

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences Commerciales**

Option : Management des Ressources Humaines

THEME :

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

Étude de cas : SEAAL

**Présentée par :
Mlle Chanez SEDAR**

**Encadreur :
Mme Ibtisseme BRAHITI
Maitre de conférences à EHEC**

8^{ème} Promotion

Juillet 2021

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences Commerciales**

Option : Management des Ressources Humaines

THEME :

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

Étude de cas : SEAAL

**Présentée par :
Mlle Chanez SEDAR**

**Encadreur :
Mme Ibtisseme BRAHITI
Maitre de conférences à EHEC**

8^{ème} Promotion

Juillet 2021

Dédicaces

*C'est avec la plus grande émotion et la plus grande joie que je dédie ce
modeste travail à mes chers parents, qui ne cessent de sacrifier pour notre
bonheur.*

Je le dédie aussi :

- À mes frères : Yanis et Yacine

- À mes chères amies : Hayet, Sarah, Farah....

- À mes collègues de l'EHEC ;

- À tous mes professeurs ;

- À mes parents et à toute ma famille ;

- A tous ceux et celles que j'aime et qui me sont chers.

Chanez

Remerciements

*Tout d'abord je tiens vivement à exprimer mes remerciements à mon encadrant Mme **Ibtisseme BRAHITI**, qui m'a encadré et conseillé et Mr **Mohamed Cherif MADAGH** qui m'a aidé et orienté à effectuer mon projet de fin de cycle.*

Aussi, je présente mes remerciements aux employés de l'entreprise SEAAL qui m'ont répondu et en particulier Mme Razika BOURIB qui a joué un rôle important en m'accordant son temps et en participant à ce travail.

Je profite à adresser mes sincères remerciement également à ma famille pour leur amour, remarques et soutien qui ont été ma motivation pour réaliser ce projet.

Ma reconnaissance va également aux professeurs de l'école des hautes études commerciales pour la bonne formation que j'ai reçue d'eux.

Chanez

Liste des tableaux

Numéro	Titre du tableau	Page
1	Les caractéristiques d'une organisation anthropogène	21
2	L'effectif de l'entreprise SEAAL	67
3	Les chiffres de l'entreprise SEAAL	67
4	Participation globale	74
5	Participation par sexe	74
6	Participation par âge	75
7	Participation par niveau d'instruction	77
8	Participation par catégorie socioprofessionnelle	78
9	La signification de la motivation selon les enquêtés	79
10	Êtes-vous motivés au sein de la SEAAL ?	80
11	Les sources de motivation au sein de la SEAAL	82
12	Le degré de satisfaction en matière de politique de motivation au sein de la SEAAL	83
13	L'existence d'un lien entre la motivation, la reconnaissance et le mérite du salaire	84
14	La motivation des salariés à collaborer et partager l'activité de la SEAAL	86
15	La considération de la SEAAL comme un projet commun	87
16	Les informations personnelles des managers	92

Liste des figures

Numéro	Titre de la figure	Page
1	La pyramide des besoins de MASLOW	28
2	Résumé des théories X et Y de MC Gregor	32
3	Le cycle de gestion de performance	41
4	Mieux qu'une structure, un système	44
5	La relation entre performance, satisfaction et motivation	53
6	Participation par sexe	75
7	Participation par âge	76
8	Participation par niveau d'instruction	77
9	Participation par catégorie socioprofessionnelle	78
10	La signification de la motivation selon les enquêtés	79
11	Êtes-vous motivés au sein de la SEAAL ?	81
12	Les sources de motivation au sein de la SEAAL	82
13	Le degré de satisfaction en matière de politique de motivation au sein de la SEAAL	84
14	L'existence d'un lien entre la motivation, la reconnaissance et le mérite du salaire	85
15	La motivation des salariés à collaborer et partager l'activité de la SEAAL	86
16	Les informations personnelles des managers	88

Liste des abréviations

ABREVIATIONS	Signification
SEAAL	Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger
DRH	Direction des Ressources Humaines
MRH	Management des Ressources Humaines
OST	Organisation Scientifique du Travail
CSP	Catégorie Socio Professionnelle

Sommaire

CHAPITRE 1 : la conceptualisation sur la motivation : son importance et ses exigences	4
1 Section 1 : éléments de définition du contenu du concept de motivation	4
2 Section 2 : les dimensions multiples et exigences du concept de motivation	13
3 Section 3 : les différentes théories liées au concept de motivation	25
4 Conclusion	37
Chapitre 2 : La quête de la motivation des hommes au travail et la recherche de la performance au sein de l'entreprise moderne	38
1 Section 1 : le concept de performance : contenu et caractéristiques	38
2 Section 2 : l'organisation comme clé de la performance	42
3 Section 3 : le lien entre la motivation et la performance	49
4 Conclusion	62
Chapitre 3 : Étude de cas au sein de la SEAAL	63
1 Section 1 : Présentation de la SEAAL	63
2 Section 2 : l'enquête quantitative au sein de la SEAAL : démarche méthodologique, l'analyse des résultats et synthèse globale de l'enquête	71
3 Section 3 : enquête qualitative : démarche méthodologique, l'analyse des résultats et synthèse globale de l'enquête	90
4 Conclusion	103
Conclusion générale	105

Résumé

La présente recherche a pour objectif d'analyser et de montrer l'importance du lien existant entre le concept de la motivation et celui de la performance. Ce lien devient désormais le noyau dur du management et de la conduite des hommes dans les entreprises modernes.

Après les deux enquêtes sur le terrain de la SEAAL, sur la problématique recherchée, nous retenons que cette entreprise ne cesse d'investir dans la mise en valeur de ce lien, mais les efforts entrepris dans ce sens ne correspondent pas entièrement aux attentes et aux aspirations des ressources humaines de ladite entreprise. Nous retenons aussi, que le concept de la motivation n'est pas un simple acte comptable ou financier...ou, il est par contre un concept qui englobe l'existence humaine dans l'organisation.

Les résultats de cette étude, nous conduisent à investir dans le futur de nouvelle piste, à savoir comment investir le management qualitatif c'est-à-dire comment gérer l'émotionnel des ressources humaines.

Mots clés : Ressources humaines, motivation et performance

Abstract

The objective of this research is to analyse and show the importance of the link between the notion of motivation and performance. This causal link has become the care of management and people's behaviour inside the moderne company. Throughout our research-study of the experience of « alliance assurances company » which keeps investing in the development of the link between motivation and performance. Yet, we noticed that those efforts don't meet exactly the aspirations of their employees and human resources. The concept of motivation is not like a simple action in accounting or finance. More than that, motivation in companies is a concept that includes the human existence in the organisation. The result of this research lead us the future to invest in new areas in order ti find out how to invest in the qualitative management, it means how to manage the emotion of human resources.

Key words: human resources, motivation and performance.

المخلص

نستنتج أن هذه الدراسة كان هدفها تحليل و إظهار العلاقة التي تربط بين مفهوم التحفيز و مفهوم الأداء في المؤسسة . هذه العلاقة السببية قد أصبحت جوهر علم التسيير و سلوك الأشخاص داخل المؤسسة الحديثة .نتائج دراستنا التي أجريت على مستوى " مؤسسة المياه و الصرف الصحي في الجزائر " و من خلال الإشكالية المطروحة لاحظنا أن هذه الأخيرة قد استثمرت كثيرا في تامين العلاقة بين التحفيز و الأداء.

لكن رغم هذا تبقى هذه الجهود غير قادة على الإتيان بنتائج مرجوة و منتظرة من قبل الموارد البشرية . التحفيز ليس علم مجرد كباقي الوظائف و العمليات الأخرى بالمؤسسة كالمحاسبة و المالية... الخ وإنما هو عبارة عن عملية مركبة تشمل تواجد الأشخاص داخل تنظيم المؤسسة .نتائج بحثنا تقود بنا للمستقل لاستثمار طرق و تقنيات حديثة لعملية التحفيز لتطوير و تحفيز الطموحات و القدرات داخل المؤسسة.

Introduction générale

Ce qui caractérise le développement et la dynamique des organisations et des entreprises aujourd'hui ce sont les aspects humains et organisationnels qui ne cessent de prendre racine et dans leurs dimensions.

Le développement du capital humain s'avère aujourd'hui la préoccupation stratégique des acteurs et des tops managements globalement. L'entreprise d'aujourd'hui n'est plus celle d'hier, il s'agit d'avantage d'une tonne de changement, de communication et de motivation des hommes au travail.

Le concept de motivation prend de l'ampleur et devient un atout stratégique et déterminant. La motivation des hommes au travail ne se limite pas uniquement aux aspects matériels, rémunérations, primes et accessoires, elle est par contre liée à la capacité des managers à produire et diffuser du sens au près des salariés de l'entreprise

Motiver c'est aussi vendre promouvoir l'enthousiasme et l'épanouissement des ressources humaines dans le projet de l'entreprises

Les théories récentes en management portent essentiellement sur le renouvellement du concept de motivation des hommes au travail, car il s'agit de la clé de base de la recherche de la performance. Cette dernière est avant tout humaine et organisationnelle.

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de master en management et ressources humaines au sein d'EHEC nous tenterons de mettre en valeur le présent thème de recherche qui porte essentiellement sur l'impact de la motivation du personnel sur la performance de l'entreprise.

Ce thème que nous avons choisi à traiter et étudier sur le terrain de l'entreprise algérienne demeure à notre sens de l'intérêt capital sur les différents plans scientifiques, académiques et pratiques.

Le présent thème constitue aujourd'hui le moyen de réponse managériale et humain le plus sûr, car il porte un sens profond à savoir comment repenser le sens de l'existence de l'homme dans la réalisation de son travail au sein de l'entreprise.

Le choix de l'entreprise SEAAL n'est pas du au hasard, car il s'agit d'une entreprise en plein chantier de modernisation et de conduite de changement dans le management de la qualité et l'amélioration continu.

Notre thème de recherche et au cœur même des préoccupations de l'entreprise en question, car elle ne peut réussir la conduite de changement et la modernisation de l'entreprise sans une réelle prise en charge et motivation des hommes au travail.

S'agissant de notre contribution scientifique nos axes de problématiques et de recherche porteront essentiellement sur les éléments de questionnement à savoir :

Quel est l'apport de la motivation des hommes au travail dans la recherche de la performance humaine et organisationnelle ?

Questions secondaires :

Q1 : Les efforts investis par la SEAAL objet de notre cas d'étude en matière de motivation répondent-ils aux exigences de la performance de l'entreprise moderne ?

Q2 : Les facteurs de motivations appliqués par la SEAAL sont-ils satisfaisants ?

Q3 : L'encadrement au sein de la SEAAL est-il réellement motivé dans le projet de l'entreprise en question ?

Pour répondre à ces axes de problématique, il est nécessaire de faire appel par nos soins à des hypothèses de recherche et qui constitueront pour nous le cadre d'orientation de nos travaux de recherche sur le terrain de la SEAAL :

H1 : Les efforts investis par la SEAAL en matière de motivation de l'encadrement ne répondent pas entièrement aux besoins et aux exigences de la recherche de la performance humaine et globale.

H2 : les facteurs de motivation appliqués par la SEAAL sont très satisfaisants

H3 : l'encadrement au sein de la SEAAL recherche encore le sens de la motivation dans le projet de l'entreprise.

Pour mener à bien nos travaux de recherche, il est nécessaire de faire appel à une bonne démarche méthodologique et scientifique et qui constituera pour nous le guide d'orientation de nos travaux de recherche tant sur le plan théorique que sur le plan pratique.

Cette démarche préconisée par nos soins se composera d'un certain nombre de phase de recherche à savoir :

La première phase : consistera essentiellement à définir et délimiter notre champ d'étude et de recherche de montrer son importance et de procéder au recueil des documents scientifique, académique et professionnel, traitant du lien motivation des hommes au travail et recherche de performance humaine et organisationnelle. Cette première phase nous permettra aussi de procéder à la lecture à la définition et à l'analyse du corpus conceptuel relatif à notre thème de recherche. Dans cette même phase, des contacts avec des spécialistes en la matière professeurs et experts sur le terrain nous éclairent le domaine lié au management la conduite des hommes leurs motivations et la recherche de la performance. Ces éclairages et orientations nous aide ainsi à une meilleure compréhension de phénomène objet de notre étude.

La seconde phase sera consacrer essentiellement à la préparation de notre enquête sur le terrain et ce à partir d'un questionnaire destiner à un échantillon de cadre exerçants au sein de l'entreprise SEAAL objet de notre cas d'étude, ainsi que le recours à une autre enquête qualitative à partir de l'élaboration d'un guide d'entretien destiner aux acteurs et managers de l'entreprise SEAAL. Ces entretiens nous permettent d'analyser et de mieux comprendre le cadre motivationnel (climat de travail voir son impact sur la recherche de la performance humaine et organisationnelle de l'entreprise). Ces entretiens nous permettent aussi de décrypter le contenu du discours et de cadre d'orientation du management motivationnel au sein de l'entreprise.

S'agissant du plan de notre mémoire nous ferons appel à trois chapitres essentiels. Le premier portera sur les concepts de motivation, les théories de la motivation, l'importance de la motivation, la motivation des hommes au travail, le second chapitre portera sur la performance humaine et organisationnelle et celle de l'entreprise et le lien étroit entre la motivation et la performance. Le troisième chapitre sera consacré essentiellement à notre étude de cas de l'entreprise SEAAL.

*CHAPITRE 1 : la conceptualisation
sur la motivation : son importance et
ses exigences*

CHAPITRE 1 : la conceptualisation sur la motivation : son importance et ses exigences

En analysant le concept de motivation que nous trouvons aussi complexe et multidimensionnel et qui nécessite des efforts d'éclairages et d'orientations. Le concept de motivation n'est pas un simple mot mais d'avantage un concept fondamental, car il porte dans sa profondeur le sens de l'existence de l'homme dans la vie en général et celle de l'entreprise en particulier.

1 Section 1 : éléments de définition du contenu du concept de motivation

1.1 Définition étymologique et linguistique

Ce concept est défini étymologiquement comme « **MOTIVATION** 1. Philo : relation d'un acte aux motifs qui l'expliquent ou le justifient. La motivation d'un acte. 2.Éco : ensemble des facteurs déterminant le comportement de l'agent économique, plus particulièrement du consommateur. (ROMEUF). Les études de motivation permettent l'orientation de la publicité. 3. Psycho : action des forces (conscientes ou inconscientes) qui déterminent le comportement (sans aucune considération morale). Motivations inconscientes. **MOTIVER** 1. (Personnes). Justifier par des motifs. Motiver une action, une démarche, une démission. Un refus à peine motivé. 2. (choses). Être, fournir le motif. V. causer, expliquer. Voilà ce qui a motivé notre décision. 3. Créer (chez qqn) les raisons qui poussent à agir. C'est l'ambition qui le motive. »¹

« 1. besoin qui met en mouvement qui fait agir, 2. Désire qui tend à déterminer le comportement d'un salarié. 3. Ensemble des facteurs qui incite les salariés à travailler. »²

Cette définition demeure littéraire, car elle nous indique les aspects linguistiques de la motivation.

Pour les besoins de notre étude ; nous tenterons d'approcher ce concept sur le plan managérial, humain et organisationnel.

¹ ROBERT (Paul), LE PETIT ROBERT, dictionnaire alphabétique et analogique DE LA LANGUE Française, rédaction rédigée par A. REY et REY-DEBOVE, Paris, 1990, p.1233.

² PERETTI (Jean- Marie), Dictionnaire des ressources humaines, édition Vuibert, Paris, 2008, p.171.

1.2 Définition managériale

Le concept de motivation suivant cette approche prend un autre cadre d'orientation à savoir celui régissant l'homme au travail. L'entreprise dans ce sens peut être définie à notre avis comme une terre ou un espace de motivation des hommes au travail. Il est difficile de parler d'une entreprise sans avoir investi réellement le capital humain dans ces multiples relations avec l'ensemble de la hiérarchie et de structure de l'entreprise.

La définition présentée par Lévy-Leboyer (1984) « *la motivation est un processus qui implique la volonté d'effectuer une tâche ou d'atteindre un but, donc un triple choix : faire un effort, soutenir cet effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint, y consacrer l'énergie nécessaire* »³.

Autre particularité de la définition de Steers et Porter qui préconise de son côté que la motivation se définit comme « *la motivation est un mélange de dispositions internes et d'opportunités externes – d'où l'importance de la situation dans certaines analyses motivationnelles* »⁴.

Roussel (1996), en mettant en valeur ce concept, il propose de son côté une définition aussi intéressante de la motivation des hommes au travail « *la motivation au travail est un processus qui implique :*

- *La volonté de faire des efforts, d'orienter et de soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des objectifs et de la charge de travail.*

- *La concrétisation de cette intention en comportement effectif, au mieux des capacités personnelles. »*⁵

Notre analyse des présentes définitions que nous pensons très intéressantes nous permettent de retenir que la motivation ne peut se limiter à la dimension matérielle ou logistique de l'homme au travail mais aussi à la dimension immatérielle, comportementales et relationnelles au travail, ce qui est réellement intéressant de mettre en valeur, c'est que la motivation de l'homme au travail produit du sens de l'existence de ce dernier. La motivation peut aussi être définie comme la capacité de l'entreprise à donner du sens et de l'énergie à l'homme au travail.

³ MAUGARI (Salvatore), théories de la motivation au travail, édition Dunod, Paris, 2004, p.10.

⁴ Ibid, p.10.

⁵ Ibid, p.10.

Le contraire du concept de la motivation est le concept de la démotivation, un homme démotiver au travail est en état inerte, stérile et suicidaire même, non pas sur le plan physique mais sur le plan énergétique car il ne produit aucun sens au feedback de son existence.

La motivation de l'homme au travail est aussi une affaire d'objectif, car on ne peut motiver l'homme sans avoir défini un projet commun et un objectif clair et précis.

Le concept de motivation vu son importance occupe une place considérable dans le vocabulaire du management et de la conduite des hommes et met l'accent surtout sur l'animation, la communication, l'accompagnement et le sens de l'inspiration et de l'écoute notamment.

Pour cette première section, après avoir défini globalement le concept de motivation et montrer les éléments le composants, nous tenterons dans la prochaine section à analyser l'importance de la motivation comme levier de base de la conduite des hommes.

1.3 L'importance de la motivation :

Comme nous l'avons présenté précédemment, le concept de la motivation se caractérise essentiellement par la complexité des multiples dimensions de l'être humain. Le concept de motivation constitue aussi le fondement de base de l'existence de l'être humain ainsi des rapports qu'il échange et produit avec le reste du monde. La motivation de l'homme au travail prend de l'ampleur et ne cesse d'évoluer dans le temps.

La motivation de l'homme d'autre fois, n'est pas celle d'aujourd'hui. Car beaucoup de changement et dans de différents domaines ont affectés la nature, le cadre et les niveaux d'échange entre les humains dans les organisations. Dans l'approche classique, Fredereck Taylor mettait l'accent dans la recherche de motivation de l'homme au travail dans le pas du gain. Et ce, on s'appuyant sur une thèse purement économique à savoir l'homme économique et la recherche de l'efficacité dans la réalisation dans l'activité au quotidien. Le concept de motivation perçu par Taylor et l'école classique à prit d'autre cadre d'orientation et devenu même aujourd'hui un concept lié à l'épanouissement, à la recherche de l'enthousiasme et de l'existence même du sens dans le projet de l'entreprise.

Notre analyse sur l'importance du concept en question, s'avère déterminant car la motivation vu son importance stratégique devient même un acte managérial de recherche du bien être de l'homme au travail. Charll handy on mettant en valeur ce postula en 1995, dans la

revue l'essentiel du management où il retient que « *le bonheur du salarié passe avant le profit.* »⁶

Cette thèse aussi importante nous permet de décrypter que la vraie motivation n'est pas uniquement la recherche de l'argent mais aussi la recherche du sens, de l'épanouissement et de la sérénité des hommes au travail.

De son côté Ken Blanchard écrit dans ce sens en mettant en valeur le sens profond de la motivation des hommes au travail que « *vos profits sont le sous produit de l'enthousiasme de vos salariés.* »⁷

On peut retenir à travers cette citation que la qualité du climat ou de l'environnement du travail influence directement le niveau de motivation et d'implication de l'humain dans l'entreprise. Cette dernière peut tout acheter sauf le capital humain, ce dernier doit être réellement à notre sens intégrer efficacement dans le projet de l'entreprise.

Dans ce sens, Claude Lévy-Leboyer écrit avec beaucoup d'intérêt dans son livre « *ce qui doit nous rendre conscients de la nécessité de réadapter rapidement les stratégies motivationnelles à des situations qui se renouvellent constamment* » - « *la composition de la population active, aujourd'hui explique d'ailleurs en partie l'actualité des problèmes liés à la motivation au travail* »⁸

Le contenu des propos de l'auteur demeure d'un sens profond, car on comprend que la réalité humaine est d'avantage complexe, et que le capital humain d'aujourd'hui n'a plus les mêmes attentes et aspirations que celui de la génération précédente. Ce qui est recherché de nos jours, c'est d'avantage l'autonomie, la liberté d'action, la recherche des compétences, l'innovation... etc.

Le niveau d'implication n'est plus le même et notamment devant les impératifs et enjeux que nous impose le nouvel environnement de plus en plus numérique et digital. Aujourd'hui le capital humain tend à se transformer en capital du savoir et de la recherche de l'innovation. Le bien être de l'homme et son épanouissement constituent des éléments moteur du concept de motivation dans la culture managériale de l'entreprise du 21^{ème} siècle.

⁶ CHARLES (Handy), « le bonheur des salariés passe avant le profit », l'essentiel du management, mars 1999, p.115.

⁷ BLANCHARD (Ken), « vos profits sont le sous produit de l'enthousiasme de vos salariés », l'essentiel du management, août 1999, p.103.

⁸ LEVY-LEBOYER (Claude), la motivation au travail modèles et stratégies, édition d'organisation, Paris, 2006, p.239.

L'intérêt de ce concept de motivation introduit au sein de l'entreprise actuellement repose essentiellement sur les nouveaux rôles du manager notamment en matière de communication managériale.

L'auteur Maurice Imbert avec la collaboration de Valérie Brouard stipulent dans leur livre *«En créant un environnement propice aux échanges, la communication managériale favorise l'éclosion de solutions et de démarches originales qui fonctionnent. À l'opposé, il est particulièrement frappant de constater qu'un grand nombre d'entreprises, en situation difficile ou en stagnation, sont caractérisées par une culture managériale ne favorisant pas la coopération et l'intelligence collective, mais plutôt l'expertise et le travail en silo, un système de management plutôt directif et peu à l'écoute, une valorisation de la performance individuelle au détriment du collectif, entraînant des relations plus conflictuelles que coopératives »*⁹

1.4 Motivation, satisfaction et implication

1.4.1 Définitions

Le désir permanent dans toutes les activités de management, c'est de pouvoir influencer les comportements individuels puisque le résultat économique ne dépend pas uniquement de la qualité des outils, des machines ou des systèmes techniques. Motivation, satisfaction, implication, engagement ne font qu'illustrer la quête du concept ou de la caractéristique individuelle déterminante de l'efficacité des comportements individuels.

1.4.1.1 La motivation

La motivation peut être définie dans une perspective subjective (état d'esprit) d'une part et dans une perspective objective (processus) d'autre part.

Du point de vue subjectif, être motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre, et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint. La motivation est en fait un état psychologique, intermédiaire, antécédent de la performance que cherche toute entreprise.

Du point de vue objectif, il s'agit d'un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus. Ce processus étant déclenché à l'origine par l'action d'une force motivationnelle intérieure qui dépend de caractéristiques personnelles comme les besoins, les pulsions, l'instinct, les traits de

⁹ Maurice Imbert avec la collaboration de Valérie Brouard, la communication managériale méthodes et bonne pratiques, édition DUNOD, Paris, 2015, p.251.

personnalité. Il peut être déclenché aussi par une force motivationnelle externe qui dépend de la situation, de l'environnement de travail, de la nature de l'emploi, du mode de management des supérieurs. Ces facteurs de motivations internes et externes sont changeants et propres à chaque individu. C'est ainsi que l'on affirme que la motivation n'est pas une qualité fondamentale qui caractérise tout individu de manière permanent, car une activité peut motiver une personne et pas une autre. De même, une personne peut être motivée par une activité et pas pour une autre. Les facteurs de motivation agissent sur les comportements de l'individu avec une intensité plus ou moins élevée selon le caractère, le contexte, voire même la culture.

1.4.1.2 La satisfaction

La satisfaction se définit comme l'impression subjective globale positive, résultat de nombreux facteurs dont celui d'avoir atteint un but recherché, indice d'une réalisation de soi.

C'est l'attitude mentale d'un individu vis-à-vis des aspects de son travail, de ses besoins dont la réalisation provoque des états psychologiques différents en milieu de travail, de sa relation comparative entre la situation actuelle de travail et la situation idéale normative.

La satisfaction au travail est le résultat d'une comparaison entre la situation actuelle et celle désirée, soit parce que c'est équitable, soit parce que c'est désirable pour l'individu et raisonnable, compte tenu des circonstances.

Pour la théorie des besoins de Maslow, la satisfaction est liée à la réduction d'une tension, elle-même provoquée par le besoin non satisfait. En ce qui concerne la théorie des attentes de Vroom, la satisfaction est liée à la confrontation entre l'ensemble des résultats obtenus, affectés de leur valence, aux résultats attendus, également affectés de leur valence.

1.4.1.3 L'implication

L'implication est un concept qui ne peut être défini que dans le sens d'une symbiose entre les valeurs d'une organisation et celles de ses membres. Elle peut se définir comme une force générale conduisant l'individu à s'identifier et à s'engager envers l'organisation dans laquelle il travaille. Elle est en réalité l'attachement au travail, l'identification du salarié à son emploi, à son rôle professionnel. La part que tient le rôle professionnel dans cette image de soi est la base de l'implication dans le travail.

On distingue 3 dimensions de l'implication selon Allen et Meyer qui sont :

- L'implication affective qui se traduit par l'attachement émotionnel, l'identification, l'engagement envers l'organisation ;
- L'implication calculée qui se réfère à un choix raisonné de l'individu, jugeant plus opportun de rester fidèles à l'organisation que de le quitter, compte tenu des investissements matériels et immatériels engagés ou compte tenu des coûts associés à son départ ;
- L'implication normative qui se traduit par un sentiment d'obligation de rester travailler dans l'organisation par devoir moral, loyauté ou pour achever un projet dans lequel la personne est engagée, de devoir de rester dans le réseau compte tenu de ce que le réseau leur a apporté.

1.4.2 Liens entre motivation, satisfaction et implication

1.4.2.1 Motivation et satisfaction

Les causes qui distinguent la motivation de la satisfaction sont difficilement séparables car elles sont toutes des états psychologiques. Cependant la satisfaction réfère aux attitudes du salarié et agit sur le court terme alors que la motivation réfère à l'état ressenti par le salarié et agit sur le moyen et le long terme en lui impulsant de l'énergie pour faire son travail et poursuivre son but. Un salarié motivé n'est pas forcément satisfait. Celui qu'est motivé devient facilement satisfait. Le peu de différence se situe au niveau de l'amplitude de l'état perceptuel et de l'attitude individuelle face aux facteurs liés au travail. La satisfaction se ressent après la motivation, elle en est une des résultantes au cas où il y a eu réalisation de certaines attentes. Pour mieux le comprendre, reprenons la démonstration de Francès (1995) qui stipule que :

« Si l'on pose la question de savoir pourquoi l'on travaille, la réponse immédiate est « pour gagner sa vie ». C'est dans la grande majorité des cas absolument vrai, mais insuffisant. Une telle réponse n'explique en rien pourquoi on s'oriente vers telle ou telle formation, choisit tel ou tel métier et, une fois en poste, pourquoi on s'investit plus ou moins intensément dans son activité. Seul un détour par le concept de motivation permet, selon Francès, d'envisager moins naïvement cette question. La motivation est pour lui l'ensemble des aspirations qu'un travailleur attache à son travail, sachant :

1) que chacune de ces aspirations est plus ou moins susceptible de se concrétiser, dans la mesure où elles dépendent du type de travail confié au salarié ;

2) que chaque aspiration est affectée d'un coefficient de désidérabilité, autrement dit, d'une valeur différentielle.

Pour l'exprimer autrement, on dira que tous les emplois ne permettent pas de « vivre » également le même type de motivation, autrement dit, n'autorisent pas le même type

d'aspirations, et que les différentes attentes d'un salarié sont elles-mêmes plus ou moins souhaitées, valorisées. Francès écrit qu'elles ont des « valences » différentes. Aussi, pour mesurer la motivation l'auteur propose l'équation suivante :

$$M = \sum_{n=1}^k (A) V$$

La force de la motivation (M) est la somme (\hat{A}) allant de 1 à k , des attentes (A) que le travailleur place dans son emploi. Chacune de ces attentes ayant une désirabilité, autrement dit une « valence » (V) plus ou moins grande.

La satisfaction, partant, se définit à partir de la motivation, comme la confrontation des attentes avec les résultats obtenus (O) : On retiendra donc que la satisfaction se mesure à partir du niveau de divergence entre ce qu'une personne désire et ce qu'elle retire effectivement de son emploi. La satisfaction dépend donc de la motivation : on n'est satisfait que de ce qu'on désire, alors qu'on peut fort bien être « motivé », autrement dit aspirer à des résultats qu'on n'a pas encore obtenus. »¹⁰

1.4.2.2 Satisfaction et implication

En ce qui concerne le lien entre satisfaction et implication, on constatera d'abord que l'implication précède la satisfaction. L'implication accroît ou diminue finalement les chances de ressentir de la satisfaction. C'est d'ailleurs un de ses effets non négligeables pour l'organisation. Par ailleurs, une forte implication peut déclencher de fortes insatisfactions si les attentes ne sont pas comblées.

1.4.2.3 Implication et motivation

Il existe des points communs entre l'implication et la motivation. La motivation en tant que contenu s'intéresse au déterminant de la motivation de l'individu et l'implication est considérée comme une attitude de l'individu à l'égard de son travail. Les deux concepts sont centrés sur l'individu. Cependant, il existe des points divergents. La plupart des théories sur la motivation reposent sur les calculs faits par l'individu en termes d'intérêt. L'implication repose plus sur des notions d'effort, d'identité personnelle. L'implication va plus loin que la motivation car elle étudie comment la participation de l'individu à l'organisation lui permet de se développer psychologiquement. Si la motivation est la mise en mouvement, l'implication donne le sens et la direction à ce mouvement engendré par la motivation.

