Belkaid, Tlemcen, 2017.
15. MERDJI(A), « La corrélation motivation – rendement », mémoire de magister, université Abou Bakr BELKAID, Tlemcen, 2007.
16. MUCHA(L), « La motivation des salariés et la performance dans les entreprises », mémoire professionnel, université de Reims Champagne-Ardenne, France, 2010.
17. NZAMBI(L), « Management de la force de vente et performance commerciale. Application à la distribution de gaz chez Mika service », diplôme de master, Institut national des sciences de gestion, Gabon, 2010, mémoire en ligne, disponible sur : [https://www.memoireonline.com/01/20/11433/m_Management-de-la-force-de-vente-et-performance-commerciale-Application--la-distribution-de-gaz-ch8.html], consulté le : 8/4/2022.
18. OUATTARA(PV), « Diagnostic financier et performance d'une entreprise en Cote d'Ivoire », MBA finance d'entreprise, Ecole supérieure de gestion, Paris, France, 2007, mémoire en ligne, disponible sur : [https://www.memoireonline.com/10/10/3964/m_Diagnostic-financier-et-performance-dune-entreprise-en-Cote-dIvoire.html], consulté le : 8/4/2022.
19. OUBYA(GH), « Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise : impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie », thèse de doctorat, université CÔTE D'AZUR, Tunisie, 2016.
20. RICHTER(SE)., « The Effect of Positive and Negative Motivation Upon Selected Measures of Circulorespiratory Adjustment and All-out Running Performance », A thesis for the degree Master of science, South dakota state university, South Dakota, USA, 1965.

21. SELLAH(M) et YACINE(R), « L'impact du système de motivation sur la performance des ressources humaines Cas : Le Complexe Textile Industriel de Draa-Ben –Khedda. », Mémoire de master, Université Mouloud MAMMERI, Tizi-ouzou, Algérie, 2017.
22. SLIMANE(Y), « L'impact des NTIC sur la performance commerciale des entreprises: Cas de l'entreprise publique « Algérie Telecom-Ain Sefra » , Mémoire de Master, Ecole supérieure de management, Tlemcen, Algérie, 2020.
23. TRICHI(O), « la gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail : cas CEVITAL », diplôme de magister, université Mouloud MAMMERI –Tizi ouzou-, 2012.
24. WANG(P), « la motivation : une source efficace pour améliorer la performance des membres d'équipes de projet », mémoire de maitre ès arts, université du Québec à Rimousski, Canada, 2011.
25. YATIM(M), « Impact physique du travail sur la motivation des travailleurs », mémoire de magister, Université Abou Bakr BELKAID, Tlemcen, 2003.

Sites internet :

1. ADVALORIS, « Amélioration de la performance opérationnelle ou organisationnelle d'une entreprise », [En ligne], (2022), disponible sur : [https://www.advaloris.ch/nos-services/intelligence-organisationnelle/amelioration-de-performance-operationnelle-organisationnelle-dune-entreprise].
2. Algérie Télécom, Présentation de l'entreprise, disponible sur : [https://www.algerietelecom.dz/fr/page/le-groupe-p2], consulté le 1/5/2022.
3. BATHELOT(B), Définitions Marketing, L'encyclopédie illustrée du marketing, [en ligne], (7/4/2015 mise à jour 2019), disponible sur : [https://www.definitions-marketing.com/definition/qualite-de-service/].
4. Business Studies XII. Tyrocity – A fabulous community of learners. [en ligne]. (2012, mise à jour 2022). Disponible sur ;<https://tyrocity.com/business-studies/meaning-and-importance-of-motivation-13hk>.
5. DICHOS Y REFRANES, « signification de la méthodologie de recherche (qu'est ce que c'est, concept et définition) – Science et Santé (2022), en ligne, disponible sur : [https://fr.encyclopedia-titanica.com/significado-de-metodolog-de-la-investigaci-n], consulté le 18/05/2022.
6. EDENRED, « Gestion de l'entreprise : Collaborateurs ou partenaires en remote : comment les motiver et les récompenser ? », (8/6/2020), disponible sur : [https://www.edenred.fr/magazine/donner-du-sens/gestion-de-lentreprise/collaborateurs-ou-partenaires-en-remote-comment-les-motiver-et-les-recompenser], consulté le : 24/3/2022.
7. GASPARD(C), « Le questionnaire : définition, étapes, conseils et exemples), (5/12/2019, mis à jour le 24/03/2022), disponible sur : [https://www.scribbr.fr/methodologie/questionnaire/], consulté le : 18/05/2022.

