

Ecole des Hautes Etudes Commerciales D'Alger



**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de
Master en sciences commerciales**

Option : Management des ressources humaines

THEME :

**L'impact de la motivation des ressources
humaines sur la performance humaine au
travail
Etude de cas : l'entreprise métro d'Alger
(EMA)**

Présenté par :

Melle Aissa dilmi afaf

Encadreur :

Mr. madagh Mohamed chérif
Maitre de conference à EHEC

4^{ème} promotion
Juin 2018

Ecole des Hautes Etudes Commerciales D'Alger



**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de
Master en sciences commerciales**

Option : Management des ressources humaines

THEME :

**L'impact de la motivation des ressources
humaines sur la performance humaine au
travail
Etude de cas : l'entreprise métro d'Alger
(EMA)**

Présenté par :

Melle Aissa dilmi afaf

Encadreur :

Mr. madagh Mohamed chérif
Maitre de conference à EHEC

4^{ème} promotion
Juin 2018

Dédicace :

Je dédie ce modeste travail ;

A mes très chers parents qui ont tellement fait de sacrifices pour moi ;

A mes chers frères ;

A tous mes amis et tous ceux qui me connaissent ;

A mes collègues de l'EHEC ;

A tous mes professeurs ;

A toute ma famille.

•Affaf

Remerciements :

Tout d'abord, je remercie Dieu Tout Puissant de m'avoir donné courage et volonté afin d'accomplir ce travail.

Je voudrais exprimer ma gratitude à monsieur madagh mohamed chérif, mon encadreur, pour son aide précieuse, sa disponibilité, ses conseils et sa sympathie.

Mes remerciements vont également au personnel de l'entreprise métro d'Alger et particulièrement à mon maître de stage Monsieur chinoune yacine qui m'a apporté toute l'assistance nécessaire durant la période de mon stage pratique.

Je tiens aussi, à remercier l'ensemble des enseignants de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales qui m'ont transmis et inculqué leurs lots de savoir.

Enfin, mes remerciements vont à tous ceux qui m'ont prêté main forte pour l'élaboration de ce modeste travail de près ou de loin.

•Affaf

Liste des tableaux

N° de la figure	Titre	Page
1	Les effets des divers facteurs professionnels sur la satisfaction au travail	11
2	Les huit dimensions comportementales de la performance au travail selon Campbell	58
3	Les approches en matière d'évaluation de la performance	65
4	Le processus de l'évaluation	69
5	l'effectif d'EMA	94
6	La participation par sexe.	99
7	la représentation des membres de la population d'étude selon l'âge	100
8	la représentation des membres de la population d'étude selon le niveau d'éducation	102
9	la représentation des membres de la population d'étude selon l'enceinté	103
10	la représentation des membres de la population d'étude selon la catégorie socioprofessionnelle	104
11	la représentation des membres de la population d'étude selon la satisfaction au travail.	106
12	la représentation des membres de la population d'étude selon les conditions de travail	108
13	la représentation des membres de la population d'étude selon la charge de travail	109
14	la représentation des membres de la population d'étude selon le bien être au travail	110
15	la représentation des membres de la population d'étude selon le degré d'implication.	111
16	la représentation des membres de la population d'étude selon les objectifs.	112
17	la représentation des membres de la population d'étude selon la récompense.	113
18	la représentation des membres de la population d'étude selon le partage et la participation à la prise de décision au travail	114
19	la représentation des membres de la population d'étude selon le salaire	115
20	la représentation des membres de la population d'étude selon le système d'évaluation et de récompense	116
21	la représentation des membres de la population d'étude selon la formation et la promotion	118
22	les leviers de la motivation	119
23	les statistiques descriptives de la motivation	121
24	les statistiques descriptives de la performance	123
25	la représentation des membres de la population d'étude selon Le climat de travail et leur relation avec la performance	124
26	corrélation motivation / performance globale	124

Liste des figures :

N° de la figure	Titre	page
1	processus de motivation	15
2	la pyramide des besoins de MASLOW	21
3	les facteurs de motivation	24
4	La séquence psychologique du processus	27
5	la motivation au carrefour du système V.I.E	29
6	Le climat social	43
7	Les six dimensions de motivation	48
8	La démarche de l'évaluation	68
9	Le cercle vertueux de la performance	80
10	Une boucle « motivation-performance » à travers le temps	83
11	La motivation selon la théorie de l'autodétermination	84
12	L'organigramme de l'entreprise métro d'Alger :	93
13	la participation par sexe	100
14	la participation par âge	101
15	le niveau d'éducation	102
16	la représentation des membres de la population d'étude selon l'enceinté	103
17	La représentation des membres de la population d'étude selon la catégorie socioprofessionnelle	105
18	la représentation des membres de la population d'étude selon la satisfaction au travail	107
19	la représentation des membres de la population d'étude selon les conditions de travail	108
20	la représentation des membres de la population d'étude selon la charge de travail	109
21	la représentation des membres de la population d'étude selon le bien être au travail	110
22	la représentation des membres de la population d'étude selon le degré d'implication	111
23	La représentation des membres de la population d'étude selon les objectifs.	112
24	la représentation des membres de la population d'étude selon la récompense	113
25	La représentation des membres de la population d'étude selon le partage et la participation à la prise de décision au travail	114
26	la représentation des membres de la population d'étude selon le salaire.	115
27	la représentation des membres de la population d'étude selon le système d'évaluation et de récompense	117
28	la représentation des membres de la population d'étude selon la formation et la promotion	118

Liste des abréviations :

ABRIVIATIONS	SIGNIFICATION
EMA	Entreprise métro d'Alger
DRH	Direction des ressources humaines
MRH	Management des ressources humaines
GPEC	Gestion prévisionnelles des emplois et des compétences
EMA	Entreprise métro d'Alger

Sommaire :

Introduction générale.....	1
<u>Chapitre 1</u> : la motivation des ressources humaines dans l'entreprise.....	6
Section 1 : Concepts et définitions.....	7
Section 2 : les théories de la motivation.....	16
Section 3 : la dimension manageriel de la motivation.....	32
<u>Chapitre 2</u> : la performance de la ressource humaine.....	49
Section 1 : définition de la performance.....	50
Section 2 : l'évaluation de la performance.....	61
Section 3 : le lien entre la motivation et la performance dans l'entreprise.....	77
<u>Chapitre 3</u> : étude de cas ENTREPRISE METRO D'ALGER.....	86
Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil.....	87
Section 02 : la méthodologie de la recherche.....	96
Section 03 : synthèse des résultats et discussion.....	99
Conclusion.....	128

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 une enquête sur le terrain de l'entreprise métro d'Alger, sur la problématique recherchée, nous retenons que cette compagnie 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 simplement un acte comptable au financier...ou, il est par contre un concept qui englobe l'existence humaine dans l'organisations.

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

Mots clés : ressources humaines, motivation, performance intra-rôle, performance extra-rôle.

Abstract:

The objective of this research is to analyze 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 behavior inside the modern company. Throughout our research-study of the experience of "Algerian metro 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 aspiration 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 organization. The result of this research lead us the future to invest in new areas in order to find out how to invest in the qualitative management, it means how to manage the emotion of human resources.

Key words: human resources, motivation, intra-role performance, extra-role performance.

المخلص :

نستنتج ان هذه الدراسة كان هدفها تحليل و اظهار العلاقة التي تربط بين مفهوم التحفيز و مفهوم الاداء في المؤسسة. هذه العلاقة السببية قد اصبحت جوهر علم التسيير و سلوك الاشخاص داخل المؤسسة الحديثة.نتائج دراستنا التي اجريت على مستوى مؤسسة مترو الجزائر و من خلال الاشكالية المطروحة لاحظنا ان هذه الاخيرة قد استثمرت كثيرا في تامين العلاقة بين التحفيز و الاداء.

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

الكلمات المفتاحية : التحفيز, الاداء داخل الدور و الاداء خارج الدور , الموارد البشرية.

Introduction

générale

Dans le contexte de la nouvelle économie, avec la mondialisation et le développement accéléré des technologies, la compétitivité des entreprises s'appuie de plus en plus sur les compétences et aussi sur la capacité des entreprises à innover et motiver. Ce qui caractérise la montée en puissance de développement et de la dynamique des entreprises s'est la capacité des acteurs et des managers à conduire le projet commun des objectifs des ressources humaines d'un côté et de projet de l'entreprise de l'autre côté. En effet, l'innovation au plan des produits et de la technologie ainsi que le renouvellement des connaissances contribuent à l'accroissement de la concurrence entre les entreprises. Pour répondre à cette concurrence accrue, les modes d'organisation du travail sont revus afin de permettre une flexibilité favorable au développement des savoirs et à l'innovation.

Donc le management et la conduite des hommes constituent le cheval de bataille permettant la création de la richesse et la dynamique continue de projet de l'entreprise : l'action individuelle, l'action collective et l'action motivationnelle. Parmi les critères de succès permettant la conduite des hommes devant les impératifs et les enjeux de ce nouveau siècle nous retenons la motivation des hommes qui ne cessent de prendre de l'ampleur.

La motivation est très importante dans toute entreprise. Les employés ont tendance à travailler mieux et plus efficacement s'ils sont motivés. Il existe donc un lien entre la motivation et l'augmentation de la performance. La motivation est essentielle dans les ressources humaines, car elle permet aux membres de travailler plus fort et ainsi le résultat final du travail est de meilleure qualité. En ce sens, parce que la motivation peut inspirer, encourager et stimuler les individus à atteindre des objectifs communs par le travail d'équipe, il est dans l'intérêt du gestionnaire de projet de veiller à la création et au maintien d'un environnement motivant pour tous les membres de l'équipe.

Bien que le terme de « la motivation des hommes au travail » n'existe que depuis 1930, ce concept a fait l'objet des milliers de recherches, une saisie de ce terme sur un des moteurs de recherche disponible donne près de 12 millions d'occurrences¹. La revue américaine Harvard Business Review a classé l'article « one more time: how do you motivate employees? », de F. Herzberg (2003), parmi les articles les plus lus de son catalogue.

¹ MAUGERI (S): Théorie de la motivation au travail, édition DUNOD, Paris, 2013, P13.

Les ressources humaines constituent donc des atouts importants pour les organisations. Sans ressources humaines, l'organisation n'est pas apte à atteindre ses objectifs. Par conséquent, de plus en plus l'entreprise semble attacher une grande importance à la gestion des ressources humaines. À cet égard, un des buts des organisations est que l'individu puisse démontrer pleinement sa productivité, de manière à augmenter les performances. La relation entre la motivation et la performance fait notamment partie de cette réflexion sur une gestion des ressources humaines favorable aux organisations.

Dans le cadre de cette étude, nous appréhendons ce lien entre motivation et performance par le biais d'une méthodologie quantitative. Des questionnaires auto administrés ont été distribués aux membres des salaires d'entreprises Métro d'Alger et des analyses statistiques ont été réalisées

Parmi les raisons de choix de ce sujet de recherche que nous proposons dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle de master en management du ressources humaines nous retenons essentiellement que la motivation des hommes au travail est au cœur de la bataille même de recherche de la performance de la conduite de changement et de la création de la richesse par la richesse humaine. Cette richesse demeure inépuisable et inestimable car c'est le capital humain qui crée le sens et l'intérêt de projet va dans tout les sens. Ce sujet que nous proposons demeure à notre sens d'actualité scientifique, académique et pratique.

Le choix de l'Entreprise Métro d'Alger n'est pas du hasard il s'agit d'une entreprise qui dispose d'une expérience en management et conduite des hommes cette entreprise emploie un effectif de 390 agents toute catégorie et qui ne cessent d'investir la motivation des hommes au travail comme acte de son cadre d'orientation et de mobilisation de son énergie humaine.

S'agissant de notre contribution scientifique à la réalisation de cette étude nous axe de problématique et de préoccupation scientifique porte essentiellement sur :

Les efforts que déploient l'Entreprise Métro d'Alger en matière de motivation des ressources humaines, ont-ils permis réellement à la recherche de la performance humaine ?