¹⁰ CARRE (Philippe) et FENOUILLET (Fabien), traité de psychologie de la motivation, édition Dunod, Paris, 2009, pp. 192-195.

Par ailleurs, si la motivation est d'ordre individuel, l'implication, elle, ne peut s'envisager que dans une perspective de groupe, de partenariat.

Nous pouvons considérer que ces trois concepts ne sont pas indépendants, mais s'inscrivent dans une relation de causalité circulaire. La satisfaction est le sentiment éprouvé par un individu suite à la réussite d'une action laquelle dépend directement de sa propre motivation. Mais si la satisfaction ne détermine pas directement la motivation, l'insatisfaction en revanche démotive. De même, une forte implication crée un climat favorable à la motivation. Et la satisfaction, si elle est pérenne consolide l'implication. Au sein de l'entreprise, les questions de motivations, satisfaction et implication sont très importantes car la productivité d'un salarié est directement liée à son niveau de motivation, de satisfaction et d'implication. C'est une bonne raison d'entretenir ces trois concepts au niveau des collaborateurs. Et ce degré de motivation, de satisfaction et d'implication du salarié interagit directement sur les résultats de l'entreprise.

C'est donc dans ce contexte que les organisations ont pris conscience de l'importance de la richesse que représentent ces trois concepts au sein de leurs ressources humaines. Il est à noter que ces trois concepts (motivation, satisfaction implication) sont les déterminants psychologiques de la performance dans l'entreprise.

Enfin de cette sous section nous pouvons retenir que le concept de la motivation demeure inestimable et irremplaçable. Ce concept ne s'achète pas car il ne s'agit pas d'un produit tangible et matériel, il s'agit d'avantage d'un savoir relationnel et comportemental positif basé essentiellement sur l'acceptation de l'autre, la cohérence, la sincérité, la confiance et le sens de l'écoute et du respect. Ces éléments constituent pour le besoin de notre mémoire les composantes essentielles du concept de motivation des hommes au travail.

La prochaine section sera consacrée essentiellement sur les dimensions multiples et les exigences de la motivation de l'homme au travail.

2 Section 2 : les dimensions multiples et exigences du concept de motivation

2.1 Les multiples dimensions du concept de la motivation

Après avoir montré et analysé même l'importance de la motivation des hommes au travail et mit en valeur son impact sur la recherche de la cohérence et de l'équilibre entre le projet personnel et professionnel de l'entreprise, nous tenterons dans cette section de mettre en relief les multiples dimensions et les exigences caractérisant le concept de motivation. Ce dernier, comme nous le savons demeure aussi complexe, sensible et multidimensionnel car il nous permet de dévoiler les dimensions humaines et comportementales cachées et invisibles.

Justement, vu cette complexité caractérisant le concept en question nous pouvons retenir qu'il existe quand même des voix et des pratiques managériales orientées essentiellement vers la communication managériale et qui constitue aujourd'hui un atout stratégique des managers de l'entreprise de la nouvelle génération.

La communication managériale, peut aider les managers sur le terrain à faire évoluer leurs ressources humaines à vivre et partager une motivation plus performante.

Analyser les dimensions de la motivation chez le capital humain constitue un domaine de recherche déterminant et complexe même. Comme nous l'avons déjà indiqué précédemment dans le cadre de notre recherche, la motivation n'est pas un simple mot mais d'avantage un concept complexe, multidimensionnel et qui cache beaucoup de sens chez l'être humain. Les dimensions de la motivation sont en général répartis en deux catégories à savoir : les dimensions intrinsèque et celle extrinsèque, c'est-à-dire, provenant de l'environnement ou du milieu d'appartenance de l'homme.

Des auteurs comme Christophe Benoit, stipule qu' « *Il est important dans la perspective d'une motivation one to one de bien distinguer les deux dimensions de la motivation: la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque* »¹¹.

Les deux dimensions de la motivation :

2.1.1 La motivation extrinsèque :

Implique des actions qui sont initiés de l'extérieur, et donc elle se trouve en dehors de l'activité. Par exemple quand la personne reçoit une récompense, évite la sensation de culpabilisation, ou quand elle gagne l'approbation. Mais elle ne fonctionnera pas pour des

¹¹ BENOIT (Christophe), motivez par l'enthousiasme, éditions d'organisation, 2005, P34

tâches qui font appel à la créativité puisque l'anticipation d'une récompense ou la menace de la sanction fera en sorte que l'employé va se concentrer strictement sur cette récompense mais normalement l'accent devrait être mis sur la créativité. Donc l'employé attend une récompense qui est tangible ou qui est donnée physiquement pour avoir accompli quelque chose. Il s'agit d'une reconnaissance tangible de ses efforts. Comme c'est un certificat de réussite, un trophée ou une médaille, un badge ou des points pour avoir, ou même une récompense monétaire pour avoir accompli un objectif. Par conséquent, les récompenses extrinsèques signifient que la récompense est extrinsèque à l'individu. Et donc l'employé ne doit pas être mis sous une pression.

« • *La motivation extrinsèque: représente tout ce qui est périphérique à la personne elle-même : il s'agit de son environnement, essentiellement professionnel. L'entreprise prise en représente la pièce centrale avec ses composants humains et organisationnels, son ambiance. L'entreprise est susceptible d'offrir à la personne un certain nombre de signes de reconnaissance et de symboles de récompense (cadre de travail, entourage professionnel, félicitations, augmentation de salaire, primes, intéressements divers et variés, avantages en nature tels que véhicules, voyages, etc.)* ». ¹²

2.1.2 La motivation intrinsèque :

Signifie que le personnel pratique une activité pour le plaisir et la satisfaction qu'il l'en retire. C'est-à-dire qu'il apprécie simplement l'activité qu'il juge utile de faire ou elle représente un défi intéressant pour lui .C'est quand il effectue des activités volontairement et par intérêt pour l'activité elle-même sans attendre de récompense. Donc quand un employé exerce son métier parce qu'il l'aime, il est intrinsèquement motivé. Donc il attend une récompense intangible de reconnaissance, un sentiment d'accomplissement ou une satisfaction consciente. Comme les récompenses intrinsèques sont intangibles, elles proviennent généralement de la personne qui fait l'activité. Donc cette motivation provient de l'intérieur de l'être humain. Les personnes intrinsèquement motivées ont comme caractéristiques, d'abord le désir pour l'auto détermination qu'ils veulent travailler de manière indépendante sur une tâche cela signifie qu'il faut leur donner la liberté pour décider. Puis comme autre caractéristique ils visent l'excellence intrinsèque pour grandir et s'améliorer donc il faut les aider à devenir meilleurs puisqu'ils préfèrent une tâche cognitive exigeante et peuvent s'auto régler.

¹² Ibid, p.34.

Parmi les sources intrinsèques, on a les valeurs, les besoins, et les croyances. Son objectif est d'être le meilleur.

« • La motivation intrinsèque représente quant à elle la motivation profonde et interne de personne. Cette motivation est la face cachée de l'iceberg de la motivation, Elle est personnelle et plus ou moins consciente. Il s'agit du « qu'est-ce qui me fait bouger ? », du starter du lundi matin, du plaisir immédiat et non calculé que va ressentir la personne dans son action quotidienne ». ¹³

Le contenu des idées de l'auteur demeure d'un sens profond, car il nous permet un éclairage sur les deux dimensions caractérisant la motivation des hommes au travail. »¹⁴

«Il est important pour un manager de penser à motiver de façon one to one, c'est-à-dire de façon individuelle et personnelle. Le management doit rechercher et adapter des signes de reconnaissance particuliers à chaque personne qui constitue une équipe, à chaque équipe qui constitue un service, à chaque service qui constitue un département, à chaque département qui constitue une direction.

Ce qui motive telle personne, ne motivera pas telle autre. »¹⁵

L'étude de ces deux dimensions demeure à notre sens fondamentale. Elles doivent être adaptées par les managers sur le terrain de l'entreprise. Il n'existe pas de recette magique pour motiver l'humain au travail ; par contre il existe des efforts d'adaptations de la part du manager .cela s'explique par la nature complexe des besoins et motivations des hommes dans le travail. La motivation la plus adaptée doit être personnalisé car les être humains sont différents et n'agissent pas de la même manière. Le manager pour répondre efficacement à ce genre de phénomène aussi complexe en matière de motivation, il doit tenir compte du comportement et des attitudes de chacun dans le monde de travail. Comme nous le savons aujourd'hui les entreprises et les organisations modernes ne cessent d'investir la formation de leurs managers et encadrements à l'esprit même de la motivation des hommes au travail.

On retient du professeur benoit que la motivation n'est pas simplement liée au avantages matériels mais plus particulièrement au respect et la prise en charge réelle de l'humain notamment les aspects liés a la recherche de l'épanouissement et l'enthousiasme à la fois.

¹³ Ibid, p.34.

¹⁴ Ibid, p.34.

¹⁵ Ibid, p.33.

« Les motivations extrinsèques, même lorsqu'elles sont imaginées avec beaucoup de générosité par la direction, sont vite digérées dans la réalité. Ces déclencheurs n'agissent que sur du court terme.

Sur le long terme, il ne s'agit plus de déclencheurs mais de répéteurs destinés à éviter l'endormissement des compétences et l'effondrement des performances. »¹⁶.

Confirme l'hypothèse que les dimensions extrinsèques demeurent aussi importantes, et constituent le prolongement et renforcement des motivations intrinsèques.

Les motivations extrinsèques, doivent être présentes dans les pratiques managériales introduites par l'entreprise, le cas contraire met en danger les compétences et les performances de cette dernière.

Dans ce cadre, l'auteur souligne que *« Très souvent, trop souvent d'ailleurs, l'entreprise pense motivation en pensant seulement facteurs extrinsèques. Les facteurs extrinsèques agissent le plus souvent comme des déclencheurs : c'est l'effet de la « bonne surprise » ou de la récompense consécutive à un travail réalisé. Lorsqu'il y a répétition des récompenses extrinsèques, il y a constitution d'habitudes. Le risque est grand pour toute entreprise d'éroder le plaisir dès que l'habitude arrive et que la routine s'instaure. »¹⁷*

Nous retenons d'après les éléments de réflexions de l'auteur en question, que la motivation des hommes au travail est un domaine aussi complexe car il se caractérise par des dimensions et niveaux d'articulations, d'abord sur le plan psychologique chez l'humain, ensuite sur le plan relationnel, sociologique et enfin sur le plan environnemental et sociétal. Nous comprenons que la motivation des hommes au travail devient de plus en plus un sujet d'intérêt capital et stratégique même, dans ce sens, l'entreprise ne peut être perçue comme un ensemble de moyens et de ressources mais d'avantage comme une terre de motivation, de production de feedback, de cultures communes et de l'engage commun.

Pour que les managers comprennent et décryptent la motivation des hommes au travail, il est nécessaire avant tout de situer les besoins de chacun des travailleurs appartenant à l'entreprise. La détection de ces besoins complexes et multidimensionnels nécessite des efforts d'écoute en permanence de la part des managers. La pratique d'écoute active demeure inestimable car elle constitue le meilleur cadre de motivation de l'homme au travail après

¹⁶ Ibid, p.35.

¹⁷ Ibid, p.34.

avoir défini même l'ensemble de besoin physiologique ou autres exprimés par le salarié. En général, ces besoins sont hiérarchisés et chaque niveau constitue le prolongement du niveau précédent. Nicole Aubert explicite clairement le lien entre besoin et motivation de l'homme au travail ou il montre que :

« 1. Le comportement humain est guidé par le besoin ressenti par l'individu comme le plus intense dans la situation présente. Quel que soit l'ordre d'apparition des différents besoins, l'important est que, à un certain moment, l'un de ces besoins prime sur les autres et c'est lui qui, alors, constitue le déterminant essentiel de l'action. Ainsi, un employé dont le souci essentiel est de se voir promu au statut de cadre et qui est donc mu par un besoin d'estime (prestige social) sera fort peu sensible à une promotion ne se traduisant pour lui qu'en termes financiers. C'est donc le besoin prédominant à l'instant T qui constitue le besoin motivant.

2. Un besoin déjà satisfait ne motive plus de la même façon. Autrement dit, tout dirigeant doit être conscient du caractère dynamique de l'évolution des besoins de ses collaborateurs et rester à l'écoute de leur évolution. Il doit par ailleurs être conscient de la diversité de ces besoins au sein d'une même équipe : tandis que l'un sera mu par des besoins d'estime, l'autre cherchera à satisfaire avant tout un meilleur développement de ses capacités et aptitudes (réalisation de soi) tandis qu'un troisième ne sera « motivé » - au même moment que - par la pérennisation de son engagement contractuel (sécurité).

3. Si Fon examine la progression des besoins du bas vers le haut de la pyramide, on voit que l'on passe du registre de l'a Avoir » au registre de l'être : tandis que les besoins physiologiques se déclinent en termes d'avoir (on a faim, on a soif ou on a sommeil et on cherche à satisfaire ce besoin), on passe avec les besoins sociaux d'appartenance au niveau de l'épanouissement de l'être: on désire être accepté, être aimé, être reconnu... Quant aux besoins d'accomplissement, ils se situent également sur le registre du développement de l'être, mais dans une dimension plus collective qu'individuelle on désire organiser, servir, créer, inventer, exister. »¹⁸

¹⁸ AUBERT (Nicole), Diriger et motiver secrets et pratiques, éditions d'organisation, Paris, 1996, p.19 et la suivante

2.2 Les exigences liées au concept de la motivation

2.2.1 Les exigences humaines :

Reprendre à la question liée aux exigences humaines et organisationnelles de la motivation des hommes au travail et de la recherche de la performance est une préoccupation fondamentale et stratégique même.

Organiser le cadre de fonctionnement de l'humain, demeure dans ce sens l'élément moteur de la survie du projet de l'entreprise.

Comme nous l'avons indiqué précédemment nous pouvons retenir avec beaucoup d'intérêt que le capital humain est désormais devenu la locomotive du projet de fonctionnement de l'organisation de l'entreprise. Le capital humain doit être investi et réinvesti en permanence par l'entreprise et dans ses dimensions multiples, le capital humain doit être suivi et accompagner avec beaucoup d'intérêt et d'attention par les managers de l'entreprise, car toute déviation entrainera des situations difficiles de déséquilibre sur les différents plans.

La perte du sens de l'humain constitue dans ce cadre le danger de mort de projet de l'entreprise, c'est pour cela que la motivation concerne d'abord le capital humain, car il s'agit du capital le plus précieux au sein de l'entreprise.

Dans ce cadre, les auteurs Alain Boyer et Guillaume Gozlan soulignent dans leur livre « *Une culture d'entreprise ne se décrète pas. Elle est construite par un groupe d'individus sur des valeurs communes et des expériences partagées. Et il faut réunir les conditions du succès en développant la capacité créatrice de l'entreprise à innover, responsabilisant chacun des collaborateurs et en les motivant. Tout cela est nécessaire pour favoriser la dynamique du travail, d'un travail en entreprise envisagé idéalement comme l'action de rester moteur pour développer les opportunités et construire avec l'entreprise des réussites pour les clients actuels et potentiels.* »¹⁹

¹⁹ Boyer (Alain) et Gozlan (Guillaume), 10 repères essentiels pour une organisation en mouvement, éditions d'organisations, Paris, 2000, p.171.

2.2.2 Les exigences organisationnelles :

Après avoir montré l'importance des exigences liées au capital humain dans son approche managériale moderne, nous tenterons dans cette sous section de mettre l'accent sur la dimension organisationnelle et structurelle de l'entreprise.

Les exigences organisationnelles sont aussi déterminantes, car elles nous permettent de s'assurer la cohérence et l'adaptation entre le capital humain et l'organisation. Comme nous le savons l'entreprise est un espace d'abord humain et organisationnel. On ne peut investir le capital humain sans avoir mis en valeur le cadre organisationnel et structurel de l'entreprise elle-même.

Les mêmes auteurs Alain Boyer et Guillaume Gozlan « *Nous avons commencé cet ouvrage en rappelant qu'une entreprise est un ensemble de moyens au service d'un ensemble d'objectifs. Mais la réalisation effective de ces objectifs nécessite une organisation réglée, cohérente, dynamique et ouverte au changement... ce qui n'est pas simple à organiser et à mettre en œuvre.*

Organiser n'est pas structurer pour figer. C'est viser, au contraire, le développement d'une organisation active et réactive, qui se construit une richesse relationnelle et informationnelle, au service de tous les acteurs de l'organisation, pour la réussite de l'entreprise.

Avoir une vision cohérente de l'articulation à rechercher entre les fondamentaux de l'entreprise- la stratégie, les processus, les outils, l'information et les équipes - et mettre en pratique des méthodes pour obtenir des résultats, telles sont donc les actions exigeantes et concrètes que nous pensons vitales pour mieux organiser l'entreprise.

Pour plus de mouvement.

Vers plus de cohérence. »²⁰

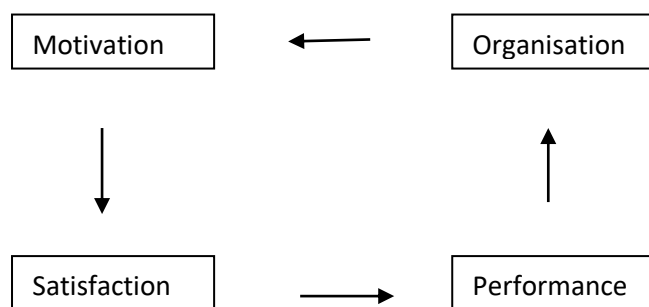
De son côté, Pierre Morin illustre clairement la part de contribution de l'organisation avec le développement de la motivation des hommes au travail.

Ce sujet de nature complexe est un domaine d'étude aussi intéressant car il constitue la plateforme de la dynamique de l'entreprise. « *Motivations et performances relèvent de deux domaines de nature différente.*

²⁰Ibid, p.196.



Recourir aux motivations consiste à utiliser le processus motivation- satisfaction pour renforcer les mécanismes organisation-performances. »²¹



L'analyse de cette articulation des variables permettant l'interactivité entre les différentes composantes régissant le fonctionnement de l'entreprise n'est pas une chose aussi simple mais d'avantage complexe et multidimensionnel.

Nous retenons dans ce sens, que l'organisation au sein de l'entreprise constitue d'avantage son noyau dur du fonctionnement de l'entreprise toute entière. Une organisation réussite est celle qui fait appel à la recherche de la performance humaine d'abord ensuite globale.

Certes, il n'existe pas un modèle d'organisation idéale ou parfaite le monde du fonctionnement de l'entreprise, il existe par contre des modèles d'organisations efficaces et réussis. Le modèle d'organisation anthropogène constitue le moyen permettant à l'entreprise de conjuguer les moyens humains et les moyens matériels et l'logistique.

²¹ Morin (Pierre), ORGANISATION ET MOTIVATION, le guide du gestionnaire, les éditions chihab, les éditions d'organisation, Paris, 1995, p.9.

Dans ce sens Hervé Serieyx, illustre clairement ce modèle : « *La conception des structures anthropogènes* :

Il s'agit d'abord de mettre en œuvre dans l'entreprise une organisation, des règles du jeu qui permettent à la fois l'atteinte des objectifs économiques de l'entreprise et le développement des individus.

Le tableau suivant précise les caractéristiques d'une telle organisation, les valeurs qu'elle permet de développer et quelques signes, quelques indicateurs auxquels on reconnaît que l'organisation a bien caractéristiques indiquées. »²²

Tableau N°1 : caractéristiques d'une organisation anthropogène

<i>Caractéristiques de l'organisation</i>	<i>Valeurs mobilisées</i>	<i>Quelques indicateurs</i>
<i>Elle clarifie la destination : de l'entreprise, du service, du poste permettant de savoir : -ou l'on va -à quoi on sert</i>	<i>Goût de la participation à une Œuvre commune</i>	<i>A l'échelle De l'entreprise, de l'usine, de l'atelier, du bureau Y a-t-il une réflexion commune ou, au moins, une information sur les objectifs ?</i>
<i>Elle organise la délégation permettant de savoir: - ce que l'on a à faire. -de qui on dépend quelle liberté on a, -sur quoi on sera jugé.</i>	<i>Goût de la responsabilité</i>	<i>La hiérarchie est-elle formée: - à l'accueil du personnel - à la définition de missions claires - au contrôle?</i>
<i>Elle favorise l'ouverture sur Lucidité et l'extérieur permettant: - de percevoir les risques -d'intégrer les expériences</i>	<i>Lucidité et ouverture au monde</i>	<i>L'entreprise diffuse-t-elle à son personnel une information sur -son marché -sa concurrence - l'évolution de la branche ?</i>

²² SERIEYX (Hervé), mobiliser l'intelligence de l'entreprise cercles de qualité et cercles de pilotage, entreprise moderne d'édition, Paris, 1982, p.116. Et suivante.

<i>Elle exalte la créativité interne permettant à chacun:</i> <i>-de s'exprimer,</i> <i>-de s'épanouir,</i> <i>-de construire.</i>	<i>Gout d'agir</i> <i>de construire,</i> <i>de se « transcender »</i>	<i>Y a-t-il des dispositifs pour drainer l'imagination de tous ?</i> <i>Apprend-on à traiter des problèmes ?</i>
<i>Elle assure la sanction des mérites permettant à chacun:</i> <i>-d'être reconnu</i> <i>-De progresser</i>	<i>Prise en charge de la personne par elle-même</i>	<i>Y a-t-il un système d'appréciation (périodique et respecté) ? La hiérarchie est-elle formée à l'appréciation ?</i>

Source : SERIEYX (Hervé), mobiliser l'intelligence de l'entreprise cercles de qualité et cercles de pilotage, entreprise moderne d'édition, Paris, 1982, p.117

2.2.3 Les exigences socioculturelles

Après avoir analysé les exigences humaines et organisationnelles du concept de motivation, il est utile de compléter cette analyse par le recours aux exigences socioculturelles. Comme nous l'avons indiqué précédemment l'entreprise n'est pas simplement un ensemble de moyens ou de ressources mais d'avantage une terre de changement voir même un espace communicationnel et socioculturel interactif et déterminant même. L'entreprise c'est aussi un lieu de vie personnel et professionnel, des relations formelles et informelles à travers les échanges des ressources humaines du cadre hiérarchique peuvent aussi influencer directement et indirectement le climat de travail.

Les aspects socioculturels ne sont pas des matières premières ou le cadre matériel même régissant l'entreprise. Part contre ces aspects sont immatériels car ils alimentent l'entreprise en culture, valeurs, normes de conduites et esprit de l'entreprise ; il s'agit de l'âme de l'entreprise Alain Fronteau montre dans son livre que « *Fidéliser ses cadres permet de s'intéresser à la stabilisation de ses effectifs. Même si l'arrivée de nouveaux collaborateurs est toujours porteuse d'innovation, l'entreprise se doit de maîtriser son turnover. Il est également moins coûteux pour une entreprise de déployer des moyens pour conserver les meilleurs cadres, que d'en recruter de nouveaux. Au-delà du coût financier qu'il engendre, le turnover peut être révélateur de dysfonctionnements et de désengagement du personnel. C'est aussi entrer dans une optique d'optimisation des pratiques de gestion organisationnelle. Il*

existe bien souvent une corrélation entre les attentes des salariés et les besoins de l'entreprise.

Fidéliser, oui mais pas à n'importe quel prix, c'est évidemment un des grands challenges de l'entreprise. De manière générale, il est plus facile d'intervenir sur des leviers matériels que sur des aspects relationnels en tant que tels, car ceci remettrait en cause l'organisation, le management, les rapports interpersonnels, et les relations entre les équipes. Cependant, c'est bien la personnalisation des relations qui fait la différence, c'est bien le défi à relever pour intervenir directement sur le relationnel afin d'accorder aux salariés la reconnaissance, l'écoute qu'ils revendiquent souvent à juste titre. La fidélisation doit faire l'objet d'un engagement clair de la direction et d'actions coordonnées à l'interne comme en externe. »²³

Les propos de l'auteur demeurent déterminants car ils nous permettent d'appréhender que l'entreprise est d'abord un espace de confiance et de fidélisation. L'organisation de l'entreprise doit faciliter les interactions et les échanges entre les hommes au travail. Confiance, engagement et fidélisation constituent d'avantage les bases de la construction de la culture de l'entreprise, cette dernière devient de plus en plus déterminante dans la mesure où elle met en valeur des valeurs sûres facilitant l'accès à la recherche de l'harmonie, du bien être et de la joie au travail.

2.2.4 Les exigences liées à l'état d'esprit des managers et son cadre d'orientation

Deviennent désormais, déterminant dans la recherche de l'harmonie et de la cohérence dans le fonctionnement de l'entreprise.

Il faut noter dans ce cadre que la diffusion et la déclinaison des systèmes de valeurs de normes de conduite et de la culture de l'entreprise sont liés essentiellement à l'état d'esprit du top management en général et de l'ensemble des managers en particulier, parmi les rôles attendu du top management est de d'investir un climat de travail permettant le rassemblement de l'ensemble des ressources humaines au tour des objectifs de l'entreprise. Cela ne s'achète pas car il ne s'agit pas de s'inquiéter uniquement à la recherche du chiffre d'affaire, mais d'avantage à la recherche de l'équilibre entre les besoins et attentes des ressources humaines d'un côté et le projet économique et financier de l'entreprise.

²³ Fronteau (Alain), le management par la confiance comment fidéliser les cadres d'entreprise pour générer de la performance ?, afrnaud franel éditions, 2007, SD.

Les dimensions socioculturelles du projet de l'entreprise c'est aussi investir à long terme des comportements et des attitudes, des ressources humaines vont dans le sens de l'autonomie de responsabilisation, de motivation et d'innovation même.

L'entreprise d'aujourd'hui n'est pas celle d'hier, l'environnement aussi a complètement changé et dans tout les sens et qui nous cesse d'imposer des pratiques managériales encourageant l'action et la pro activité au sein de l'entreprise. L'auteur Hervé Serieyx éclaire justement cette problématique « *Une attention particulière portée à la relation interindividuelle dans quelques actes de gestion privilégiés*

Dans la vie du personnel dans l'entreprise, certains moments privilégiés permettent plus que d'autres le développement des valeurs cibles (responsabilisation, solidarité, etc.). Le dirigeant doit veiller à ce que ces moments soient mis à profit. Citons par exemple: l'embauche et l'accueil.

-les temps de formation formelle (au centre de formation et sur poste).

- l'appréciation,

- les changements d'affectation, la mise en œuvre de la sécurité (sur les installations de production par exemple),

- le départ

Le dirigeant doit veiller à ce que ces diverses occasions la hiérarchie sache, puisse et veuille faire preuve vis-à-vis des subordonnés:

- de capacités d'écoute, de compréhension d'autrui.

- de clarté dans les explications,

- de courage dans la relation,

- de capacité de mobilisation, d'énergie et d'enthousiasme,

- et, pourquoi pas, que la hiérarchie sache, sinon aimer, du moins comprendre rendre, être chaleureuse et sourire.

- Dans tous ces domaines, c'est à la hiérarchie d'être formatrice, or elle n'a pas spontanément ces capacités. Il faut donc envisager un énorme effort de formation de la hiérarchie à son rôle formateur. avec la mise en œuvre d'une organisation et de règles du jeu

anthropogènes, ce rôle devient la responsabilité majeure d'un dirigeant, ce qui requiert de sa part un effort intense et permanent d'innovation et d'ouverture. »²⁴

Il ressort de tout ce qui précède que le sens de la motivation est aussi profond car ce concept constitue le dénominateur commun de l'ensemble des processus de l'entreprise et de son cadre d'orientation socioculturel et managérial, le recours par les managers aux aspects qualitatifs et comportementales devient impératif, car l'environnement ne cesse de changer et dans tout des sens de son existence.

3 Section 3 : les différentes théories liées au concept de motivation²⁵

Cette dernière section, nous permettra d'appréhender les principales théories de la motivation au travail, nous distinguerons d'une part les théories relevant de l'École Scientifique du Travail, d'autre part les théories de l'École des Relations Humaines.

3.1 Les théories de l'École Scientifique du Travail

3.1.1 L'organisation scientifique du travail de Taylor

Taylor est né en 1856 aux États-Unis, ouvrier dans une usine d'acier, il gravira les échelons au fur et à mesure. En 1884, il deviendra ingénieur en chef. Ainsi son expérience d'ouvrier lui a fait comprendre les raisons pour lesquelles il était difficile de faire progresser la productivité dans les usines. Après ce constat, Taylor s'est engagé dans des expériences d'organisation du travail novatrices, appelée l'organisation scientifique du travail. Son idée consistait à rationaliser le travail au maximum. Cette rationalisation va porter sur trois axes principaux:

Division horizontale du travail :

C'est la parcellisation des tâches entre les opérateurs. A chaque opérateur est attribuée une tâche élémentaire, la plus simple possible, afin d'automatiser et d'accélérer les gestes.

Division verticale du travail :

C'est la séparation entre le travail d'exécution et le travail intellectuel de conception, assuré par les ingénieurs du «bureau des méthodes». Par la démarche scientifique (étude du

²⁴ SERIEYX (Hervé), Op. cit, p.118 et la suivante.

²⁵ MUCHA (Laura), la motivation des salariés et performance dans les entreprises, mémoire professionnel, université de REIMS, 2010, pp. 16-25.

poste, décomposition et simplification des gestes, attribution d'un temps d'exécution à chaque tâche élémentaire), ils déterminent la seule bonne façon d'effectuer une tâche appelée « The One Best Way ».

Salaire au rendement et contrôle des tâches :

Taylor est tout à fait conscient du caractère abrutissant et aliénant du travail ainsi proposé à l'ouvrier. Selon lui, la seule motivation d'un tel travail ne peut être que l'argent. Pour cette raison, il pense que le salaire au rendement s'impose. Ainsi à chaque tâche correspond un temps d'exécution; le chronomètre détermine alors la rémunération de l'ouvrier. Le salaire au rendement permet donc la lutte contre les temps morts découlant d'une mauvaise organisation ou de la tendance spontanée des travailleurs à choisir leur propre rythme, ce que Taylor appelle la flânerie ouvrière.