8. GRANGER(L). Manager Go!. [en ligne]. (2008, mise à jour le 16/03/2022). Disponible sur :<https://www.manager-go.com/vente/challenge-commercial.htm>. consulté le :19/03/2022.
9. Infonet, « définition : cycle de vente », (mis à jour le 23/09/2020), disponible sur : [https://infonet.fr/lexique/definitions/cycle-de-vente/#:~:text=Le%20cycle%20de%20vente%20correspond,que%20l'entreprise%20doit%20suivre.], consulté le : 6/6/2022.
10. KEYS(M), Academia, fiche pratique, (2012, mis à jour 2022), disponible sur : [https://www.academia.edu/10275354/D%C3%A9finition_de_la_Gestion_des_Ressources_Humaines_GRH], consulté le : 9/4/2022.
11. LIBRARY.fes.de, « La méthodologie de la recherche : modes d'investigations », disponible sur : [http://www.issep-ks.rnu.tn/fileadmin/templates/Fcad/introduction_1.pdf], consulté le 18/05/2022.
12. MAHRUKH(S), « Importance of motivation », disponible sur : [https://www.academia.edu/34524909/IMPORTANCE_OF_MOTIVATION], consulté le : 22/3/2022.
13. Management, « Les indicateurs de performance commerciale indispensables », (28 octobre 2019), disponible sur : [https://uptoo.fr/blog/les-indicateurs-de-performance-commerciale-indispensables/], consulté le 6/6/2022.
14. NZITA(S), Academica, La politique d'offre à l'international : Le prix, (mis à jour 2022), disponible sur : [https://www.academia.edu/40436999/Chapitre_1_Le_prix], consulté le : 9/4/2022.
15. RINA(H). Economics discussion : discuss anything about economics. [en ligne]. (S.d, mis à jour le 31/01/2022). Disponible sur : <https://www.economicsdiscussion.net/human-resource-management/employee-motivation/employee-motivation/32360>.
16. ROOS(P), Académie de Versailles, Centre de ressources en économie-gestion [en ligne], (juin 2007, mise à jour 2022), disponible sur : [https://creg.ac-versailles.fr/l-evaluation-de-la-performance-commerciale], consulté le 8/4/2022.
17. YOGDAN(G), « Importance of motivation », disponible sur : [https://www.academia.edu/31708766/Importance_of_motivation?from_sitemaps=true&version=2], consulté le 22/3/2022.
18. YOUMATTER, « la performance sociale : définition, exemple, stratégies et évaluation »[en ligne], (mis à jour le 21 mai 2021), disponible sur : [https://youmatter.world/fr/definition/performance-sociale-definition-exemple-strategies evaluation/#:~:text=La%20performance%20sociale%20d%C3%A9signe%20le,l'%C3%A9gard%20de%20leurs%20subordonn%C3%A9s.], consulté le : 8/4/2022.
19. Zip forcasting, Restaurant Management & Growth Blog, [en ligne], (1/12/2020), disponible sur : [https://zipforecasting.com/fr/capacity-planning/production-capacity.html], consulté le : 12/4/2022.

باللغة العربية:

Bibliographie.

الكتب:

1. جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الاداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر،
2. خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.
3. سليمان اللوزي و مهدي زويلف, أساسيات في الإدارة - النظريات الإدارية, الطبعة الأولى, دار الفكر للنشر والتوزيع, عمان,الأردن, 1995.

الرسائل والمذكرات:

1. جربي عبدالحكيم, دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية, أطروحة دكتوراه, كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير, جامعة فرحات عباس سطيف -1-, 2018.
2. وليد شفيق علي البيضة, تأثير الحوافز على أداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية الضفة الغربية, رسالة ماجستير, جامعة القدس, القدس- فلسطين, 2016.

Annexes.

Annexe 1 : Guide d'entretien :

- Q1 : Selon vous, qu'est ce que la motivation au travail ?
- Q2 : Quelle est la relation entre la motivation des collaborateurs et le challenge que vous avez lancé au sein de votre entreprise ?
- Q3 : Qu'est ce que ce challenge et quel est son objectif principal ?
- Q4 : En tant que formateur, pouvez-vous nous expliquer le but de vos formations ?
- Q5 : Comment vous procédez pour motiver vos employés ?
- Q6 : Quel est le retour de l'expérience sur le comportement des challengers et sur leurs rendements ?

Annexe 2 : Questionnaire :

République Algérienne Démocratique et Populaire.
Ministère de l'enseignement Supérieure et de la Recherche scientifique.
Ecole supérieure de management –Tlemcen.

Questionnaire.

L'impact de la relation Motivation/Challenge commercial sur la performance commerciale de l'entreprise.

Cas : Algérie Télécom.

on de diplôme en master 2 en management option « Management et stratégie des entreprises », nous avons élaboré ce questionnaire dont l'objectif est d'étudier l'impact de la relation motivation/challenge commercial sur la performance commerciale de l'entreprise, cas d'Algérie Télécom (Alger).

Nous vous prions madame & monsieur, de bien vouloir nous accorder quelques minutes pour répondre à notre questionnaire présenté ci-joint.

Il s'agit bien d'une étude comparative entre une situation socioprofessionnelle au travail avant le lancement du challenge « sales leaders 2021 » pendant et après son exécution.

Merci d'avance pour votre aimable collaboration.

Réaliser par : **BOUABDALLAH Aya**

Année universitaire : 2021/2022.

Partie 01 : données personnelles.

1. **Nom, Prénom (Facultatif) :**

……...

2. **Région** :

Nord ☐ Est ☐ Ouest ☐ Sud ☐

3. **Genre** :

Homme ☐ Femme ☐

4. **Age** :

25 –35 ☐ 36-45 ☐ 46-55 ☐ 55ans et plus ☐

5. **Niveau d'instruction :**

- Primaire ☐
- Moyen ☐
- Secondaire ☐
- Universitaire ☐

Autre : ……

6. **Ancienneté professionnelle :**

- Moin de 5 ans ☐
- De 5 à 10 ans ☐
- De 11 à 20 ans ☐
- Plus de 20 ans ☐

Partie 02 : l'impact de la relation motivation/challenge commerciale sur la performance commerciale de l'entreprise.

Avant de participer au challenge « sales leaders 2021 »

1. *Ressentez-vous* **un sentiment d'accomplissement** *dans votre milieu de travail ?*

- Tout à fait d'accord ☐
- D'accord ☐
- Neutre ☐
- Pas d'accord ☐
- Pas du tout d'accord ☐

*Si vous choisi*ssez le dernier choix, veuillez *argumenter* ……

…… .....