Plusieurs interrogations découlent de cette problématique générale :

- ✓ **Q1** : Quels sont les différents facteurs susceptibles de motiver le personnel ?
- ✓ **Q2** : Les efforts que déploie EMA en matière de motivation de ces ressources humaines sont-ils suffisant ?
- ✓ **Q3** : La motivation des hommes au travail agit-elle réellement sur la performance ?
- ✓ **Q4** : Quels sont les principaux leviers de motivations qui préconisent les ressources humaines d'EMA ?

Pour répondre à ces axes de problématique nous ferons appel à des hypothèses de travail qui constitueront pour nous le cadre d'orientation de notre travail de recherche sur le terrain, Parmi ces hypothèses nous retenons :

- ✓ **H1** : les efforts que déploie EMA en matière de motivation à l'égard de ces ressources humaines sont insuffisants.
- ✓ **H2** : la motivation des hommes au travail agit positivement sur leur performance.
- ✓ **H3** : les meilleurs leviers pour développer la motivation au sein d'EMA sont liés aux pratiques managériales.

S'agissant des objectifs assignés à cette recherche nous choisirons de cerner le phénomène de motivation dans son approche multidimensionnelle et comportementale. Comprendre la réalité de l'entreprise algérienne en matière de motivation des hommes nécessite à notre sens une lecture transversale et globale car motivé n'est simplement bien rémunéré mais il s'agit d'un phénomène plus complexe que les managers doivent décrypter le sens caché de chaque élément composant la motivation intrinsèque et extrinsèque.

En matière de méthodologie de recherche et la nature de notre sujet de recherche nous avons subdivisé notre travail en trois parties essentielles. La première consiste à l'exploration du terrain de notre recherche de la discussion et l'observation avec les acteurs et les managers d'EMA et de la lecture des ouvrages et des livres traitant du sujet ainsi que le contact avec quelques professeurs de l'école des hautes études commerciales et qui nous ont permis l'enrichissement des concepts introduits dans notre recherche.

En ce qui concerne la deuxième partie de notre recherche nous avons consacré entièrement à l'étude de cas sur le terrain et ce à partir d'enquête par questionnaire et entretien avec quelque responsable, traiter par le logiciel SPSS.

En matière du corps de plan nous l'avons subdivisé en trois chapitres et renforci d'une introduction et conclusion générale.

- ❖ Le premier chapitre se compose de trois section apporté essentiel sur les fondements de la motivation au travail, en rapprochons par la suite aux principales théories de la motivation. Pour y arriver dans derniers point de ce chapitre aux déférentes stratégies motivationnelles.
- ❖ Le deuxième chapitre se compose ainsi de trois section expose en premiers lieu le concept de la performance individuelle. Et en second section l'évaluation de ce dernier. Ensuite dans un dernier point, les liens existent entre la motivation et la performance.
- ❖ Le troisième chapitre constitue la partie pratique de notre recherche, dans une première section nous présenterons l'organisation d'accueil, dans une deuxième section nous nous expliquerons la méthodologie de recherche choisie. Enfin, nous allons pencher sur l'analyse et une synthèse des résultats de questionnaire distribués.

Chapitre 1 :

La motivation des ressources humaines

Section 1 : les fondements de la motivation :

1. Définition et conception :

1.1.Historique de la motivation :

D'après la revue de littératures, la motivation est une notion très ancienne mais il est d'après **Carrière J** « très difficile de retracer l'histoire du concept général de motivation ».

La motivation n'a pris de sens propre qu'avec l'histoire de l'organisation. Elle est au moyen âge liée avec la notion du métier que le travailleur exerce dans l'atelier. Les historiens pensent que ce type d'organisation basée sur le savoir-faire artisanal donne une grande importance à la motivation intrinsèque. C'est pour plus tard que la motivation prend la forme contemporaine et devient aussi une notion complexe.

Le contenu de la motivation a en effet connu une grande transformation à la cour de l'histoire et ce compte tenu des mutations, des croyances, des modes de vie et des relations sociales surtout dans la sphère du travail. **(Ellul J)**

La conception de la motivation évolue parallèlement à la conception que l'on fait de l'homme et de son rôle dans la société :

- Si la conception de l'homme se réfère à ses besoins de base comme l'argent afin de s'offrir ce qu'il désire, on parle donc de l'homme économique. Il s'agit de motiver les besoins primaires des individus.
- Si on se penche sur le rapport entre personnes dans le milieu du travail, c'est le caractère de l'homme qui est mis en évidence. La conception de la motivation va changer davantage on faisant appel au sentiment d'appartenance et aux normes du groupe.

- Si on considère les êtres humains sous l'angle de leur besoin de réalisation, on évoque une conception de la motivation ou l'organisation doit se mettre au service de l'individu et leur faciliter la tâche. On mise donc sur la capacité intrinsèque des humains qui consiste à atteindre des objectifs élevés.

1.2.Définitions de la motivation :

Le Petit Larousse français de 2008 définit la motivation comme étant un processus physiologique et psychologique responsable du déclenchement, de la poursuite et de la cessation d'un comportement et aussi d'après le dictionnaire le robert «la motivation est ce qui motive un acte, fournir des motifs, provoquer quelque chose, pousser à agir, stimuler »²

De manière plus simple, la motivation consiste à dire qu'il s'agit d'un comportement actif orienté vers un but :

- Ce qui incite la personne à agir (besoin) ;
- Caractère dynamique (action) ;
- Ce qui soutient l'action en cours (but).

Selon **Nicole Aubert** « la motivation concerne l'aspect dynamique de l'entrée en relation d'un sujet avec lui-même et avec le monde : c'est-à-dire la motivation concerne la façon dont nous nous situons par rapport à nous-mêmes et par rapport au monde qui nous entoure : personnes, situation, projets...etc. »³

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

² Le robert, dictionnaire de français, édition 2013, P 296

³ AUBERT(N) : Diriger et motiver, édition d'ORGANISATION, 2^{eme} édition, 3^{eme} tirage 2003, P15.

Selon **Pierre LEVASSEUR** : « la motivation est l'état d'une personne qui choisit de faire un effort en vue d'accomplir une tâche, puis choisit de fournir une certaine quantité d'efforts pendant un certain temps ».

Du point de vue de la psychologie «la motivation correspond aux forces qui entraînent des comportements orientés vers un objectif, forces qui permettent de maintenir ces comportements jusqu'à ce que l'objectif soit atteint».

Aussi « le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement »⁴ (**Valle rand et Thill**).

1.3.Définition liée au comportement humain :

Le comportement de l'individu au travail est essentiellement lié à sa motivation qui est définie comme l'ensemble des forces poussant l'individu à adopter un comportement donné .ces forces à la fois internes (personnalité de l'individu) et externes (environnement), en fonction de leur acuité, poussent plus au moins l'individu à réaliser ces propre objectifs et ceux de l'organisation.⁵

Selon **Claude LEVY-LEBOYER** « la motivation n'est ni un trait de personnalité indépendant du contexte, ni une conséquence quasi-automatique d'un bon management ou d'une organisation adéquate. Il s'agit de la résultante de contraintes économiques, organisationnelles, technologiques et culturelles, et de leurs interactions avec les besoins, les valeurs et les aspirations des individus. La motivation n'est pas un processus stable, elle est sans cesse remise en question. ⁶»

Selon lui, « Pour comprendre les processus que représente la motivation, il est nécessaire d'en donner une description précise et concrète, pour supporter les stratégies

⁴Robert(J.V): Introduction à la psychologie de la motivation, Broché – 1993, article, p 18.

⁵BRUNO(B), PIERRE(L), YVES (L .G):management, édition NIL France ,2013 ,3eme édition, P32.

⁶LEVY-LEBOYER (C): LA MOTIVATION AU TRAVAIL, Modèles et stratégies, édition d'organisation, 3^{eme} édition, paris, 2002, P39.

permettant de la développer. Il est donc primordial d'associer les approches théoriques et pratiques »⁷.

La motivation peut être décomposée en 3 étapes qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donné, donc d'une performance :

- Le choix de l'objectif ou encore l'acceptation par l'individu d'un objectif qui lui est assigné.
- La décision, souvent implicite qui concerne l'intensité de l'effort que cet individu va consacrer à atteindre cet objectif.
- La persévérance dans l'effort au fur et à mesure qu'il se déroule et en fonction des retours d'information sur ses résultats par rapport à l'objectif à atteindre.⁸

Selon **Pierre LEVASSEUR** : « la motivation est l'état d'une personne qui choisit de faire un effort en vue d'accomplir une tâche, puis choisit de fournir une certaine quantité d'efforts pendant un certain temps ».

2. Les concepts clés de la motivation :

2.1. Le terme : besoin

Selon Morin : « Les besoins sont des déficiences physiologiques, psychologiques ou sociales qu'un individu ressent ponctuellement. Ces déficiences, qui agissent isolément ou en combinaison, constituent la force ou la pression qui motive l'individu à adopter une conduite particulière. Autrement dit, la motivation découle d'une « énergie » (force ou pulsion) poussant l'individu à adopter une conduite qui, potentiellement, le libérera d'une certaine tension. »

2.2. Le terme : stimulation

La stimulation s'inscrit d'emblée dans une perspective behavioriste stimulus réponse, c'est à dire, le comportement étant analysé comme la réponse apportée par un individu soumis

⁸ LEVY-LEBOYER(C): op.cit, p41.

à certains stimulus. Selon **Leclercq**⁹, la stimulation est un concept « qui fait référence au stimulus externe qui nous pousse à agir. On peut alors la considérer comme une sous catégorie de la motivation ou comme une catégorie à part entière qui se définirait comme un processus visant à agir de l'extérieur sur le comportement de la personne afin de le modifier».

2.3.Le terme : satisfaction

Selon **Krumm**, la satisfaction au travail est représentée par « le niveau et la direction de l'émotion et de l'affectivité d'un travailleur envers une situation de travail».

Pour **Aubert**¹⁰ « La satisfaction au travail se définit par la réalisation d'attentes conscientes ou inconscientes ». Le sentiment de satisfaction est donc fonction de la relation perçue entre ce que l'individu veut retirer de son travail et ce qu'il pense que le travail va lui apporter ».

Selon **Leclercq** : « La satisfaction fait référence au sentiment éprouvé par l'individu dans une situation de travail.»¹¹

- **Les effets des divers facteurs professionnels sur la satisfaction au travail :¹²**

Tableau 01 : Les effets des divers facteurs professionnels sur la satisfaction au travail

Facteurs professionnels	Effets
Le travail proprement dit défit	un travail stimulant pour l'esprit et que la personne peut mener à bien est satisfaisant.
Exigence physique	Un travail fatigant n'est pas satisfaisant.
Intérêt personnel	Un travail intéressant pour la personne et satisfaisant.
Système de rémunération	Des rémunérations équitable et assurant une compensation conforme a la productivité

⁹ DON (H), JOHN (W.S): op.cit, p73.

¹⁰ AUBERT(N) : op.cit, P35.

¹¹ DON (H), JOHN (W.S): op.cit, p71.

¹²DON (H), JOHN (W.S):op.cit, ibid, p73.

	sont satisfaisante.
Conditions de travail physique	La satisfaction dépend de la correspondance entre les conditions de travail et les besoin physiques.
Organisation et management	Les personnes seront satisfaites des contrôleurs, des collègues et des subordonnés qui les aident à obtenir des avantages .en outre elle sera plus satisfait de collègue qui a la même vision qu'elle.
Condition individuel	Une haute estime de soi est propice à la satisfaction au travail.

Source : ¹ DON (H), JOHN(W.S) : management des organisations, édition nouveaux horizons de Boeck université ,2006 .

2.4.Le terme : implication

Le concept implication organisationnelle est couramment utilisé en psychologie du travail et des organisations pour qualifier la relation du salarié à son entreprise.

Selon **Baggio** et **Sutter**¹³, ce concept est « comme un état d'esprit, une relation du salarié à l'organisation qui recouvre une orientation à la fois proactive et positive » ou comme mentionné de façon générale en introduction, comme un attachement de l'individu à son entreprise.