Par la suite H. Ford a prolongé le Taylorisme en inventant le convoyeur mécanique c'est-à-dire le travail à la chaîne permettant de transporter le produit en cours de fabrication vers l'ouvrier. L'ouvrier se trouve alors assujéti à son poste de travail et à la cadence imposée par la vitesse de la machine.

H. Ford pense également que la production doit être standardisée pour faire naître la consommation de masse, ainsi la standardisation est poussée à l'extrême permettant la production en grande série. En contre par les ouvriers reçoivent un salaire supérieur aux moyennes observées dans l'industrie, appelé le "Five Dollars Day". Cette augmentation de salaire a ainsi permis d'Accroître le pouvoir d'achat des ouvriers de l'entreprise Ford.

Nous pouvons constater que cette organisation scientifique du travail a permit de dégager d'importants gains de productivité pendant la période des Trente Glorieuses. Cependant ces différentes approches de l'organisation du travail ont été accusées de déshumanisation de ce dernier.

3.1.2 La théorie Z mise en avant par W. Ouchi

La théorie Z développée par W. Ouchi s'inscrit dans le prolongement de la théorie X-Y de Mac Grégor que nous verrons ultérieurement. La théorie Z identifie les idées fondamentales du Japon en matière d'organisation du travail. Selon W. Ouchi, l'Homme a besoin de s'impliquer au travail, il faut donc mobiliser le personnel, faire appel à sa créativité, à sa capacité d'innovation. Pour cela, l'entreprise doit concilier l'intérêt personnel

du salarié et les intérêts économiques de l'entreprise. En d'autres termes, cette approche privilégie le rapport liant l'individu et l'entreprise car ils s'échangent des biens et des services entre eux. Ainsi, cette théorie identifie trois types de mécanismes à adopter pour un échange concluant entre l'individu et l'entreprise:

1. Le mécanisme de marché avec la formation d'un contrat reposant sur le prix.
2. Le mécanisme bureaucratique ayant pour objectif la création d'un rapport hiérarchique par contrat formel prévoyant des formes de contrôle.
3. Le mécanisme de clan directement inspiré des entreprises japonaises, visant à assurer la convergence entre les intérêts de l'individu et celui de l'entreprise par une culture commune.

Selon W. Ouchi, ces principes de gestion pourraient être adoptés dans les entreprises occidentales. Nous allons maintenant nous intéresser plus particulièrement aux théories développées par l'École des Relations Humaines.

3.2 Les théories de l'École des Relations Humaines

3.2.1 Les théories du contenu

Une des questions de base qui a animé les recherches sur la motivation, est celle des on contenu. De quoi est-elle faite? Qu'est ce qui motive les individus? Il s'agit ici de questions qui sont à la base de l'intérêt pour la motivation. Nous allons ainsi nous intéresser aux différents travaux qui constituent les théories dites du contenu.

3.2.1.1 La théorie de l'Homme social selon E. Mayo

E. Mayo est un sociologue et psychologue australien à l'origine du mouvement des relations humaines. Il est d'ailleurs considéré comme l'un des pères fondateurs de la sociologie du travail. E. Mayo a voulu compléter l'hypothèse taylorienne qui ne prenait en compte que les techniques et les conditions matérielles du travail pour améliorer la productivité, au prix d'un isolement du travailleur. Il a étudié l'impact de l'ajout de certains avantages pour les employés dans le cadre taylorien (salaires corrects, environnement de travail, horaires, sentiment de sécurité sur son lieu de travail, sécurité de l'emploi, etc.). De ses expérimentations, il a déduit l'importance du climat psychologique sur le comportement et la performance des travailleurs.

L'une de ses expériences la plus connue est sans doute l'expérience de Hawthorne menée en 1930, dans l'usine Western Electric près de Chicago. L'usine Hawthorne, constituée de plusieurs ateliers occupant une main d'œuvre ouvrière principalement féminine, assemblaient des circuits électriques destinés à des appareils de radio. E. Mayo décida de constituer un groupe test dans un atelier à part afin de vérifier en quoi les modifications des conditions de travail pouvaient influencer sur la productivité du travail des exécutants. Un autre atelier dans lequel les conditions de travail n'étaient pas modifiées servait de groupe témoin. Mayo vérifia que l'amélioration des conditions matérielles de travail, l'éclairage en particulier, faisait croître la productivité. Mais il s'aperçut aussi, paradoxalement, que la suppression de ces améliorations (allongement des horaires, interdiction de parler pendant le travail, etc.) ne faisait pas baisser la productivité. D'autre part, E. Mayo et son équipe constatèrent que la productivité des ouvrières dans l'atelier témoin avait, contre toute attente, tendance à s'accroître sans qu'aucune amélioration des conditions n'ait pu l'expliquer.

Par conséquent, cette étude a permis de montrer que les ouvriers travaillent mieux quand on s'occupe d'eux. En effet, durant l'expérience, les employées de la Western Electric, flattées d'être l'objet d'études, avaient sympathisé avec les chercheurs de l'équipe d'Elton Mayo. Ils en conclurent que l'estime de soi, la cohésion étaient plus importantes pour la productivité que l'état matériel de l'environnement de travail.

3.2.1.2 La théorie de la hiérarchisation des besoins : la pyramide des besoins

A. Maslow, dans son ouvrage intitulé *A Theory of Human Motivation* paru en 1943, expose sa théorie de la motivation. Dans cet ouvrage, il y schématise la pyramide des besoins à partir d'observations réalisées dans les années 1940. Maslow distingue cinq types de besoins que nous allons définir ci-dessous :

Figure N°1 : la pyramide des besoins de MASLOW



Source : <http://extranet.editis.com/>, document 16

Le premier type : Les besoins physiologiques

Ces besoins sont directement liés à la survie des individus ou de l'espèce. Ce sont typiquement des besoins concrets comme manger, se vêtir, se nourrir, dormir...

Le deuxième type : Les besoins de sécurité

Ce type de besoin consiste à se protéger contre les différents dangers qui nous menacent. Il s'agit donc de la protection de soi au niveau physique mais également moral.

Le troisième type : Les besoins sociaux d'appartenance à un groupe

Ce besoin révèle la dimension sociale de l'individu qui a besoin de se sentir accepté par les groupes dans lesquels il vit (famille, travail, association, ...). L'individu se définit ainsi par rapport à ses relations. Il a donc besoin de s'intégrer à un groupe, être reconnu et être estimé par ce groupe.

Le quatrième type : Les besoins d'estime, de respect et de confiance

Celui-ci prolonge le besoin d'appartenance à un groupe. L'individu souhaite être reconnu en tant qu'entité propre au sein des groupes auxquels il appartient.

Cinquième type : Les besoins de développement personnel

Selon Maslow, ce besoin est le sommet des aspirations humaines, l'homme a besoin de s'épanouir, de s'accomplir personnellement et de rechercher le meilleur de soi. Il vise à sortir d'une condition purement matérielle pour atteindre l'épanouissement. Nous pouvons schématiser la pyramide des besoins de Maslow de la manière suivante : Grâce à cette pyramide de hiérarchie des besoins, Maslow démontre donc scientifiquement que, pour motiver l'homme dans son travail, il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi. Pour cela, il convient dans l'organisation du travail, de procéder à un enrichissement des tâches qui rend le travail plus intéressant et valorisant.

« Maslow définit une pyramide des besoins en partant des besoins physiologiques (primaires) vers des besoins moins objectifs comme le développement personnel. Il définit ainsi, sous forme d'une pyramide, 5 catégories de besoins hiérarchisés montrant que ceux de la catégorie inférieure doivent d'abord être satisfaits pour qu'apparaissent les suivants. Toutefois, dans la réalité, ces besoins ne sont pas hiérarchisés de la même façon par les

salariés et les dirigeants. Il faut également souligner que le taylorisme centré sur les aspects économiques avait totalement écarté les besoins du sommet de la pyramide. C'est ce qui explique que lorsque le niveau de vie et d'éducation de la population s'est élevé permettant aux salariés de chercher à satisfaire les besoins d'appartenance sociale, d'estime, de considération, d'accomplissement, le taylorisme a été de plus en plus remis en cause. »²⁶

3.2.1.3 La théorie des deux facteurs de H. Herzberg :

H. Herzberg est un psychologue américain célèbre pour ses travaux sur l'enrichissement des tâches au travail. H. Herzberg a tenté de repérer les éléments de satisfaction et d'insatisfaction au travail. Ainsi dans sa théorie, il distingue deux types de facteurs, d'une part les facteurs d'hygiène, d'autre part les facteurs de motivation.

Les facteurs d'hygiène : Sont liés directement à l'environnement du travail en termes de salaires, d'œuvres sociales, de système d'information, de communication ou encore l'ambiance de travail. (Bruit, chaleur...).

Les facteurs de motivation : Relatifs au contenu du travail en termes de motivation, d'autonomie, de responsabilité et d'évolution professionnelle. Ces facteurs relèvent de l'épanouissement de l'individu. Par conséquent, selon H. Herzberg, une fois les facteurs d'hygiène assurés les facteurs de motivation peuvent être remplis pour générer de la satisfaction dans le travail. En d'autres termes, il démontre scientifiquement que pour motiver l'Homme dans son travail, il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi. Pour cela, il convient dans l'organisation de travail, de procéder à un enrichissement des tâches rendant le travail plus intéressant et valorisant pour le salarié.

« Herzberg essaie d'appliquer la théorie de Maslow à l'entreprise. Il distingue deux types de facteurs qui influencent l'homme au travail. Tout d'abord, « les facteurs de conditionnement » qui ne motivent pas le travailleur mais sont des facteurs d'insatisfaction s'ils sont absents. Ils correspondent aux trois premiers niveaux de l'échelle de Maslow. Ensuite, « les facteurs de motivation » qui peuvent motiver à condition que les besoins élémentaires, les facteurs de conditionnement soient satisfaits. Herzberg préconise de les développer et d'enrichir les tâches. »²⁷

²⁶ <http://extranet.editis.com/>, document 16, consulté le 28/05/2021 à 19 :56.

²⁷ <http://extranet.editis.com/>, document 17, consulté le 28/05/2021 à 19 :56.

3.2.1.4 Les théories X-Y de Mac Gregor

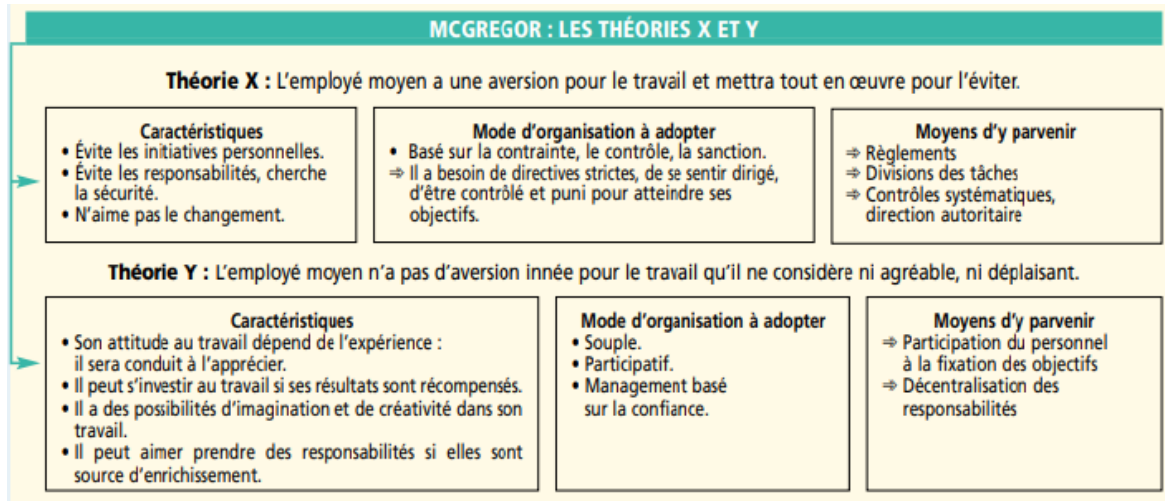
Les théories X et Y sont des théories développées dans les années 1960 par Douglas McGregor utilisées en ressources humaines et en comportement organisationnel. Ces deux théories sont issues d'observations empiriques et s'opposent entre elles.

D'une part, **La théorie X** : considère que naturellement, l'être humain n'aime pas le travail et l'évitera s'il le peut. Selon cette théorie, les individus n'aiment pas les responsabilités et désirent la sécurité avant tout. Ainsi du fait de leur aversion à l'égard du travail, la plupart des individus doivent être contrôlés, voire menacés, afin qu'ils travaillent suffisamment. Ainsi, les travailleurs ne fournissent l'effort attendu que sous la contrainte ou contre une récompense attendue comme le salaire par exemple. Par conséquent, cette théorie induit un cercle vicieux dans lequel l'organisation est construite sur des règles strictes et des contrôles sévères. Les employés s'adaptent en choisissant de travailler au minimum, et en ayant une attitude passive. Ils fuient alors les responsabilités puisque le système est répressif, et donc non sécurisant pour les prises de risque. Cette théorie conforte les dirigeants dans leurs convictions, ce qui les incite à renforcer les règles et les contrôles. En d'autres termes la théorie X est un type de management assez autoritaire, souvent mal supporté par les salariés augmentant l'aversion du travail.

D'autre part, **La théorie Y** : considère que l'Homme cherche dans le travail une certaine satisfaction, mais également à améliorer ses résultats et à avoir des responsabilités au sein de son entreprise. Cette théorie montre également que l'individu cherche à adhérer aux objectifs de l'entreprise ainsi que développer sa créativité. Le contrôle et la punition ne sont pas les seules façons de faire travailler les personnes. L'individu est capable de se réaliser si on l'associe aux buts de l'organisation. Ainsi, si le travail d'un individu lui apporte satisfaction, alors l'engagement envers l'organisation s'améliorera. Par conséquent, cette théorie induit un véritable cercle vertueux dans lequel l'organisation est construite autour de principes de confiance, de délégation et d'autocontrôle. Les employés utilisent cette liberté supplémentaire pour mieux s'impliquer dans le travail. Ils prennent alors des initiatives, acceptent les responsabilités et vont même jusqu'à les rechercher. Ceci conforte les dirigeants dans leurs convictions, ce qui les incite à maintenir la confiance, la délégation et l'autocontrôle. Cependant il y règne un climat peu sécurisant, où il y a beaucoup de stress de la part des employés. En d'autres termes la théorie Y fait référence à un type de management participatif.

Selon Mc Gregor, le travail n'est donc pas forcément désagréable pour l'Homme, ainsi les entreprises doivent considérer que l'Homme est capable de prendre des initiatives, de se fixer des objectifs et de prendre des responsabilités. Après nous être intéressés aux théories dites du contenu, nous allons maintenant aborder les différentes théories dites du processus.

Figure N°2 : Résumé des théories X et Y de MC Gregor



Source : <http://extranet.editis.com/>, document 17

3.2.2 Les théories du processus

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

3.2.2.1 La théorie du système V.I.E.

La théorie du système V.I.E. ou encore appelée la théorie des attentes a été particulièrement étudiée par Vroom, Porter et Lawler en 1964. Le système V.I.E. prend en compte trois paramètres importants jouant un rôle essentiel dans le processus de motivation. Il s'agit de la valence, l'instrumentalité et l'expectation. Ce postulat repose sur le principe que tout comportement motivé est un choix, bâti selon certaines probabilités d'atteindre des récompenses souhaitées. Chaque individu aura tendance à entreprendre une action à partir du

moment où il la perçoit comme susceptible de lui permettre d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixés et notamment les récompenses qu'il attend.

Dès à présent, nous allons détailler chacun des paramètres de ce système.

L'instrumentalité: (l'utilité)

C'est la probabilité pour l'individu qu'un effort soit ou non suivi d'une récompense. Pour cela deux conditions sont nécessaires :

- Il faut que l'individu voit un lien entre le travail accompli et les récompenses qu'il pourra en obtenir (argent, sécurité, reconnaissance...)
- Il faut que l'individu puisse évaluer que la performance à accomplir lui permettra d'obtenir les récompenses qu'il souhaite. A partir de ce moment, la motivation sera fonction de l'efficacité perçue entre telle action à entreprendre et telle récompense.

Le niveau d'expectation: (le niveau d'attente)

C'est l'attente par rapport aux efforts que l'on se pense capable d'effectuer, c'est-à-dire les chances de réussite que l'on s'attribue compte tenu de nos propres capacités. En d'autres termes, chaque travailleur va apprécier ses chances d'atteindre l'objectif proposé, en évaluant sa capacité à effectuer le travail demandé. A partir de là, si l'auto-évaluation qu'il effectue est négative ou insuffisante, la motivation sera nulle.

La valence : (valeur)

C'est la valeur subjective de la récompense. C'est à dire qu'il ne suffit pas que les récompenses soient clairement perçues, il faut que l'individu souhaite réellement les obtenir, qu'elles aient de la valeur pour lui. Bien sûr, les résultats de son travail auront d'autant plus de valeur pour l'individu qu'ils seront proches de ses besoins ou de ses désirs du moment. Cependant, si la récompense attachée à la performance n'a pas une valeur suffisante aux yeux de l'individu, la motivation sera nulle. Pour que ces trois notions forment un système, pour que la motivation fonctionne en tant que processus, il faut que ces trois paramètres fonctionnent ensemble car si l'un des facteurs est absent ou nul, c'est l'ensemble de la motivation qui sera nulle. On peut montrer cette condition sous forme d'équation telle que :

$$\text{Motivation} = V \times I \times E$$

On peut donc conclure que la motivation se trouve à l'intersection de ces trois paramètres comme nous le montre le schéma suivant :

3.2.2.2 La théorie de l'équité de J.S. Adams

La théorie de l'équité a été développée par J.S. Adams dans les années 1960. Elle constitue un élément très important dans le processus de la motivation. Selon J.S. Adams un individu est motivé lorsqu'il considère que la rétribution de son travail (« outcomes ») est en ligne avec sa contribution (« inputs »).

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

La contribution : se fait par le biais non seulement du travail fourni mais aussi par d'autres biais tels que la compétence, les aptitudes personnelles, la confiance dans le chef... La justice et l'équité perçues proviennent aussi de la comparaison que fait l'individu entre sa contribution et sa rétribution personnelles et celles de ses collègues ou de salariés d'autres entreprises. Si l'individu juge que, à contribution égale, un de ses collègues reçoit une Rétribution on supérieure, cela est facteur de démotivation. De même, s'il juge qu'un collègue reçoit une rétribution équivalente à la sienne alors que la contribution du collègue est inférieure, il sera enclin à se démotiver. D'ailleurs de nombreuses recherches ont clairement démontré ce point. En effet des expériences ont été menées avec des groupes de sujets effectuant un travail similaire mais dans des conditions de rémunération différentes : Un groupe payé normalement, un groupe surpayé et un groupe sous-payé. Ces recherches ont permis de mettre en évidence ce mécanisme de réajustement, le groupe sous-payé a ralenti son travail alors que le groupe surpayé l'a accéléré. On voit donc bien que dans chaque situation, les sujets s'efforcent de se comporter d'une manière qui leur paraît juste, compte tenu des informations qu'ils possèdent sur le travail et sur la rémunération des autres.

3.2.2.3 La théorie de la fixation des objectifs de Locke

La théorie de la fixation des objectifs a été développée par Locke en 1968. Locke a démontré qu'un individu est motivé lorsqu'on lui fixe des objectifs clairs et qu'on lui fournit un retour (feedback) approprié sur sa capacité à les atteindre. Le fait de travailler pour atteindre un objectif est une source majeure de motivation, mais cela aussi permet d'améliorer les performances de l'individu : des objectifs bien définis et difficiles à atteindre conduisent à une meilleure performance que des objectifs vagues ou aisés à atteindre. L'individu est stimulé par la recherche d'un accomplissement. Il a le sentiment de développer ainsi ses capacités professionnelles. Par la suite Locke a travaillé avec Latham en 1990. Ils ont précisé les conditions pour qu'un objectif soit motivant pour le salarié a fixation d'un objectif doit remplir plusieurs conditions qui sont les suivantes:

CLARTE: Les objectifs doivent être clairs et mesurables.

CHALLENGE: L'objectif doit représenter un challenge, une forme de difficulté, pour que l'individu anticipe le sentiment d'accomplissement qu'il retirera de l'atteinte de cet objectif. La motivation est renforcée lorsque l'individu comprend la signification de l'atteinte de l'objectif.

ENGAGEMENT: Il est plus probable qu'un individu déploie des efforts pour atteindre un objectif s'il est convaincu de la pertinence de ce dernier. L'individu sera particulièrement engagé à atteindre l'objectif s'il a participé à le fixer. Le management participatif se base sur cette idée : l'individu doit être impliqué dans la prise de décision.

FEEDBACK: Il doit être régulier et approprié, c'est indispensable pour maintenir la motivation des salariés. Le feedback permet de renforcer les comportements performants. Locke a également montré que les objectifs devaient être S.M.A.R.T. pour que les salariés soient motivés. En d'autres termes, les objectifs doivent répondre à plusieurs conditions telles que : **(S) Simple (M) Mesurable (A) Acceptable (R) Réalisable (T) défini dans le Temps**

Après avoir vu de manière non exhaustive quelques une des théories de la motivation au travail, nous allons maintenant aborder dans un troisième chapitre la question de la démotivation des salariés selon un dossier web paru sur le site de la revue *Sciences Humaines*. Selon un dossier web intitulé « La crise de la motivation au travail » paru sur le site *Sciences Humaines.com*, nous pouvons constater que la motivation est un sujet d'actualité préoccupant la majorité des entreprises et plus particulièrement les managers; surtout lorsque nous nous

trouvons dans une situation de crise telle que la France connaît actuellement. Nous allons ainsi résumer ce dossier en abordant d'une part, les causes de la démotivation au travail, d'autre part, nous nous intéresserons aux entreprises qui ont fait le choix d'adopter certaines techniques de motivation afin de pallier au problème récurrent de la démotivation des salariés; comme c'est le cas chez Google par exemple. L'ensemble des théories présentées et analysées par nos soins et suivants les générations classiques, relations humaines, néoclassique ou contemporaine constituent des approches managériales et humaines importantes. On analysant ces différentes théories, il ressort des éléments de réflexion à savoir comment la ressource humaine agit et réagit vis-à-vis des besoins et attentes au sein de l'entreprise.

Il n'existe pas à notre sens une théorie idéale ou parfaite en management et motivation des hommes, il existe par contre des théories adaptées au contexte de l'entreprise. Ce qui est utile de retenir dans le cadre de cette recherche que le sens profond du concept de motivation prend de l'ampleur dans la vie humaine et organisationnelle de l'entreprise, car ce concept est multidimensionnel. L'humain aujourd'hui n'attend pas uniquement de combler ces besoins matériels mais aussi il se recherche et il recherche en permanence le sens de son existence au sein de l'entreprise. Ce sens demeure aussi profond et complexe car l'humain est aussi un être complexe et en plein dynamisme. La motivation de ce dernier est multidimensionnelle et porte aussi sur la quête en permanence du sens de son existence. Toutes les théories du management et de la motivation demeurent complémentaires, car elles nous permettent à chaque fois de saisir ce qu'on appelle les attentes cachées des hommes sur le terrain des entreprises.

« En tant que capitaine vous devez connaître votre destination et donner une direction claire à votre équipe, sinon vous allez dériver au gré du vent »²⁸

« Ma fille dans ce pays il faut courir le plus vite possible pour rester à sa place, tout bon capitaine digne de ce nom doit transmettre le goût du métier de navigateur et la patience de la mer à son équipage »²⁹

²⁸ BOUKHIRA (Fouzia), 101 bonnes pratiques de manager, édition GERESO, Paris, 2018, SP.

²⁹ Ibid, SP.

4 Conclusion

À une époque où le travail a changé de sens et se réorganise, où la compétition est devenue mondiale, la motivation du personnel à tous les niveaux de l'entreprise devient un problème prioritaire. Les dirigeants sont plus que jamais dans l'obligation de tenir compte de la motivation des salariés.

Tout au long de ce chapitre, nous avons fait un tour d'horizon sur la motivation des hommes au travail, et nous retenons que ce concept est fondamental et même stratégique, car il porte dans sa profondeur la construction même de la personnalité humaine, comment être positif et percevoir le monde favorablement.

La motivation permet à l'humain de vivre en harmonie avec les autres, elle constitue même la principale clé de la recherche de la performance dans la vie globale et dans l'entreprise plus particulièrement.

*CHAPITRE 2 : La quête de la
motivation des hommes au travail
et la recherche de la performance
au sein de l'entreprise moderne*

Chapitre 2 : La quête de la motivation des hommes au travail et la recherche de la performance au sein de l'entreprise moderne

Après avoir défini et analysé le contenu du concept de motivation et montré son intérêt dans la dynamique des hommes au travail, nous consacrerons le deuxième chapitre à l'étude de la performance comme concept fondamental de l'entreprise moderne.

La recherche de la performance n'est pas un simple concept mais d'avantage un concept complexe et multidimensionnel. Ce dernier est lié étroitement à la motivation des hommes au travail, car aucune performance ne peut être réalisée dans l'entreprise en dehors d'effort de motivation intense et adapté au contexte de déroulement du travail.

1 Section 1 : le concept de performance : contenu et caractéristiques

1.1 Contenu du concept de performance :

1.1.1 Définition étymologique et linguistique

Pour nous permettre un éclairage sur le concept de la performance, il est utile de procéder à sa définition étymologique et linguistique

« *Performance (1839 ; mot angl. de l'a. Fr. performance [XVI^e], de parformer 'accomplir, exécuter')*. 1. *Résultat chiffré obtenu par un cheval de course, un athlète, à chacune de ces exhibitions en public. Les performances d'un champion. Performance homologique. C'est une médiocre performance pour un cycliste de sa classe. – voiture classée première à l'indice de performance, selon sa cylindrée. Psycho. Test de performance, test non verbal d'appréciation des facultés intellectuelles. - Ling (v. 1967), réalisation d'un acte de langage par une personne (encodage ou décodage), par opposition à la compétence. Techn. Résultat optimal qu'une machine peut obtenir. Les performances d'un ordinateur.* 2. *Fig. exploit, succès. Le travail a été exécuté en moins de temps qu'il n'était prévu, c'est une belle performance ! ' le capitaine- adjoint ne fut pourtant pas ébloui par cette performance ' (Dorgelès) ».*³⁰

³⁰ ROBERT (Paul), LE PETIT ROBERT, dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française, rédaction A. REY et J. REY-DEBOVE, Paris, 1990, p.1402.

1.1.2 Définition managériale et économique

S'agissant de la définition managériale et ressources humaines et qui répond même aux besoins de notre mémoire.

«La performance : Le terme recouvre trois sens, la performance peut être succès, résultat d'une action ou action. Il est généralement utilisé pour qualifier une situation consistant pour une personne à atteindre, avoir dépassé les objectifs qui lui ont été fixé. Dans l'évaluation des performances il recouvre les résultats significatifs d'une personne. »³¹

La présente définition demeure intéressante car elle nous permet de situer la performance comme un résultat par rapport à un objectif défini par l'entreprise. La recherche de la performance est une préoccupation fondamentale au sein de l'entreprise. La raison d'être de cette dernière est liée justement à la recherche de la performance. La recherche de la performance, certes, est un résultat global produit par l'entreprise. Il faut noter ainsi, que ce résultat est avant tout humain et organisationnelle, car ce dernier constitue la principale source de création de la richesse. La performance est aussi liée à l'activité de l'entreprise par des dimensions multiples, entre autre les dimensions financières, commerciales, techniques et production et logistiques. Le concept de performance comme nous l'avons déjà indiqué précédemment, il se caractérise par des dimensions complexes et qui doivent être mit en valeur par l'entreprise.

Bourguignon propose une définition de la performance à partir de trois sens généraux : *« la performance résultat, la performance action et la performance succès.*

- *La performance résultat est mesurée en comparant le résultat obtenu à l'objectif fixé. Cette approche est celle retenue jusqu'alors en contrôle de gestion ;*
- *La performance financière de l'organisation est mesurée à partir de critères tels que la rentabilité, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs et l'efficacité. Si la performance résultat «n'est que le résultat de l'action », la performance action est appréhendée à partir des moyens, des processus, des compétences, et des qualités mises en œuvre pour atteindre ces résultats ;*
- *Enfin la performance succès est fonction des représentations de la réussite et varie en fonction des représentations que s'en font les acteurs, et de manière plus générale l'organisation tout entière. »³²*

³¹ PERETTI (Jean- Marie), Dictionnaire des ressources humaines, édition Vuibert, Paris, 2008, p.189.

³² BOURGUIGNON (A), Peut-on définir la performance ?, Revue Française de Comptabilité, 1995, pp.61-66.

1.2 L'intérêt de la recherche de la performance au sein de l'entreprise moderne

Le concept de performance est aussi lié à la qualité du système d'organisation mit en place. D'autres éléments intéressants a souligné dans ce cadre à savoir que le contenu du concept de performance passe par la recherche d'abord de l'efficacité et de l'efficience.

« L'efficacité : l'efficacité d'une personne ou d'une organisation est déterminée par la mesure de l'atteinte de ses objectifs. »³³

« L'efficience : capacité d'une personne, d'un dispositif ou d'une organisation lui permettant d'atteindre ses objectifs en utilisant un minimum de moyens et de ressources. »³⁴

Ces deux concepts sont liés étroitement, car ils constituent le moteur du concept de performance tant sur le plan humain que sur le plan global.

Ces premiers éclairages sur le concept de performance nous permettent des indications sur le contenu de ce qui réellement caractérise la performance en générale dans l'entreprise.

Afin de conduire notre réflexion sur la gestion de la performance qui constitue d'avantage un processus d'activité au sein de l'entreprise. Gérer la performance c'est aussi investir des efforts en planification, programmation, transformation et évaluation des résultats obtenus.

Des auteurs comme Michael Armstrong soulignent dans son livre qu'« *Il s'agit du cycle de la gestion de performance illustré par la figure N°3.*

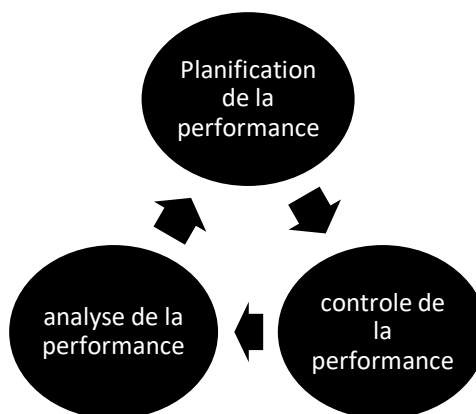
Il permet de constater que la gestion de performance est un processus continu – il part de la planification (définir les attentes), passe par le contrôle (gérer la performance tout au long de l'année) puis se termine par l'analyse de la performance (en la comparant aux attentes) et la reformulation de plan en fonction des résultats. »³⁵

³³ PERETTI (Jean- Marie), Op.cit, p.106.