2. **Croyez-vous que votre performance professionnelle est influencée par la motivation ?**
   - Tout à fait d'accord ☐
   - D'accord ☐
   - Neutre ☐
   - Pas d'accord ☐
   - Pas du tout d'accord ☐
3. **En quelques mots comment définissez-vous la motivation au travail ?**

   ……

   ……
4. **Selon vous quelles sont les sourcespouvons inciter votre motivation au travail ? veuillez les classer du plus important au moins important**
   - Je suis bien encadré (e) et toujours soutenu (e) par ma hiérarchie ☐
   - La rémunération (la paie) que je perçois mensuellement ☐
   - Mon travail est intéressant et enrichissant ☐
   - Le climat social dans le cadre du quel je travail est d'une bonne ambiance ☐
   - Les avantages annexes au travail (organisation des challenges occasionnels) ☐

5. **Comment aviez-Vous perçu l'idée d'organiser le challenge « sales leaders » ?**

	Tout à fait d'accord	*D'accord*	*Neutre*	Pas **d***'accord*	**Pas du tout** *d'accord*
1.Une opportunité de renforcer l'esprit d'équipe et la cohésion de groupe					
2.Une occasion de se distinguer (se classer leaders)					
3.Un moyen de bénéficier d'une récompense.					
4.Un moyen de renforcer la communication et le contact avec					

la hiérarchie					
5.Un moyen de faire motiver les commerciaux et améliorer leurs performances					
6. Le challenge n'offre pas forcement l'occasion aux commerciaux un moyen de se positionner parmi les bons (c'est toujours les mêmes personnes ayant une expérience qui gagnent)					

6. À la préparation du challenge, étiez-vous informé bien avant de la portée du challenge et de ses objectifs assignés ?

Oui ☐

Non ☐

Durant votre participation au challenge « sales leaders 2021 »

1. *Ressentez-vous une bonne* **cohésion d'équipe** *au sein de votre organisation ?*

- Tout à fait d'accord ☐
- D'accord ☐
- Neutre ☐
- Pas d'accord ☐
- Pas du tout d'accord ☐

2. *Ressentiez-vous le* **plaisir à aller au travail** *?*

- Tout à fait d'accord ☐
- D'accord ☐
- Neutre ☐
- Pas d'accord ☐
- Pas du tout d'accord ☐

3. *Ressentiez-vous* **important et utile au sein de votre équipe** *?*

- Tout à fait d'accord ☐
- D'accord ☐
- Neutre ☐
- Pas d'accord ☐
- Pas du tout d'accord ☐

Si vous n'êtes pas d'accord, veuillez justifier……

……..

.....

Après achèvement du challenge « sales leaders 2021 »

1. **Pensez-vous que le challenge commercial constitue un moyen efficace pour parvenir à motiver et engager réellement les commerciaux ?**
   - Tout à fait d'accord ☐
   - D'accord ☐
   - Neutre ☐
   - Pas d'accord ☐
   - Pas du tout d'accord ☐
2. **Selon vous, quelle forme de motivation est la plus appropriée dans le cas où vous seriez parmi les gagnants ?veuillez les classer du plus important au moins important**
   - Les primes, les cadeaux ou bien même des voyages organisés…etc ☐
   - La reconnaissance, le remerciement et l'appréciation, les éloges…etc ☐
   - L'inscription à des stages de formation ☐
   - L'amélioration des conditions et du climat de travail. ☐
   - les promotions exceptionnelles…etc. ☐
3. **Pensez-vous que le challenge commercial est aussi un levier de management efficace pour pérenniser les performances de l'entreprise et augmenter l'efficacité commerciale ?**
   - Tout à fait d'accord ☐
   - D'accord ☐
   - Neutre ☐
   - Pas d'accord ☐
   - Pas du tout d'accord ☐

4. En quelques mots, veuillez présenter votre avis sur l'idée d'adopter ce genre de challenge tout au long de l'année ou bien à titre occasionnel seulement.

……

……

Annexe 3 : Annonce du challenge.



Annexe 4 : Résultats SPSS.

Fiabilité
Echelle : ALL VARIABLES
Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	152	100,0
	Exclue[a]	0	,0
	Total	152	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,979	13

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=x1.1 x1.2
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité
Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	152	100,0
	Exclue[a]	0	,0
	Total	152	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,969	8

Fiabilité
Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	152	100,0
	Exclue[a]	0	,0
	Total	152	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Fiabilité
Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	152	100,0
	Exclue[a]	0	,0
	Total	152	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,947	3