Selon **Thévenet** et **Vachette**¹⁴: «L'implication résulte d'un investissement personnel réalisé par l'acteur à partir de l'évaluation de ses désirs, de ses stratégies et des opportunités à les réaliser dans l'entreprise » ; « elle découle aussi de l'évaluation de la capacité de l'entreprise à les satisfaire et de la cohérence des valeurs entre la personne et l'organisation».donc nous constatons qu'un individu impliqué dans son travail porte un regard systémique sur son équipe. Il se sent toujours concerné par tout ce qui s'y passe : le contenu

¹³ Http/ : www.mars-lab.com , (Publié le 30juin 2015 consulté le 19 février 2018 à 17h30).

¹⁴ THEVENET(M), VACHETTE(J.L) : culture et comportements, édition Vuibert, 1992, P45.

du travail, les collègues qu'il rencontre, les tâches qu'il réalise, la vie de l'entreprise, les relations qui se nouent...etc.

3. La typologie des motivations :

Nous pouvons distinguer plusieurs types de motivation qui sont au nombre de quatre. Nous allons les définir en montrant pour chacune d'elle leur force et leur faiblesse.

3.1.La motivation finale

La motivation finale se définit comme l'énergie qu'un acteur tire du résultat qu'il vise, à raison des avantages que cette finalité pourrait lui apporter.

C'est l'objectif qui est en soi intéressant et qui nourrit son effort. Autrement dit, c'est le résultat qui compte, et rien que le résultat. Ce type de motivation reflète par exemple les entreprises voulant être leader sur un marché. Cette motivation a pour avantage de donner très rapidement lieu à de bons résultats.

L'acteur se concentre exclusivement sur le but à atteindre. Cependant, un acteur motivé uniquement par le résultat final encoure un risque; en effet l'inquiétude du résultat est permanente et à l'arrivée peut produire le pire. De plus, cela peut engendrer des conséquences désastreuses tant sur le plan moral, juridique que humain.

3.2. La motivation instrumentale

C'est l'art et la manière qui comptent. Le résultat étant l'expression de cette perfection technique. Ce type de motivation permet donc de développer des solutions techniques originales, d'inventer de nouvelles méthodes ou des procédés originaux. Cependant la motivation instrumentale se préoccupant très peu du résultat, peut parfois amener à une lenteur du travail voire à une improductivité pouvant être très handicapante dans une structure organisationnelle.¹⁵

¹⁵ EMMANUEL (M) et MATTHIEU(D): les clés de la performance, édition démos, P29_30.

3.3. La motivation de survie

C'est celle qui préside aux actes sans lesquels aucun autre acte ne serait envisageable ; il s'agit de survivre avant tout. A ce propos, le cas d'un individu en situation d'essai ou de stage probatoire a la Fonction Publique, est peut être un exemple. Tout ce qui préoccupe cet agent, pour le moment, c'est de réussir son essai ou son stage et de conserver son emploi.

3.4. La motivation obsessionnelle

C'est la motivation finale endogène et radicale. C'est celle qui idéalise, conduit a tous les sacrifices et « déplace les montagnes » Le but est l'essentiel, mais devient une obsession. C'est la situation ou l'individu est tellement passionné pour le résultat a telle enseigne que la fin justifierait les moyens.

Il est important de souligner que cette taxinomie ne prétend pas que ces types de motivation existent à l'état pur chez un individu ; en d'autres termes, chaque personne n'est pas caractéristique d'une catégorie de motivation. Bien au contraire, toutes les espèces de motivation existent chez l'individu, créant ainsi des conflits au sein même de ce dernier et aussi dans les entreprises.

Toutefois, selon les auteurs de cette classification de motivation, même si toutes les formes de motivation sont bonnes, des lors que leur usage est équilibré, il n'en demeure pas moins que les deux formes principales restent les motivations finale et instrumentale.

4. Les sources de motivation :

Etre 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. En effet, il existe deux sources de motivation :

4.1. La motivation intrinsèque :

La motivation intrinsèque signifie que l'on pratique une activité pour le plaisir et la satisfaction que l'on en retire. Une personne est intrinsèquement motivée lorsqu'elle effectue des activités volontairement et par intérêt pour l'activité elle-même sans attendre de récompense ni chercher à éviter un quelconque sentiment de culpabilité.

La motivation intrinsèque provient donc de l'intérieur de l'être humain. Les sources intrinsèques sont : les valeurs, les besoins, et les croyances. Son but est d'être le meilleur.

4.2.La motivation extrinsèque :

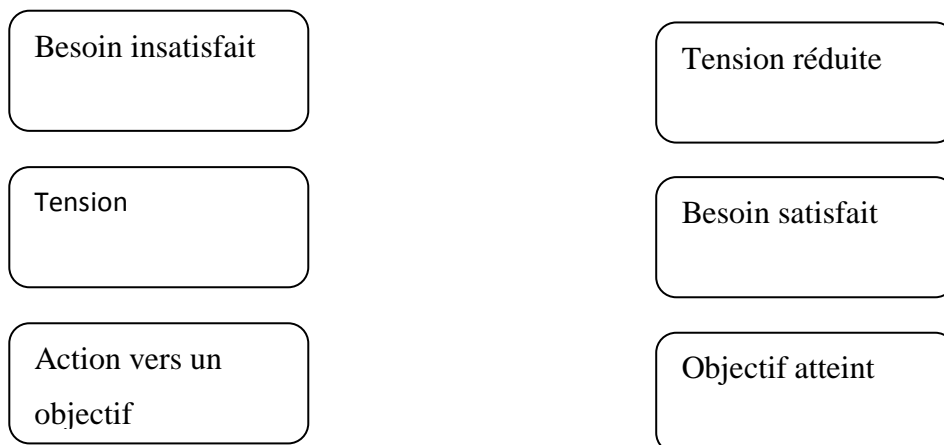
La motivation extrinsèque provient de l'extérieur de l'être humain, elle se définit comme suit le sujet agit dans l'intention d'obtenir une conséquence qui se trouve en dehors de l'activité même ; par exemple, recevoir une récompense, éviter de se sentir coupable, gagner l'approbation sont des motivations extrinsèques.

Les sources de la motivation extrinsèques sont : l'environnement lié aux conditions de travail, les règles et les normes présentes dans l'organisation.

5. Processus de motivation :

Le processus de motivation est défini comme un besoin qui se fait sentir et crée une tension, une action se crée donc pour diminuer la tension. Quand l'action atteint son but, le besoin est satisfait et la tension réduite¹⁶

Figure 01 : processus de motivation.



Source: BERGERON (J-L), JACQUES(J): les aspects humains de l'organisation, Boucherville, GAETAN MORIN Editeur, 1979, p104.

¹⁶ BERGERON (J-L), COTE (N), JACQUES (J) et autre : les aspects humains de l'organisation, édition Boucherville, GAETAN MORIN Editeur, 1979, p 104

Section 2 : LES THEORIES DE LA MOTIVATION AU TRAVAIL

Un personnel motivé représente un atout clé pour une organisation. Motiver le personnel doit être un des objectifs majeurs de la gestion des ressources humaines. Pourtant, la motivation est un phénomène complexe. Il semblait donc utile, de s'intéresser à quelques théories de la motivation afin de tenter d'identifier les leviers dont dispose la direction des ressources humaines pour développer et maintenir la motivation du personnel.

Cette seconde section nous permettra d'appréhender les principales théories de la motivation au travail, pour dévoiler les secrets de cette dernière nous distinguerons d'une part les théories relevant de l'Ecole Scientifique du Travail, d'autre part les théories de l'Ecole des Relations Humaines qui sont réalisés par les grands auteurs de ce domaine.

1. les théories de la motivation au travail :

1.1. Les théories de l'Ecole Scientifique du Travail

1.1.1. l'organisation scientifique du travail de Taylor

Taylor est né en 1856 aux Etats-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 :

1.1.1.1.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.

1.1.1.2.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 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 ».

1.1.1.3.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 contrepartie, les ouvriers reçoivent un salaire supérieur aux moyennes observées dans l'industrie à l'époque, 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 permis 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.

Nous allons maintenant aborder les théories développées par l'Ecole des Relations Humaines.

1.2. Les théories de l'Ecole des Relations Humaines

1.2.1. Les théories du contenu basées sur la satisfaction des besoins :

Les théories de la motivation appartenant aux théories de contenu s'intéressent aux besoins ressentis par les individus et aux conditions qui les poussent à satisfaire ces besoins. Ces théories sont donc axées sur le déclenchement et l'intensité de la motivation.

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

E. Mayo¹⁷ 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.

¹⁷ Kennedy (c): toutes les réponses aux grandes questions du management, édition maxima Laurent du mesnil, 5eme édition, 2003, P89_91.

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 employés de la **Western Electric**, flattés d'être l'objet d'études, avaient sympathisé avec les chercheurs de l'équipe d'**E. 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.

D'où la conclusion de **mayo** que « le désir d'être bien vu de ces camarades, ce qu'on appelle parfois l'instinct humain d'association, l'emporte aisément sur l'intérêt purement individuel et les raisonnements logiques sur lesquels se fonde tant de principes erronés de la gestion. » (Elton Mayo, *The social problems of an industrial civilization*, 1949).

1.2.1.2. La théorie de la hiérarchisation des besoins : la pyramide des besoins A. MASLOW

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 :

- 1. 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...

2. **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.

3. **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 définissant ainsi par rapport à ses relations. Il a donc besoin de s'intégrer à un groupe, être reconnu et être estimé par ce groupe.

4. **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.

5. **Les besoins de développement personnel:** Selon MASLOW, les besoins sont ressentis selon une hiérarchie stricte, ils sont 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.¹⁸

¹⁸ BRUNO(B), PIERRE (L), YVES (L .G) : op.cit. P32

Nous pouvons schématiser la pyramide des besoins de MASLOW de la manière suivante :

Figure 02 : la pyramide des besoins de MASLOW



Source: SALVATORE (M) : Théorie de la motivation au travail, édition DUNOD, paris, 2004, P54.

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.

1.2.1.3.La théorie 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.¹⁹

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

¹⁹KENNEDY (C) :OPCIT , P95-97.

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.²⁰

1.2.1.4.La théorie Bifactorielleles de H.HERZBERG :

Les facteurs d'hygiène(ou d'insatisfaction) et les facteurs de motivation(ou de satisfaction)

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.

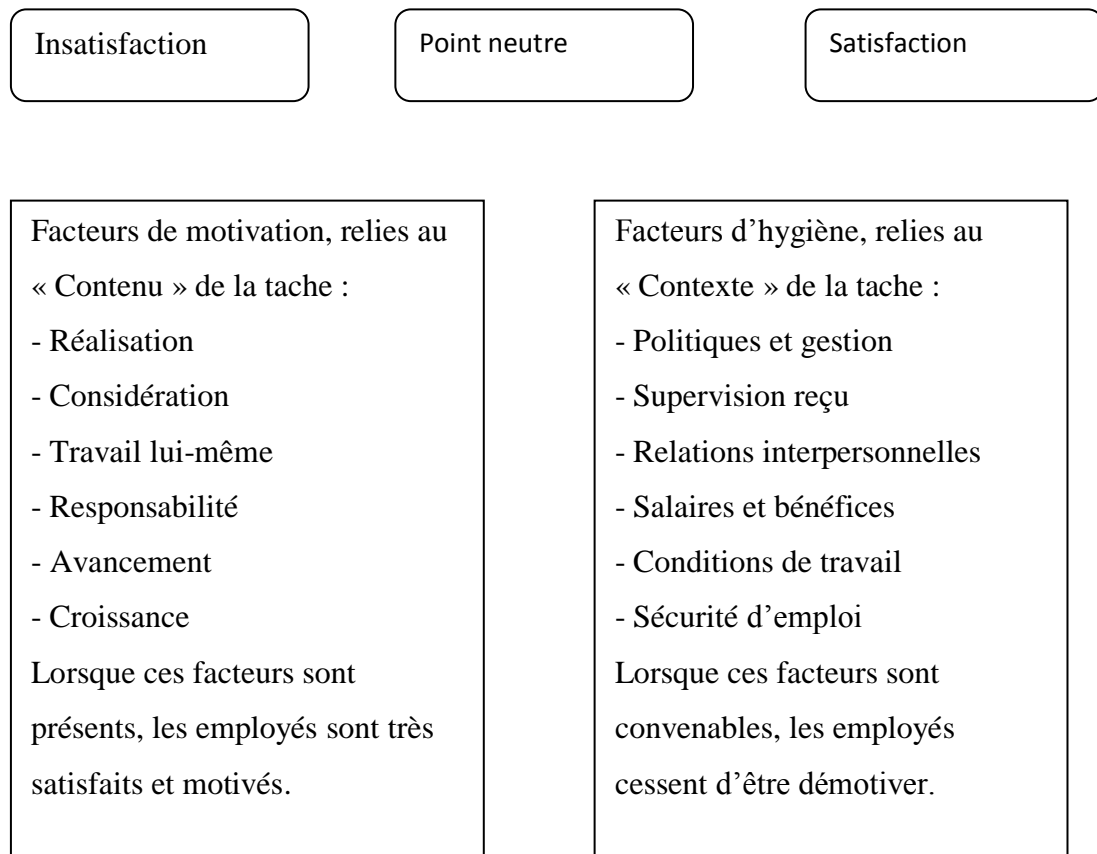
- **Les facteurs d'hygiène :** sont des facteurs liés aux besoins physiologiques, ne peuvent apporter la satisfaction ou la motivation, mais peuvent en revanche conduire à la démotivation ou l'insatisfaction s'ils ne sont pas présents. Ce sont : les relations interpersonnelles, les conditions de travail, le statut, la sécurité de l'emploi, la rémunération, communication, les facteurs qui ont un impact sur la vie personnelle (ex. : horaires de travail, mutation) ou encore l'ambiance de travail. (Bruit, chaleur...).
- **Les facteurs de motivation :** sont le sentiment d'accomplissement, la reconnaissance de l'accomplissement, la progression individuelle, le contenu du travail, la promotion, l'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