³⁴Ibid, p.106.

³⁵ ARMSTRONG (Michael), Devenez un (encore !) meilleur manager, traduction française : Mickey Gaboriaud, édition l'entreprise, Paris, 2010, p.237 et la suivante.

Figure N°3 : le cycle de gestion de performance



Source : ARMSTRONG (Michael), *Devenez un (encore !) meilleur manager*, traduction française : Mickey Gaboriaud, édition l'entreprise, Paris, 2010, p.238

L'analyse du contenu des propos de l'auteur, nous permettent de retenir avec beaucoup d'intérêt que le concept de gestion de performance est interactif, car il s'appuie essentiellement sur la mise en valeur des différentes relations et interactions régissant le fonctionnement de l'organisation de l'activité de l'entreprise.

La gestion de la performance introduit l'ensemble de l'activité de l'entreprise à travers l'étude des entrées et leurs traductions en sorties.

La recherche de la performance en entreprise, comme nous l'avons défini est un processus managérial continu et permanent, car il permet à l'entreprise l'atteinte des objectifs assignés par l'entreprise dans le cadre de la réalisation de ces différents projets. Ce processus managérial a pour objectif finalitaire la mesure des écarts de l'activité de l'entreprise et ce, à travers un ensemble d'outils du management comme par exemple la gestion budgétaire, la comptabilité analytique des coûts, les études des projets ... Ces outils sont des leviers même, car ils facilitent l'accès à la connaissance du terrain de l'activité de l'entreprise.

Dans ce cadre, le même auteur souligne dans son livre que « *bien que la gestion de performance soit un processus continu, il est nécessaire de procéder à une analyse formelle une ou deux fois par an. Celle-ci constitue le cœur de l'étude des principales questions relatives à la performance et au développement.* »³⁶

³⁶Ibid, p.240.

2 Section 2 : l'organisation comme clé de la performance

2.1 L'organisation et la recherche de la performance

Investir le champ organisationnel de la recherche de la performance oblige aujourd'hui l'entreprise. L'organisation constitue le centre d'intérêt stratégique de la recherche de la performance, l'organisation ne se limite pas à un simple schéma d'organigramme et de structure de l'entreprise.

L'entreprise qui dispose d'un système d'organisation adapté au contexte de son fonctionnement est celle qui s'appuie sur un cadre d'orientation stratégique. Ce dernier constitue pour l'entreprise l'amont de la conduite de son changement, aucun changement ne peut s'établir sans une réelle adhésion des managers et des acteurs de l'entreprise.

La recherche de la performance dans ce sens devient même un état d'esprit des managers et de l'encadrement en général, le langage commun facilitant les liens entre les membres de l'organisation et à tous les niveaux de son fonctionnement. S'ajoute à cela la mise en valeur d'une culture commune permettant l'adhésion de l'ensemble des membres et parties prenantes de l'entreprise, pour que la performance soit le langage et la culture commun de tout le monde, il est nécessaire pour les acteurs de l'entreprise de mettre l'accent sur le management qualitatif et comportemental. Les auteurs MELHO Denis et FERNANDEZ-POISSON Dominique préconise dans ce sens « 1. *L'adhésion à un système de valeurs et à un projet commun* :

Beaucoup de stratégies échouent au stade de leur mise en œuvre et le plus souvent parce qu'elles sont mal communiquées.

Pour qu'il y ait adhésion des collaborateurs à une stratégie, il faut que quatre conditions soient respectées par les dirigeants de l'entreprise, en particulier :

- *Une définition claire de la stratégie, des objectifs poursuivis et des plans d'action associés.*

- *Une communication claire autour de la stratégie et de ses conditions de mise en œuvre. A cet égard, un test significatif est la bonne perception des orientations - actions stratégiques à tous les niveaux de l'entreprise et pas seulement par le petit cercle des dirigeants.*

• *Une communication transparente des dirigeants, qui ne doivent pas occulter les problèmes, nier les incertitudes, etc.* »³⁷

Le contenu des idées des auteurs demeurent d'un sens profond car tout système organisationnel recherchant la performance est d'avantage un système humain nécessitant sur tout des efforts de communication responsables et transparentes facilitant ainsi l'adhésion de chaque membre à la culture commune et ce à travers les valeurs partagées, l'écoute active et le sens du respect mutuel. Ces aspects ne s'achètent pas car il ne s'agit pas de produit tangible mais d'avantage des relations humaines et communicationnelles qu'il faut investir durablement.

Le passage du management du chiffre vers le management qualitatif ne cesse de prendre de l'ampleur aujourd'hui dans le fonctionnement de l'entreprise. Le concept d'organisation et de celui de la recherche de la performance sont liés étroitement et conditionne même la dynamique du fonctionnement de l'entreprise, notamment sur les plans humains et recherche de l'innovation et du progrès continu.

Les auteurs du prix de l'excellence montrent à travers des exemples sur le terrain des entreprises les plus performantes dans le monde que « *Les directions des meilleurs entreprises considèrent ces éléments, que ce soit consciemment ou inconsciemment. Cela donne une meilleure performance relative, et un niveau de contribution plus élevé de la part de l'individu moyen. Il est significatif, tant pour ces entreprises que pour la société, que ces institutions créent des environnements dans lesquels les gens peuvent s'épanouir, développer l'estime de soi-même, et participer avec l'enthousiasme à la vie de l'entreprise et de la société dans son ensemble. Pendant ce temps-là, le groupe beaucoup plus important des entreprises qui ne sont pas exemplaires semble prendre le contrepied de toutes les variables mentionnées ici, avec une certaine perversité. C'est perdre et non gagner qui est la norme, les signes de reconnaissance sont négatifs et non positifs, on se fie aux règlements plutôt qu'à un canevas de mythes, la contrainte et le contrôle dominant et remplacent le sens de la transcendance et la possibilité de s'élever, et le leadership est plus politique que moral.* »³⁸

De ce passage d'exemple demeure illustratif car il nous indique réellement que le management appliqué sur le terrain est l'art de la pratique. La recherche de la performance ne se limite pas uniquement aux dimensions techniques de production, il existe des dimensions

³⁷ MELHO (Denis) et FERNANDEZ-POISSON (Dominique), la performance globale de l'entreprise, préface de Jean- François Bosquet, éditions d'organisation, Paris, 2003, p.176.

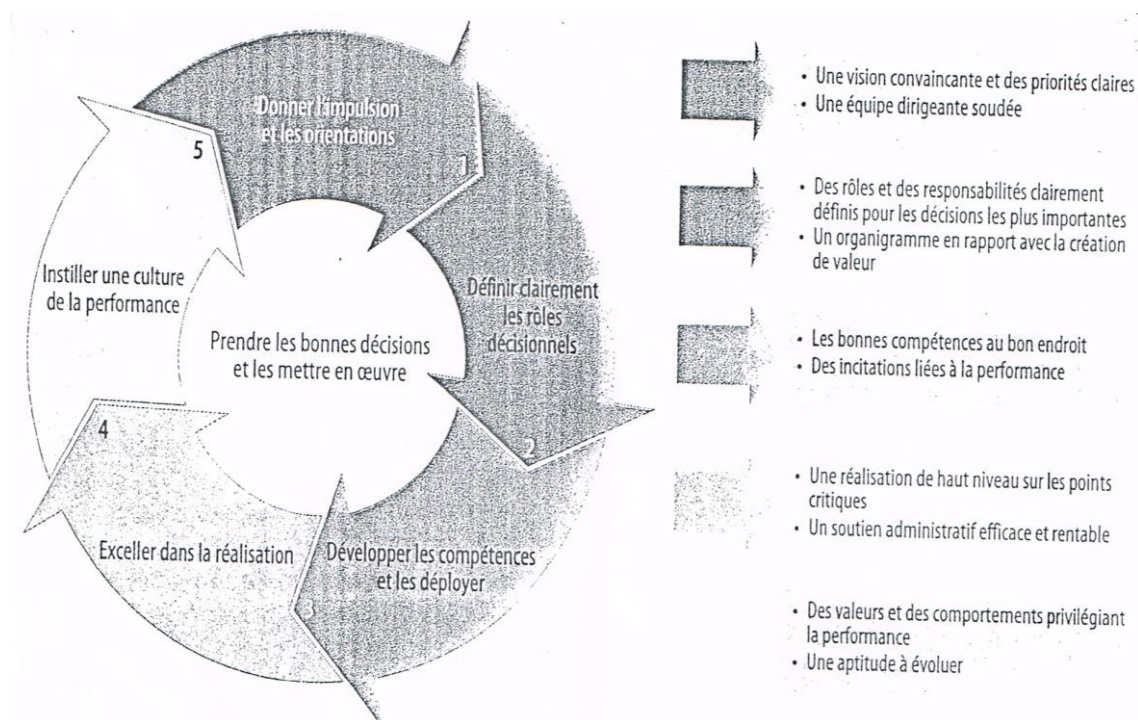
³⁸ PETERS (Tom) et WATERMAN (Robert), le Prix de l'Excellence les 8 leviers de la performance, préface de Jean-Pierre Détrie, édition DUNOD, Paris, 2004, p.103.

humaines, relationnelles, éthique, milieu de travail... qui constituent d'avantage le cadre idéal de l'animation des équipes et de la mobilisation même de leur intelligence collective. On retient de ces exemples que le management ne s'improvise pas, car il s'agit de savoir humaniser la relation de travail en mettant en valeur la recherche de la confiance, de l'harmonie comme vecteur de base de conduite des hommes au sein de l'entreprise.

Le lien organisation et recherche de performance nécessite le recours à la diffusion d'une culture de partage. Cette dernière trouve son terrain efficace dans une organisation communicante celle qui minimise les niveaux hiérarchiques et encourage surtout le partage, la collaboration et le développement de l'intelligence collective.

Paul ROGERS et Marcia BLENKO montrent à travers leur article Que « la meilleure organisation met en valeur l'impulsion et le cadre d'orientation des hommes au travail. »³⁹

Figure N°4 : Mieux qu'une structure, un système



Source : ROGERS (Paul) et BLENKO (Marcia), « l'organisation, clé de la performance », l'expansion Management Review, Juin 2006.

³⁹ ROGERS (Paul) et BLENKO (Marcia), « l'organisation, clé de la performance », l'expansion Management Review, Juin 2006.

L'étude de ce schéma nous permet de retenir essentiellement que le lien organisation et recherche de performance demeure systémique et global et nécessite une lecture interactive et transversale de l'ensemble de sous système composant le système global de l'entreprise et de recherche de performance comme un système ouvert en pleine interaction avec son environnement en général et le marché particulier. Peter Drucker appelle ce type d'organisation aplatie.

Michael Armstrong préconise dans ce cadre dans son livre « *Dix mesures pour obtenir une forte motivation* :

Pour que les personnes dont vous avez la responsabilité soient fortement motivées, vous devez prendre les dix mesures suivantes.

- 1. Vous entendre avec elles sur des objectifs exigeants mais atteignables.*
- 2. Commenter leur performance.*
- 3. Leur donner l'espoir que certains comportements et résultats généreront des récompenses dignes d'intérêt en cas de réussite et des sanctions en cas d'échec.*
- 4. Concevoir des postes qui leur permettent d'avoir un sentiment d'accomplissement, de faire usage de leurs aptitudes et d'avoir un certain pouvoir décisionnel quant à leurs propres tâches.*
- 5. Leur proposer des motivations et récompenses financières pour le travail bien effectué (rémunération à la performance).*
- 6. Leur proposer des récompenses non financières telles que la reconnaissance du travail bien fait et les compliments.*
- 7. Leur faire comprendre, comme à l'ensemble de l'entreprise, le rapport entre la performance et les récompenses - ce qui augmente l'expectation.*
- 8. Sélectionner et former des chefs d'équipe qui pourront agir en leaders efficaces et disposent des compétences nécessaires pour motiver les autres.*
- 9. Conseiller et former les gens de sorte qu'ils acquièrent les connaissances, le savoir-faire et les compétences dont ils ont besoin pour améliorer leur performance.*
- 10. Leur montrer ce qu'ils doivent effectuer pour faire évoluer carrière. »⁴⁰*

⁴⁰ ARMSTRONG (Michael), *Devenez un (encore !) meilleur manager*, traduction française : Mickey Gaboriaud, édition l'entreprise, Paris, 2010, p.315 et la suivante.

2.2 Les exigences de la recherche de la performance

En complément aux éléments d'analyse que nous avons mis en valeur relatifs à la recherche de la performance globalement dans l'entreprise moderne et montrer même son importance capitale dans tous les sens de la dynamique de l'entreprise ; nous tenterons dans la présente sous section à étudier les exigences de la recherche de la performance. Cet élément de réflexion demeure à notre sens crucial car la recherche de la performance est un processus complexe qui met en valeur un ensemble de variables et qui sont de nature interactive.

Pour réussir l'obtention de la performance au sein de l'entreprise moderne, il est nécessaire de s'assurer de l'existence d'un certain nombre d'exigences entre autre l'état d'esprit d'abord des managers et acteurs de l'entreprise.

On entend par l'état d'esprit les valeurs partagées et la culture du sens au sein de l'entreprise entre les managers d'un côté et l'ensemble des ressources humaines et collaborateurs de l'entreprise.

Le concept de performance RH et global résulte essentiellement de la capacité des managers d'abord à décliner les objectifs attendus en mobilisant et impliquant l'ensemble des salariés, cela est d'avantage parmi les exigences indispensables à la recherche de la performance

Les managers et acteurs de l'entreprise doivent eux même penser humains et managérial. L'investissement dans le management qualitatif et comportemental est aussi déterminant, car l'entreprise n'est pas une simple collection d'hommes et de femmes mais d'avantage un système humain complexe et interactif.

Dans ce sens la recherche de la performance nécessite ce qu'on appelle la cohérence du fonctionnement de l'organisation de l'activité de l'entreprise, ainsi la mise en valeur de la cohésion sociale, culturelle et humaine même. Il faut retenir ainsi que la recherche de la performance constitue pour les managers de l'entreprise moderne un atout stratégique et déterminant même, cela repose essentiellement sur la capacité des managers à assurer l'équilibre entre le capital humain et celui lié au capital logistique et autres ressources de l'entreprise.

Dans ce sens les auteurs Beysul Aytaç et Cyrille Mandou soulignent dans leur livre que « *Compte tenu du temps passé au travail, l'entreprise doit être conçue comme un lieu d'épanouissement et d'échanges (sociaux, intellectuels ou interculturels). Les rapports*

traditionnels à la hiérarchie doivent reconsidérés et repensés pour aborder le management 3.0 de notre ère numérique contemporaine.

S'il est un domaine dans lequel le rôle de l'entreprise est plus aisé à mettre en œuvre, c'est précisément celui de la bonne qualité des relations avec les salariés, car en l'espèce, ce choix dépend pour beaucoup de la posture managériale. Certes, la rémunération joue un rôle important dans le fait qu'un salarié apprécie son emploi. Pour autant, elle ne suffit pas à elle seule pour se sentir « heureux au travail ». D'autres facteurs interviennent.

Une fois acquis, le bien-être au travail a ensuite un impact social immédiat et important. Inversement, un salarié peut percevoir une bonne rémunération et restituer une image négative de son entreprise si peu qu'il s'y sente peu valorisé et considéré. Pour être efficace, et donc déboucher sur une meilleure productivité, le management heureux doit considérer quatre facteurs essentiels:

- *L'entreprise est un lieu social d'échanges.*
- *Avant d'être salarié, chaque individu éprouve avant tout des besoins communautaires.*
- *Le développement de l'individu passe par de la considération.*
- *La délégation et la décentralisation responsabilisent et valorisent les individus. »⁴¹*

Le contenu des idées des auteurs demeure à notre avis profond de sens, car il nous permet de résumer que les aspects qualitatifs du management 3.0 constituent la réponse la plus adaptée à la recherche de la performance humaine et globale au sein de l'entreprise moderne.

Le passage de la gestion des choses de l'approche classique taylorienne à l'approche managériale moderne demeure stratégique, car l'entreprise d'aujourd'hui n'est plus uniquement un espace de production des produits et de service mais d'avantage un espace d'interaction interhumaine, d'animation du projet de l'entreprise et de mobilisation des hommes au tour des valeurs clés et des normes de conduite de l'entreprise vers une culture managériale orientée compétence, excellence et performance.

⁴¹ AYTAC (Beysül) et MANDOU (Cyrille), UN MANAGEMENT HEUREUX ET PERFORMANT !, management 3.0 en pratique, édition deboeck supérieur, Belgique, 2018, SP.

Le bien être de l'homme au travail à travers un management heureux approche 3.0 devient une exigence de la recherche de la performance. Ces exigences managériales constituent aujourd'hui pour la nouvelle entreprise dans le monde des préoccupations de taille pour les managers, et ce pour répondre aux nouveaux défis et enjeux qu'impose de plus en plus l'environnement mondialisé aujourd'hui en général et le marché en particulier.

2.3 Les lois et règles de base de la recherche de la performance

Après avoir mit en exergue le contenu du concept de performance, montrer son intérêt, ses composantes essentielles ainsi que les processus de gestion relative à cette dernière ; nous tenterons dans le présent titre d'analyser les différentes règles et lois régissant la performance dans l'entreprise moderne

Au cœur de la recherche de la performance, il existe un ensemble de règles et de lois conditionnant la recherche de la performance. Cette dernière n'obéit pas aux règles de la bureaucratie administrative, il s'agit par contre des règles claires et précise permettant à chacun de se situer dans le fonctionnement de l'entreprise. Chaque membre doit connaitre sa position hiérarchique, son rôle, ses missions et attributions, ses objectifs. La recherche de l'autonomie et de la responsabilité constituent les conditions nécessaires à la recherche de la performance au sein de l'entreprise.

De son coté Vincent GUIBERT souligne dans son livre « *Le manager et la collectivité* :

- *La recherche de l'efficacité collective prime sur la satisfaction des motivations individuelles.*
- *La réussite de l'entreprise s'appuie sur une dynamique collective et non sur la résolution de conflits interpersonnels.*
- *La réussite de l'entreprise s'appuie sur la capacité du dirigeant à rester focalisé sur des priorités pertinentes et peu nombreuses.*

Motivation et développement :

- *La motivation des collaborateurs se fonde sur la réduction constante de l'écart entre ses aspirations personnelles et ses objectifs professionnels.*
- *La mission du manager consiste à identifier ces écarts, et à travailler constamment à leur réduction.*
- *La capacité de développement d'un individu dépend du regard d'estime de son manager (Rosenthal).*

- *Celui qui regarde le potentiel autant que les résultats, assure une progression permanente.*

- *Aider, c'est identifier un projet appuyé sur des points forts et des compétences.*
- *Le niveau de transparence et de confiance détermine le niveau d'implication.*
- *La rémunération n'est pas le premier facteur de motivation*
- *Seul l'individu régulièrement évalué reste lucide sur sa valeur et ses capacités. »⁴²*

L'ensemble de ces lois ne peuvent être négligées par le manager sur le terrain, Elles doivent être prises en charge efficacement, car il s'agit de mettre en valeur d'abord le comportement humain et motivationnel. Ce dernier constitue et constituera désormais le fondement de base de la recherche de la performance et c'est pour cette raison qu'on définit b 'abord la performance sur le plan humain ensuite organisationnel et global.

Hervé SERIEYX souligne dans ce cadre « *Et si les hommes et leur développement étaient essentiels dans la stratégie de l'entreprise ?*

Bien sur, toutes les entreprises développent des programmes de formation, des actions de communication, des plans de gestion prévisionnelle de carrières ; mais considèrent-elles réellement que c'est l'état de cette ressource-là- les hommes- qui fera la victoire ou l'échec dans la nouvelle compétition industrielle ? Que c'est son plus ou moins grand degré d'implication dans l'entreprise, la plus ou moins grande mobilisation de son intelligence, de son imagination, sa plus ou moins grande capacité d'adaptation, sa plus ou moins bonne ouverture aux problèmes et aux défis de l'entreprise, qui donneront à celle-ci compétitivité et flexibilité ? »⁴³

3 Section 3 : le lien entre la motivation et la performance

3.1 Performance et motivation des hommes au travail

L'analyse du lien étroit entre la recherche de la performance et la motivation des hommes au travail demeure cruciale et fondamentale même, cette relation reste dialectique, car sans motivation des hommes au travail il est impossible d'obtenir des résultats et de la performance de la part des hommes au travail. Le management contemporain constitue d'avantage le moyen de réponse à cette problématique complexe et multidimensionnelle.

⁴² GUIBERT (Vincent), comment manager 40 situations quotidiennes, en collaboration avec Claude Réjon et Henri Dumont, éditions d'organisation, Paris, 2009, pp. 283-289.

⁴³ SERIEYX (Hervé), mobiliser l'intelligence de l'entreprise cercles de qualité et cercles de pilotage, ENTREPRISE MODERNE D'Édition, Paris, 1989, p.129.

Comme nous l'avons analysé précédemment le concept de motivation n'est pas seulement matériel, il est aussi immatériel car il consiste à mettre l'accent sur la recherche du sens, de l'existence de l'homme au travail. Cette adéquation entre motivation et recherche de performance constitue à notre sens le pilier de base de la conduite des hommes au sein de l'entreprise d'aujourd'hui, et il n'y a de richesse que les hommes et les femmes dans l'entreprise.

Il est à retenir que la richesse demeure inestimable et résulte essentiellement de la capacité des managers à combiner le sens, l'intérêt, le respect, la considération, la valorisation, la reconnaissance et le mérite dans la conduite des hommes au quotidien.

L'exemple pratique et illustratif de l'entreprise américaine RMI dans ce domaine demeure cardinale, car elle nous permet de situer justement la réussite du lien étroit entre la motivation des hommes et la recherche de la performance humaine et globale.

Les auteurs de Prix de l'Excellence Tom PETERS et Robert WATERMAN montrent à travers le chapitre « la productivité par la motivation du personnel » que « *De la réussite*

Bien que la plupart des directions soutiennent que leurs sociétés ont le souci du personnel, le trait distinctif des meilleures entreprises est que, chez elles, cette préoccupation est extrême et omniprésente. La seule description adéquate passe par l'exemple.

RMI est un bon exemple pour commencer. Filiale de US Steel et National Distillers, c'est un producteur intégré de dérivés du titane. Pendant des années, ses résultats ont été médiocres : une productivité et des bénéfices faibles. Mais ces cinq dernières années, RMI a connu une réussite remarquable, grâce, essentiellement, à l'adoption d'un programme de productivité profondément orienté vers le personnel.

Ce programme débuta lorsque « Big Jim » Daniell, ex- professionnel de football, ex- capitaine des Cleveland Browns, fut nommé président-directeur général. Le programme qu'il lança était, selon les termes du Wall Street Journal, « un vrai ramassis de lieux communs-un mélange de slogans sirupeux, et un sourire à chaque tournant ». Ses usines sont parsemées de panneaux qui disent : « Si vous voyez un homme sans sourire, offrez-lui des vôtres », ou « Il

est rare que les gens réussissent dans quelque chose s'ils n'y prennent pas de plaisir. Tous sont signés « Big Jim ». »⁴⁴

Cet exemple demeure à notre sens illustratif car il nous permet de comprendre que le management est l'art de la pratique et que le terrain des entreprises les plus performantes dans le monde ne cessent de prendre de l'ampleur, la prise en charge du capital humain non pas comme auxiliaire à l'organisation mais comme partenaire et contributeur à la dynamique de l'entreprise.

Le management introduit par ces entreprises est d'avantage intelligent, car il met l'accent sur d'un côté la sympathie et le plaisir de travailler et de l'autre côté le sens de la rigueur dans l'atteinte des résultats escomptés par l'entreprise.

La recherche du plaisir dans le monde professionnel ne doit pas être perçue comme un abondant au sein de l'entreprise, Il s'agit d'avantage pour les managers de créer des opportunités permettant aux ressources humaines et aux collaborateurs de développer leur créativité et de les encourager à l'innovation sans cesse.

Dans ce sens, on peut comprendre que la motivation d'un côté et la recherche de la performance de l'autre côté bien établies par les managers permet la recherche de l'innovation de l'entreprise.

L'innovation au sein de l'entreprise n'est pas une fin en soi, elle est le produit d'un management mobilisateur de l'intelligence dans tous les sens émotionnels, collectifs et organisationnels. L'humain doit être à notre sens perçu comme un véritable acteur et contributeur à la création de la richesse.

L'exemple illustratif de la compagnie DELTA Airlines mérite notre intérêt dans le cadre de l'élaboration de ce travail de recherche. Cet exemple demeure pratique, car il nous permet de comprendre que cette compagnie s'appuie sur une organisation aplatie, ouverte et synergique.

Les auteurs d Prix de l'Excellence Tom PETERS et Robert WATERMAN donnent l'exemple de DELTA Airlines « *DELTA AIRLINES*

⁴⁴ PETERS (Tom) et WATERMAN (Robert), le Prix de l'Excellence les 8 leviers de la performance, préface de Jean-Pierre Détrie, édition DUNOD, Paris, 2004, p.246.

Delta Airlines est l'une des rares compagnies à traverser la déréglementation du transport aérien sans que le palmarès glorieux de ses résultats financiers soit terni. Chez Delta, la dernière grève remonte à 1942. La dernière consultation organisée par le syndicat eut lieu en 1955. Francis O'Connell du syndicat des ouvriers du transport américain dit de Delta : « Ils entretiennent avec leurs employés des rapports qu'il est très difficile de rompre.

Delta est une entreprise orientée vers les gens. Sa publicité vante « l'esprit de famille de Delta » et la société vit cette philosophie. Elle promeut son personnel, le paye mieux que la plupart des compagnies aériennes, et ne recule devant rien pour éviter les licenciements dans un secteur traditionnellement cyclique. Comme le font beaucoup des meilleures entreprises pour s'assurer de la compatibilité de la personnalité des recrues avec sa culture, Delta fait subir à tous les postulants un long processus de tests. Le Wall Street Journal rapporte que : « Les hôtesses de l'air, par exemple, sont choisies parmi des milliers de candidates qui sont interviewées à deux reprises, et sont ensuite envoyées au psychologue de l'entreprise, le docteur Sidney Janus. "Je m'efforce de déterminer leur sens de la coopération ou du travail en équipe. Chez Delta, on n'adhère pas seulement à une entreprise, on adhère à un objectif.»⁴⁵

3.2 Performance, satisfaction et motivation

Les employeurs doivent bien connaître leurs employés tout en utilisant des techniques différentes pour motiver chacun d'entre eux en fonction de leurs besoins personnels. Une personne devient motivée pour atteindre ses objectifs personnels ainsi que les objectifs organisationnels. Plus un employé est motivé, plus cela va influencer ses performances et donc les performances de l'entreprise. Si il est motivé il devient plus créatif, flexible, réfléchi, visionnaire, efficace et organisé et donc performant. Il est important de bien comprendre ce que la motivation des employés est, elle peut être définie comme des forces psychologiques qui déterminent la direction de l'activité d'une personne. Les recherches ont montré que la satisfaction est positivement liée à la performance professionnelle.

Ainsi, la motivation et la performance ont une corrélation positive, la première joue un rôle important dans la dynamique de la deuxième, mais est aussi une conséquence de la motivation et donc chacune est la cause et l'effet de l'autre. Par conséquent la relation motivation-performance dépendant de la complexité des tâches accomplis par les employés. En effet, la performance du personnel est reflétée dans le rendement de l'entreprise, donc il

⁴⁵Ibid, p.255.

est sans doute essentiel pour l'avenir de l'organisation et donc sa performance augmente en proportion directe avec le niveau de sa motivation. Cette dernière est considérée comme un instrument précieux qui doit être utilisé par les managers pour obtenir des performances très élevées, c'est-à-dire atteindre les objectifs en conditions optimales de qualité, de consommation et des coûts qui doivent être réduits. Cette relation entre la motivation et le niveau de la performance dépendant de la complexité de l'activité que la personne doit accomplir. Cependant, il y a une relation entre la motivation, la performance et la satisfaction mais qui n'est pas encore définie exactement. PETTY et ses collaborateurs (1984) affirment que la relation est circulaire et commence par une performance élevée qui entraîne une satisfaction. Selon eux, il existe une satisfaction lorsque l'employé est performant dans une tâche particulière. Selon HACKMAN et OLDHAM, le résultat est « *un cycle auto-renforçant de motivation au travail, alimenté par des récompenses auto-générées (satisfaction), qui se poursuivra jusqu'à ce que l'une des trois étapes psychologiques ne soit plus présente, ou jusqu'à ce que l'employé n'apprécie plus les récompenses internes (la satisfaction ne se produit plus) de sa bonne performance* ». La théorie de Hackman et Oldham (1976) est basée sur des facteurs intrinsèques car ils avancent qu'une augmentation des facteurs extrinsèques n'entraîne pas forcément une augmentation des performances. Cependant, d'autres recherches suggèrent que « *le cercle d'auto-renforcement pourrait également fonctionner pour les facteurs de motivation extrinsèques* »⁴⁶

Figure N°5 : La relation entre performance, satisfaction et motivation



Source : MARSILI (Oumaima), l'impact de la motivation du personnel sur la performance de l'entreprise, faculté des sciences juridiques, économiques et sociales-souissi, université Mohammed V- Rabat, 2020, p.15.

⁴⁶ MARSILI (Oumaima), l'impact de la motivation du personnel sur la performance de l'entreprise, faculté des sciences juridiques, économiques et sociales-souissi, université Mohammed V- Rabat, 2020, p.15.