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=z1 z3
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité
Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	152	100,0
	Exclue[a]	0	,0
	Total	152	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,794	2

```
FREQUENCIES VARIABLES=Q1
  /BARCHART PERCENT
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Fréquences

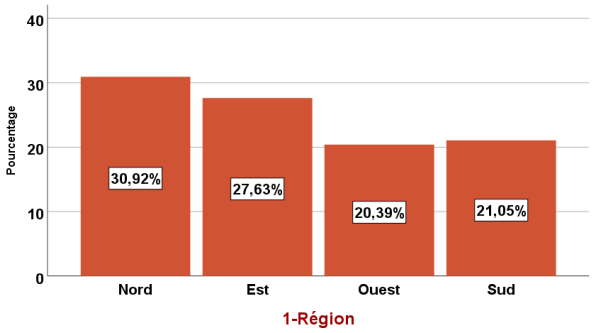
Statistiques

1-Région

N	Valide	152
	Manquant	0

1-Région

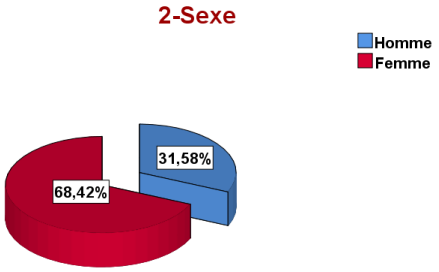
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Nord	47	30,9	30,9	30,9
	Est	42	27,6	27,6	58,6
	Ouest	31	20,4	20,4	78,9
	Sud	32	21,1	21,1	100,0
	Total	152	100,0	100,0	



Fréquences

2-Sexe

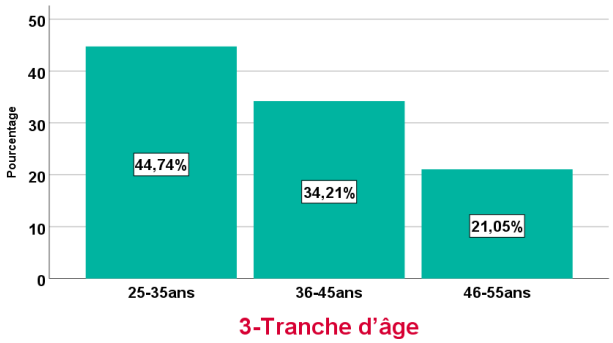
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Homme	48	31,6	31,6	31,6
	Femme	104	68,4	68,4	100,0
	Total	152	100,0	100,0	



Fréquences

3-Tranche d'âge

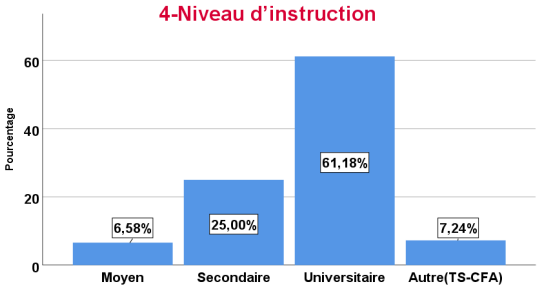
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	25-35ans	68	44,7	44,7	44,7
	36-45ans	52	34,2	34,2	78,9
	46-55ans	32	21,1	21,1	100,0
	Total	152	100,0	100,0	



Fréquences

4-Niveau d'instruction

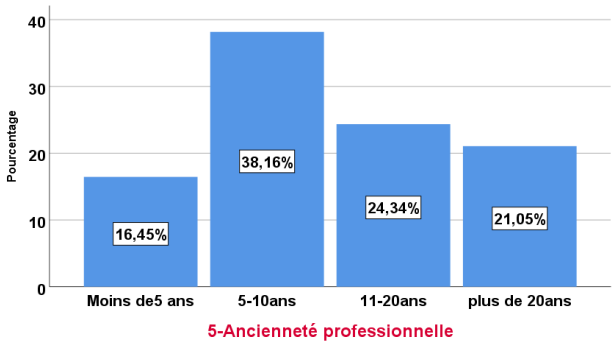
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moyen	10	6,6	6,6	6,6
	Secondaire	38	25,0	25,0	31,6
	Universitaire	93	61,2	61,2	92,8
	Autre(TS-CFA)	11	7,2	7,2	100,0
	Total	152	100,0	100,0	



Fréquences

5-Ancienneté professionnelle

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de5 ans	25	16,4	16,4	16,4
	5-10ans	58	38,2	38,2	54,6
	11-20ans	37	24,3	24,3	78,9
	plus de 20ans	32	21,1	21,1	100,0
	Total	152	100,0	100,0	



Fréquences

Table de fréquences

1.Ressentez-vous un sentiment d'accomplissement dans votre milieu de travail ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Ni d'accord ni en désaccord	12	7,9	7,9	7,9
	Plutôt d'accord	108	71,1	71,1	78,9
	Tout à fait d'accord	32	21,1	21,1	100,0
	Total	152	100,0	100,0	

2.Croyez-vous que votre performance professionnelle est influencée par la motivation ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Plutôt en désaccord	12	7,9	7,9	7,9
	Ni d'accord ni en désaccord	8	5,3	5,3	13,2
	Plutôt d'accord	92	60,5	60,5	73,7
	Tout à fait d'accord	40	26,3	26,3	100,0
	Total	152	100,0	100,0	

3.les définitions de la motivation :

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	-l'esprit de groupe, les primes, le bon manager.	4	2,6	2,6	2,6
	- Donne des primes individuelles, augmente les salaires.	5	3,3	3,3	5,9
	- Le désir d'agir ou d'avancer vers la réalisation d'un objectif particulier.	2	1,3	1,3	7,2
	-La motivation contribue à améliorer la performance des employés .	2	1,3	1,3	8,6

	- Etre bien considéré, me parler gentiment sans voix élevée.	3	2,0	2,0	10,5
	- Les opportunités de carrière, la reconnaissance du travail fournis, la rémunération (bien encadré).	3	2,0	2,0	12,5
	-Former les agents et les encourager afin de les pousser à donner leurs mieux.	9	5,9	5,9	18,4
	NON DEFINIE	124	81,6	81,6	100,0
	Total	152	100,0	100,0	

4.1 Je suis bien encadré (e) et toujours soutenu (e) par ma hiérarchie

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	classé 1	36	23,7	23,7	23,7
	classé 2	52	34,2	34,2	57,9
	classé3	36	23,7	23,7	81,6
	classé 4	16	10,5	10,5	92,1
	classé 5	12	7,9	7,9	100,0
	Total	152	100,0	100,0	

4.2 La rémunération (la paie) que je perçois mensuellement

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	classé 1	68	44,7	44,7	44,7
	classé 2	32	21,1	21,1	65,8
	classé3	32	21,1	21,1	86,8
	classé 4	12	7,9	7,9	94,7
	classé 5	8	5,3	5,3	100,0
	Total	152	100,0	100,0	

4.3 Mon travail est intéressant et enrichissant

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	classé 1	24	15,8	15,8	15,8
	classé 2	32	21,1	21,1	36,8
	classé3	36	23,7	23,7	60,5
	classé 4	32	21,1	21,1	81,6
	classé 5	28	18,4	18,4	100,0
	Total	152	100,0	100,0	

4.4 Le climat social dans le cadre du quel je travail est d'une bonne ambiance

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	classé 1	20	13,2	13,2	13,2