²⁰ SALVATORE (M) : Théorie de la motivation au travail, édition DUNOD, paris, 2004, P59.

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. L'enrichissement du travail consiste essentiellement à donner plus de responsabilités et d'autonomie, à confier des tâches plus complexes, à permettre à chacun de construire une expertise.²¹

Figure 03 : les facteurs de motivation.



Source : BRUNO(B), PIERRE (L), YVES (L.G) : management, édition NIL France ,2013 ,3eme édition, P32

²¹ BRUNO(B), PIERRE (L), YVES (L.G) :op.cit.P32

1.2.1.5.La théorie ERG d'ALDERFER

La théorie de MASLOW a été relativement peu vérifiée dans la réalité, principalement à cause de la structure très hiérarchisée des besoins. En réponse, ALDERFER (1969) propose une théorie des besoins moins dogmatique dans la hiérarchie mais qui stipule également que c'est la sensation de besoin qui motive l'individu au travail. ALDERFER recense trois types de besoins :

- **Les besoins d'Existence (substance) :** Ce sont les besoins primaires, physiques.
- **Les besoins de rapports sociaux (Relatedness) :** Ce sont les besoins de relations interpersonnelles.
- **Les besoins de développement personnel (Growth) :** Ce sont les besoins de création, de réalisations significatives, d'utilisation et d'amélioration des compétences.

ALDERFER n'impose pas de hiérarchie dans l'apparition des besoins même si on constate une certaine progression dans leur développement. Toutefois, son modèle résiste mieux que celui de MASLOW à l'épreuve des faits étant donné qu'il est moins strict dans sa structure.²²

1.2.1.6.La théorie des besoins de McClelland

Toujours dans l'optique selon laquelle c'est la volonté de satisfaction d'un besoin qui motive les individus, McClelland a proposé en 1961 sa théorie selon laquelle un des trois besoins qu'il a recensés prédomine chez chaque individu et influe sur sa motivation. McClelland propose trois catégories de besoin, sans aucune hiérarchie :

- **Le besoin d'affiliation :** C'est le besoin de s'associer à d'autres personnes.
- **Le besoin d'accomplissement :** C'est le besoin de relever des défis, d'atteindre des objectifs.
- **Le besoin de puissance :** C'est le besoin d'avoir de l'influence sur ses pairs, d'être capable de les motiver vers un objectif précis.

²² SALVATORE (M): op.cit. , P55.

La personnalité de chaque individu est marquée par la prédominance d'un des trois besoins qui sera la force motrice qui influera sur ses comportements.

L'application majeure des théories des besoins consiste principalement pour les managers à :

- Être à l'écoute des besoins des individus, qu'ils soient latents et exprimés (Maslow et Alderfer).
- Prendre conscience que les besoins sont spécifiques à chaque individu (McClelland).

Après nous être intéressés aux théories dites du contenu, nous allons maintenant aborder les différentes théories dites du processus.

1.2.2. 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. ce qui consiste à analyser de quelle manière des variables interagissent pour conduire à la motivation.

1.2.2.1. 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 (outputs) 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...etc.

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 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.

Donc le concept essentiels est que les individus sont stimulés par les iniquités (favorable ou défavorables) qu'ils perçoivent lorsqu'ils comparent leur rapport contribution /rémunération vis-à-vis de l'organisation et comparé à leurs collègues.²³

Les deux théories psychologiques du processus : la théorie des attentes et la théorie de l'équité, proposent des modèles explicatifs du comportement au travail, sont généralement établies sur la séquence suivante :

Figure04 : La séquence psychologique du processus



Source : BRUNO(B), PIERRE (L), YVES (L.G) : management, édition NIL France, 2013, 3eme édition.

²³ BRUNO(B), PIERRE (L), YVES (L.G) : op.cit. P33.

1.2.2.2.La théorie des attentes de Vroom :

²⁴La 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.

- ❖ **Le niveau d'expectation (le niveau d'attente) :** L'individu attend un certain résultat ou une certaine performance suite à son effort. L'individu est motivé s'il se sent capable d'accomplir le travail demandé. La perception de sa propre capacité est liée non seulement à sa confiance en lui, mais aussi à l'environnement de travail (ex. : moyens mis à disposition, reconnaissance du travail par le supérieur hiérarchique). 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.
- ❖ **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.
- ❖ **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. Cependant, si la

²⁴ AUBERT(N) :op.cit. , P36_38.

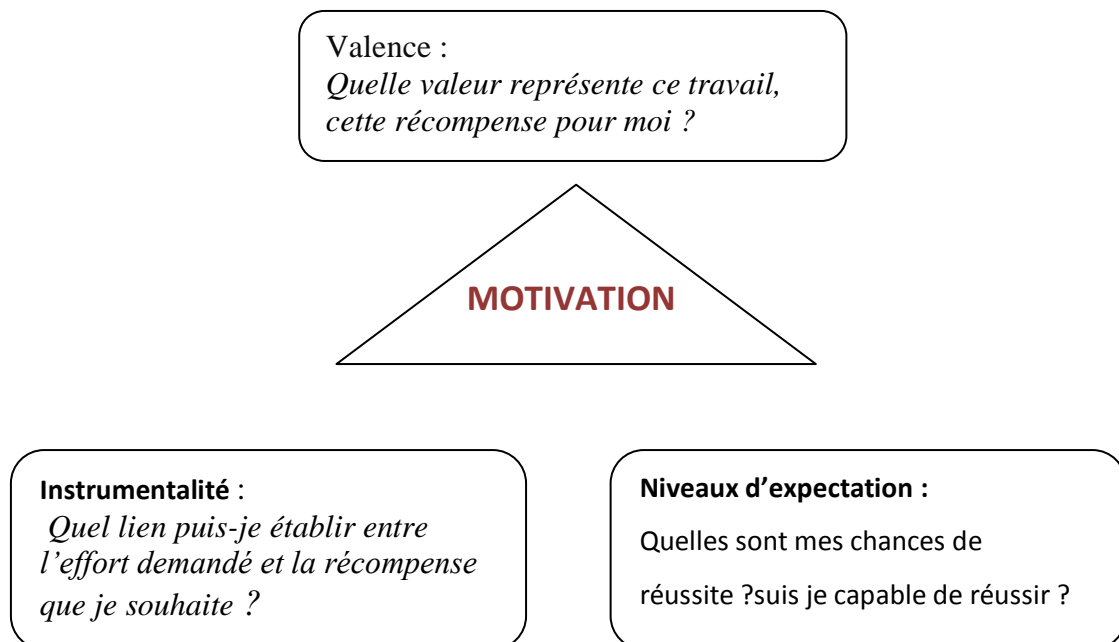
récompense attachée à la performance n'a pas une valeur suffisante aux yeux de l'individu, la motivation sera nulle.

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 :

Figure 05 : la motivation au carrefour du système V.I.E



Source : AUBERT(N), diriger et motiver, édition d'ORGANISATION, 2^{ème} édition, 3^{ème} tirage 2003, P38.

Les individus font un choix rationnel des comportements qu'ils doivent adopter pour atteindre leurs objectifs, leurs attentes. Donc afin de pousser l'individu à s'engager dans un comportement particulier, il faut connaître et jouer sur son expectation, sa valence et l'instrumentalité dans une situation de gestion.²⁵

1.2.2.3.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.

La fixation d'un objectif doit remplir plusieurs conditions qui sont les suivantes :

- **LA clarté:** 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.

²⁵ BRUNO(B), PIERRE (L), YVES (L .G) :op.cit, P39.

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**
- } Conditions de réussite de motivation
dans leur travail.

L'idée principale est que l'individu se fixe ou adopte des objectifs à un rendement plus élevé, pourvu que ces objectifs soient clairs, précis, difficiles (mais réalistes) et acceptés. Donc Pour motiver un employé, il suffit de l'encourager à se fixer ou à accepter des objectifs élevés, mais réalistes et que ceux-ci soient clairs et précis.²⁶

2. Comparaison des deux catégories de processus et de contenu :

2.1. Théories de contenu : leur objet est d'énumérer, de définir et de classer les forces (psychologiques, anthropologiques, voire instinctuelles) chez l'individu, poussent à l'action en termes de « besoins » de « désirs » « d'intention », qui motive un individu.²⁷

2.2. Théorie de processus: elles tentent d'expliquer comment dans un processus actif les besoins interagissent avec l'environnement de l'individu et jouent sur sa motivation.²⁸

En conséquence, le concept de motivation a connu une grande évolution à travers le temps, donc cette dernière est devenue un facteur essentiel pour la réussite des entreprises, la motivation de l'homme au travail n'est pas tangible et matérielle mais elle est liée à la capacité managérielle de l'entreprise à mettre en valeur l'énergie humaine au service de projet de cette dernière. Pour stimuler la motivation, les processus clés de la gestion des ressources humaines

²⁶ BRUNO(B), PIERRE (L), YVES (L.G) :ibid., P33

²⁷ Salvatore (M):op.cit. , P54

²⁸ Salvatore (M): ibid. P32

sont : l'évaluation qui permet de développer l'estime de soi et de témoigner de l'estime des autres, le développement des compétences qui permet à l'individu d'améliorer sa performance et développer ses capacités professionnelles, par la reconnaissance de l'accomplissement, par la participation de l'écoute attentive, et de respect.

SECTION 3 : Les moyens de motivation du personnel :

Les entreprises les plus performantes sont celles qui ont les employés les plus motivés. Un personnel motivé se caractérise par une productivité élevée, un travail de grande qualité, un grand sens de l'urgence qui lui permet de gérer des situations de stress accru et une plus grande implication personnelle dans le travail.

1. La motivation par les méthodes de management :

Comme source de motivation du personnel, les méthodes de management s'appuient sur l'importance de la communication interne d'une part et la reconnaissance d'autre part.

1.1 Une communication interne claire et transparente :

« Savoir communiquer, c'est savoir créer de la communauté, autrement dit, des liens relationnels et affectifs »²⁹

Toutes les stratégies de motivation se basent sur une communication claire et transparente.