Dans cette sous section après avoir présenté la définition de la motivation en générale et selon quelques auteurs, nous avons passé aux dimensions de motivation qui peuvent être soit intrinsèques qui s'attachent aux besoins de l'individu qui veut être le meilleur, à ses valeurs et à ses croyances. Soit les motivations extrinsèques qui s'attachent au travail c'est-à-dire ses conditions, ses règles et ses normes. Puis nous avons passé à la définition de la performance, pour passer à la relation entre cette dernière et la motivation. Et nous avons constaté que la relation entre eux semble être circulaire. En commençant par une performance élevée qui procure de la satisfaction, ce qui conduit à une augmentation de la motivation de l'employé qui essaye d'obtenir de bonnes performances à l'avenir. Cette relation peut être causée par la possibilité d'obtenir des résultats élevés pour les cinq caractéristiques de l'emploi : autonomie, variété des compétences, identité et importance de la tâche et retour d'information. Selon d'autres recherches, cette relation circulaire peut également être causée par certains facteurs extrinsèques.

3.3 Le manager, la motivation et la recherche de la performance

Ce titre nous permet d'analyser l'importance des rôles attendus des managers leaders dans la conduite des hommes et plus particulièrement leur motivation et la recherche de la performance dans l'entreprise. Au cœur des préoccupations de l'entreprise moderne, on retient les nouveaux rôles attendus des managers dans la conduite et mobilisation des ressources humaines.

Le moteur du fonctionnement de l'entreprise réside dans les rôles assignés des leaders managers dans la recherche des résultats et de la performance de l'entreprise. Les managers constituent le centre nerveux de l'entreprise, car il s'agit de mobilisateurs, animateurs de projet et catalyseurs d'énergie humaine.

La problématique des leaders managers demeure centrale, car il s'agit du vecteur même de la production du sens et de la dynamique des ressources humaines.

Il est à retenir dans ce même cadre que la bonne marche de l'entreprise dans la recherche de la performance s'appuie essentiellement sur la qualité des leaders managers déjà eux même motivés, impliqués dans le projet et ayant le sens de l'influence de l'ensemble des collaborateurs exerçant sous leur hiérarchie.

Les leaders managers constituent ainsi dans ce même sens des entraîneurs voir même des accompagnateurs, des collaborateurs. Et comme nous l'avons déjà analysé précédemment la recherche de la performance demeure une activité complexe , intense et permanente qui nécessite des efforts de la part des leaders managers à mobiliser et motiver l'ensemble des collaborateurs à travers l'investissement de ce qu'on appelle l'intelligence collective de tous dans le projet de l'entreprise. Les leaders managers pour réaliser la concrétisation de la recherche de la performance dans le terrain en motivant l'ensemble des ressources humaines ils doivent disposés de multiples compétences notamment sur le plan relationnel et comportemental.

Parmi ces compétences exigées nous retenons ce qui suit :

En premier lieu on retient le recours des managers à l'acquisition des compétences du savoir cognitif c'est-à-dire tout le savoir mental qu'acquière le manager pendant son processus d'apprentissage à l'école, au lycée, à l'université et dans le monde professionnel.

La seconde compétence aussi indispensable est celle de savoir faire appelée aussi la compétence résigne elle constitue le centre de préoccupation de l'entreprise d'aujourd'hui. La compétence distinctive de l'entreprise facilite la recherche de la performance.

La troisième compétence indispensable pour le maintien de l'harmonie de l'entreprise est celle du savoir être ou le savoir écouter appelée aussi le savoir vivre c'est-à-dire le savoir être en harmonie avec les autres. Le savoir vivre encourage les gens à créer de la sympathie, de la confiance mutuelle, du sens de l'empathie, le respect et l'ensemble de ces qualités conduisent et renforcent au même temps la recherche de la performance.

La quatrième compétence s'avère aussi indispensable à savoir la compétence du savoir faire savoir c'est-à-dire le savoir facilité les messages et développer les compétences des autres et chaque collaborateur et manager est perçu dans l'entreprise comme formateur et facilitateur de message aux autres.

Une autre compétence complémentaire, il s'agit de la compétence du savoir faire appelée aussi le savoir directionnel et motivationnel des autres, ce savoir bien maitriser de la part des managers permet aussi la dynamique du leadership et du sens d'influence positif dans les relations humaines. Ce savoir constitue le réservoir de la recherche de la performance.

D'autre compétence périphérique et nécessaire comme le savoir orienter client c'est-à-dire penser marketing et satisfaire et fidéliser le client à travers le développement de ce qu'on appelle l'esprit client dans tous les sens.

En synthèse, la compétence de l'intelligence collective et l'esprit d'équipe demeure aussi indispensable, car l'entreprise d'aujourd'hui pour bâtir une culture de performance, il est nécessaire d'investir la construction de l'esprit d'équipe et de la compétence collective comme le noyau dur du développement de ce qu'on appelle l'entreprise motivante, apprenante, excellente et performante.

Enfin à cette sous section il est nécessaire pour nous de montré dans ce même cadre et d'analysé même les nouveaux rôles des vrais managers leaders dans la motivation des hommes et de la recherche de la performance humaine et organisationnelle.

Dans ce cadre l'auteur Slim Lambert souligne dans son livre « *Du bon sens paysan?*

«Le seul point commun à tous les managers qui réussissent, c'est d'avoir le permis conduire.»

«Que retenir de l'ouvrage?» Ce que vous voulez! À titre de comparaison, et dans l'espoir que cela vous sera utile, voici un florilège des choses que, nous espérons, vous aurez retenues:

- *Les individus ressentent et réagissent à leurs managers de la manière dont ces derniers ressentent et réagissent envers eux: le manager ne doit pas maîtriser des techniques mais lui-même.*
- *Un manager et un leader n'enseignent pas ce qu'il faut faire aux autres, mais apprennent d'eux comment faire pour les aider.*
- *Écouter est plus difficile que parler, et ce n'est pas une capacité, mais une attitude qui est indépendante de ce que l'on écoute.*
- *Pour être créatif, il faut chercher les causes perdues d'avance*
- *La motivation ne sert vraiment que lorsque l'on veut obtenir ou réaliser plus que ce qui est nécessaire, car le nécessaire s'impose de lui-même.*
- *Les gens peuvent supporter et tolérer plus que ne peuvent le faire les relations entre des individus.*

- *Un bon manager est un manager qui est parvenu à se rendre inutile pour les gens qu'il encadre, mais utile à l'entreprise. »⁴⁷*

L'auteur LAFLAMME Marcel souligne dans son livre les buts pratiques du leader efficace :

- « 1. Valorisation individuelle; support envers les employés.
2. Développement de l'esprit d'équipe.
3. Stimulation du désir d'excellence.
4. Actualisation du potentiel de chacun.
5. Encouragement à la créativité et à l'innovation.
6. Diffusion de l'information à tous les employés.
7. Appréciation du travail bien fait.
8. Maintien de la justice.
9. Recours à des pratiques disciplinaires constructives.
10. Recherche de la confiance, de la motivation et de la satisfaction du personnel.
11. Obtention de performances synergiques par l'unité administrative.
12. Authenticité dans l'exercice de l'autorité. »⁴⁸

3.4 Les obstacles de la recherche de la performance

Après avoir analysé globalement dans le cadre de notre recherche sur l'apport de la motivation des hommes au travail et la recherche de la performance, nous tenterons enfin de cette sous section à analyser les différents obstacles et danger de mort du processus de performance

Certaines entreprises qui connaissent un déficit dans leur processus de management sur les différents plans humains et organisationnels connaissent ce qu'on appelle des dysfonctionnements voir même des incohérences parfois répétés et qui avec le temps engendrent le danger de mort même du projet de l'entreprise, parmi ces dysfonctionnement et incohérences nous retenons :

- La présence d'une organisation déjà désorganisée, c'est-à-dire une organisation qui ne repose pas sur les vrais principes dans sa mise en œuvre et cela perturbe réellement son

⁴⁷ LAMBERT (Slim), les secrets du leader manager idéal, édition Vuibert, Paris, 2006, p.335 et la suivante.

⁴⁸ LAFLAMME (Marcel), le management : approche systémique théorie et cas, 3ème édition, éditeur gaëtan morin, Paris, 1981, p.304.

fonctionnement et conduit à un état d'échec. Comme par exemple : qui fait quoi n'est pas clair.

- Hiérarchie lourde ne facilite en guère la dynamique de l'organisation.

Comme nous l'avons étudié précédemment, l'organisation constitue la clé de la performance. Le contraire quand l'organisation ne fait pas appel aux principes du management, elle crée ce qu'on appelle des effets négatifs et perturbateurs même de son fonctionnement global.

En étudiant le cas des entreprises connaissant un déficit dans la recherche de la performance, il présente un inventaire aussi clair des principaux défauts ne facilitent en guère la recherche de la performance des entreprises économiques et industrielles.

Dans ce cadre l'auteur LAFLAMME Marcel souligne dans son livre les défauts communs d'organisation:

- « 1. Unités départementales trop petites ou trop grandes: déséquilibre,
- 2. Coefficient d'encadrement inapproprié; en conséquence, étendue trop élevée ou trop faible de la supervision.
- 3. Duplication, chevauchement de fonctions.
- 4. Sous ou sur spécialisation des tâches.
- 5. Affectation des employés à des tâches qui ne sont pas de leur niveau de compétence.
- 6. Lignes d'autorité et de responsabilité trop compliquées principalement entre les départements "staff" et "line".
- 7. Dysfonctions (déplacement des rôles ou des fins).
- 8. Communications strictement formelles; non-complémentarité de l'organisation informelle.
- 9. Centralisation ou décentralisation inadéquate.
- 10. Bureaucratie: multiplication des procédures, des niveaux hiérarchiques.
- 11. Prolifération des réunions de coordination.
- 12. Aménagement structurel irrationnel - propension à "bâtir son empire". »⁴⁹

L'ensemble de ces défauts constituent à moyen et long terme des sources de danger de mort de l'entreprise, ces défauts conduisent à des dysfonctionnements sur les différents plans comme :

- Les incohérences dans les fonctions de l'entreprise

⁴⁹ibid, p.234.

- L'état de l'inertie
- La non qualité des produits et services
- La dégradation de l'état d'esprit des ressources humaines
- La clochardisation de la culture et valeur de l'entreprise.

Et comme nous l'avons déjà mit en exergue, le même auteur à travers des recherches sur le terrain à mit déjà des principes fondamentaux d'un système d'organisation adapté et cohérent aux besoins et exigences de l'entreprise modernes, parmi ces principes :

« 1. La division du travail pour favoriser la spécialisation; et le regroupement des activités pour fin d'intégration et de coordination.

2. L'unité d'objectif de sorte que toutes les parties constituantes convergent à la réalisation d'une même et unique finalité.

3. L'unité de commandement afin qu'un exécutant ne reçoive des ordres que d'un seul patron.

4 L'unité de direction afin qu'un seul chef soit le responsable d'un programme d'activités donné.

5. L'arrangement hiérarchique des fonctions afin qu'il y ait une chaine continue de commande entre le plus haut et le plus bas palier,

6. La corrélation adéquate entre le degré d'autorité et de responsabilité dévolu à un poste, de sorte que le titulaire ait plein pouvoir de réaliser ses fonctions et que par la suite, il soit considéré responsable des performances.

7. L'étendue restreinte de la supervision (Span of Control) afin que le leader puisse diriger efficacement ses subordonnés (pour chaque dirigeant, un maximum d'une douzaine de subordonnés).

8. La définition précise de chaque poste en termes d'objectifs, d'autorité et de responsabilité et sa coordination avec l'ensemble, au moyen de canaux de communication clairs.

9. La décentralisation dans le sens du plein emploi du potentiel humain et de l'accélération de la prise de décision. »⁵⁰

L'organisation, pour bâtir la culture de la performance, il faut qu'elle soit communicante dans tous les sens dans la production du sens dans l'entreprise.

⁵⁰ LAFLAMME (Marcel), Op.cit, p.233.

Les auteurs ROGERS Paul et BLENKO Marcia soulignent dans leur article que « *dans les organisations, le besoins de sens est certes le besoin d'une direction, mais c'est aussi la nécessité de pouvoir se référer à un tout, de pouvoir relier pour comprendre* ». ⁵¹

L'ensemble de ces obstacles freinent le développement de l'entreprise et conduisent même à la perte du sens de la performance notamment celle liée à l'humain et l'organisation.

On entend par la perte du sens au projet de l'entreprise le sens de l'existence des hommes et de leur dynamique continue. Cela crée un fossé important dans le fonctionnement de l'activité de l'entreprise. Il faut retenir ainsi que la différence entre l'entreprise performante et celle peu performante ou médiocre, ce sont les hommes et les femmes motivés, mobilisés et impliqués dans le projet de l'entreprise. Cette motivation ne s'achète pas nullement, car il ne s'agit pas d'un produit tangible ou matériel mais d'avantage de l'investissement de l'immatériel c'est-à-dire du capital humain et dans toutes ses dimensions multiples. Et il n'y a de richesse que les hommes.

Afin de surmonter les obstacles à la recherche de performance humaine et globale, des conditions préalables constituent le garons de la mise en valeur de la performance au sein de l'entreprise moderne, parmi ces conditions on retient :

- L'état d'esprit des managers
- Le respect du sens de l'humain
- Le sens de collaboration et le sens même de la bienveillance.

Cet élément est désormais fondamentale et stratégique, car aucune action managériale ne peut se traduire sur le terrain sans la bienveillance des acteurs et managers sur le terrain.

Ce concept demeure d'un sens profond, car il porte sur les dimensions humaines et qualitatives et permet ainsi l'enthousiasme et le bien-être des hommes au travail. Des auteurs comme DAHAN Olivier et MESLIN Therry soulignent dans leur livre qu'il existe dix conditions :

« **Condition N°1** : *la réussite du mode pérenne prend racine dès le début du projet.*

Condition N°2 : *analyse de l'environnement.*

⁵¹ ROGERS (Paul) et BLENKO (Marcia), « l'organisation, clé de la performance », l'expansion Management Review, Juin 2006.

Condition N°3 : construire le mode pérenne pendant le projet.

Condition N°4 : le passage en mode pérenne nécessite une analyse de risques.

Condition N°5 : la transition vers le mode pérenne est validée.

Condition N°6 : un guide managérial partagé et validé.

Condition N°7 : la mise en place de l'organisation.

Condition N°8 : la prévision des ressources humaines et budgétaires.

Condition N°9 : les boucles de contrôle sont mises en place.

Condition N°10 : une politique managériale de conduite du changement. »⁵²

⁵² DAHAN (Olivier) et MESLIN (Therry), les 10 conditions d'une performance pérenne un modèle pour pérenniser les changements portés par vos grands projets: l'exemple d'EDF, préface Philippe SASSEIGNE, éditions eyrolles, 2017, p.21 et les suivantes.

4 Conclusion

De ce qui précède, on retient globalement que la recherche de la performance est un acte managérial d'intérêt capital pour le maintien du projet de l'entreprise.

La recherche de la performance nécessite des efforts intenses et permanents de la part des managers sur le terrain. La performance est une activité permanente au quotidien de l'entreprise. Ce concept déterminant impose aux managers d'abord la recherche de la bienveillance, du sens de la collaboration et du partage avec l'ensemble des ressources humaines de l'entreprise.

Ce concept ne peut être perçu comme un acte bureaucratique, il est d'avantage lié à la quête du sens de la ressource humaine de l'entreprise. Dans ce sens les managers doivent rechercher la performance pérenne et durable au sein des équipes du projet de l'entreprise.

*Chapitre 3 : Étude de
cas au sein de la
SEAAAL*

Chapitre 3 : Étude de cas au sein de la SEAAL

Ce présent chapitre est d'ordre pratique, il constitue le prolongement de nos chapitres théoriques, car il nous permet d'appréhender la réalité du fonctionnement d'Alliance Assurances, objet de notre cas d'étude.

Ce chapitre se coupe de trois sections, la première consiste à présenter et analyser l'évolution de la SEAAL depuis sa création jusqu'à nos jours. De plus elle permet de présenter le cadre de fonctionnement de son système organisationnel, managérial et humain ainsi que sa politique de motivation et d'évaluation des performances.

Dans une seconde section, nous mettons en relief le contenu de notre étude de cas, à travers une enquête par questionnaire, accompagnée avec des traitements et des analyses des données, ainsi que des recommandations et dans la troisième section nous tenterons de présenter notre enquête qualitative et l'analyse des données, ainsi qu'une synthèse globale et discussion des résultats.

1 Section 1 : Présentation de la SEAAL⁵³

1.1 Présentation de l'entreprise

Société de l'eau et de l'assainissement d'Alger, est un opérateur public de droit algérienne en charge de la gestion des services de l'eau et de l'assainissement des eaux usées sur l'ensemble des wilayas d'Alger et de Tipasa ainsi que Taksebt (wilaya de Tizi Ouzou) (soit 57 communes à Alger et 28 communes à Tipasa). Filiale de l'algérienne des eaux (ADE) et de l'office National de l'Assainissement (ONA).

Le management de l'entreprise a été confié, pour une durée déterminé à un leader international de la gestion des services de l'Eau et de l'Assainissement, SUEZ Environnement SEAAL a été créé en Mars 2006, comme opérateur pilote de la modernisation du service public de l'eau en Algérie. Une coordination exemplaire a été menée avec les principaux acteurs du Secteur de l'Eau pour la réalisation des projets et chantiers phares sur l'ensemble des Wilayas d'Alger et de Tipasa.

La réalisation de deux Schémas Directeurs Eau Potable et Assainissement de la Wilaya d'Alger, deux projets majeurs qui structurent à l'horizon 2025 la feuille de route de SEAAL.

L'entreprise emploie plus de 6 100 professionnels (Alger et Tipasa / Taksebt), spécialistes de l'Eau et de l'Assainissement qui œuvrent au quotidien pour améliorer la qualité du service auprès de 3,2 millions d'habitants de la Wilaya d'Alger et des 600 000 habitants de la Wilaya de Tipasa.

⁵³ Document interne de la SEAAL

Siège social : 97, parc Ben Omar-Kouba-Alger.

La société est placée sous la tutelle du Ministère de Ressources en Eau.

1.2 Historique de la SEAAL :

Historique du projet :

- Durant les années 2000, le nord de l'Algérie et plus particulièrement la capitale Alger a subi une sécheresse importante pendant. Le principal barrage alimentant la ville avait alors atteint un niveau critique.

Les seules sources d'eau disponible étaient les nappes phréatiques.

Par ailleurs, l'état du réseau d'eau posait déjà d'importants problèmes de distribution aux algérois depuis une dizaine d'année.

le Gouvernement Algérien a donc décidé de mener un programme de modernisation de installations existantes et souhaité faire appel à l'expertise de SUEZ environnement pour établir un diagnostic des installation.

Le projet a été initié en octobre 2002, puis formalisé par un protocole d'accord signé en février 2003 par l'Algérienne Des Eaux (ADE), l'Office National de l'Assainissement (ONA) et SUEZ environnement après validation du conseil des ministres.

Contrat 1 SEAAL : (2006-2011)

A la demande des Autorités Algérienne, SUEZ Environnement a effectué un diagnostic opérationnel présentant les solutions pour éliminer durablement les difficultés liées à la distribution d'eau. Ce diagnostic, effectué avec les cadres de l'ONA et de l'ADE qui ont été fortement impliqués a permis l'élaboration d'un plan d'actions visant la modernisation des systèmes et le rétablissement de la distribution en continu sur une période initiale de 5ans (contrat 1 2006 à 2011 SEAAL au périmètre d'Alger).

Un conseil interministériel en mai 2004 a permis de valider cette approche, ainsi que les budgets prévisionnels associés, et a confirmé la proposition de réunir dans un ensemble commun les services de l'Eau et de l'Assainissement de la Wilaya d'Alger.

La structure retenue à cet effet est une société Algérienne par action (SPA), la Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger (SEAAL), dont les premiers actionnaires sont l'ADE et l'ONA.

Le contrat 1 a été signé le 28 novembre 2005, en présence de Mr Jean-Louis CHAUSSADE, Directeur Général de SUEZ Environnement, et des Autorités Algérienne. Le contrat est opérationnel du 1^{er} mars 2006 au 31 aout 2011.

Face aux défis d'offrir aux Algérois, en 5 ans, un service de l'Eau et de l'Assainissement de standard international, l'État Algérienne a mobilisé des moyens considérables :

_ Un programme d'investissements d'amélioration patrimoniale très volontariste financé par les Autorités Algérienne, tant pour créer de nouvelles infrastructures que pour remettre à niveau les installations existantes.

_ Un partenariat entre l'ADE, l'ONA et SUEZ Environnement, spécialiste en gestion des services de l'Eau et de l'Assainissement pour moderniser et redynamiser la gestion publique à l'image des grands services urbains internationaux.

Contrat 2 SEAAL : (2011-2016)

Suit aux avancées réalisées par SEAAL lors du 1^{er} contrat. Un avenant à ce dernier a été signé avec un élargissement du périmètre à la Wilaya de Tipasa.

Eau:

- Le H24 à Alger en avril 2010 ;
- La gestion de la ressource en eau sécurisée et préservée ;
- La maîtrise des volumes d'eau transférés ;
- Le réseau de distribution gérer conformément aux standards internationaux ;
- La qualité garantie de l'eau distribuée ;
- La lutte contre les gaspillages dans le cadre des Eaux Non Facturées.

Assainissement :

- La finalisation du diagnostic du réseau des eaux usées (3 300 KM de Réseaux non visitables ont été diagnostiqués depuis 2006) ;
- La professionnalisation du curage des collecteurs (100% des collecteurs visitables ont été investigués) ;
- L'accessibilité du réseau (25 000 regards ont été rehaussés depuis 2006) ;
- Les rejets en milieu naturel ont été recensés et progressivement supprimés ;
- Le renforcement des compétences locales en gestion des stations d'épurations STEP ;
- Le déploiement de la maintenance préventive sur les stations d'épurations et poste de relevage ;
- La réalisation du Schéma Directeur Assainissement ;
- La géo localisations des véhicules d'intervention.

Clientèle :

- Modernisation des services offerts aux clients ;
- La banalisation du paiement des factures (les clients ont la possibilité de Payer leur factures dans l'un des points d'accueil et dans l'ensemble de Bureaux de poste ;
- La modernisation de l'accueil physique de la clientèle ;
- Un centre d'appel téléphonique opérationnel CATO de référence Internationale (200 00 appels par an traités à 97%) ;
- Le développement d'une communication de proximité ;
- Un système d'information clientèle SIC performant.

Transfert de Savoir-faire :

- Par le déploiement de la méthodologie WIKTI (Water International Knowledge Transfer Initiative).

Ressource humaine:

- Modernisation de la gestion des ressources humaines ;
- Mise en place d'une politique ressources humaines moderne et motivante ;
- Stimulation de la mobilité interne via la bourse de l'emploi ;
- Une politique de formation moderne et la mise en place du centre de Formation SEAAL ;
- Les collaborateurs SEAAL participent dès leur arrivée à parcourir d'intégration ;
- Mise en place des relations privilégiées avec les grandes écoles ENSH (École Nationale Supérieure d'Hydraulique de Blida), ENP (École Nationale Polytechnique).

SEAAL est désormais un acteur incontournable de l'amélioration de la qualité de vie des citoyens

1.3 Missions et défis de la SEAAL :

- Sécuriser la distribution d'eau de qualité 24h/24 à Alger et faire progresser le H24 à Tipasa ;
- Renforcer la prise en charge et le fonctionnement des systèmes d'Assainissement et contribuer à l'amélioration de la qualité des eaux de baignade du littoral (périmètres Alger et Tipasa) ;
- Remettre à niveau et gérer durablement le patrimoine technique Eau et Assainissement ;
- Mettre en place une gestion clientèle moderne pour améliorer la Satisfaction des clients ;
- Transférer le Savoir-faire managérial et opérationnel de SUEZ environnement à SEAAL, par la modernisation du management et l'accès à la base des connaissances métiers de SUEZ Environnement.

1.4 Les objectifs de la société :

- Assurer une distribution en continue de l'eau (H24) ;
- Offrir un service de qualité (gestion fiable des demandes et attentes des Clients, qualité et rapidité des travaux, qualité de l'eau distribuée... etc.)
- Gérer efficacement le patrimoine et les infrastructures ;
- Se doter d'une organisation moderne et adéquate (système de qualité processus, procédures..., montée en puissance du potentiel humain par la formation... etc.) ;
- Devenir l'acteur de référence des services de l'Eau et de l'Assainissement en Algérie ;
- Rationaliser l'utilisation de la ressource en eau ;
- Un système d'adduction conforme aux besoins ;
- Un personnel compétant et motivé ;
- Un transfert de savoir-faire et de technologies.

1.5 Statistique de la SEAAL :

L'entreprise SEAAL comprend 6149 travailleurs représentant 87.86% d'hommes et 12.14% de femmes.

Tableau N°2 : L'effectif de l'entreprise SEAAL

Catégorie	Effectif	Pourcentage
Cadre Dirigeant	04	0.06%
Cadre Supérieur	133	2.16%
Cadre	1838	29.90%
Maitrise	3555	57.82%
Exécution	619	10.06%
Total	6149	100%

Source : Document interne de l'entreprise

Tableau N°3 : Les chiffres de l'entreprise SEAAL

Assainissement	Production	Distribution	Clients
Réseaux d'assainissement 4740 km linières	4761 Millions de mètres cubes d'eau par année	Réseau d'Eau 6692 Km	862333 Clients
plus de 4 500 km de réseau d'eaux usées	110 Station de pompage	72 Châteaux d'Eaux	648496 à Alger
7 stations d'épuration (STEP).	5 Centres de traitement	12 Centre d'Exploitation	113382 à Tipasa
52 postes de relevage sur Alger et 8 sur Tipasa		304 Réservoirs d'Eaux	100509 à Taksebt
			39 Agence Commerciale

Source : Document interne de l'entreprise

1.6 L'organisation de SEAAL :

1.6.1 La structure organisationnelle générale (*) :

La structure générale de la société d'eau et d'assainissement comprend:

- **Direction Générale:** C'est l'une des directions les plus importantes de l'entreprise, qui se compose du directeur général de l'entreprise et du Secrétariat de la direction générale, la direction sûreté sécurité, la direction des moyen d'appui stratégique, la direction technique, la direction d'audit, la direction des systèmes d'information, direction de la communication et du développement durable, la direction des ressources humaines,

Les missions les plus importants de la direction générale sont :

- Conduire et suivre toutes les directions.
- Réception les Membres et les représentants d'entreprise.
- Organisation des conférences de presse ou des séminaires avec Les cadres de l'entreprise.
- **Direction de la Sûreté et Sécurité :** La Direction est chargée de fournir et d'assurer la sécurité des employés an seine de l'entreprise, en plus de protéger et de surveiller les biens de l'établissement.
- **Direction de Communication et du Développement Durable :** Sa mission est de définir la politique de l'organisation dans le domaine de la communication, de fournir toutes les actualités de l'entreprise pour les médias et de mettre en œuvre les plans et les programmes de communication en fournissant des listes de publicités et des magazines concernant le salarié et l'institution en résumé elle est un passerelle entre l'entreprise et le client .
- **Direction de la stratégie de l'innovation et du développement:** Cette direction est divisée en cinq sous-directions :
 - Direction des Moyens Techniques : Sa tâche principale est de surveiller la qualité de l'eau potable et non potable, en s'appuyant sur les principales analyses de laboratoire et le système d'information.
 - Direction de l'informatique : Il se composée de quatre départements :
 - Gestion de la maintenance ou de l'assistance, gérer les systèmes de gestion, les bases de données, et les réseaux informatique.
 - Direction de l'Analyse et des Laboratoires : le rôle du laboratoire est d'analyse et traite l'eau potable à travers plusieurs analyses pour assurer la qualité de l'eau afin d'éviter tous les dangers qui provoque la santé el l'environnement.
 - Direction d'investissement : Cette Direction s'occupe par tous les investissements et les projets réalisés par la Fondation.
 - Direction du Patrimoine Technique : Ses tâches consistent à gérer les différents ateliers de l'institution à travers la structure de gestion de projet du bureau d'études et le système d'information géographique.
 - Direction des Travaux: se compose de quatre centres en plus des grands centres des travaux et du centre de gestion du réseau d'eau et de maintenance elle contient des techniciens spécialisés dans ce domaine.

- **Direction de Clientèle :** Sa tâche principale consiste à compter les clients afin d'identifier les utilisateurs réels de l'eau, à travers la facturation de l'eau et la collecte des paiements.
- **Direction d'Exploitation Assainissement :** elle s'occupe du processus de nettoyage et d'entretien de l'eau non propre pour faciliter le processus de production.
- **Direction des moyens et d'appui stratégiques :** Cette Direction s'occupe de tous les processus d'approvisionnement en fournissant toutes les exigences du travailleur ou de l'institution en matière de moyens et d'équipements nécessaires au bon fonctionnement de travail.
- **Direction des finances et Comptabilité :** elle est chargée d'appliquer la politique générale de l'institution dans le domaine des finances et de la comptabilité générale, elle se compose de plusieurs départements :
 - Département finance ;
 - Département comptabilité ;
 - Département Fiscalité ;
 - Département Trésorier ;
 - Département relation avec les fournisseurs.
- **Direction d'exploitation Eaux :** elle est composée de deux principal directions la production et la distribution
 - Direction de la Production: Sa mission est de produire et filtrer l'eau pour devenir potable grâce aux stations de pompage d'eau.
 - Direction de la distribution: elle s'occupe par la distribution d'eau potable à travers le réseau de distribution.

(*) Voir annexe N°3

1.6.2 La structure organisationnelle de la Direction des Ressources Humaines(*) :

La Direction des Ressources Humaines est la direction stratégique de toute l'organisation, puisque son importance se reflète dans son rôle efficace de fournir et manipuler les ressources humaines nécessaires pour chaque structure.

Les principales tâches de la Direction des ressources humaines du SEAAL sont les suivants:

- Intégration et suivi de la période d'essai.
- Créer le dossier administratif et le mettre à jour.
- Établir les documents administratifs.
- Traiter les réclamations du salarié.
- Gérer le temps de travail du salarié.
- Tenir à jour des registres légaux.
- Suivi de la médecine de travail.

- Contribuer à la rédaction des textes d'application et réglementation en matière RH.