	classé 2	28	18,4	18,4	31,6
	classé3	24	15,8	15,8	47,4
	classé 4	28	18,4	18,4	65,8
	classé 5	52	34,2	34,2	100,0
	Total	152	100,0	100,0	

4.5 Les avantages annexes au travail (organisation des challenges occasionnels)

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	classé 1	4	2,6	2,6	2,6
	classé 2	8	5,3	5,3	7,9
	classé3	24	15,8	15,8	23,7
	classé 4	64	42,1	42,1	65,8
	classé 5	52	34,2	34,2	100,0
	Total	152	100,0	100,0	

5.1.Une opportunité de renforcer l'esprit d'équipe et la cohésion de groupe

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Plutôt en désaccord	12	7,9	7,9	7,9
	Ni d'accord ni en désaccord	44	28,9	28,9	36,8
	Plutôt d'accord	84	55,3	55,3	92,1
	Tout à fait d'accord	12	7,9	7,9	100,0
	Total	152	100,0	100,0	

5.2.Une occasion de se distinguer (se classer leaders)

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Ni d'accord ni en désaccord	68	44,7	44,7	44,7
	Plutôt d'accord	72	47,4	47,4	92,1
	Tout à fait d'accord	12	7,9	7,9	100,0
	Total	152	100,0	100,0	

5.3.Un moyen de bénéficier d'une récompense.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	4	2,6	2,6	2,6
	Plutôt en désaccord	12	7,9	7,9	10,5
	Ni d'accord ni en désaccord	32	21,1	21,1	31,6

	Plutôt d'accord	80	52,6	52,6	84,2
	Tout à fait d'accord	24	15,8	15,8	100,0
	Total	152	100,0	100,0	

5.4.Un moyen de renforcer la communication et le contact avec la hiérarchie

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	4	2,6	2,6	2,6
	Plutôt en désaccord	4	2,6	2,6	5,3
	Ni d'accord ni en désaccord	52	34,2	34,2	39,5
	Plutôt d'accord	80	52,6	52,6	92,1
	Tout à fait d'accord	12	7,9	7,9	100,0
	Total	152	100,0	100,0	

5.5.Un moyen de faire motiver les commerciaux et à améliorer leurs performances

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	4	2,6	2,6	2,6
	Plutôt en désaccord	16	10,5	10,5	13,2
	Ni d'accord ni en désaccord	36	23,7	23,7	36,8
	Plutôt d'accord	84	55,3	55,3	92,1
	Tout à fait d'accord	12	7,9	7,9	100,0
	Total	152	100,0	100,0	

5.6. Le challenge n'offre pas forcement l'occasion aux commerciaux un moyen de se positionner parmi les bons (c'est toujours les mêmes personnes ayant une expérience qui gagnes)

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	4	2,6	2,6	2,6
	Plutôt en désaccord	52	34,2	34,2	36,8
	Ni d'accord ni en désaccord	56	36,8	36,8	73,7
	Plutôt d'accord	24	15,8	15,8	89,5
	Tout à fait d'accord	16	10,5	10,5	100,0
	Total	152	100,0	100,0	

6.À la préparation du challenge, étiez-vous informé bien avant de la portée du challenge et de ses objectifs assignés ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	OUI	128	84,2	84,2	84,2
	NON	24	15,8	15,8	100,0
	Total	152	100,0	100,0	

1.Ressentez-vous une bonne cohésion d'équipe au sein de votre organisation ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Plutôt en désaccord	16	10,5	10,5	10,5
	Ni d'accord ni en désaccord	28	18,4	18,4	28,9
	Plutôt d'accord	76	50,0	50,0	78,9
	Tout à fait d'accord	32	21,1	21,1	100,0
	Total	152	100,0	100,0	

2.Ressentiez-vous le plaisir à allerau travail ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Plutôt en désaccord	8	5,3	5,3	5,3
	Ni d'accord ni en désaccord	4	2,6	2,6	7,9
	Plutôt d'accord	96	63,2	63,2	71,1
	Tout à fait d'accord	44	28,9	28,9	100,0
	Total	152	100,0	100,0	

3.Ressentiez-vous important et utile au sein de votre équipe ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Plutôt en désaccord	12	7,9	7,9	7,9
	Ni d'accord ni en désaccord	20	13,2	13,2	21,1
	Plutôt d'accord	88	57,9	57,9	78,9
	Tout à fait d'accord	32	21,1	21,1	100,0
	Total	152	100,0	100,0	

1.Pensez-vous que le challenge commercial constitue un moyen efficace pour parvenir à motiver et engager réellement les commerciaux ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Plutôt en désaccord	12	7,9	7,9	7,9
	Ni d'accord ni en désaccord	24	15,8	15,8	23,7
	Plutôt d'accord	104	68,4	68,4	92,1
	Tout à fait d'accord	12	7,9	7,9	100,0
	Total	152	100,0	100,0	

2.1 primes, les cadeaux ou bien même des voyages organisés…etc