Entre collaborateurs de même statut. « La communication, c'est la transmission entre des personnes, ou au sien d'un groupe, d'information, d'idées ou de concept »³⁰

En effet les managers doivent communiquer les objectifs qui ont été fixés à leurs collaborateurs afin que toute l'équipe avance dans le même sens. Le manager doit également veiller à ce que l'ensemble du personnel ait compris leurs buts ainsi que leurs enjeux. La communication ne porte pas uniquement sur les objectifs, mais aussi sur d'autres points, notamment sur les différentes orientations et décisions prises par la direction générale. Le manager doit alors assurer le suivi de cette communication. En effet, il est nécessaire de faire

²⁹ ARTHUR(R) : Encadrer et motiver un équipe, édition S&MN, PARIS, 1998, P42.

³⁰ AUBERT(N) :op.cit. , P42.

un retour systématique aux collaborateurs sur les résultats obtenus et les actions à améliorer. Une communication interne de qualité va permettre de motiver l'ensemble du personnel dans le sens où il saura maîtriser les enjeux et les objectifs de leurs tâches.

1.2 La reconnaissance :

McLaughlin a également constaté que la reconnaissance et l'appréciation du travail du personnel pouvaient être extrêmement motivantes. En remerciant les salariés et en reconnaissant la qualité exceptionnelle de leur concours, il tente de favoriser un fort sentiment de loyauté et de promouvoir l'accroissement de l'intérêt porté aux activités professionnelles des salariés.³¹ En effet, plus un salarié se sent reconnu dans l'entreprise où il travaille, plus il va être motivé car il va se sentir unique et partie intégrante de celle-ci. Ainsi par le biais de la reconnaissance des salariés, l'entreprise va pouvoir atteindre un niveau de performance élevé grâce à la motivation de ses employés.

Une analyse scientifique de la reconnaissance a fait apparaître quatre dimensions principales, qui sont les suivantes :

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

³¹ DON (H), JOHN (W.S):op.cit. , P173.

compétences peut aussi prendre la forme d'une communication verbale de la part de la hiérarchie ou de manière plus solennelle, la remise d'une médaille du travail.

On peut donc conclure que la reconnaissance des salariés doit être entretenue au quotidien, même si elle n'est pas formalisée. En effet, dans la plupart des cas, la simple communication verbale et informelle suffit au salarié pour se sentir reconnu dans l'organisation et ainsi susciter la motivation chez lui.

1.3. La motivation par les outils de rémunération :

Les raisons de travailler ont un point commun: il s'agit toujours de récompenses au sens le plus large du mot, c'est à dire d'échanger les résultats du travail contre la satisfaction de besoins matériels ou de besoins plus abstraits. Les récompenses sont très diverses, elles peuvent être financières ou sous forme d'avantages en nature. Elles peuvent être attribuées sur des bases fixes liées au statut ou à l'ancienneté, ou bien sur des bases plus ponctuelles liées aux résultats du travail effectué.

Qu'elles soient directe ou indirecte, les conditions de rémunération ont pour effet de motiver les salariés et de cette manière, engendrer un levier de performance pour l'entreprise.

1.3.1. Les conditions de rémunération directe :

Pour susciter la motivation chez les salariés, les entreprises peuvent jouer sur les conditions de rémunération directe. La rémunération directe se compose principalement d'une part fixe c'est-à-dire le salaire de base. D'autre part elle est composée de la rémunération directe variable ou salaire de performance lié au mérite individuel ou collectif. Afin de motiver les salariés, les entreprises doivent proposer des salaires attractifs par rapport à la concurrence, c'est ce que l'on appelle la stratégie du salaire d'efficience. Cette théorie permet de montrer que les entreprises ont tout intérêt à offrir des rémunérations plus élevées que celles proposées sur le marché du travail ; le but étant d'attirer une main d'œuvre de qualité, de la fidéliser mais également d'inciter les salariés à l'effort, en d'autres termes à la motivation.

L'entreprise peut également motiver ses salariés par le biais des conditions de rémunération directe variable ou de performance, notamment en accordant des bonus, des gratifications ou

encore des primes d'objectifs. Dans ce cas de figure, la motivation des salariés est essentiellement impulsée par des aspects purement financiers.

1.3.2. Les conditions de rémunération indirecte :

Les entreprises peuvent aussi accorder à leurs salariés des rémunérations indirectes. Ce type de rémunération concerne les avantages en nature, les avantages sociaux et les périphériques légaux telle que la participation, l'intéressement, les plans d'épargne entreprises... Ces modalités de rémunération indirecte contribuent largement à la motivation des salariés et créent dans le même temps un levier de performance pour l'entreprise. Il est essentiel de prendre en compte les aspects subjectifs et affectifs liés à un système de récompense. L'objectif stratégique est clair mais il est difficile à atteindre. Il consiste à attribuer une valeur monétaire aux fonctions assumées, à leurs résultats et aux comportements mis en œuvre.

Un système de récompenses qui semble injuste ou peu objectif aura des effets inverses de ceux recherchés. Il est donc primordial que:

- La nature des objectifs que l'organisation souhaite valoriser soit claire.
- Le niveau des objectifs à atteindre et les contraintes de temps soient équitables et réalistes, respectent des règles écrites et soient acceptés par les personnes concernées.

1.3.3. La participation aux bénéfices

La cohérence entre ce type d'intéressement et le style de management est particulièrement importante. Il est difficile de faire participer au bénéfice s'il n'y a pas également partage des informations et participations aux décisions. C'est un management participatif qui doit encadrer la participation financière. Il est difficile de dire si ces méthodes sont réellement efficaces sur la motivation, et ceci même si elles augmentent sensiblement la satisfaction. Les récompenses n'auront aucun effet motivateur si le lien entre le travail effectué et la récompense obtenue n'apparaît pas clairement.

1.3.4. La méthode d'analyse de potentiel motivateur des récompenses au mérite :

La mise en œuvre d'un système de récompense au mérite suppose quatre phases qui mettent en jeu des variables et des dynamiques psychologiques différentes.

- Evaluation de la performance accomplie, fondée soit sur l'observation directe, soit sur l'appréciation de la hiérarchie.
- Information donnée à l'individu sur sa performance.
- Passage de l'évaluation à la récompense qui met en jeu l'instrumentalité mais aussi la justice ressentie (distributive).
- Attitude de l'individu face à la récompense reçue.

1.4. Changer le travail pour le rendre motivant :

1.4.1. Ré-humaniser le travail: l'après TAYLOR :

Les effets démotivants de ce qu'on a nommé le travail en miette ont renouvelé la recherche de l'efficacité et de la qualité. Deux types d'interventions sont devenus populaires:

_ **L'enrichissement des tâches:** augmenter le contrôle de chacun sur l'organisation de son travail et sur les décisions qui le concernent.

_ **L'élargissement des tâches:** accroître le nombre et la variété des opérations exécutées par un même employé.

L'enrichissement et l'élargissement des tâches peuvent être considérés aussi bien comme une amélioration des conditions de travail que comme une charge supplémentaire qui mérite compensation.

Faire appel à plus de compétences sans les rétribuer risque alors de créer un sentiment d'iniquité. Les résultats des recherches de terrain se sont révélés difficiles à interpréter. Changer le travail peut permettre, d'une manière générale, de stimuler la motivation, mais cela ne constitue pas une stratégie également efficace pour tous. D'où la nécessité d'identifier les individus susceptibles d'être motivés par des postes enrichis et stimulants.

Hackman et **Oldham** ont proposé une liste de caractéristiques du travail sur lesquels il serait possible d'agir pour influencer la motivation. Cette liste comprend cinq dimensions.

- **La variété:** le nombre d'activités différentes ainsi que la diversité des aptitudes et des compétences qu'elles requièrent.
- **L'identité de la tâche:** la possibilité d'identifier les résultats de son travail.
- **Sa signification:** nécessite que "l'identité de la tâche" soit claire et que s'y ajoutent des informations qui démontrent la valeur sociale du travail accompli.
- **L'autonomie:** l'indépendance et la liberté dont jouit la personne, ainsi que les possibilités de décider du choix des procédures à utiliser et de leur organisation dans le temps.
- **L'information sur le travail effectué:** avoir accès à des informations précises, suffisamment fréquentes sur la qualité et la quantité du travail effectué.

Les trois premières dimensions contribuent à donner un sens au travail et leurs rôles sont interchangeables.

Les deux autres dimensions sont irremplaçables. L'autonomie représente une condition essentielle pour qu'on éprouve le sentiment d'être responsable, et l'information parce qu'elle permet de suivre ses résultats. Ces deux aspects sont nécessaires à la motivation.

1.4.2. La complexité, facteur de motivation

Selon **Dunham**, une tâche enrichie ou élargie est plus complexe qu'une tâche de routine. Elle fait appel à plus de compétences et implique plus d'autonomie. Elle conduit à donner sur le travail des informations qui lui confèrent plus de significations. Plus les activités de travail sont complexes et plus elles ont de chances d'être motivantes, par opposition aux tâches parcellaires ou routinières. Ce n'est pas la complexité dans l'absolu, mais le fait de l'accroître qui rend la tâche plus motivante. La motivation est soumise à l'érosion du temps et de l'habitude. Ce qui rend utopique l'idée d'un tableau de correspondance précis entre le niveau de complexité et la motivation.

1.4.3. Contrôle et autonomie

Accroître le contrôle dont dispose l'individu sur la mission dont il est chargé, c'est lui donner plus d'autonomie pour organiser son travail et pour prendre certaines décisions le concernant, et donc une plus grande responsabilité sur le travail à accomplir. Cela intensifie son implication vis-à-vis de l'organisation.

1.4.4. Communication et accès aux informations :

Allan McLaughlin estime que les managers doivent répondre à la demande des salariés au moyen d'une communication ouverte et directe. Il tient des réunions son ordre du jour, au cours desquelles il rencontre de 10 à 15 salariés choisis au hasard et parle informellement avec eux. La seule règle à ces réunions est l'absence des règles.³²

En organisant de manière systématique une communication d'information sur les objectifs attendus, les performances effectuées et leurs évolutions, voire sur les positions de ses résultats par rapport à ceux atteints par d'autres, on donne à chaque individu des moyens de situer les résultats de ses efforts, d'évaluer ses chances de les améliorer. Ceci met l'individu en position d'acteur et lui donne une marge d'initiative même si celle-ci est limitée par les contraintes organisationnelles.

1.5. La formation :

RAYMOND VATIER présente la notion de la formation comme suit : « L'ensemble des actions capable de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs fonctions actuelles ou celles qui leur seront confiées pour la bonne marche de l'organisation ». La formation peut provoquer la motivation du personnel dans la mesure de préciser les conditions de son utilisation efficace. En effet, il faut clarifier d'abord ce à quoi elle doit contribuer, puis analyser les situations dans lesquelles elle peut être utilisée et analyser les besoins en formation par le biais de dialogues avec les collaborateurs pour ensuite fixer les objectifs qui permettent une évaluation sérieuse des effets, et rédiger un cahier de charge qui sera transmis aux spécialistes de formation avec qui il faut savoir dialoguer.

³² DON (H), JOHN (W.S): op.cit. P173.

1.6. Le leader charismatique :

« **leading** dérive d'un mot anglo-saxon commun aux langues du Nord de l'Europe qui signifie **route, voie, ou cap pour un navire** »³³

La capacité à motiver n'est pas due au poste occupé, mais à l'individu lui-même et à son comportement. La relation interpersonnelle entre un leader charismatique et ses subordonnés est particulière. Il est difficile de définir ce qui fonde cette relation et confère le charisme. Il peut s'agir de qualités personnelles, mais aussi du fait que les leaders charismatiques possèdent, plus que les autres, un sens aigu de leur mission, voire une vision à long terme des objectifs à atteindre et qu'ils savent entraîner les autres dans cette direction.

J.ADAIR explique que « le leadership implique une orientation, une direction »³⁴

Adair explique dans la même interview que la grande qualité des leaders est leur capacité à motiver les autres : « c'est lié à l'enthousiasme et à l'engagement propre du leader, à sa capacité à communiquer et à partager cet enthousiasme avec les autres, et à les passionner.

...Leadership concerne le travail en groupe, la création d'équipes ...

En fait, si vous êtes un manager, vous ne serez un leader qu'au moment où votre fonction sera acceptée corps et âme par ceux qui travaillent pour vous.³⁵

Ensuite nous sommes revenus à une analyse plus fine des qualités nécessaires à un leader, c'est la conception même du leadership qui a été mise en cause.