La Direction des ressources humaines du SEAAL est composée de huit départements:

- **Département Gestion des Ressources Humaines :** Le Département de Gestion du Personnel est l'ensemble des activités administratives relatives à la gestion du facteur humain de l'entreprise. Il a pour finalité de gérer les différentes étapes de la vie professionnelle d'un salarié depuis la naissance de la relation de travail jusqu'à sa fin, en veillant au respect des obligations légales et règlementaires.
- **Département Social/Juridique et Réglementation :** traiter les problèmes des travailleurs au sein de l'entreprise devant l'inspection du travail et parfois contraints de les traduire en justice en l'absence de solutions au conflit.
Et s'occupe la gestion du travail du côté des cas sociaux tels que: les subventions familiales, les bourses, la compensation des prescriptions les assurances sociales, la mutuelle ...etc.
- **Département Paie :** il traite les éléments de paie et veille à l'application du régime indemnitaire en vigueur il Contrôle et valide la paie et garantit le virement dans les délais.
Il Pilote même la gestion des charges sociales, par l'établissement des déclarations sociales et fiscales, mensuelle et annuelle et veille au dépôt auprès des organismes, dans les délais imposés ainsi qu'il Traite les réclamations liées à la rémunération des salariés.
- **Département Recrutement :** s'occupe de la préparation du plan d'emploi, l'identification des postes vacants, l'embauche des travailleurs en fonction des qualifications et la conduite d'entretiens.
- **Département Contrôle de Gestion :** Il concerne la mise en place de tableaux administratifs et statistiques pour les travailleurs (nombre de travailleurs, composants, etc.) et le contrôle final des éléments injectés sur le logiciel de gestion.
- **Département Gestion des Compétences et des Carrières :** Préparer des fiches de travail et des fiches de fonction pour tous les employés de l'organisation, mener des entretiens, évaluation annuelle des travailleurs.
- **Unité centre de Formation :** Former les travailleurs de l'entreprise par spécialités, en suivant un plan de formation planifié par l'entreprise selon les nécessités et les besoin des travailleurs pour les différents métiers.
- **Département Relation écoles :** il prend en charge le conventionnement entre l'entreprise et les écoles et instituts professionnelle afin d'offrir aux stagiaires des contrats d'apprentissage au sein de l'entreprise dans ces différents métiers.

(*) Voir annexe N°4

2 Section 2 : l'enquête quantitative au sein de la SEAAL : démarche méthodologique, l'analyse des résultats et synthèse globale de l'enquête

Dans cette section on présente l'ensemble des procédures que nous avons suivies pour répondre à la problématique de notre recherche et tester nos hypothèses. Tant, par rigueur scientifique que par souci de transparence, nous allons justifier notre démarche générale de recherche et nos choix méthodologiques.

À cet effet, nous exposons dans cette section le choix de la méthode de recherche, l'outil de collecte de données, la description de l'échantillon et les mesures statistiques adoptées. Enfin, nous allons consacrer aussi une partie de cette section pour présenter nos résultats et les discuter.

2.1 Démarche méthodologique

2.1.1 Choix de la méthode de recherche :

Dans cette étude, nous voulons étudier la relation entre la motivation et la performance. De ce fait, **l'aspect quantitatif** semble se distinguer dans cette partie de recherche. L'existence de variables intervenantes, identifiées a priori dans des études théoriques antérieures, et qui composent l'ensemble du processus que nous avons identifié et que nous allons expérimenter, ne fait que reconforter notre choix de l'orientation quantitative de cette recherche qui nous semble la plus appropriée pour dégager l'information pertinente.

2.1.2 Outil de collecte de données.

L'instrument de collecte de données le plus utilisé dans les recherches quantitatives, et plus précisément dans les sciences de gestion, est **le questionnaire**. En ce qui concerne notre recherche, le choix d'un tel outil était presque évident.

Tout d'abord, dans un contexte d'une recherche auprès d'une organisation, un tel outil est le moins complexe dans sa mise en place, permet d'obtenir un plus grand taux de participation, assure l'anonymat et la confidentialité des répondants et donne une plus grande flexibilité dans les conditions de réponse par son caractère d'auto-administration (l'enquêté répond seul au questionnaire).

Par ailleurs, un questionnaire adéquatement élaboré nous permet de mesurer toutes les variables que nous avons considérées dans la recherche de manière assez efficace. En effet, les répondants, nous livrons leurs premières impressions dans les réponses et nous obtenons ainsi des informations assez intéressantes et cohérentes qui vont nous servir à l'obtention de résultats fiables et valides ainsi que des conclusions pertinentes.

2.1.2.1 **Objectifs de questionnaire :**

Notre questionnaire vise les objectifs suivants :

- Décrire le niveau de satisfaction du personnel par rapport aux certains facteurs de motivation.
- Apprécier l'influence de ces facteurs sur la motivation des ressources humaines d'Alliance.
- Déterminer le lien entre le niveau de motivation et la performance au travail.
- Déterminer les meilleurs leviers pour améliorer la motivation au sein de l'entreprise.

2.1.2.2 **Conception du questionnaire :**

2.1.2.2.1 *Les parties du questionnaire^(*) :*

Pour vérifier les buts de l'enquête, nous avons élaboré un questionnaire qui se compose de quatre parties plus une introduction. L'introduction est un petit texte présentant l'objet du questionnaire.

- La première partie est composée de 4 questions, elle permet de ressortir les informations sociodémographiques ou le profil des répondants (sexe, âge, niveau d'études, nature de poste occupé).
- La deuxième partie : Elle inclut les 7 questions, chaque question représente un attribut lié à la motivation des ressources humaines. Cette partie a pour objectif d'identifier la satisfaction des salariés à l'égard de chaque attribut, mais aussi d'apprécier l'influence de chaque attribut sur la motivation des salariés de la SEAAL.

(*) Voir annexe N°5

2.1.2.2.2 *Types de questions :*

Un seul type de questions a été utilisé dans notre questionnaire à savoir :

Les questions fermées : ce sont les questions pour lesquelles on impose aux répondants une forme précise de réponse et un nombre limité de choix de réponses.

2.1.2.2.3 *Sélection de l'échantillon :*

La prise en considération de l'ensemble du personnel de l'entreprise lors de notre étude fut chose irréalisable, vu l'importance du nombre des travailleurs de l'entreprise et leurs éparpillements géographiques. À cet effet, nous étions obligés de limiter la taille de notre échantillon à celui de la direction générale d'Alliance Assurances. L'échantillon est composé de l'ensemble du personnel de toutes catégories confondues.

Pour déterminer notre échantillon, nous avons suivi la méthode d'échantillonnage de convenance, il a été choisi selon la méthode d'échantillonnage dite « empirique » (non probabiliste). C'est-à-dire que nous avons interrogé les personnes que nous avons rencontrées dans les services de l'entreprise (les services sont constitués principalement par des cadres), de plus nous n'avons interrogé que les gens qui acceptent de répondre et qui sont capables de nous fournir des informations utiles sur le sujet d'étude.

Dans notre cas, la population de la direction générale de la SEAAL est au nombre de 137 éléments pour l'année 2021, on a distribué le questionnaire auprès de 50 employés (36% du nombre total des employés de la direction générale).

2.2 Analyse des résultats

2.2.1 Partie 1

2.2.1.1 Participation globale :

Cette partie fournit un descriptif de la population à partir de laquelle l'analyse a été réalisée. Des graphiques et des tableaux permettent de visualiser la participation et la répartition de la population selon les critères d'identification sélectionnés.

Tableau N°4 : Participation globale

Effectif ciblé (nombre de questionnaires envoyés)	50
Effectif total de participants	50
Taux de participation %	100%
Questionnaires valides	50
Questionnaires non valides	100
Taux de validité %	100%

Source : élaboré par nos soins à partir des résultats de l'enquête.

2.2.1.2 Participation par critères

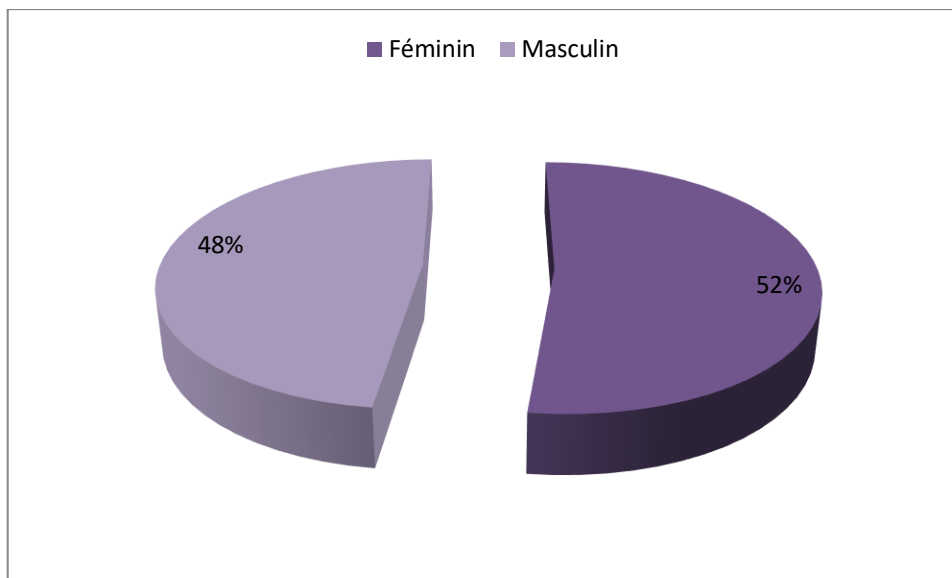
Participation par sexe

Tableau N°5 : Participation par sexe

Sexe	Fréquences	Pourcentage
Féminin	26	52%
Masculin	24	48%
total	50	100%

Source: établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire à l'aide de l'Excel

Figure N°6 : Participation par sexe



Source: établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire à l'aide de l'Excel

L'analyse du tableau n°5 intitulé la composante du sexe ; nous permet de retenir que l'échantillon de notre étude contient 26 enquêtés du sexe féminin, ce qui représente 52% et 24 enquêtés du sexe masculin, ce qui représente 48% de l'échantillon de notre cas d'étude.

L'entreprise en question emploie plus de femmes que des hommes notamment les catégories de maîtrise et d'encadrement.

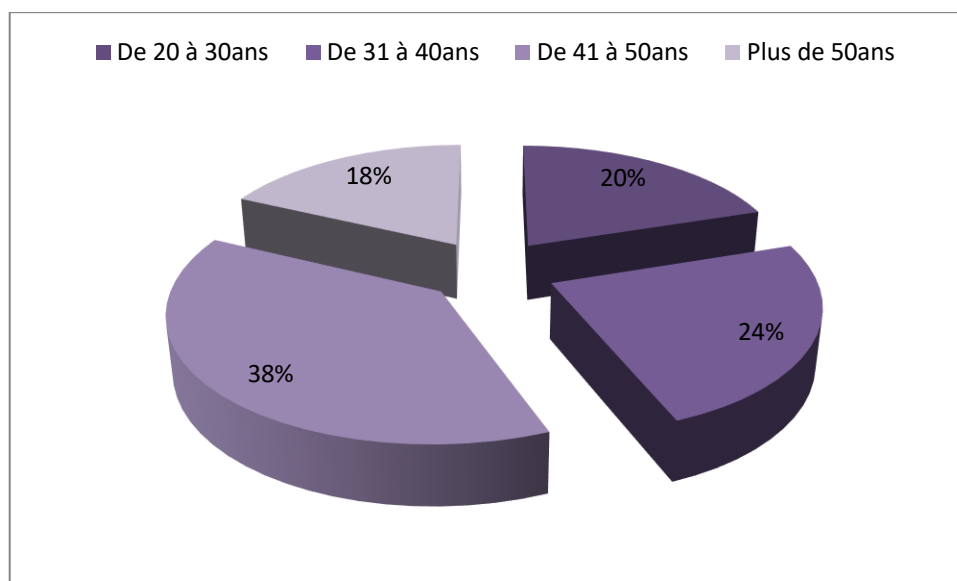
Participation par âge:

Tableau N°6 : Participation par âge

Age	Fréquences	Pourcentage
[20 ; 30]	10	20%
[31 ; 40]	12	24%
[41 ; 50]	19	38%
Plus de 50 ans	9	18%
Total	50	100%

Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire à l'aide de l'Excel

Figure N°7 : Participation par âge



Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire à l'aide de l'Excel

On se basant sur la figure n°7 ; nous voyons que 38% des enquêtes représentent l'âge compris entre 41 et 50ans, 24% des enquêtés représentent l'âge compris entre 31 et 40ans, 20% des enquêtés représentent l'âge compris entre 20 et 30ans et 18%des enquêtes représentent l'âge de 50ans ou plus.

Le taux de la troisième catégorie du tableau n°6 demeure à notre sens significatif, car cette dernière prend de l'ampleur dans la démographie de l'entreprise et va dans le sens de vieillissement proportionnel de cette catégorie. Pour se faire, l'entreprise en question doit à notre avis investir ce qu'on appelle une politique de transfert intergénérationnel de savoir et compétences allant dans le sens du rajeunissement et préparation de la relève de demain.

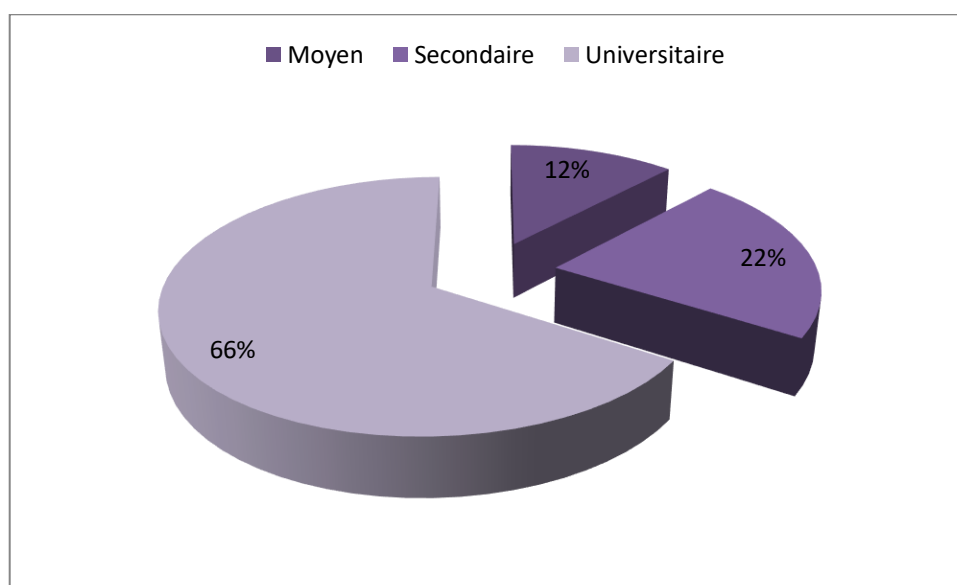
Participation par niveau d'instruction

Tableau N°7 : Participation par niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Fréquences	Pourcentage
Moyen	6	12%
Secondaire	11	22%
Universitaire	33	66%
Total	50	100%

Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire à l'aide de l'Excel

Figure N°8 : Participation par niveau d'instruction



Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire à l'aide de l'Excel

D'après cette figure ; on remarque que la population est instruite, plus de 66% détenteurs d'un grade universitaire, 22% ont un niveau secondaire et 12% ont un niveau moyen tandis.

Le nombre important des employés qui ont un niveau universitaire justifie le taux élevé des cadres au sein de l'entreprise (tableau n°7), cela montre que l'entreprise donne une importance à l'encadrement des catégories du personnel de haute qualité pour réaliser ses objectifs.

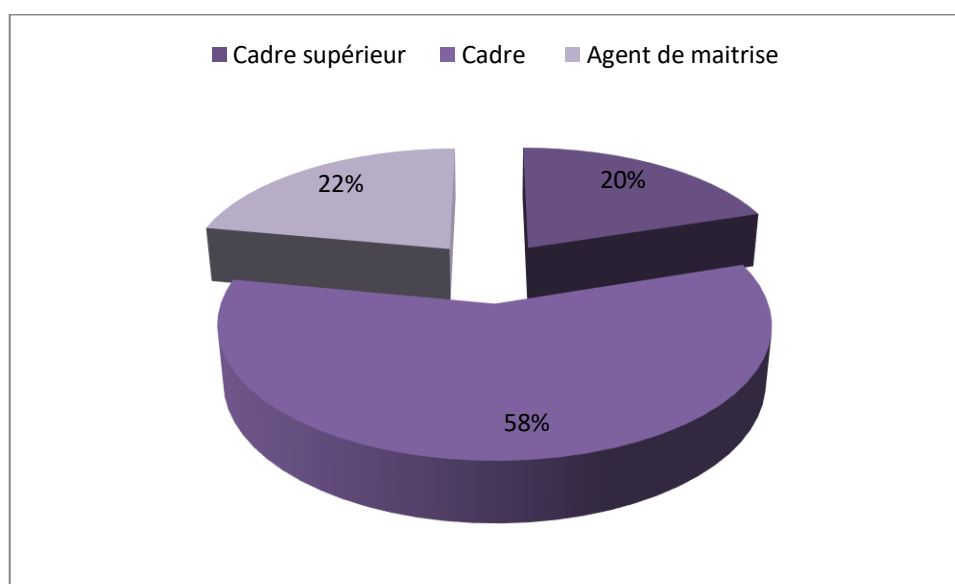
Participation par catégorie socioprofessionnelle

Tableau N°8 : Participation par CSP

Catégorie	Fréquences	Pourcentage
Cadre supérieur	10	20%
cadre supérieur	29	58%
Agent de maitrise	11	22%
Total	50	100%

Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire à l'aide de l'Excel

Figure N°9 : Participation par CSP



Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire à l'aide de l'Excel

La lecture de ce tableau nous montre que la majorité (58%) des répondants sont des cadres, c'est-à-dire qu'ils occupent des postes intermédiaires dans l'organisation.

De plus notre enquête a touché la plus part des catégories socioprofessionnelles avec des pourcentages différents tels qu'ils sont présentés dans la figure précédente (22% des maitrises, 20% des cadres supérieurs).

On analysant ce tableau ; on peut retenir avec beaucoup d'intérêt que l'entreprise afin de créer un équilibre dans le fonctionnement de la catégorie cadre supérieur, cet effort permet à cette dernière une meilleure mobilité des compétences au sein de l'entreprise.

2.2.2 Partie2

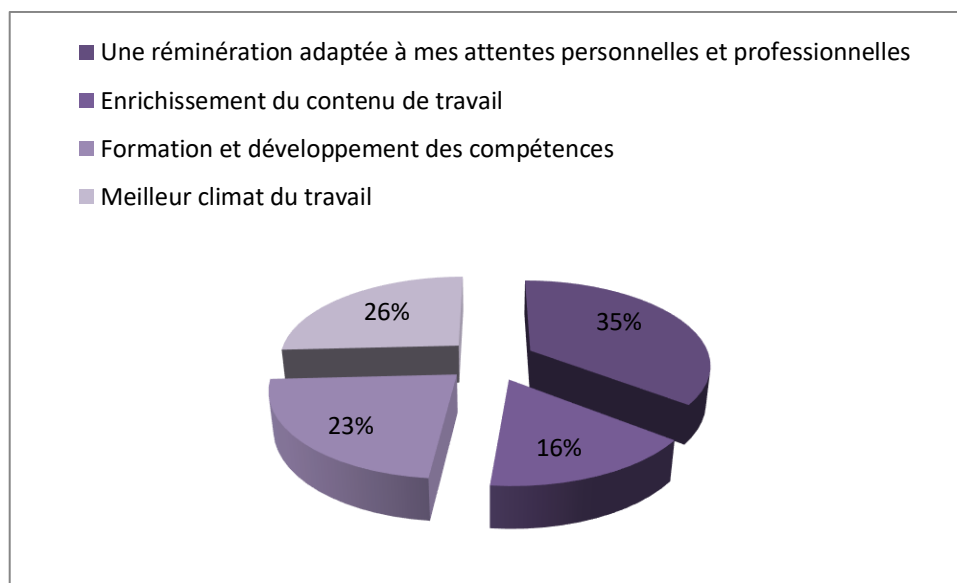
Question N°1 : Pour vous que signifie la motivation au travail ?

Tableau N°9 : la signification de la motivation selon les enquêtés

Q1	Fréquences	Pourcentage
Une rémunération adaptée à mes attentes personnelles et professionnelles	33	66%
Enrichissement du contenu du travail et développement des compétences	15	30%
Formation et développement des compétences	21	42%
Un meilleur climat de travail	24	48%
Total		

Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire à l'aide de l'Excel

Figure N°10 : la signification de la motivation d'après les salariés



Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire à l'aide de l'Excel

La question n°1 de la 2ème partie de notre enquête sur le terrain se rapporte essentiellement à la connaissance de la perception des enquêtés objet de notre cas d'étude en matière du sens de la motivation au travail.

La nature de cette question est d'avantage du type choix multiple, parmi les réponses fournis à cette question ; nous retenons essentiellement que la majorité des enquêtés soit

66% de l'échantillon accordent beaucoup d'intérêt à la rémunération comme acte de leur motivation au travail. D'autres enquêtes du même échantillon soit 48% montrent de leur côté que le climat du travail demeure déterminant dans la dynamique motivationnelle au travail.

En troisième position ; on retient que 21 enquêtés du même échantillon soit 42% insiste sur la formation et le développement des compétences. Ces derniers ont mis l'accent sur le lien étroit formation, développement de l'homme, motivation et progression des carrières en en dernière position ; on retient que 15 enquêtés soit 30% ont mis l'accent sur l'enrichissement du contenu du travail.

En synthèse préliminaire à cette question ; on peut dire que la notion de motivation au sein de l'encadrement de la SEAAL est perçue par la majorité de l'échantillon par des critères financiers liés essentiellement à la rémunération et au bénéfice des avantages matériels. En seconde position ; on retient que le cadre climat du travail occupe lui aussi de l'intérêt par les enquêtés de notre étude.

Le sens de la motivation comme nous l'avons indiqué dans nos chapitres théoriques demeure aussi profond chez l'humain dans le fonctionnement des organisations.

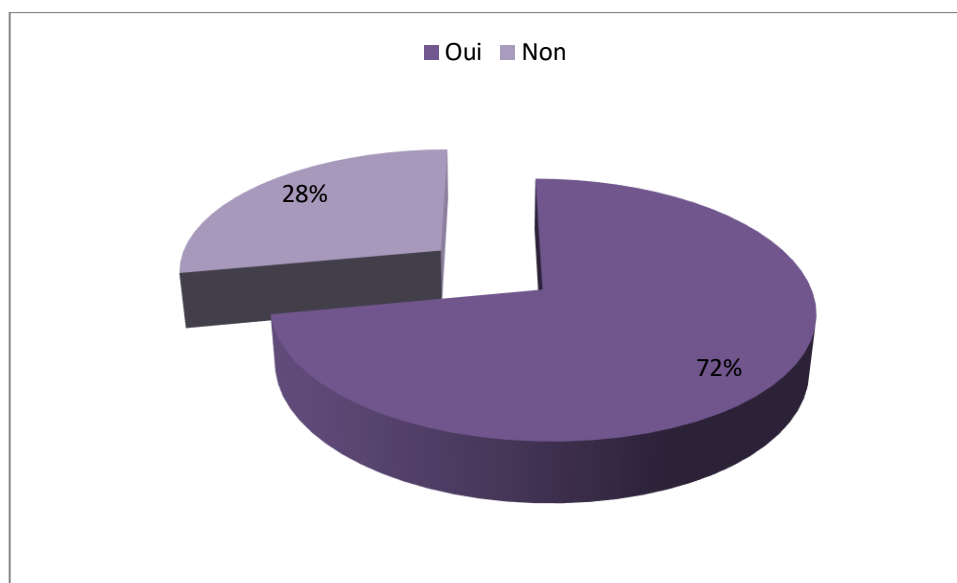
Question N°2 : Êtes-vous motivé au sein de votre entreprise ?

Tableau N°10 : êtes-vous motivé au sein de la SEAAL ?

Q2	Fréquences	Pourcentage
Femme	36	72%
Homme	14	28%
Total	50	100%

Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire à l'aide de l'Excel

Figure N°11 : êtes-vous motivés au sein de la SEAAL ?



Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire à l'aide de l'Excel

La question n°2 de notre enquête demeure le prolongement et le renforcement de la question précédente, cette question vise essentiellement à montrer dans quelles conditions les enquêtés sont-ils motivés ou peu motivés au travail.

Les réponses fournies à cette question ; nous permettent de comprendre que 36 enquêtés soit 72% du même échantillon signalent leur pleine motivation au travail au sein de la SEAAL. Par contre, 14 enquêtés soit 28% prouvent des sentiments négatifs de leur motivation au travail. Ces derniers déclarent leur démotivation réelle au travail, ils expliquent lors de l'enquête l'absence d'épanouissement et du bien être au travail.

D'après ces réponses ; on retient que la motivation au travail ne peut être un domaine de recherche du parfait chez l'humain mais d'avantage la recherche du plaisir, de l'enthousiasme, en un mot un meilleur climat d'implication au projet de l'entreprise.

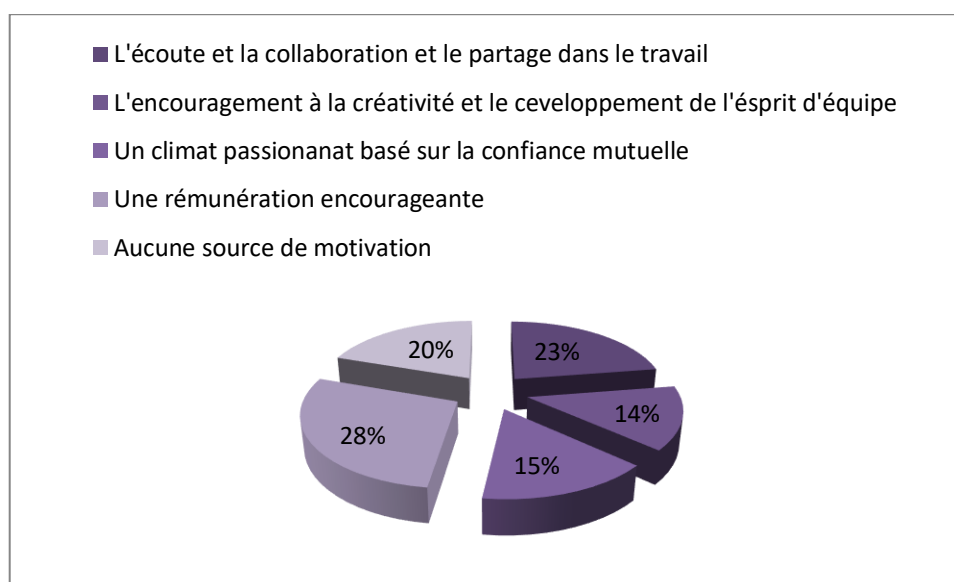
Question N°3 : Quelles sont les sources de motivation utilisées dans votre entreprise ?

Tableau N°11 : les sources de motivation au sein de la SEAAL

Q3	Fréquences	Pourcentage
L'écoute et la collaboration et le partage dans le travail	16	32%
L'encouragement à la créativité et le développement de l'esprit d'équipe	10	20%
Un climat passionnant basé sur la confiance mutuelle	11	22%
une rémunération encourageant	20	40%
Aucune source de motivation	14	28%
Total		

Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire à l'aide de l'Excel

Figure N°12 : les sources de motivation au sein de la SEAAL



Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire à l'aide de l'Excel

S'agissant de la 3^{ème} question et qui consiste à situer les différentes sources de motivations introduites par l'entreprise au bénéfice de leurs salariés.

Les réponses fournies à cette question ; nous permettent de savoir déjà que les sources liées à la rémunération et les primes de rendement individuel constituent une des sources fondamentales de leurs existences au sein de la SEAAL, cela représente un taux de 40% par rapport à l'échantillon global de notre étude.

En complément à ces premiers éléments de repenses que 16 enquêtés du même échantillon soit 32% préconisent que le sens de collaboration, l'écoute et la proximité constituent aussi une source de motivation au travail et ce bien sur après avoirs assurer la rémunération adaptée aux exigences de leurs travail. 22% des enquêtés soulignent qu'un climat passionnant basé sur la confiance mutuelle est une source de motivation, 20% des enquêtes préconisent que l'encouragement à la créativité et le développement de l'esprit d'équipe demeurent des sources importantes pour la motivation du personnel. Par contre, 28% enquêtés du même échantillon ne trouvent pas de motivation adaptée à leurs égards notamment sur le plan personnel, relationnel et professionnel.

Les repenses à la question n°3 constituent pour les besoins de notre étude le complément d'analyse du terrain de notre étude.

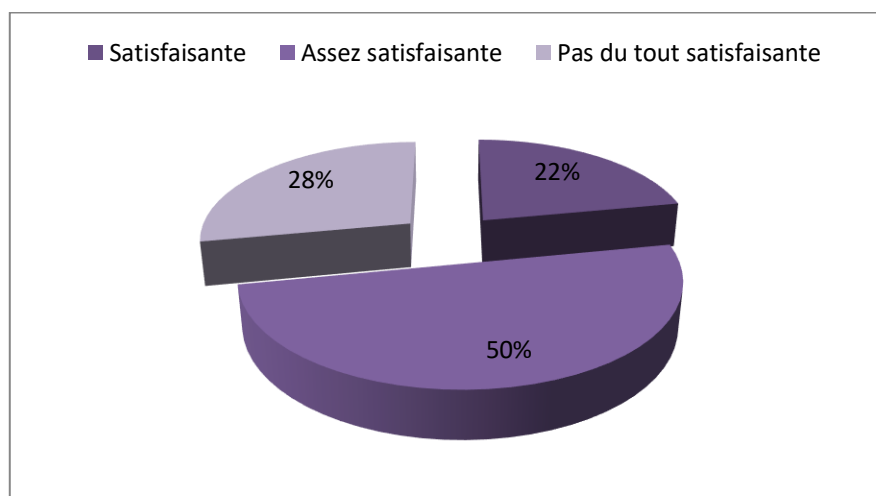
Question N°4 : Trouvez-vous la politique de motivation du personnel au sein de votre entreprise ?

Tableau N°12 : Le degré de satisfaction en matière de politique de motivation au sein de la SEAAL

Q4	Fréquences	Pourcentage
Satisfaisante	11	22%
assez satisfaisante	25	50%
Pas du tout satisfaisante	14	28%
Total	50	100%

Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire à l'aide de l'Excel

Figure N°13 : Le degré de satisfaction en matière de politique de motivation au sein de la SEAAL



Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire à l'aide de l'Excel

La 4ème question consiste à mettre en exergue le niveau de satisfaction des enquêtés vis-à-vis de l'effort investi par la SEAAL en matière de motivation des hommes au travail.