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	classé 1	80	52,6	52,6	52,6
	classé 2	40	26,3	26,3	78,9
	classé3	32	21,1	21,1	100,0
	Total	152	100,0	100,0	

2.2 La reconnaissance, le remerciement et l'appréciation, les éloges…etc

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	classé 1	20	13,2	13,2	13,2
	classé 2	24	15,8	15,8	28,9
	classé3	20	13,2	13,2	42,1
	classé 4	48	31,6	31,6	73,7
	classé 5	40	26,3	26,3	100,0
	Total	152	100,0	100,0	

2.3 L'inscription à des stages de formation

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	classé 1	36	23,7	23,7	23,7
	classé 2	48	31,6	31,6	55,3
	classé3	40	26,3	26,3	81,6
	classé 4	16	10,5	10,5	92,1
	classé 5	12	7,9	7,9	100,0
	Total	152	100,0	100,0	

2.4 L'amélioration des conditions et du climat de travail

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	classé 1	4	2,6	2,6	2,6
	classé 2	16	10,5	10,5	13,2
	classé3	12	7,9	7,9	21,1
	classé 4	48	31,6	31,6	52,6
	classé 5	72	47,4	47,4	100,0
	Total	152	100,0	100,0	

2.5 les promotions exceptionnelles…etc.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	classé 1	20	13,2	13,2	13,2
	classé 2	36	23,7	23,7	36,8
	classé3	48	31,6	31,6	68,4
	classé 4	28	18,4	18,4	86,8
	classé 5	20	13,2	13,2	100,0
	Total	152	100,0	100,0	

3.Pensez-vous que le challenge commercial est aussi un levier de management efficace pour pérenniser les performances de l'entreprise et augmenter l'efficacité commerciale ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Ni d'accord ni en désaccord	16	10,5	10,5	10,5
	Plutôt d'accord	112	73,7	73,7	84,2
	Tout à fait d'accord	24	15,8	15,8	100,0
	Total	152	100,0	100,0	

4.les avis sur l'adoption du challenge tout au long de l'année ou bien à titre occasionnel seulement :

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	- C'est bien de l'adopter tout au long de l'année pour que les commerciaux soient toujours dynamique et compétitifs	6	3,9	3,9	3,9
	C'est une bonne idée d'adopter ce genre du challenge tout au long l'année pour encourager le commercial .	2	1,3	1,3	5,3
	- Il faut l'adopter tout au long l'année pour donner la chance à tous les agents.	5	3,3	3,3	8,6
	Je propose d'organiser 2 challenges durant l'année (1 challenge chaque semestre)	4	2,6	2,6	11,2
	Je préfère si ce challenge sera local	14	9,2	9,2	20,4
	SANS AVIS	121	79,6	79,6	100,0
	Total	152	100,0	100,0	

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
1.Ressentez-vous un sentiment d'accomplissement dans votre milieu de travail ?	152	4,13	0,52
2.Croyez-vous que votre performance professionnelle est influencée par la motivation ?	152	4,05	0,80

5.1.Une opportunité de renforcer l'esprit d'équipe et la cohésion de groupe	152	3,63	0,74
5.2.Une occasion de se distinguer (se classer leaders)	152	3,63	0,63
5.3.Un moyen de bénéficier d'une récompense.	152	3,71	0,92
5.4.Un moyen de renforcer la communication et le contact avec la hiérarchie	152	3,61	0,78
5.5.Un moyen de faire motiver les commerciaux et à améliorer leurs performances	152	3,55	0,88
5.6. Le challenge n'offre pas forcement l'occasion aux commerciaux un moyen de se positionner parmi les bons (c'est toujours les mêmes personnes ayant une expérience qui gagnes)	152	2,97	1,02
1.Ressentez-vous une bonne cohésion d'équipe au sein de votre organisation ?	152	3,82	0,89
2.Ressentiez-vous le plaisir à allerau travail ?	152	4,16	0,71
3.Ressentiez-vous important et utile au sein de votre équipe ?	152	3,92	0,81
1.Pensez-vous que le challenge commercial constitue un moyen efficace pour parvenir à motiver et engager réellement les commerciaux ?	152	3,76	0,71
3.Pensez-vous que le challenge commercial est aussi un levier de management efficace pour pérenniser les performances de l'entreprise et augmenter l'efficacité commerciale ?	152	4,05	0,51
N valide (liste)	152		

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
5.Comment aviez-Vous perçu l'idée d'organiser le challenge « sales leaders » ?	152	2	5	3,52	,781
N valide (liste)	152				