Trois catégories de caractéristiques individuelles ont été prises en considération: **des traits physiques, des aptitudes et des traits de personnalité.**

Une analyse récente permet de différencier les leaders de ceux qui n'ont pas ces qualités. Cinq points ont été identifiés: **l'énergie, l'ambition, l'intégrité, la confiance en soi et le contrôle émotionnel.**

Les conclusions de ce travail soulignent le fait que l'efficacité d'un leader tient à beaucoup d'autres aspects et pas seulement à son profil. Le terme cadre pour désigne ceux qui donnent des ordres et prennent des décisions. Récemment, on a non seulement défini les fonctions d'encadrement, mais surtout bien différencié les attributs du **manager** et du **leader**.

³³ SAMIR(T): management et leadership, édition centre de publication universitaire, Tunis, 2004, P61.

³⁴ SAMIR(T) : ibid. P61.

³⁵ SAMIR(T) :ibid.P61.

Le leadership correspond à des attentes très différentes. Il n'est pas destiné à maintenir un ordre existant, mais à créer le mouvement, à produire des changements en stimulant la motivation de ses subordonnés, et en adoptant des conduites différentes qui consistent à :

- Développer une vision d'avenir, souvent à long terme, et formuler des stratégies qui donnent corps à cette vision.
- Mettre les autres en mouvement, les faire adhérer à cette vision afin d'obtenir leur coopération.
- Les motiver en mobilisant leurs besoins, leurs valeurs, leurs ressources affectives, afin qu'ils aient l'énergie nécessaire pour surmonter les obstacles.

Le management et le leadership semblent avoir les mêmes objectifs. Pourtant ils sont profondément différents. Parce que le management repose sur un fonctionnement stable et régulier, alors que le leadership fait naître les conditions du changement, ménage la possibilité d'acquérir des nouvelles compétences et est capable d'avoir de l'influence en dehors de l'unité dont il est responsable.

Alors que le style de motivation du manager est qualifié de "**transactionnel**" parce qu'il est axé sur la relation entre le cadre et son personnel, le style du leader est qualifié de "transformationnel».

1.7. Le leader transformationnel :

« Mobilise et pousse ce subordonnés, leur inculque le désir d'atteindre un niveau de réalisation qui dépasse les attentes normales »³⁶. Le leader doit posséder trois qualités:

- Le désir d'avoir du pouvoir et d'être en mesure de l'utiliser,
- Des qualités cognitives, pour saisir les éléments critiques d'une vision organisationnelle,
- La capacité à articuler cette vision, pour faire adhérer ceux qu'il doit motiver.

Les leaders transformationnels doivent souhaiter avoir du pouvoir, pas pour en user à leur seul profit, mais pour atteindre des objectifs dont bénéficiera l'organisation. Ils doivent savoir communiquer sa vision, de telle manière qu'elle soit comprise par ses subordonnés, et quelle devienne la cible de leur implication. Dans la plupart des cas, cela conduit à donner plus d'autonomie et d'initiative (empowerment) aux membres de l'organisation. Enfin la confiance

³⁶ SAMIR(T) :op.cit. P61.

qu'ils inspirent à leurs subordonnés est une condition sine qua non de leur capacité à leur faire partager totalement leur vision.

1.7.1. Trois aspects du leadership on été étudiés sur le terrain:

Le laisser-faire, le style autocratique, et la participation

➤ Le laisser-faire :

Il est caractérisé par une faible activité. Comme l'a montré **Miner**, la motivation des cadres à exercer effectivement une direction n'est pas toujours forte. Les études montrent que la productivité et la cohésion du groupe pâtissent de cette attitude. Plus les leaders sont actifs, plus leurs subordonnés sont efficaces et satisfaits.

➤ L'autoritarisme :

Le style autoritaire est caractérisé par une approche directive, punitive et polarisée vers les résultats. Ce style et l'intérêt pour ses effets ont été évalués par **Lewin** et **Lippitt**, qui ont montré que les membres d'un groupe autoritaire sont plus soumis, mais plus actifs, alors que les membres d'un groupe démocratique sont plus indépendants et font preuve de plus de cohésion.³⁷

Les styles autoritaires et démocratiques ont des effets différents, mais il n'est pas possible d'affirmer qu'un des styles est plus motivant que l'autre. Comme le souligne **Miner**, chacune de ces positions a été appliquée avec succès dans des situations précises, mais aucune n'a de validité générale.

Il existe quatre conditions qui font que le style autocratique stimule la motivation:

- Les attitudes des subordonnés: s'ils sont eux-mêmes autoritaires.
- La nature du travail: pour les postes où une forte vigilance est nécessaire.
- La taille des équipes: pour les groupes de grande taille.
- Les styles de la hiérarchie: les styles d'encadrement doivent être homogènes.

³⁷ TURGEON (B) : la pratique du management, édition Chenelière/MC GRAW –HILL, 1997, P56

Le style autocratique est efficace à court terme, alors que le style démocratique est préférable à long terme.

1.8. La participation aux décisions :

La participation peut prendre plusieurs formes: se borner à écouter, commenter les suggestions et les discuter, faire une présentation détaillées des problèmes et des contraintes, voire même rechercher le consensus. C'est la situation, et notamment les compétences des subordonnés, qui poussent à adopter un style participatif. Les subordonnés sont d'autant plus désireux de participer qu'ils sont eux-mêmes ambitieux et intéressés par les résultats. Les effets positifs de la participation sur l'acceptation de la décision sont connus depuis les recherches de **Lewin**. L'acceptation de la décision majoritaire est facilitée, même chez ceux qui n'en étaient pas partisans au départ, car chaque participant a le sentiment qu'il est pris en compte. La qualité des décisions de groupe est meilleure que la moyenne des décisions individuelles. Les mises en place de systèmes participatifs par **Likert** se sont soldées par des accroissements de productivités dans différents secteurs industriels et commerciaux, tandis que le leadership directif s'est révélé plus efficace lorsqu'il s'agit des résoudre des problèmes très spécifiques. Les effets positifs de la participation sur la motivation sont soumis à trois catégories de sources de contingence:

- **Les différences entre le leader et ses subordonnés:** si le leader a un niveau d'expertise beaucoup plus élevé, la participation peut être contre-productive.
- **La nature des objectifs poursuivis:** dans un marché turbulent, la créativité est stimulée et les résistances au changement sont réduites. Mais si le travail a des objectifs pratiques immédiats et relativement stables, un leadership directif sera plus efficace.
- **Les contraintes environnementales:** le coût de la participation peut dépasser ses bénéfices et les décisions participatives sont toujours plus lentes que les décisions autocratiques.

2. La motivation par les conditions de travail :

2.1. La qualité du climat social :

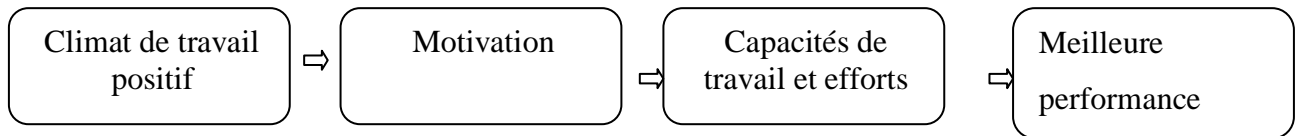
Selon une définition proposée par le site [Developpement-RH.com](http://www.Developpement-RH.com) : « le climat social peut être identifié comme le degré de satisfaction qui règne dans l'entreprise »³⁸. Différents facteurs peuvent influencer sur le climat social d'une entreprise, d'une part des facteurs externes à l'entreprise (principalement des facteurs économique-sociaux) puis d'autre part des facteurs internes à l'organisation (satisfaction des salariés, stress, malaises et conflits). Il est possible pour une entreprise de mesurer et sentir le climat social, notamment par le biais de différents indicateurs, comme l'absentéisme, le turn-over, les démissions ou encore les revendications. Par conséquent, le climat social va permettre de mesurer de manière objective le ressenti, l'implication et l'engagement des salariés vis-à-vis de l'entreprise. Un bon climat social va entraîner la motivation chez les salariés dans le sens où ils vont se sentir bien, sereins et en confiance avec l'ensemble des personnes constituant l'organisation. Ils vont alors avoir envie de s'investir davantage dans leur travail.

Il est donc important d'avoir un climat social interne de qualité, si ce n'est pas le cas, c'est à la direction des ressources humaines de l'organisation d'intervenir rapidement. En effet, elle doit être capable de déceler les problèmes liés au climat social, en comprendre les raisons et proposer des solutions afin d'y remédier et améliorer le climat social pour obtenir un climat social de qualité, elles sont diverses et variées. A ce titre, on peut retenir les enquêtes d'opinions menées auprès des salariés, les boîtes à idées ou encore la constitution de groupes de travail pour favoriser la connaissance et l'échange entre les personnes de l'organisation, développer des relations professionnelles de qualité et ainsi susciter la motivation au sein de l'équipe de travail.³⁹

³⁸ [Http// : www. Développement-RH.com](http://www.Developpement-RH.com), (Publié le 15 mai 2017 consulté le 19 février 2018 à 18h30).

³⁹ BAUVERT(P) et SIRET(N) : droit social, cas pratique, édition DUNOD, paris, 2008, p50.

Figure 06 : climat social



Source : BAUVERT(P) et SIRET(N) : droit social, cas pratique, édition DUNOD, paris, 2008.

2.2. La convivialité au travail :

Le management par la convivialité permet de générer de bonnes relations internes, ce qui va susciter chez le salarié la motivation et ainsi garantir un bon niveau de performance pour l'entreprise. La convivialité au travail peut passer par différentes actions et activités proposées aux salariés, notamment, par l'organisation d'un petit déjeuner ou d'un repas, une réunion informelle, la présentation d'un service de l'entreprise, une activité ludique ou sportive ou

Encore l'organisation d'un « pot » ou d'une loterie. Il faut faire preuve d'imagination et proposer toutes sortes d'initiatives favorisant des relations plus humaines dans le monde professionnel.

2.3. Les outils financiers et non financiers de motivation des salariés :

2.3.1. Outils financiers :

➤ Les primes et avantages en nature :

Pour beaucoup de salariés, la rémunération peut être divisée en deux parties : une partie fixe et une partie variable. Pour motiver un commercial, cette partie variable est par exemple calculée en fonction de ses résultats, du chiffre d'affaires qu'il permet à l'entreprise d'encaisser. On parle alors de prime.

➤ L'actionnariat des salariés :

Pour les sociétés par actions (dont société anonyme), un autre moyen de motiver les salariés peut consister à les associer au développement et aux bénéfices de l'entreprise.

L'idée consiste à les doter d'une double casquette, associée et salariée, en leur attribuant des actions de l'entreprise.

➤ **La participation et l'intéressement :**

La participation des salariés aux résultats consiste à leur distribuer une partie des bénéfices réalisés par l'entreprise. Obligatoire dans les sociétés employant au moins 50 salariés, elle constitue une option intéressante pour les entreprises de plus petite taille.

L'intéressement est assez proche de celui de la participation, à ceci près qu'il est facultatif. Ainsi, l'entreprise qui met en place un intéressement fait acte de volonté pour inciter ses salariés à être collectivement plus performants s'ils veulent être associés au résultat global de l'entreprise.

➤ **Les avantages sociaux :**

De plus en plus d'entreprises proposent à leurs salariés un véhicule de fonction, un téléphone mobile ou encore un ordinateur portable. Ces avantages en nature représentent un intérêt non négligeable pour votre salarié s'il peut également les utiliser à titre privé.

2.3.2. Outils non financiers :

La rémunération n'est pas la seule attente des collaborateurs, des conditions de travail idéales sont nécessaires. Ceci passe par de nombreux points :

- Les locaux : l'entretien, la sécurité, le matériel, l'agencement, les pièces dédiées aux salariés (cuisine, salle de sport, crèche...).

L'ambiance de travail entre les collaborateurs mais également avec la hiérarchie.