Les repenses fournis à cette question nous permettent de retenir avec beaucoup d'intérêt que l'ensemble des salariés soit 50% demeurent moyennement satisfaits de la politique menée par la SEAAL en matière de motivation au travail.

À l'exception de 14 enquêtés soit 28% soulignent de leur côté leur insatisfaction de l'effort de la politique de motivation.

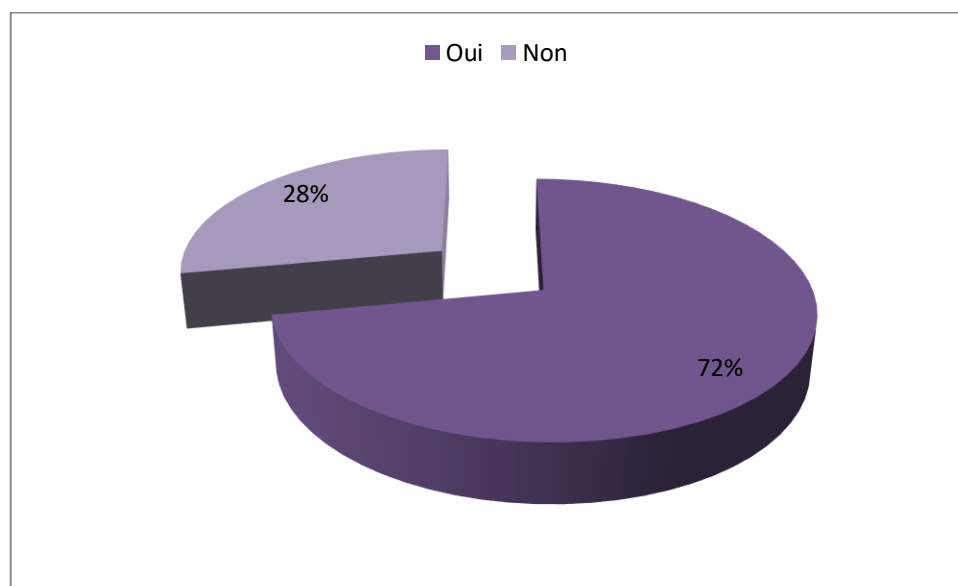
Question N°5 : Pensez-vous que la motivation est liée d'avantage à la reconnaissance et au mérite du salaire ?

Tableau N°13 : l'existence d'un lien entre la motivation, la reconnaissance et le mérite du salaire

Q5	Fréquences	Pourcentage
Oui	36	72%
Non	14	28%
Total	50	100%

Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire à l'aide de l'Excel

Figure N°14 : l'existence d'un lien entre la motivation, la reconnaissance et le mérite du salaire



Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire à l'aide de l'Excel

La question n°5 demeure cruciale, car elle porte un sens profond de la notion de motivation au travail et se caractérise essentiellement par son lien avec le mérite et la reconnaissance au travail.

Globalement, les enquêtés de notre échantillon d'étude soit 72% signalent de leur côté qu'il existe des efforts investi par l'entreprise en matière de mérite et de reconnaissance à l'égard des meilleurs salariés mais qui nécessite d'autres efforts plus intenses et permanents dudit concept de reconnaissance. Par contre d'autres enquêtés soit 28% du même échantillon soulignent que le lien motivation, mérite et reconnaissance demeure encore quasiment absent au sein de la culture de la SEAAL.

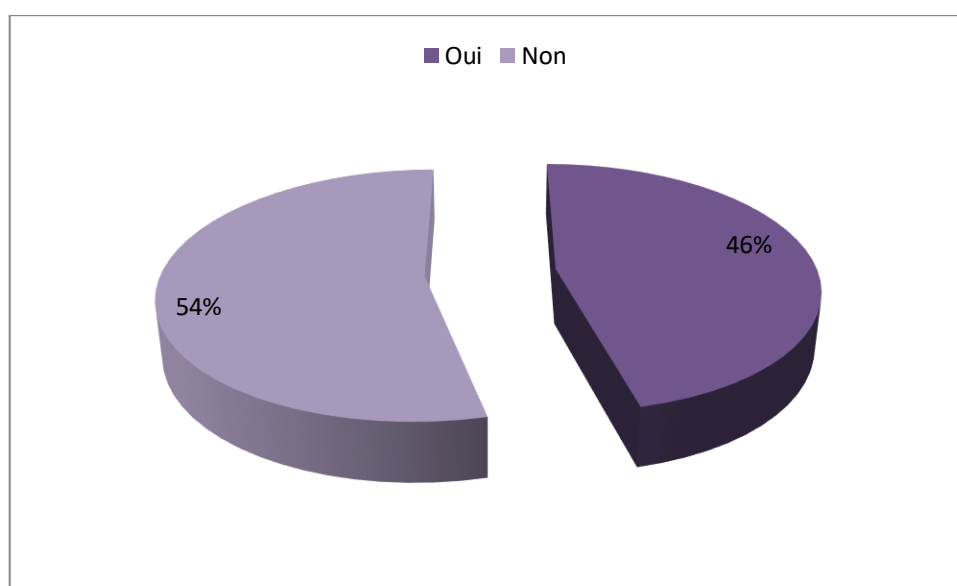
Question N°6 : Votre entreprise vous motive-t-elle réellement à collaborer et partager son activité ?

Tableau N°14 : la motivation des salariés à collaborer et partager l'activité de la SEAAL

Q6	Fréquences	Pourcentage
Oui	24	48%
Non	28	56%
Total	50	100%

Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire à l'aide de l'Excel

Figure N°15 : la motivation des salariés à collaborer et partager l'activité de la SEAAL



Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire à l'aide de l'Excel

La question n°6 demeure dans ce même cadre complémentaire à la précédente question de notre enquête. Cette question porte essentiellement sur la relation étroite entre la motivation au travail avec l'effort de participation de ces dernières dans le déroulement de l'activité au sein de l'entreprise.

Globalement, 24 enquêtés soit 48% de notre échantillon représentatif signalent de leur côté qu'il existe au sein de la SEAAL des efforts de partage et d'encouragement et de participation des salariés à l'activité de l'entreprise. Ces efforts demeurent moyennement

satisfaisants et ils méritent de la part des acteurs de l'entreprise en question d'autres pratiques managériales et communicationnelles allant dans le sens mobilisateur de l'intelligence individuelle et collective de l'entreprise et ce afin de parvenir à la recherche de la créativité et de l'innovation.

Il est à retenir dans ce même cadre que 56% du même échantillon éprouvent le sentiment d'insatisfaction quant au niveau des pratiques managériales et d'écoute introduite par la SEAAL, ils signalent à cet effet que ces pratiques n'encouragent pas la dynamique du partage de l'activité de l'entreprise.

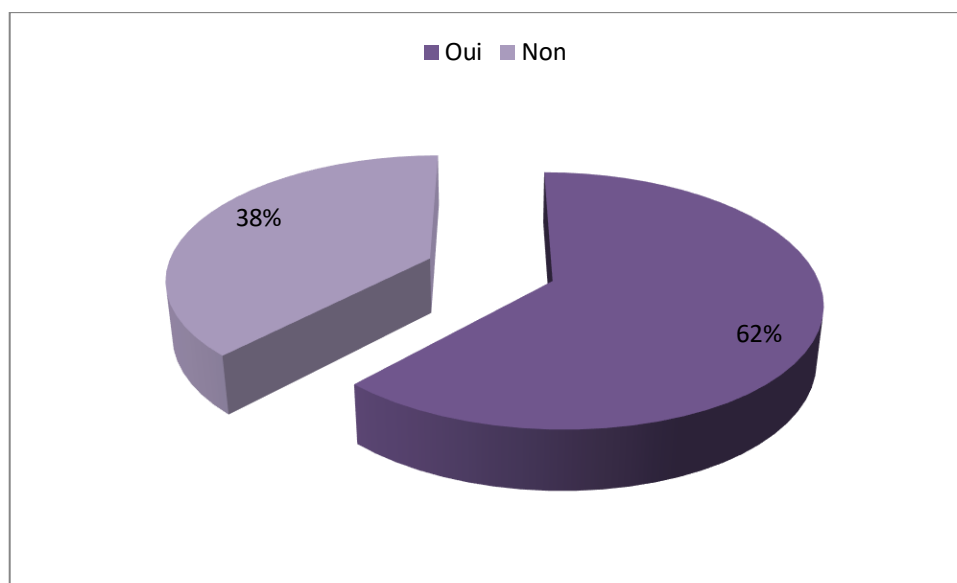
Question N°7 : Pour vous la SEAAL est-elle considérer comme un projet commun ?

Tableau N°15 : la considération de la SEAAL comme un projet commun

Q7	Fréquences	Pourcentage
Oui	31	62%
Non	19	38%
Total	50	100%

Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire à l'aide de l'Excel

Figure N°16 : la considération de la SEAAL comme un projet commun



Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire à l'aide de l'Excel

En ce qui concerne la 7^{ème} question qui porte essentiellement sur le lien étroit motivation des hommes au travail et projet de l'entreprise et qui constitue ainsi un axe prioritaire et déterminant du management des entreprises notamment l'entreprise Algérienne qui ne cesse de déployer des efforts dans ce sens.

Les réponses fournies à cette question par les enquêtés, nous permettent de situer enfin leurs attentes au sein de l'entreprise en question. La majorité des enquêtés soit 62% montrent qu'il existe des efforts allant dans le sens de la construction d'un projet commun permettant à la SEAAL de bâtir sa citoyenneté et son sens d'orientation vers la culture de compétence, d'innovation et de responsabilisation de l'ensemble de ses salariés et partenaires.

Il est à retenir que 38% du même échantillon signalent de leur côté qu'à défaut d'un vrai système de motivation et de partage, il n'existe pas un projet commun d'entreprise dans le sens managérial global du terme.

2.3 Synthèse globale de l'enquête

Tout au long du déroulement de nos travaux de recherche sur le terrain de la SEAAL objet de notre cas d'étude et à travers l'analyse du lien étroit entre la motivation des hommes au travail et la recherche de la performance ; nous pouvons retenir avec beaucoup d'intérêt que l'entreprise en question ne cesse d'investir des efforts dans la modernisation de son processus managérial des ressources humaines et en particulier son investissement sur la motivation des hommes au projet de l'entreprise.

Globalement, on retient que l'ensemble des salariés de l'entreprise plus particulièrement les enquêtés ayant participé à notre étude demeurent plus au moins satisfaits à l'égard de l'investissement des acteurs et managers de la SEAAL notamment sur le plan motivationnel de la recherche de la performance, n'est au moins il existe un certain décalage dans le fonctionnement humain et organisationnel de l'entreprise en question.

Ce décalage s'explique d'avantage par le déficit que connaît l'entreprise en matière de management et de conduite des hommes. Certes, il n'existe pas un modèle de management idéal ou exemplaire dans le monde, par contre il existe des modèles adaptés à chaque entreprise suivant la nature de son métier et de son système d'activité et de cadre d'orientation, ainsi que les autres caractéristiques régissant son fonctionnement avec son environnement en général.

Le management de la SEAAL demeure plus au moins moderne, car il fait face aujourd'hui à des efforts de conduite de changement et de transformation en mettant en valeur le capital humain comme un acte stratégique de son fonctionnement humain et organisationnel.

L'ensemble des ressources humaines de l'entreprise en question semblent être satisfaits globalement du climat du travail notamment sur le plan relationnel sauf il nécessite d'autres efforts d'enrichissement dudit climat en lien étroit avec l'accélération du sens de motivation des hommes au travail, l'écoute, le partage et la proximité entre manager et manager et la production du sens et de l'intérêt de chacun des membres appartenant à l'organisation de l'entreprise.

La construction du projet de la SEAAL de demain dans son sens managérial global ne doit pas être dominée à notre sens par des logiques de gestion classique, il suffit d'engager et

de mobiliser l'intelligence de tous les membres dans la mise en valeur du projet de SEAAL notamment la recherche de la performance.

Afin de construire une entreprise positive dans la conception du management à l'échelle mondial et universel permettant d'assurer la cohérence et l'harmonie entre l'environnement interne de l'entreprise et son environnement externe et mondial même Daniel LABARONNE souligne dans son livre « *Une entreprise peut voir son statut évoluer vers celui d'une entreprise positive (ou revenir à un stade d'entreprise « non positive ») en raison de facteurs endogènes, propres à l'entreprise, ou exogènes, qui lui sont extérieurs.*

Les facteurs internes peuvent être un changement de propriétaire, la nomination d'une nouvelle équipe de direction, une vision managériale plus ambitieuse, une orientation stratégique novatrice, une réorganisation opérationnelle, des objectifs redéfinis sur le plan économique, social ou environnemental. Les facteurs externes peuvent être un encadrement plus strict des activités de l'entreprise par son autorité de tutelle ou de régulation, un activisme des hedges funds, une pression des marchés financiers, une action des institutions internationales, des groupes de pression, d'associations de consommateurs ou de parties prenantes, d'acteurs de la société civile qui exprimeront des revendications nouvelles à l'égard de l'entreprise. »⁵⁴

3 Section 3 : enquête qualitative : démarche méthodologique, l'analyse des résultats et synthèse globale de l'enquête

La présente section a pour objet de nous éclairer le contenu du déroulement des entretiens avec les principaux acteurs et responsables de l'activité RH.

Le contenu de l'entretien déroulé par nos soins sur le terrain de la SEAAL se compose de 4 principales questions (*) qui sont de types questions ouvertes, car il s'agit d'analyser le contenu du discours de chacun des acteurs d'abord en ce qui concerne le cadre d'orientation de l'entreprise en matière RH et aussi l'analyse de la réalité du terrain de l'entreprise en matière d'activité RH.

⁵⁴ LABARONNE (Daniel), donner du sens à la recherche des performances, leçons de management d'une grande entreprise marocaine, le groupe OCP, éditions EMS, Paris, 2015, p. 13.

Il est à préciser que les acteurs et managers entretenus par nos soins sont en nombre de quatre et qui composent même l'enquête qualitative de notre étude sur le terrain de la SEAAL.

(*) Voir annexe N°6 relative au guide d'entretien.

3.1 Démarche méthodologique

Le recueil des données consiste à recueillir des faits qui permettront de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de travail.

La méthode de recueil des données est un ensemble de techniques spéciales que le chercheur devra le plus souvent élaborer pour répondre aux besoins spécifiques de sa recherche. Ainsi, Pour mieux appréhender le sujet, on a choisi de faire une étude qualitative ajoutée à l'étude quantitative de la section précédente pour répondre à notre problématique **«l'apport de la motivation des hommes au travail dans la recherche de la performance humaine et organisationnelle ?»**.

Pour mener à bien notre recherche on s'est appuyé sur un autre outil de collecte de données qui est le guide d'entretien. Les entretiens se sont déroulés avec les différents managers et acteurs de la SEAAL

3.1.1 L'échantillon :

Les enquêtes qualitatives emploient des échantillons restreints où un nombre de personnes relativement petit sont étudiés en profondeur dans leur contexte de vie.

Donc pour réaliser cette enquête sur le terrain nous avons choisi d'effectuer des entretiens avec quatre managers de la SEAAL.

3.1.2 L'outil de recueil d'informations :

Les entretiens :

Le guide d'entretien contient six questions, décomposées en deux grands axes, qui contiennent des questions ouvertes, afin de laisser le champ libre pour le responsable des ressources humaines de répondre d'une manière à nous procurer un maximum d'informations. Les axes de ce guide d'entretien se présentent comme suit :

Axe 01 : Renseignements d'ordre personnels : servent à identifier l'enquêté, en précisant son statut dans l'entreprise et l'âge.

Axe 02 : Questions d'ordre générales : contient quatre questions qui permettent de recueillir des informations sur ses connaissances, ses opinions, soit sur l'organisation à laquelle il appartient. Nous appréhendons donc des réponses qui seraient différentes d'un acteur à un autre, celles-ci nous serviront de base pour enrichir les informations collectées pour notre enquête et ils serviront de points de repère pour notre analyse et traitement des résultats de l'enquête.

3.2 L'analyse des résultats

Cette sous-section est consacrée à l'analyse et à l'interprétation des données recueillies par le biais du guide d'entretien.

Nous tenons tout d'abord à remercier vivement chacun des acteurs et managers ayant participé à notre enquête qualitative se rapportant au cadre d'orientation de l'activité RH au sein de la SEAAL objet de notre cas d'étude ainsi que la discussion sur l'effort investi par ces derniers dans le domaine de la modernisation de l'activité RH et éclairer ainsi les difficultés et contraintes que rencontrent ces acteurs en matière de processus d'activité RH.

3.2.1 Partie 1

Axe 01 : Renseignements d'ordre personnels :

Tableau N°16 : les informations personnelles des managers

intervenant	Statut	Age
Intervenant N°1	Chef de département des ressources humaines de l'assainissement	54 ans

Intervenant N°2	Chef de département des ressources humaines support	42 ans
Intervenant N°3	Chef de département de paie	30 ans
Intervenant N°4	Chef de service des ressources humaines de l'assainissement	49 ans

Source : Selon les résultats de notre enquête

3.2.2 Partie 2

Axe 2 : Question d'ordre générale

Question N°1

La première question de notre entretien a portée essentiellement sur :

Pensez-vous que l'effort investi par les acteurs et managers de la SEAAL aujourd'hui dans la politique de motivation répond-t-il aux attentes des ressources humaines ?

Cette question demeure fondamentale, car elle porte un sens profond sur le niveau managérial investi par l'entreprise en question surtout en matière humain et organisationnel.

Globalement, les réponses fournis lors de ces entretiens par ces acteurs et managers demeurent complémentaires, car ils ont tous insistés sur le sens de capital humain et qui constitue dans tous les temps la locomotive du projet de l'entreprise. La gestion des ressources en eau est avant tout lié au capital humain, ce dernier demeure et demeurera la locomotive de la réussite de tout projet de l'entreprise.

Nous retenons dans ce cadre que parmi les intervenants à ces entretiens ; on retient un des responsables a répondu : « *Pour cette question je peux dire oui, car la SEAAL a investi dans la formation : depuis 2006 à ce jour tout le personnel de la SEAAL a fait minimum une formation.*

Même ils ont ramenés de nouvelles techniques, les moyens les logiciels, ils ont mis en place la médecine du travail.

Comme je peux dire non, à cause du salaire, car on est régis de la grille de salaire du secteur hydraulique et les managers ne peuvent pas changer la grille de salaire. »

D'autre intervenant répond par : « *Oui, l'effort investi par la SEAAL répond aux attentes du personnel via la formation, la mise à disposition des moyens et la rémunération (prime et indemnités) ».*

L'analyse du contenu des propos des différents acteurs et intervenants au sein de la SEAAL ; nous pouvons retenir avec beaucoup d'intérêt que la dynamique RH de la SEAAL est liée étroitement à la formation et au développement des compétences du capital humain.

Le concept de management de la formation a fait l'objet de discussions intense avec les intervenants en question, car on ne peut moderniser sans former et préparer d'avantage l'état d'esprit adéquat avec la culture et les valeurs de l'entreprise SEAAL.

La conduite du changement de SEAAL de demain est liée aussi à la capacité des acteurs à former et développer la culture et le sens commun.

Le souci majeur qui gêne réellement le développement et le progrès continu de l'entreprise en question est que l'entreprise se trouve aujourd'hui face à des enjeux et défis allant dans tous les sens. La SEAAL doit se rattraper en investissant d'avantage le management en général et celui relatif au capital humain en particulier, pour ce faire les managers et acteurs de l'entreprise recherche une organisation débureaucratisée et basée essentiellement sur l'autonomie, l'esprit novateur et le développement de l'esprit d'équipe. Sans ces comportements aussi modernes et ouverts, l'entreprise ne peut conduire son changement vers un management assurant un équilibre allant dans le sens rationnel et humain. Le recours au management dans ses dimensions multiples nécessite une réelle prise en charge du capital humain notamment en ce qui concerne le volet formation, apprentissage, motivation et intégration de ce dernier dans le projet de l'entreprise.

Question N°2

On ce qui concerne la deuxième question relative à la conduite de ces entretiens et qui porte essentiellement sur :

Pensez-vous que la politique salariale de l'entreprise complète et renforce la motivation des hommes au travail ?

Cette question constitue le renforcement de la précédente, car elle nous permet de situer le discours actuel des acteurs en matière de perception du cadre de motivation des hommes au travail. Globalement, les acteurs entretenus par nos soins montrent de leurs cotés que le salaire offert à la ressource humaine constitue un acte de motivation sur le terrain de l'entreprise SEAAL.

Certes, le salaire demeure un acte de satisfaction déterminant dans l'entreprise, car on ne peut exercer dans l'entreprise avec soins et efficacité sans un salaire qui répond aux besoins de bases du salarié, cela demeure même une des théories en management de la motivation à savoir celle de FREDERICK HERZBERG sur les deux facteurs influençant l'homme au travail à savoir les facteurs d'hygiène et de motivation.

Le contenu des entretiens des différents intervenant ont portés essentiellement sur :

Intervenant N°1 : *« Oui, les efforts fournis par les travailleurs seront récompensés par un salaire qui les motive de plus. »*

Intervenant N°2 : *« Oui, la politique salariale complète et renforce la motivation des hommes au travail. »*

Intervenant N°3 : *« Non, car le pouvoir de décision est limité. Toutes les entreprises liées au même secteur ont la même grille de salaire, la SEAAL ne peut pas changer sa grille de salaire. »*

Intervenant N°4 : *« Pour le régime indemnitaire la SEAAL ne peut pas dépasser le budget, récemment la SEAAL à augmentée les salaires mais ça reste insuffisant. »*

En synthèse préliminaire à cette question ; nous retenons que la présence d'une politique de rémunération au sein de l'entreprise en générale et de l'entreprise Algérienne en particulier est indispensable, car la suivie de l'homme et la réalisation de ses besoins sont liés étroitement à la qualité de la mise en œuvre d'un système de rémunération adéquat et adapté.

La réalité de l'entreprise SEAAL nous permet de comprendre que la politique de rémunération demeure imposée par l'état et ne repose pas entièrement sur les principes de management de l'entreprise moderne comme la recherche de l'autonomie de l'entreprise.

Comme nous le savons la vraie motivation dans le sens de la recherche de la performance est basée essentiellement sur la qualité du climat de travail et l'enrichissement du capital humain.

Question N°3

En ce qui concerne La troisième question de notre entretien a portée essentiellement sur :

Pouvez-vous nous éclairer l'effort de la SEAAL en matière de management et conduite des hommes, les salariés de la SEAAL sont-ils évalués par rapport aux objectifs que leurs définissent les managers ?

Cette question consiste à mettre en valeur les pratiques de management d'un côté, le sens de la motivation et la recherche de la performance de l'autre côté, cette question demeure le centre de préoccupations de nos entretiens avec les managers entretenus. Globalement, l'ensemble de ces managers ont répondu avec cohérence au contenu profond de cette question, ces derniers nous ont permis de savoir que l'entreprise SEAAL investit encore des efforts dans la modernisation de ces pratiques managériales, il existe quand même le concept d'objectif et le DPO (direction par objectifs). Ce concept constitue d'après les acteurs interviewés la clé de voute de la recherche de la performance, car on ne peut évaluer la performance recherchée par l'entreprise sans avoir évalué correctement le niveau d'atteinte des objectifs d'encadrement et notamment les principaux acteurs et managers sur le terrain.

Les propos énoncés par les managers entretenus par nos soins se présentent comme suit :

Intervenant N°1 : « Oui, La SEAAL a mis en place des stratégies et des outils pour évaluer les personnel par rapport aux objectifs et les plans d'actions. Ils ont mis en place des instances comme les réunions hebdomadaires, les réunions mensuelles, le conseil de direction générale (CDG) une fois par semaine et là ils définissent les objectifs par direction (les objectives macros de l'entreprise), ils assistent que les directeurs de structure, ils font les plans d'actions.

Après l'objectif descend à un niveau inférieur aux directeurs d'unités, après aux chefs des départements. Donc y a une analogie des objectifs

Une fois les objectifs sont fixés chacun prend sa partie d'objectifs. A la fin de l'année, y aura des évaluations faut au moins atteindre 80% des objectifs fixés et si ils ont atteints 60%, les 40% qui n'ont pas étaient atteints, ils seront décalés à l'année prochaine. »

Intervenant N°2 : «Oui, L'entreprise fixe ses objectifs stratégiques à moyen terme (3ans), ces objectifs stratégiques sont déclinés en objectifs opérationnels par direction. Chaque manager partage les objectifs avec ses collaborateurs. Les objectifs des collaborateurs sont évalués à travers des entretiens d'évaluations de performance (EEP) chaque année. »

Intervenant N°3 : « Oui, En terme de management et conduite des hommes la SEAAL a investi dans les formations dans ce sens,

Y a aussi l'EEP (les entretiens d'évaluations des progrès) : c'est un entretien annuel fait entre le manager et son collaborateur, au début de chaque année le manager fixe des objectifs à son collaborateur, ces objectifs sont définis par rapport à la stratégie de l'entreprise et à la fin de l'année ils vont faire un bilan pour voir s'il a atteint les objectifs. Ils font aussi un autre entretien pour l'année avenir.

Dans le plan à moyen termes (PMT), ils fixent les objectifs, chaque métier à ces objectifs donc chaque directeur de structure fixe des objectifs à ses éléments.

Avant, la SEAAL fixait les objectifs des directeurs, directeurs d'unités, chef département, maintenant elle a fixé aussi les objectifs des chefs de service et des gestionnaires.

Et quand ils atteints leurs objectifs :

Pour les chefs de département, chefs de centre, directeur et directeurs d'unité auront une prime d'incitation à la performance) le taux maximale de cette prime 40% du salaire de base. »

Intervenant N°4 : « Oui, Les cadres dirigeants de la SEAAL ont des objectifs semestriels et annuels à court ou à long terme et quand ils les atteints, ils auront des primes d'objectifs

Et pour les chefs de centre, directeurs ...Etc. ont aussi des objectifs semestriels et annuels et quand ils atteints leurs objectifs, ils auront les primes d'incitation à la performance. »

Il existe des pratiques d'évaluations qui portent essentiellement sur le déroulement des entretiens entre le manager et le manager et qui se traduit en premier lieu par la définition et la déclinaison des objectifs à atteindre et des moyens à mettre en œuvre, et en second lieu comment évaluer et mesurer les objectifs en question et les transformer même en résultats.

Nous pensons à cet égard qu'il existe des efforts de management sauf qu'il faut former tout l'encadrement aux pratiques managériales de recherche de performance. Cette dernière n'est pas simplement un résultat comptable ou financier mais d'avantage un résultat humain lié au comportement humain d'abord et un cadre motivationnel ayant pour objectif d'assurer la stabilité et la dynamique même de l'humain au sein de l'entreprise, cette préoccupation a notre sens mérite d'être enrichie et développée, car l'entreprise de demain doit permettre l'apprentissage à tous les salariés du concept de performance notamment sur le plan organisationnel et humain.

Nous pouvons retenir aussi que malgré la richesse du contenu des entretiens que nous avons déroulés, il nous semble intéressant que le concept de motivation doit être aussi bien défini en relation avec celui de la performance humaine et globale. Ces concepts que nous avons déjà étudié tout au long de la préparation des chapitres théoriques de notre mémoire doivent trouver leurs sens pratiques sur le terrain de l'entreprise.

Il résulte de tout ce qui suit que le management de l'entreprise Algérienne évolue vers une meilleure approche managériale de recherche de motivation et de performance dans tous les sens.

Question N°4

S'agissant de la quatrième question de nos entretiens qui a portée essentiellement sur :

Et comme vous le savez la démotivation est un risque à long terme, il s'agit même un danger de mort pour l'entreprise. Quelles sont à votre avis les contraintes et problèmes que vous rencontrez en matière de démotivation des salariés au travail ? Et que proposez-vous pour palier à ces contraintes ?

Nous retenons globalement que tous les problèmes de l'entreprise quelque soit son origine et son métier, sont d'ordre humain (Henry FAYOL 1912), l'ensemble des acteurs et managers entretenus dans ce cadre ; nous ont permis de retenir que les risques humains sont

nombreux et multidimensionnelles. Ces risques éloignent l'entreprise de la recherche de la performance notamment sur le plan humain.

On ne peut garantir la qualité du fonctionnement humain voir même la recherche de l'amélioration continue sans se soucier réellement de l'existence d'équilibre entre les attentes des salariés et celles de l'entreprise, ce lien demeure lié à la recherche de la motivation par les acteurs et managers dans tous les sens qu'elle cache, car comme nous l'avons indiqué que la motivation est un concept plein de sens.

Les contenus de nos entretiens ont été riches de connaissances en la matière et notamment tout ce qui porte sur la réalité du fonctionnement de la SEAAL dans ce domaine.

Le contenu des propos des acteurs et managers sur la question se présente comme suit :

Intervenant N°1 : *« les problèmes :*

- *La démotivation peut se situer dans le salaire, les moyens, les outils de travail, milieu de travail. »*

Intervenant N°2 : *« les problèmes rencontrés en matière de démotivation des salariés consistent en :*

- *Absence de leviers de reconnaissance au niveau local « limité à la PRI (primes de rendement individuels) » PRI c'est une note d'évaluation*
- *Complexité de la procédure de promotion.*
- *Inadéquation des conditions de travail (transport du personnel, outils, application)*
- *Mobilité restreinte et verrouillée pour certains*
- *Insatisfaction en vers les œuvres sociales appliquées*
- *Manque de communication. »*

Intervenant N°3 : *« les problèmes :*

- *Incompréhension du système PRI et du système de rémunération dans sa globalité, il y a un manque de communication sur cet aspect.*
- *Le transport personnel est une problématique qui revient dans l'ensemble des entretiens. »*

Intervenant N°4 : *« les problèmes :*

- *Les jeunes diplômés qui travaillent dans la SEAAL ne font pas des tâches qui leurs permettent d'évoluer leurs compétences, ils sont obligés de rester au bureau toute la journée.*
- *Il n'y a pas de mobilité interne. »*

Il ressort de ces entretiens que la SEAAL se trouve devant de nouveaux défis et impératifs de plus en plus complexe et qui lui impose de redéfinir la position des ressources humaines dans l'entreprise. La maîtrise des risques humains n'est pas simplement liée au côté matériel et financier, elle est le produit aussi le déficit de l'immatériel et du sens profond de l'humain.