```
REGRESSION
```

Régression

```
[Jeu_de_données1] C:\Users\ASUS\Desktop\spss en cours\spss aya
tlemcen8500\bdspss aya 85.sav
```

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	la mise en concurrence interne comme un outil de motivation[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : la performance commerciale

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,807[a]	,651	,649	,419

a. Prédicteurs : (Constante), la mise en concurrence interne comme un outil de motivation

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	49,152	1	49,152	280,099	,000[b]
	de Student	26,322	150	,175		
	Total	75,474	151			

a. Variable dépendante : la performance commerciale

b. Prédicteurs : (Constante), la mise en concurrence interne comme un outil de motivation

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	5,226	,094		55,727	,000
	la mise en concurrence interne comme un outil de motivation	-,488	,029	-,807	-16,736	,000

a. Variable dépendante : la performance commerciale

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
4.1 Je suis bien encadré (e) et toujours soutenu (e) par ma hiérarchie	152	2,45	1,189
4.2 La rémunération (la paie) que je perçois mensuellement	152	2,08	1,204
4.3 Mon travail est intéressant et enrichissant	152	3,05	1,341
4.4 Le climat social dans le cadre du quel je travail est d'une bonne ambiance	152	3,42	1,449
4.5 Les avantages annexes au travail (organisation des challenges occasionnels)	152	4,00	,977
N valide (liste)	152		

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
2.1 primes, les cadeaux ou bien même des voyages organisés…etc	152	1,68	,801
2.2 La reconnaissance, le remerciement et l'appréciation, les éloges…etc	152	3,42	1,374
2.3 L'inscription à des stages de formation	152	2,47	1,190
2.4 L'amélioration des conditions et du climat de travail	152	4,11	1,099
2.5 les promotions exceptionnelles…etc.	152	2,95	1,217
N valide (liste)	152		

Table des matières.

Sommaire……..……III
Liste des tableaux……..……...IV
Liste des figures……..……..……V
Liste des abréviations……..……..VI
Introduction générale……...…...…..01
Chapitre I : La motivation au travail : Cadrage théorique……...…….....08
Introduction ……..……09
Section 01 : La motivation et ses principales théories…….……...09
1. Définition……..……..09
2. Les théories de motivation…….……10
2.1. Les théories du contenu centrées sur les besoins…….……10
2.1.1. Théorie des besoins d'Abraham MASLOW…….……...10
2.1.2. Théorie ERD d'ALDERFER (existence, relation sociale, développement personnel)…….……11
2.1.3. Théories des besoins d'accomplissement de MURRAY(1938) et MC CLELLAND…….……12
2.1.4. Théorie bi factorielle de HERZBERG…….……13
2.2. Les théories du processus centrées sur les attentes……...13
2.2.1. Théorie de conditionnement opérant de SKINNER……13
2.2.2. VIE de VROOM (valence, instrumentalité, attentes)……...14
2.2.3. La théorie de l'équité de J.S. Adams……15
2.2.4. Théorie de la fixation des objectifs de LOCKE……...16
2.3. Les théories interactionnistes ……...17
2.3.1. Théorie des « champs de vie » de LEWIN……...17
2.3.2. Théorie du modèle relationnel de la motivation de NUTTIN……..17
Section 02 : Historique et outils de motivation……..……...……..18
1. Historique de l'évolution de la motivation…….18
2. Les outils de la motivation……....20
2.1. La reconnaissance……...20
2.2. La rémunération…….……..…20
2.3. La communication……...21
2.4. Les conditions de travail……..…22
2.5. L'évolution de carrière……...……..…23
2.6. La mise en concurrence interne…….……..23
- Le challenge commercial……..…23
3. La relation entre la motivation et le challenge commercial…….……24
Section 03 : Types, importance et objectifs de la motivation……...……...25
1. Les types de motivation……....25
1.1. Selon la nature…….25
1.1.1. Motivation Matérielle (Formelle)……...…25
1.1.2. Motivation Morale (Informelle)……..26
1.2. Selon l'effet……26
1.2.1. Motivation positive……26
1.2.2. Motivation négative……26

1.3. Selon la cible……26
1.3.1. Motivation Individuelle……...26
1.3.2. Motivation Collective……26
1.4. Motivation Intrinsèque, Extrinsèque et L'amotivation……27
1.4.1. Intrinsèque……...27
1.4.2. Extrinsèque……..27
1.4.3. Amotivation……27
2. Importance de la motivation……27
2.1. Utilisation appropriée des facteurs de production……..27
2.2. Création de la volonté et de l'intérêt……28
2.3. Productivité élevée……...28
2.4. Objectifs organisationnels……...28
2.5. Adhésion au changement……28
2.6. Réduction de l'absentéisme et du turnover……..28
2.7. Satisfaction personnelle ……..28
2.8. Mener à une exploitation rentable……..…28
2.9. Moins de conflits et de grèves……28
2.10. Meilleures relations interpersonnelles……...28
2.11. Minimise les coûts de supervision……28
2.12. Efficacité au travail……...…29
2.13. Valoriser les contributions individuelles……..29
3. Objectifs de la motivation……29
3.1.Stimuler la croissance des employés……....29
3.2.Atteindre les buts organisationnels……...29
3.3.Construire de meilleures relations industrielles……29
3.4.Créer les conditions……..29
3.5.Pour une meilleure utilisation des ressources humaines et non humaines……...29
3.6.Pour la satisfaction au travail……...30
Conclusion…….....……30

Chapitre II : La performance commerciale : Etat de l'art et outils de mesure..……..31
Introduction…….……...…….…32
Section 01 : La performance et la performance commerciale…….…….....32
1. Définition et types de performance……...32
1.1. Définition……32
1.2. Types de performance ……34
1.2.1. La performance externe……...34
1.2.2. La performance interne……...34
1.2.2.1. La performance stratégique……35
1.2.2.2. La performance organisationnelle……..35
1.2.2.3. La performance concurrentielle……35
1.2.2.4. La performance économique……..36
1.2.2.5. La performance financière……36