- (liberté de parole, écoute, échange...).
- Un aménagement des horaires de travail possible voir une autonomie dans les plages horaires de travail (télétravail, aménagement du travail selon les contraintes clients...),
- Une écoute attentive des attentes ...
- La confiance et la communication : une communication bidirectionnelle (allant dans les deux sens) permet une politique de « dialogue ouvert ». Le feedback représente l'élément majeur de la communication. Il ne suffit pas de s'exprimer. Il est primordial que l'interlocuteur ait pu faire part à travers son dialogue de sa bonne compréhension

de la situation. Plus la stratégie de l'entreprise sera transparente, plus les collaborateurs se sentiront en confiance. Ils s'exprimeront alors plus librement et leur motivation n'en sera que plus importante et plus renforcée.

- La recherche de responsabilité: lorsque le chef d'entreprise délègue des tâches, les collaborateurs se sentent plus responsabilisés et s'épanouissent à travers leur plus grande implication.
- La reconnaissance du salarié.
- Contrôle et autonomie : Accroître le contrôle dont dispose l'individu sur la mission dont il est chargé, c'est lui donner plus d'autonomie pour organiser son travail et pour prendre certaines décisions le concernant, et donc une plus grande responsabilité sur le travail à accomplir.
- La gestion par objectifs : définir des objectifs clairs, précis et réalistes. Des objectifs élevés qui présentent un défi sont un moyen de motivation.
- La participation à la décision : elle comporte différents niveaux, mais même à son niveau plus bas elle suppose un véritable engagement de l'employé.
- La mise en place d'une relation sociale harmonieuse : ceci consiste à être proche de ses salariés et les connaître tous, les considérer comme une personne, un être humain et non un numéro ou un outil de travail, ainsi il faut reconnaître sa valeur, et valoriser son travail.
- La mise en place des systèmes clairs et bien définis : système d'évaluation, de mobilité ou de carrière (GPEC) en utilisant les outils adéquats tels que : l'entretien annuel d'évaluation, les fiches d'appréciation...
- Développer les compétences : par la formation, le coaching ou l'expérience directe.
- Booster l'implication de chacun, au quotidien : le manager peut intervenir par petites touches grâce à des actions simples et efficaces sans pour autant avoir besoin de grands moyens : Enjoliver le décor (thème, luminosité, plantes...), Tenir ses engagements (ce qui est dit est dit. Vous devez respecter votre parole et vous montrer exemplaire sur les règles internes de l'entreprise).
- Motiver en créant un sentiment d'appartenance : créer un sentiment d'appartenance, renforcer les liens entre les salariés pour créer un esprit d'équipe, promouvoir des relations affectives.

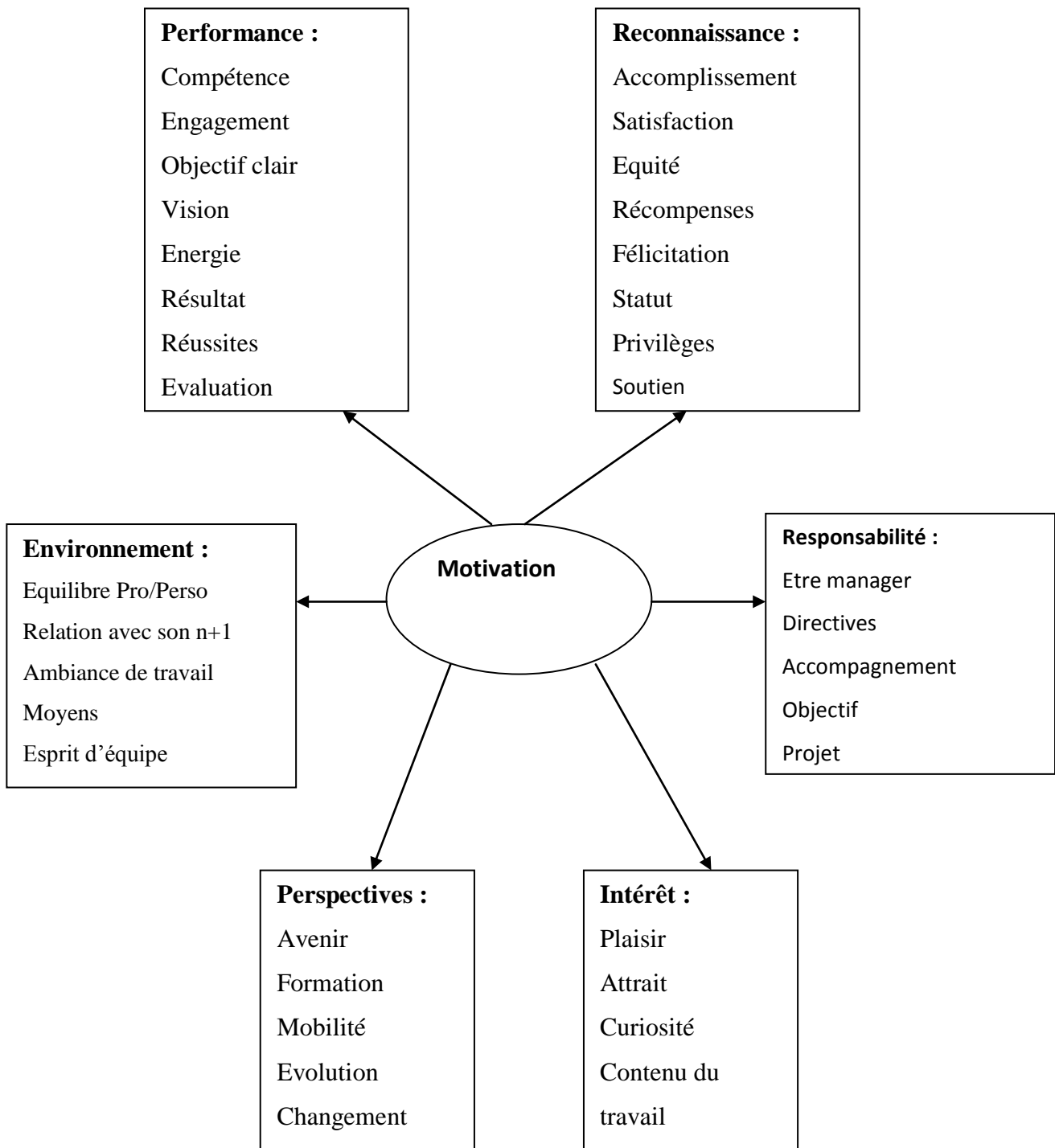
- Les cercles de qualité : largement utilisés au Japon, ils consistent à former des petits groupes (5 à 10 personnes) de volontaires animés par le supérieur hiérarchiques en vue d'apporter des solutions aux problèmes qu'ils rencontrent au travail.

Entre le développement des compétences, la gestion par objectif, la communication... le manager a le choix de quantité à mobiliser son personnel. Les plus efficaces ne sont pas nécessairement les plus complexes.

Chapitre 1 : La motivation des ressources humaines

3. Les six dimensions de motivation :

Figure 07 : l'alchimie des talents



Source : YVES(B), FOIX(C), MAURICE(M) : l'alchimie des talents, édition DUNOD, 2008.

Chapitre 02 :
Le lien entre la
motivation et la
performance

CHAPITRE 02 : le lien entre la motivation et la performance

Aujourd'hui, la situation économique évolue, et les entreprises s'internationalisent pour trouver une population active capable de travailler à moindre coût, la concurrence est de plus en plus rude. Les dirigeants imposent donc à leurs salariés des objectifs de plus en plus difficiles à atteindre, et les stratégies de ces entreprises sont de plus en plus élaborées et nécessitent une grande performance des salariés.

Actuellement, les entreprises découvrent que le potentiel humain est un atout : elles ont effectivement compris que les hommes peuvent représenter un avantage compétitif à leur organisation.

Dans ce chapitre nous allons présenter le concept de la performance en premier lieu, et en second lieu, l'évaluation des performances. Enfin, nous essayons de mettre en relief, le rapport entre la motivation et la performance.

Section 1 : Définition et évolution de la performance

1. Définition et conception :

1.1. Définition de la performance :

Selon le **dictionnaire** la performance est le résultat obtenu par un acteur dans une compétition, un rendement⁴⁰.

Les interprétations relatives au concept de la performance sont très variées. Certains pensent que la performance est l'efficacité et l'efficacités du travail accompli; d'autres pensent que la performance se manifeste par des actes, des méthodes et des résultats de travail ; plusieurs pensent que la performance est le résultat du travail du personnel, qu'elle a l'avantage de contribuer à l'atteinte des objectifs de l'entreprise et qu'elle est souvent utilisée pour l'évaluation des ressources humaines dans la gestion de l'entreprise. La performance est une mesure du degré de réalisation d'un objectif particulier.

⁴⁰ Le Robert dictionnaire de français, imprimé en France par l'imprimerie, 2013, P331.

CHAPITRE 02 : le lien entre la motivation et la performance

Dans cet ordre d'idées, **French et Steward** (1983) indiquent que la performance est le degré d'atteinte des objectifs d'un plan d'action par des employés.

Selon **Bryan et Rue** (1994), elle correspond au degré de mise en œuvre des employés et elle peut être utilisée pour mesurer la situation d'avancement des travaux du personnel actuel. Cela signifie que la performance peut être utilisée comme la mesure de la productivité des employés. Or, la mesure de la performance au travail des employés permet d'octroyer des récompenses appropriées, des mesures incitatives et des promotions.

Vermont GAUD « Ce qui différencie l'entreprise performante, de l'entreprise non performante se sont avant tout les hommes, leur enthousiasme et leur créativité, tout le reste peut s'acheter, s'apprendre ou se copier. »

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.

En général, la recherche en comportement organisationnel révèle que la performance est un comportement global regroupant trois aspects: **l'efficacité**, **l'efficience** et **la productivité** (**MacBryde et Mendibil, 2003**).

- **L'efficacité** est la mesure de la satisfaction des clients quant aux résultats de l'équipe.

CHAPITRE 02 : le lien entre la motivation et la performance

- **L'efficience** réfère au processus d'équipe (communication, coordination, leadership, collaboration, prise de décision) soutenant l'accomplissement des résultats, le développement de l'équipe et la satisfaction des membres.
- **La productivité** est définie comme le rapport entre la production d'un bien ou d'un service et l'ensemble des intrants nécessaires pour le produire. Elle est la mesure de la quantité produite par rapport aux facteurs de production (quantité d'énergie, temps de travail, etc.) (MacBryde et Mendibil, 2003).⁴¹

1.2.Le concept de la performance :

La performance n'existe que si on peut la mesurer, c'est-à-dire si on peut la décrire par un ensemble d'indicateurs. Or les critères peuvent varier en fonction de l'approche retenue.

Morin et Ali identifient quatre grands courants de pensée ⁴²:

- **L'approche économique** qui repose sur la notion centrale d'objectifs à atteindre en termes économiques et financiers. Pour les auteurs de cette approche, la création de valeur se fonde soit sur une croissance de l'activité, soit sur une politique de dividendes en fonction des investissements.
- **L'approche sociale** découle des apports de l'école des relations humaines qui a posé en particulier le problème de l'intégration des objectifs individuels et des objectifs organisationnels. Les auteurs de cette approche considèrent comme ultime critère de valeur organisationnelle, celle des hommes. Elle part du postulat qu'atteindre les objectifs sociaux permet d'atteindre les objectifs économiques et financiers.
- **L'approche systémique** qui définit l'organisation comme un système dont la finalité est la survie. Elle met en exergue les capacités de l'organisation.

⁴¹ MARTORY(B), CROZIT(D) : pilotage social et performance, édition DUNOD, 5^{ème} édition, France, 2003, P160.

⁴² E. Morin (A), Savoie(G) : L'Efficacité de l'Organisation -Théories, Représentation et Mesures, Gaëtan Morin Editeur, Beaudin (1994), P78.

CHAPITRE 02 : le lien entre la motivation et la performance

- **L'approche politique** : renvoie essentiellement à la satisfaction des différents groupes externes tels les bailleurs de fonds, de fournitures, les clients, la société et les organismes régulateurs. En effet, tout individu peut avoir ses propres critères pour juger la performance d'une organisation.