Les ressources humaines parfois abandonne l'entreprise à travers des comportements de résistance ou d'absentéisme et de non qualité, car elle se voit vivre un climat de travail allergique et ne correspond pas à leurs attentes et épanouissements personnels et professionnels.

Un des acteurs à l'entretien préconise des idées intéressantes et ce pour pouvoir palier à l'état actuel de la réalité de l'entreprise notamment sur le plan humain du climat de travail. Pour cela cet acteur préconise ce qui suit :

Intervenant N°1 : « *Les propositions :*

- *Faut avoir de l'équité*
- *Faut mettre en valeur les compétences. »*

Intervenant N°2 : « *Les propositions pour palier à ces contraintes :*

- *Améliorer les conditions de travail et mettre les moyens et outils à la disposition des salariés*
- *Renforcer la communication entre les managers et les salariés*
- *Revoir le procès de mobilité et le diffuser.*
- *Instaurer un système de promotion systémique par ancienneté et mérite*
- *Créer des leviers de reconnaissance pour les salariés tel que :*
 - *Travailler par objectif*
 - *Élargir les périodes de repos hors week-end.*

- *Impliquer le salarié dans la prise de décision. »*

Intervenant N°3 : « *Pour palier à ces contraintes :*

- *Pendant l'entretien des nouveaux embauchés faut faire des tests dans ce sens (teste psychotechniques*
- *Faut que le salarié travaille sans attendre une récompense, car la SEAAL est une société étatique, le salarié contribue au développement du pays. Dans ce cas, il suffit que le salarié diminue de la paperasse en tant que client interne de l'entreprise.*
- *Le salaire fixe est une source de démotivation. Les salariés de la SEAAL ont tous un salaire fixe de 50000da plus une prime de rendement individuel de 1000 da à ajouter ou à soustraire. Par contre, si on devise le salaire sur deux partie une fixe et l'autre variable, la partie fixe soit à 40% et la partie variable à 60% les objectifs fixés annuellement seront fixés mensuellement donc si le salarié atteint ses objectifs il aura les 60% et il sera toujours motivé à atteindre ses objectifs. »*

Intervenant N°4 : « *Les propositions :*

- *Faut revoir la mobilité interne*
- *Mettre en valeur les compétences*
- *Appliquer la politique des œuvres sociales pour motiver les salariés. »*

3.3 Synthèse globale de l'enquête

À l'issu de nos travaux de recherche se rapportant à la problématique de l'apport de la motivation des homme au travail sur la recherche de la performance au sein de l'entreprise moderne, il ressort de notre étude un certain nombre de résultats à savoir qu'il existe un lien fort entre la motivation du personnel et la recherche de la performance notamment sur le plan humain, organisationnel et managérial.

La recherche de la performance ne se limite pas aux critères du chiffre d'affaire et d'autres critères financiers ; il s'agit d'un concept aussi profond, car il porte essentiellement sur les aspects qualitatifs liés au développement du capital humain.

Dans ce sens les auteurs Jean-Jacques BOURQUE et François LELORD soulignent dans leur livre : « *les dirigeants d'aujourd'hui savent que la réussite de l'entreprise dépend aussi du bien-être de leurs collaborateurs et de la qualité des relations humaines au sein de leur équipe. De leur côté, les psychiatres se sont aventurés hors de leur cabinet pour confronter leur expérience acquise dans leur pratique clinique aux mécanismes humains en jeu dans le monde du travail.* »⁵⁵

Ce passage de lecture demeure d'intérêt capital, car il nous permet de situer la face cachée du concept de performance notamment sur le plan humain. Le bien être de l'homme au travail permet aussi une meilleure recherche de la performance de l'activité de l'entreprise et ce en complément aux aspects matériels et financiers liés au concept performance.

Nos résultats d'étude sur le terrain nous ont permis de retenir qu'au niveau de la SEAAL la perception du concept de performance demeure plus au moins un concept limité et ne répond pas entièrement à tous les critères qui le composent dans son approche managériale et systémique. Aujourd'hui ce concept demeure d'intérêt capital pour le maintien de l'harmonie et de la recherche de la cohérence à tous les niveaux de fonctionnement de l'entreprise. Sur le terrain de la SEAAL ; on retient que le discours des acteurs demeure intéressant, car il commence à porter un nouveau langage managérial permettant la mise en valeur et la mobilisation des ressources humaines au niveau de l'entreprise.

S'agissant des enquêtes objet de notre cas d'étude montrent de leur côté que leurs motivations recherchées sont d'abord matérielles liées essentiellement à la recherche de l'amélioration de leurs salaires, primes et avantages matériels. Ce résultat constitue le souci principal de l'ensemble des enquêtés. En théorie et selon les grands auteurs comme FREDERICK HERZBERG cité par nos soins dans cette étude que les aspects matériels liés au salaire et les primes constituent des conditions d'hygiène et de satisfaction préliminaire des hommes au travail. Cela ne suffit pas pour dire que l'homme est motivé. La motivation réelle est celle qui provoque le sens du sens caché des hommes au travail voir par exemple travailler dans un climat encourageant la patient au travail, le bien être de l'homme dans l'accomplissement de son travail... etc. en complément à ces éléments d'analyse ; on retient globalement que le lien motivation et performance est encore dominé par une logique matérielle et financière.

⁵⁵ BOURQUE (Jean-Jacques) et LELORD (François), L'Âme de l'organisation, éditions Québec Amérique, Montréal, 1999, SP.

L'entreprise en question à travers les efforts de ses acteurs et managers doivent à notre sens communiquer d'avantage avec l'ensemble des ressources humaines de l'entreprise. La communication ne réside pas dans la façon d'instruire le travail, il s'agit de savoir produire des interactions à double sens et qui incitent au partage à la participation et à la collaboration dans tous les sens de la culture commune. La communication et la motivation sont aussi liées étroitement et constituent même un nouveau langage managérial au sein de l'entreprise. Les entreprises les plus performantes sont celles qui occupent le terrain de la communication.

Des auteurs comme Sylvia ARCOS-SCHMIDT et Lucien ARCOS soulignent dans leur livre que « *La communication implicite du manager*

Toute action personnelle du manager est un acte de communication implicite. Elle est porteuse de signification et d'injonctions implicites et possède un pouvoir d'influence et d'incitation. Cette influence du manager s'exerce à travers trois processus interactifs :

- *l'exemplarité : les collaborateurs tendront à reproduire les façons d'agir du manager ;*
- *la facilitation de certains comportements à partir du moment où on les constate chez le manager;*
- *la création d'un état d'esprit. »⁵⁶*

4 Conclusion

Enfin à notre synthèse globale ; on peut retenir que les efforts investis par la SEAAL en matière de management et de motivation des hommes au travail demeurent intéressants mais ne portent pas en grandes parties sur le vrai sens des concepts de motivation d'un côté et de recherche de performance de l'autre côté. Cette entreprise aujourd'hui malgré les efforts qu'elle déploie dans le sens de la modernisation de son management et conduite des hommes, il lui reste d'autres efforts complémentaires notamment en matière de formation de l'encadrement et ce afin de développer pour la SEAAL de demain des comportements allant dans le sens motivateur, communicateur et mobilisateur de l'énergie humaine. Nous pensons à cet effet que la SEAAL dispose aujourd'hui de la capacité à faire mieux et à assurer un processus de modernisation permettant l'amélioration continu dans tous les sens et notamment sur le sens de l'humain, ce dernier constitue et constituera la locomotive de la

⁵⁶ ARCOS-SCHMIDT (Sylvia) et ARCOS (Lucien), le grand livre du management pour mieux incarner votre métier de manager, éditions afnar, SD, p. 178.

réussite de l'entreprise dans tous les sens motivationnels, recherche de l'excellence, de
compétences et d'innovation.

Conclusion générale

Conclusion générale

Nos travaux de recherche sur la problématique de l'apport de la motivation du personnel sur la recherche de la performance au sein de l'entreprise SEAAL, nous ont permis l'aboutissement à des résultats tant sur le plan théorique que sur le plan pratique et empirique.

L'entreprise d'aujourd'hui est devenue désormais un terrain de recherche et de motivation des hommes dans tous les sens de la production des sens, des valeurs communes et de la recherche de la performance humaine et globale. Il existe un lien fort et interactif entre les deux concepts objet de notre cas d'étude. L'étude du lien en question demeure le fondement de base des études en management et conduite des hommes ; car on ne peut atteindre des résultats efficaces, efficients et performants sans avoir mis l'accent sur la ressource humaine, cette dernière constitue pour le projet de l'entreprise la principale ressource créatrice des richesses. Il n'y a de richesse que les hommes et les femmes. Ce capital précieux appelle aussi la pierre angulaire du projet de toute entreprise moderne à l'écoute de son marché.

Nos travaux de recherche sur le terrain nous ont permis d'abord l'apprentissage des concepts en question à savoir :

- une meilleure compréhension des mécanismes du fonctionnement humain, organisationnel et managérial de l'entreprise ;
- d'analyser et de décrypter la réalité du cadre du fonctionnement de la SEAAL notamment sur le plan motivationnel et de recherche de performance en particulier sur le plan humain.

Il ressort de notre étude que SEAAL ne cesse d'investir dans les pratiques managériales motivationnelles de son encadrement en général. Ces pratiques demeurent d'après nos résultats insuffisants, car le concept de motivation des hommes au travail ne repose pas sur l'ensemble des critères le régissant. Le contenu du concept de motivation ne doit pas porter uniquement sur les avantages matérielles et les conditions du travail mais il doit porter aussi sur d'autres critères qualitatifs, comportementaux et relationnels et qui constituent le prolongement et le renforcement de ce qu'on appelle les facteurs de satisfaction matériels.

Le concept de recherche de performance est aussi à notre sens profond de sens et lié étroitement aux aspects qualitatifs recherchés par les hommes dans le déroulement et la

réalisation de leurs objectifs au travail. La motivation et la performance sont des concepts voisins et reposent essentiellement sur un aspect déterminant à savoir la clarté des objectifs et la capacité des managers à les décliner et les traduire en résultats humains et organisationnels.

La première hypothèse a été confirmée sur le terrain de notre étude, car comme nous l'avons indiqué précédemment il existe un lien théorique entre la motivation du personnel et la recherche de la performance.

La seconde hypothèse a été infirmée sur le terrain, car d'après les résultats de nos enquêtes ; on retient que les ressources humaines de la SEAAL ne sont pas très satisfaites en matière de politique de motivation appliquée par la SEAAL

La troisième hypothèse a été infirmée, car elle nous permet de situer la perception de l'encadrement enquêté sur la motivation au travail d'où il existe un écart dans ce cadre. Cela s'explique essentiellement par la présence au sein de l'entreprise, d'efforts de motivation uniquement matériels et qui semblent insuffisants. La motivation dans son approche globale et systémique demeure déficitaire, car l'ensemble des enquêtés éprouvent le sentiment de recherche d'avantage le sens profond de la motivation orienté plus particulièrement meilleur climat de travail, partage et collaboration et bien être de l'homme au travail.

Nos résultats d'études demeurent indicatif et non exhaustifs, car il s'agit pour nous d'une recherche exploratrice sur une problématique aussi cruciale et profonde et qui mérite une attention particulière de travaux de recherche et expertise dans le domaine.

Nos efforts de recherche scientifique constituent une ébauche à d'autres études plus approfondis en la matière.

Bibliographie

Bibliographie

➤ Ouvrages :

- ARCOS-SCHMIDT (Sylvia) et ARCOS (Lucien), le grand livre du management pour mieux incarner votre métier de manager, éditions afnar, SD.
- ARMSTRONG (Michael), Devenez un (encore !) meilleur manager, traduction française : Mickey Gaboriaud, édition l'entreprise, Paris, 2010.
- AUBERT (Nicole), Diriger et motiver secrets et pratiques, éditions d'organisation, Paris, 1996.
- AYTAÇ (Beysül) et MANDOU (Cyrille), UN MANAGEMENT HEUREUX ET PERFORMANT !, management 3.0 en pratique, édition deboeck supérieur, Belgique, 2018.
- BENOIT (Christophe), motivez par l'enthousiasme, éditions d'organisation, 2005.
- BOURGUIGNON (A), Peut-on définir la performance ?, Revue Française de Comptabilité, 1995.
- BOURQUE (Jean-Jacques) et LELORD (François), L'Âme de l'organisation, éditions Québec Amérique, Montréal, 1999.
- BOYER (Alain) et GOZLAN (Guillaume), 10 repères essentiels pour une organisation en mouvement, éditions d'organisations, Paris, 2000.
- CARRE (Philippe) et FENOUILLET (Fabien), traité de psychologie de la motivation, édition DUNOD, Paris, 2009.
- DAHAN (Olivier) et MESLIN (Therry), les 10 conditions d'une performance pérenne un modèle pour pérenniser les changements portés par vos grands projets: l'exemple d'EDF, préface Philippe SASSEIGNE, éditions eyrolles, 2017.
- FRONTEAU (Alain), le management par la confiance comment fidéliser les cadres d'entreprise pour générer de la performance ?, afrnaud franel éditions, 2007.
- GUIBERT (Vincent), comment manager 40 situations quotidiennes, en collaboration avec Claude Réjon et Henri Dumont, éditions d'organisation, Paris, 2009.
- IMBERT (Maurice) avec la collaboration de Valérie Brouard, la communication managériale méthodes et bonne pratiques, édition DUNOD, Paris, 2015.
- KHIRA (Fouzia), 101 bonnes pratiques de manager, édition GERESO, Paris, 2018.

- LABARONNE (Daniel), donner du sens à la recherche des performances, leçons de management d'une grande entreprise marocaine, le groupe OCP, éditions EMS, Paris, 2015.
- LAFLAMME (Marcel), le management : approche systémique théorie et cas, 3ème édition, éditeur gaëtan morin, Paris, 1981.
- LAMBERT (Slim), les secrets du leader manager idéal, édition Vuibert, Paris, 2006.
- LEVY-LEBOYER (Claude), la motivation au travail modèles et stratégies, édition d'organisation, Paris, 2006.
- MAUGARI (Salvatore), théories de la motivation au travail, édition Dunod, Paris, 2004.
- MELHO (Denis) et FERNANDEZ-POISSON (Dominique), la performance globale de l'entreprise, préface de Jean- François Bosquet, éditions d'organisation, Paris, 2003.
- MORIN (Pierre), ORGANISATION ET MOTIVATION, le guide du gestionnaire, les éditions chihab, les éditions d'organisation, Paris, 1995.
- PETERS (Tom) et WATERMAN (Robert), le Prix de l'Excellence les 8 leviers de la performance, préface de Jean-Pierre Détrie, édition DUNOD, Paris, 2004.
- ROBERT (Paul), LE PETIT ROBERT, dictionnaire alphabétique et analogique DE LA LANGUE Française, rédaction rédigée par A. REY et REY-DEBOVE, Paris, 1990.
- SERIEYX (Hervé), mobiliser l'intelligence de l'entreprise cercles de qualité et cercles de pilotage, entreprise moderne d'édition, Paris, 1982.

➤ **Dictionnaires :**

- BOU ROBERT (Paul), LE PETIT ROBERT, dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française, rédaction A. REY et J. REY-DEBOVE, Paris, 1990.
- PERETTI (Jean- Marie), Dictionnaire des ressources humaines, édition Vuibert, Paris, 2008.

➤ **Articles :**

- BLANCHARD (Ken), « vos profits sont le sous produit de l'enthousiasme de vos salariés », l'essentiel du management, aout 1999.
- CHARLES (Handy), « le bonheur des salariés passe avant le profit », l'essentiel du management, mars 1999.
- ROGERS (Paul) et BLENKO (Marcia), « l'organisation, clé de la performance », l'expansion Management Review, Juin 2006.

➤ **Travaux universitaires :**

- MARSLI (Oumaima), l'impact de la motivation du personnel sur la performance de l'entreprise, faculté des sciences juridiques, économiques et sociales-souissi, université Mohammed V- Rabat, 2020.
- MUCHA (Laura), la motivation des salariés et performance dans les entreprises, mémoire professionnel, université de REIMS, 2010.

➤ **Sites Web :**

- <http://extranet.editis.com/>



ANNEXES

Liste des annexes

ANNEXE 1 : Les dix recommandations de la motivation

ANNEXE2 : Logos de la SEAAL

ANNEXE 3 : L'organigramme de la SEAAL

ANNEXE 4 : L'organigramme de la direction des ressources humaines de la

SEAAL

ANNEXE 5 : Le questionnaire

ANNEXE 6 : Le guide d'entretien

ANNEXE 1 :

LES DIX COMMANDEMENTS DE LA MOTIVATION

- 1 – **FIXER LES OBJECTIFS EN COMMUN ET LES CONTRÔLER**
 - Mesurables
 - Réalistes
 - Motivés
 - Compris
 - Personnels
- 2 – **SAVOIR RÉCOMPENSER**
RENFORCEMENT POSITIF → AUGMENTE LA CONFIANCE EN SOI
- 3 – **ACCORDER DE L'ESTIME**
Plus en profondeur que le renforcement → LA RECONNAISSANCE
- 4 – **FAIRE PREUVE D'ÉQUITÉ**
 - Équité ne signifie pas égalitarisme en tout
 - Savoir s'engager sur des critères et s'y tenir
 - Être constructif et équitable en cas de faute :
 - Analyser le problème et déterminer le préjudice
 - Accorder droit à l'erreur
 - Tirer des enseignements positifs
 - Établir un plan d'action
- 5 – **COMMUNIQUER L'INFORMATION**
- 6 – **TRAITER LES GRIEFS** (Éviter l'effet cumulatif des frustrations)
- 7 – **APPRECIER SES COLLABORATEURS** (Éviter sentiment d'abandon)
- 8 – **ENRICHIR L'INTERÊT**
 - Varier les tâches
 - Leur donner une signification
 - Fertiliser (Tenter des expériences, Confier des missions de changement)

V (variété)
A (autonomie)
R (responsabilités)
I (informations)
F (feed-back)
- 9 – **FAIRE QUE LES MEMBRES DU PERSONNEL PUISSENT CONSTATER LA CLARTÉ DE LEUR RÔLE, LEUR UTILITÉ, LEUR IMPORTANCE PERSONNELLE**
- 10 – **AVOIR UN PROJET, DONNER DU SENS**
→ S'ADRESSER À L'IMAGINAIRE

ANNEXE 2 :

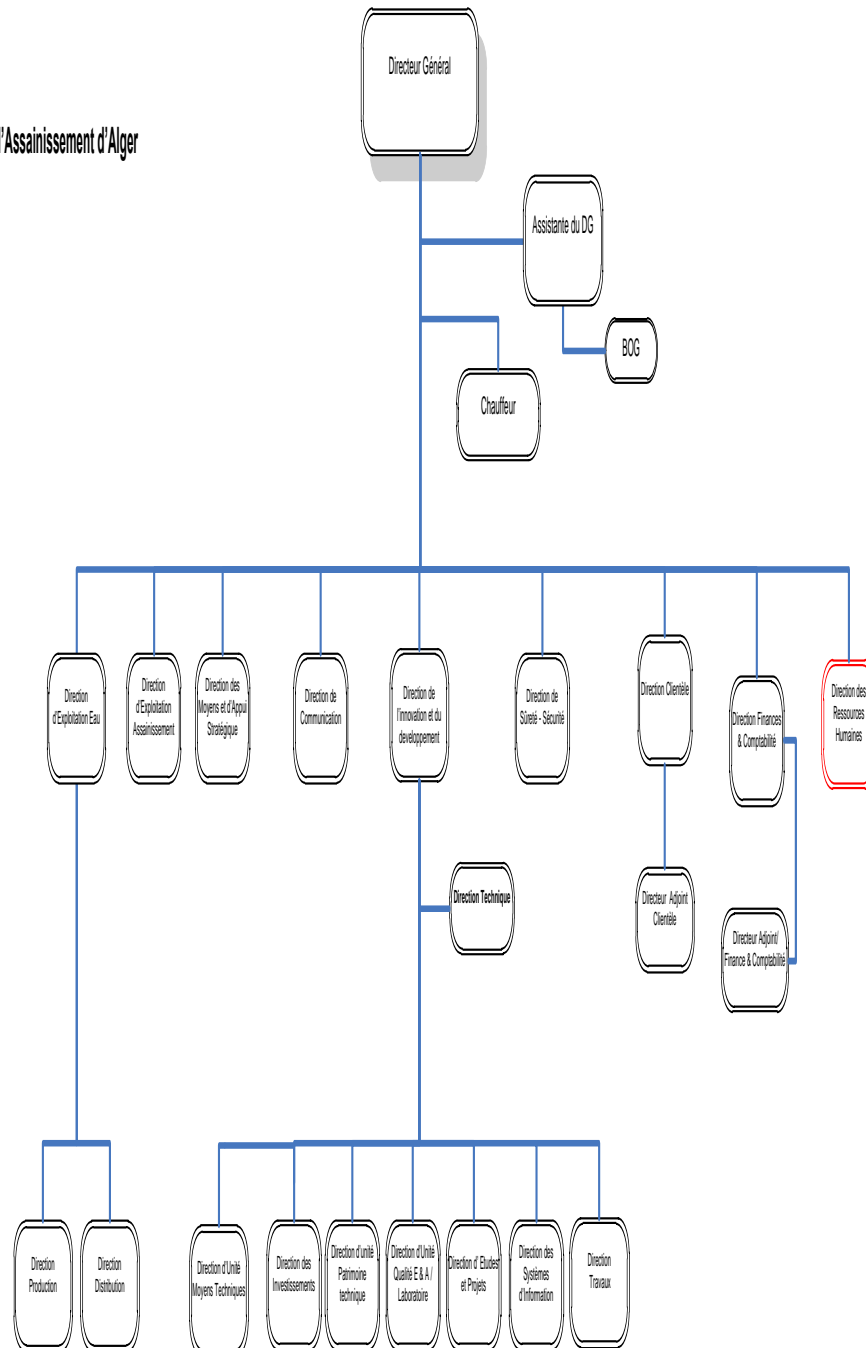


ANNEXE 3 : L'organigramme de la SEAAL



Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger

Organigramme Général de SEAAAL 2017



ANNEXE 5 : Le questionnaire

L'impact de la motivation du personnel sur la performance de l'entreprise

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de cycle, pour l'obtention du diplôme du master spécialité management des ressources humaines à l'école des hautes études commerciales KOLEA (EHEC), portant sur la problématique l'impact de la motivation du personnel sur la performance de l'entreprise. À cet effet, nous vous prions de bien vouloir remplir ce questionnaire à usage scientifique et académique, tout on vous rassurant de l'anonymat de vos réponses. En vous remerciant d'avance de votre précieuse collaboration scientifique, nous vous prions Mesdames/Messieurs de recevoir nos meilleurs salutations les plus distinguées et notre profond respect.

Partie 1

Sexe

- Homme
- Femme

Âge

- [20-30]
- [31-40]
- [41-50]
- Plus de 50ans.

Niveau de d'instruction

- Moyen
- Secondaire
- Universitaire

Catégorie socioprofessionnelle

- Cadre supérieur
- Cadre
- Agent de maitrise

Partie 2

1/ Pour vous que signifie la motivation au travail ?

- Une rémunération adaptée à mes attentes personnelles et professionnelles
- Enrichissement du contenu du travail et développement des compétences
- Formation et développement des compétences
- Meilleur climat de travail.

2/ Êtes vous motivé au sein de votre entreprise ?

Oui

Non

3/ Quelles sont les sources de motivation utilisées dans votre entreprise ?

L'écoute et la collaboration et le partage dans le travail

L'encouragement à la créativité et le développement de l'esprit d'équipe

Un climat passionnant basé sur la confiance mutuelle

Une rémunération encourageante

Autres :

4/ Trouvez vous la politique de motivation du personnel au sein de votre entreprise ?

Très satisfaisante

Satisfaisante

Assez satisfaisante

Pas du tout satisfaisante

5/Pensez vous que la motivation est liée d'avantage à la reconnaissance et au mérite du salarié ?

Oui

Non

6/Votre entreprise vous motive-t-elle réellement à collaborer et partager son activité ?

Oui

Non

7/Pour vous l'entreprise est-elle considérer comme un projet commun ?

Oui

Non

8/Si une autre entreprise vous propose un cadre motivationnel meilleur que celui du cadre actuel, pensez-vous quitter l'entreprise ?

Oui

Non

Merci pour votre collaboration !

ANNEXE 6 : Le guide d'entretien

Il est nécessaire de préparer un guide d'entretien destiné à quelques responsables (managers) de la SEAAL et ce, afin de décrypter le contenu du discours d'orientation de la SEAAL en matière de motivation des ressources humaines et de recherche de performance.

Partie 1

Question N°1 : Quel est votre âge ?

Question N°2 : Quel est le poste que vous occupez ?

Partie 2

Question N°1 : Pensez-vous que l'effort investi par les acteurs et managers de la SEAAL aujourd'hui dans la politique de motivation répond-t-il aux attentes des ressources humaines ?

Question N°2 : Pensez-vous que la politique salariale de l'entreprise complète et renforce la motivation des hommes au travail ?

Question N°3 : Pouvez-vous nous éclairer l'effort de la SEAAL en matière de management et conduite des hommes, les salariés de la SEAAL sont-ils évalués par rapport aux objectifs que leurs définissent les managers ?

Question N°4 : Et comme vous le savez la démotivation est un risque à long terme, il s'agit même un danger de mort pour l'entreprise. Quelles sont à votre avis les contraintes et problèmes que vous rencontrez en matière de démotivation des salariés au travail ? Et que proposez-vous pour palier à ces contraintes ?

Table des matières

Dédicaces

Remerciements

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Sommaire

Résumé

Introduction générale	Error! Bookmark not defined.
CHAPITRE 1 : la conceptualisation sur la motivation, son importance et ses exigences	4
1 Section 1 : éléments de définition du contenu du concept de motivation	4
1.1 Définition étymologique et linguistique	4
1.2 Définition managériale	5
1.3 L'importance de la motivation :	6
1.4 Motivation, satisfaction et implication	8
1.4.1 Définitions	8
1.4.1.1 La motivation	8
1.4.1.2 La satisfaction	9
1.4.1.3 L'implication	9
1.4.2 Liens entre motivation, satisfaction et implication	10
1.4.2.1 Motivation et satisfaction	10
1.4.2.2 Satisfaction et implication	11
1.4.2.3 Implication et motivation	11
2 Section 2 : les dimensions multiples et exigences du concept de motivation	13
2.1 Les multiples dimensions du concept de la motivation	13
2.1.1 La motivation extrinsèque :	13
2.1.2 La motivation intrinsèque :	14
2.2 Les exigences liées au concept de la motivation	18
2.2.1 Les exigences humaines :	18
2.2.2 Les exigences organisationnelles :	19

2.2.3	Les exigences socioculturelles	22
2.2.4	Les exigences liées à l'état d'esprit des managers et son cadre d'orientation	23
3	Section 3 : les différentes théories liées au concept de motivation	25
3.1	Les théories de l'École Scientifique du Travail	25
3.1.1	L'organisation scientifique du travail de Taylor.....	25
3.2	Les théories de l'École des Relations Humaines.....	27
3.2.1	Les théories du contenu	27
3.2.1.1	La théorie de l'Homme social selon E. Mayo	27
3.2.1.2	La théorie de la hiérarchisation des besoins : la pyramide des besoins	28
3.2.1.3	La théorie des deux facteurs de H. Herzberg :	30
3.2.1.4	Les théories X-Y de Mac Gregor	31
3.2.2	Les théories du processus	32
3.2.2.1	La théorie du système V.I.E.	32
3.2.2.2	La théorie de l'équité de J.S. Adams	34
3.2.2.3	La théorie de la fixation des objectifs de Locke	35
4	Conclusion	37
Chapitre 2 : La quête de la motivation des hommes au travail et la recherche de la performance au sein de l'entreprise moderne		38
1	Section 1 : le concept de performance : contenu et caractéristiques	38
1.1	Contenu du concept de performance :	38
1.1.1	Définition étymologique et linguistique.....	38
1.1.2	Définition managériale et économique	39
1.2	L'intérêt de la recherche de la performance au sein de l'entreprise moderne	40
2	Section 2 : l'organisation comme clé de la performance	42
2.1	L'organisation et la recherche de la performance	42
2.2	Les exigences de la recherche de la performance.....	46
2.3	Les lois et règles de base de la recherche de la performance	48
3	Section 3 : le lien entre la motivation et la performance.....	49
3.1	Performance et motivation des hommes au travail.....	49
3.2	Performance, satisfaction et motivation	52
3.3	Le manager, la motivation et la recherche de la performance	54
3.4	Les obstacles de la recherche de la performance	57
4	Conclusion	62
Chapitre 3 : Étude de cas au sein de la SEAAL.....		63

1	Section 1 : Présentation de la SEAAL.....	63
1.1	Présentation de l'entreprise	63
1.2	Historique de la SEAAL :	64
1.3	Missions et défis de la SEAAL :	66
1.4	Les objectifs de la société :	66
1.5	Statistique de la SEAAL :	67
1.6	L'organisation de SEAAL :	67
1.6.1	La structure organisationnelle générale (*) :	67
1.6.2	La structure organisationnelle de la Direction des Ressources Humaines(*) :	69
2	Section 2 : l'enquête quantitative au sein de la SEAAL : démarche méthodologique, l'analyse des résultats et synthèse globale de l'enquête	71
2.1	Démarche méthodologique	71
2.1.1	Choix de la méthode de recherche :	71
2.1.2	Outil de collecte de données.	71
2.1.2.1	Objectifs de questionnaire :	72
2.1.2.2	Conception du questionnaire :	72
2.1.2.2.1	Les parties du questionnaire(*) :	72
2.1.2.2.2	Types de questions :	73
2.1.2.2.3	Sélection de l'échantillon :	73
2.2	Analyse des résultats	74
2.2.1	Partie 1	74
2.2.1.1	Participation globale :	74
2.2.1.2	Participation par critères	74
2.2.2	Partie2	79
2.3	Synthèse globale de l'enquête	89
3	Section 3 : enquête qualitative : démarche méthodologique, l'analyse des résultats et synthèse globale de l'enquête	90
3.1	Démarche méthodologique	91
3.1.1	L'échantillon :	91
3.1.2	L'outil de recueil d'informations :	92
3.2	L'analyse des résultats	92
3.2.1	Partie 1	92
3.2.2	Partie 2	93
3.3	Synthèse globale de l'enquête	101
4	Conclusion	103

Conclusion générale.....105

Bibliographie

Annexes