1.2.2.6. La performance des ressources humaines……..36

1.2.2.7. La performance sociale……..36
1.2.2.8. La performance commerciale (marketing)……36
2. La performance commerciale……37
Section 02 : Les indicateurs et les mesures de la performance commerciale……..….37
1. Les indicateurs de performance commerciale……...37
1.1.Indicateurs quantitatif……...38
1.1.1. Le chiffre d'affaires……38
1.1.2. La part de marché……38
1.1.3. La marge commerciale……38
1.1.4. Le volume de vente……38
1.2.Indicateurs qualitatif……39
1.2.1. L'image de l'entreprise……...39
1.2.2. La satisfaction du client……39
1.2.3. L'adaptation……40
1.2.4. La fidélisation……40
2. Les mesures de la performance commerciale……...40
2.1. Mesure objective……40
2.2. Mesure subjective……40
2.3. Le choix entre la performance subjective et objective……42
3. KPIs (Key Performance Indicators)……..42
Section 03 : Les déterminants de la performance commerciale et le lien entre la motivation et la performance commerciale……..……44
1. Les déterminants de la performance commerciale……44
1.1. La qualité de service……44
1.2. La capacité de production……44
1.3. La diversité de l'offre……44
1.4. La capacité financière……..45
1.5. La formation des employés……..45
1.6. Le degré d'innovation……..45
2. Le lien entre la motivation et la performance commerciale……....…45
Conclusion……..…….....47

Chapitre III : Essai de mesure l'impact du challenge commercial « Sales Leaders » sur la performance commerciale à Algérie Télécom……48
Introduction……...……...49
Section 01 : Présentation de l'entreprise Algérie Télécom, des ACTELS et du challenge commercial (sales leaders) ……..……....49
1. Présentation de l'entreprise Algérie Télécom……...49
1.1. Statut juridique et évolution d'AT……49
1.2. Organisation……50
1.3. Missions, Objectifs et Moyens de l'entreprise……51
1.3.1. Les missions d'AT……..51
1.3.2. Les objectifs d'AT……52
1.3.3. Les moyens d'AT……...52

1.3.3.1. Les moyens humains……..52
1.3.3.2.Les moyens matériels…….53
2. Présentation d'une ACTEL (agence commerciale de télécommunication)……..…53
3. Présentation de challenge commercial…….54
3.1. Identification de la population cible (Les challengers)……...55
3.2. La fixation de la durée du challenge……...55
3.3. La définition des opérations inscrites dans le challenge…….55
3.4. La préparation de la RH porteuse du challenge commercial……...56
3.5. La communication sur le challenge……....56
3.6. Clôture du challenge……...56
3.7. Résultats du challenge……56
Section 02 : Modèle conceptuel de l'étude…….……..…….57
1. Méthodologie, population et échantillon de recherche…….57
1.1. La méthodologie de recherche…….57
1.1.1. Rappel…….57
- Sujet d'étude……....57
- Problématique……..57
- Hypothèse principale……57
- Variables de l'étude…….57
1.1.2. La méthode de recherche……57
1.2. population de l'étude……58
1.3. L'échantillon de l'étude…….……..58
2. Les outils de collecte des données…….…….58
2.1. L'entretien……58
2.2. Le questionnaire……...…58
3. Outils statistiques d'analyse des données……59
Section 03 : Interprétation et analyse des résultats……..…….…….59
1. Analyse des données……...……..59
1.1. Analyse des données qualitatives (obtenues par l'entretien)……...…59
1.2. Analyse des données quantitatives (obtenues par le questionnaire)…….…….60
- Etude de fiabilité…….……..60
1.2.1. Interprétation de la 1ère partie (données personnelles)…..……...61
1.2.2. Interprétation de la 2ème partie (L'impact de la relation motivation/challenge commerciale sur la performance commerciale de l'entreprise)……..65
1) L'impact de la relation motivation/challenge commerciale avant de participer au challenge « sales leaders 2021 »…….…….65
2) L'impact de la relation motivation/challenge commerciale durant leurs participation au challenge « sales leaders 2021 »…….70
3) L'impact de la relation motivation/challenge commerciale Après achèvement du challenge « sales leaders 2021 »……..71
2. Test des hypothèses……
3. Synthèse des résultats…….
Conclusion……...……76
Conclusion générale……..……..78

Bibliographie…….81
Annexes…….89
Table des matières……...110
Résumé……116

Résumé :

Cette recherche a pour but de montrer l'importance de la mise en concurrence interne (challenge commercial) comme étant un outil efficace de la motivation au travail, et qui influence positivement la performance commerciale des entreprises. Notre étude a été effectuée à l'entreprise Algérie Télécom –Alger- en utilisant l'approche mixte, nous nous sommes appuyés à la fois sur un entretien avec un directeur d'une agence commerciale (ACTEL) qui a participé activement dans la formation de son équipe au challenge, et un questionnaire auprès de 152 commerciaux, destiné à évaluer l'impact qu'a le challenge sur leur performance. On a utilisé le logiciel statistique SPSS V26 qui nous a facilité l'analyse des données et la compréhension de quelques réponses, et qui a montré que ce challenge a une influence positive et significative sur la motivation de la force de vente et ainsi sur sa performance.

Mots clés : Challenge commercial, motivation, performance commerciale, force de vente, besoins.

ملخص:

يهدف هذا البحث إلى إظهار أهمية المنافسة الداخلية (التحدي التجاري) كأداة فعالة للتحفيز في العمل ، والتي تؤثر بشكل إيجابي على الأداء التجاري للشركات. تم إجراء دراستنا في شركة اتصالات الجزائر، باستخدام النهج المختلط، وذلك بالاعتماد على كل من مقابلة مع مدير وكالة تجارية (ACTEL) والذي شارك بنشاط في تدريب فريقه على التحدي، والقيام باستبيان مع 152 مندوب مبيعات، بهدف تقييم تأثير التحدي على أدائهم. باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V26 الذي سهل علينا تحليل المعلومات وفهم بعض الإجابات، والتي أظهرت أن هذا التحدي له تأثير إيجابي وهام على تحفيز فريق المبيعات وبالتالي على أدائه.

الكلمات المفتاحية : تحدي تجاري، تحفيز، أداء تجاري، فريق المبيعات، احتياجات.