D'une manière générale, la performance correspond à un résultat lié à un objectif balisée par une période de temps et par diverses caractéristiques comportementales attendues. Ce résultat peut être bon, il peut être mauvais. On cherche habituellement à évaluer de manière objective la performance. Par contre, à cause des différences de l'environnement, des normes et les facteurs subjectifs reliés aux gens, ce n'est pas une identification précise et la confirmation peut également être controversée. En général, pour développer et maintenir son avantage concurrentiel, l'organisation souhaite établir un système d'évaluation des performances, permettant l'évaluation et l'amélioration des performances du personnel, pour améliorer ainsi sa performance globale. Pour l'organisation moderne, la performance a toujours été un point important, que ce soit le leadership, la conception organisationnelle, l'amélioration des processus, ou la motivation des employés, le but ultime est la poursuite de la performance organisationnelle.

« La performance ne doit pas être considérée comme un évènement mais come une action continue. On parle alors de performance attendue, elle constitué une base très objectif du contrat minimum qui lié l'organisation et la personne, c'est pourquoi, l'attente de la performance doit être communicable et effectivement transmise (responsabilité du management) »⁴³

⁴³ HELFER(P) et ORSONI(J) : encyclopédie de MGT, édition VUIBERT, Paris 1994, P11

CHAPITRE 02 : le lien entre la motivation et la performance

1.3. La distinction entre la performance humaine et les notions voisines :

Le terme performance humaine est souvent confondu avec les termes d'efficacité, d'efficience et d'effectivités considérées comme des notions voisines malgré les différences qui existent entre ces concepts.

1.3.1. L'efficacité :

Le concept d'efficacité a donné lieu à une importante littérature en gestion. Il est au centre de toutes les démarches se préoccupant d'évaluer les performances d'un individu. L'efficacité est définie comme le rapport entre les résultats atteints par un individu et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés, plus l'individu sera efficace. On s'exprimera donc du degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un individu.

1.3.2. L'efficience :

Dans le cadre de l'évaluation des performances d'un individu, nous considérons que «L'efficience exprime est le rapport entre les objectifs visés et les moyens engagés pour les atteindre ». ⁴⁴

De ce fait, l'efficience est mesurée par la quantité de ressources utilisées pour produire une unité donnée de production, tandis que l'efficacité caractérise le degré d'atteinte des objectifs spécifiques et est donc une notion plus large que celle d'efficience.

1.3.3. L'effectivité:

L'effectivité va plus loin encore dans l'évaluation en se prononçant sur le triptyque Objectif / Moyen / Résultat. C'est-à-dire en remontant jusqu'aux finalités qui sont à l'origine même de l'activité dont on cherche à juger la performance.

⁴⁴ BOISLANDELLE, (H. M): *dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils*, édition Economico, Paris, 1998, p140.

CHAPITRE 02 : le lien entre la motivation et la performance

2. La typologie de la performance :

Depuis plusieurs années, la performance tend à être abordée dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire. La performance de l'entreprise résulte aussi de son intégration dans un milieu dont il importe de comprendre et de maîtriser les règles du jeu.

2.1.La performance organisationnelle :

La performance organisationnelle est la capacité pour l'organisation de créer de la valeur pour les différentes parties prenantes ou partenaires. Ainsi,

- Pour les investisseurs elle doit se traduire par une augmentation de la valeur boursière.
- Pour les salariés par la qualité du climat de travail.
- Pour les consommateurs par la qualité des produits ou services offerts ;
- Pour le citoyen par les contributions de l'organisation au développement de la communauté.

Son appréciation porte donc sur des aspects variés. Elle sera donc mesurée en fonction d'indicateurs dont le choix et l'interprétation diffèrent selon les preneurs de décisions, leurs objectifs, la période prise en compte par exemple⁴⁵.

2.2.La performance sociale :

Approche qui émergea au début des années 80, la notion de performance sociale (ou par les hommes) renvoie à l'idée selon laquelle il appartient aux entreprises et plus particulièrement à la fonction RH de parvenir à ce que l'ensemble des salariés soit satisfait tant de la profession qu'il exerce mais également des conditions de travail (rémunération, accès à la formation, climat social, etc.) existant au sein de son entreprise.

Ainsi, en dehors de l'objectif de rentabilité économique, assigné à toute entreprise, il appartient à la fonction RH d'optimiser le rôle, le travail et les compétences de chacun des

⁴⁵ Bourguignon(A), Peut-on définir la performance ?, Revue Française de Comptabilité, juillet- août 1995, pp 61-66

CHAPITRE 02 : le lien entre la motivation et la performance

acteurs mais également de parvenir à ce que chacun soit complètement impliqué dans l'organisation.

A ce titre, une démarche d'audit de performance sociale identifie les facteurs de création de valeur sociale (ceux qui accroissent la performance sociale) et des facteurs de risque social (ceux qui diminuent la performance sociale) à partir d'un référentiel validé scientifiquement.

2.3.La performance adaptative

Dans un contexte où l'organisation de l'entreprise doit être de plus en plus flexible, il s'agit de la convergence des concepts de performance individuelle et de compétence. La performance adaptative est définie comme la capacité des individus à s'adapter aux nouvelles conditions et exigences d'un emploi. La compétence adaptative induirait la performance adaptative.

Huit facteurs relèvent de la compétence adaptative. Lorsque l'individu les maîtrise, il est alors en situation de démontrer un certain degré de performance adaptative. Il s'agit de :

- Traiter les urgences ou des situations de crise ;
- Gérer le stress du travail ;
- Résoudre les problèmes de façon créative ;
- Résoudre les situations de travail incertaines et imprévisibles ;
- Apprendre de nouvelles tâches, technologies et procédures de travail ;
- Faire preuve d'adaptabilité interpersonnelle (être capable de travailler avec de nouvelles équipes, de nouveaux collègues, clients, fournisseurs, etc.) ;
- Faire preuve d'adaptabilité culturelle (être capable de travailler efficacement dans des contextes culturels différents) ;
- Faire preuve d'adaptabilité physique (être capable de travailler dans des environnements variés et difficiles).

2.4.La performance individuelle :

La performance individuelle au travail est définie par **ABRAMIS** comme :

« L'exécution efficace d'un salarié de toutes les tâches qui lui ont été confiées et la bonne contribution de celui-ci à l'environnement social du travail. La performance technique se réfère à la capacité du salarié de répondre aux demandes qui lui sont faites en rapport avec son

CHAPITRE 02 : le lien entre la motivation et la performance

travail, de prendre les bonnes décisions et d'exécuter ses tâches sans erreur. La performance sociale est définie comme la capacité du salarié de bien s'entendre avec les autres, de faire des compromis et d'éviter les conflits». ⁴⁶

Depuis le début des années 1990, des travaux émergent sur la définition et l'analyse du concept de performance individuelle au travail.

Campbell (1990) définit la performance individuelle au travail comme « Un ensemble de comportements ou d'actions qui sont pertinents pour les objectifs d'une organisation et pouvant être mesurés en termes de niveau de compétence et de contributions aux objectifs » ⁴⁷

Selon **MOTOWILDO** (2003) : « La performance au travail est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée ».

Ainsi, « La performance individuelle est le comportement que l'organisation valorise et qu'elle attend de ses employés. Elle représente un ensemble agrégé de comportements discrets qui influenceraient positivement la réalisation des objectifs organisationnels (productivité, créativité, profitabilité, croissance, qualité, satisfaction des clients).

3. Modèle multi-factoriel de Campbell

Campbell est un des premiers auteurs à avoir défini un ensemble de comportements et attitudes attendus permettant à un individu d'être performant.

Le modèle qu'il propose identifie huit dimensions comportementales de la performance au travail.

⁴⁶ ABRAMIS (D): Relationship of job stressors to job performance: linear or inverted-U, Psychological Reports, Etats-Unis, 1994, P75.

⁴⁷ CHARLES(B), COMMERAS (D), REYRAT (D) et autre : Les déterminants psychologiques de la performance au travail : un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche, Toulouse. LIRHE, 2006.

CHAPITRE 02 : le lien entre la motivation et la performance

Tableau 02: Les huit dimensions comportementales de la performance au travail selon Campbell

Dimension	Définition
1. Les compétences dans les tâches spécifiques à l'emploi	Niveau de compétence avec lequel un individu exécute les tâches techniques spécifiques à son emploi
2. Les compétences dans les tâches non spécifiques à l'emploi	Capacité à maîtriser les tâches communes à plusieurs emplois de l'organisation. Cette aptitude relève des compétences à la polyvalence et à l'adaptabilité
3. La communication écrite et orale	Capacité à communiquer clairement et efficacement oralement, ou par écrit dans le travail
4. Les efforts dans l'activité	Capacité à démontrer des efforts supplémentaires et à travailler efficacement dans des conditions difficiles (motivation à réaliser les tâches assignées avec énergie, intensité et persistance)
5. Le maintien d'une discipline personnelle	Aptitude à éviter les comportements négatifs ou contreproductifs (exemple : infraction aux règles internes, absentéisme, manque de ponctualité)
6. La contribution à la performance de l'équipe et des collègues	Aptitude à soutenir, aider, et participer au développement des collègues ; à faciliter le fonctionnement effectif du groupe en étant un modèle, en maintenant le groupe dirigé vers les objectifs, ou en renforçant la participation des autres membres
7. La supervision	Aptitude à influencer positivement la performance des subordonnés au travers des qualités de leader exprimées par l'individu (fixer des objectifs, influencer l'adoption des comportements attendus, récompenser ou sanctionner de façon appropriée)
8. Le management et l'administration	Capacité à manager les équipes (maîtrise des tâches d'allocation de ressources, d'organisation, de contrôle de l'efficacité de l'équipe) et à développer le service (accroître les ressources humaines, financières, matérielles)

Source : ACHTE (I) : comment concilier la performance et le bien être au travail ?, P42.

CHAPITRE 02 : le lien entre la motivation et la performance

4. Les différentes théories sur la performance au travail :

Dans l'étude du comportement organisationnel, la performance au travail est généralement définie comme la variable dépendante, c'est-à-dire comme un résultat. Dans certains cas, la performance au travail est définie directement à partir des comportements des travailleurs.

Les définitions de la performance sont donc multiples, mais regroupent certains points communs. Le concept est parfois défini comme l'adoption d'une conduite particulière afin de remplir des conditions favorables au fonctionnement de l'organisation, notamment en ce qui a trait au respect des conditions de travail et environnementales et des politiques et procédures d'organisation (**Boyatzis**, 1982).

Dans cet ordre d'idées, la performance au travail est également conçue comme un comportement permettant de remplir les attentes de l'organisation et de respecter la réglementation ou la demande formelle du rôle (**Campbell**, 1990). Il s'agit dès lors d'une performance intra-rôle, c'est-à-dire que les personnes s'acquittent des rôles qui leur sont prescrits (**Vandenberghe et al.**2009).

Or, la performance n'est pas qu'intra-rôle. Certains auteurs (**Motowidlo et Vanseotte**, 1994) indiquent que la performance au travail se divise comme suit : la performance de **la tâche** et la performance **contextuelle**.

4.1. La performance de la tâche : est celle des travailleurs dans les activités dans le cadre du travail prescrit. Il s'agit donc de la performance intra-rôle. La performance des tâches et le contenu du travail sont étroitement liés. De même, la performance des tâches est étroitement liée à la capacité individuelle, à la maîtrise de la tâche et aux connaissances (**Campbell**, 1990), englobant tout les comportements liés spécifiquement au poste et sont au cœur des compétences.

CHAPITRE 02 : le lien entre la motivation et la performance

4.2. **La performance contextuelle**⁴⁸ : réfère plutôt aux comportements des travailleurs qui vont au-delà de leur mandat et qui contribuent à l'efficacité organisationnelle. Il s'agit donc de comportements extra-rôles, tels que la mise en œuvre volontaire d'activités relevant des exigences informelles, de la coopération et de l'aide apportée aux autres, de l'approbation, du soutien et de la défense des objectifs de l'organisation dans un cadre informel. On parlera donc de comportements de citoyenneté organisationnelle ou discrétionnaires.

En synthétisant les points de vue de **Bormann** et **Motowidlo** (1993), de **Katz** et **Kahn** (1978), et de **Coleman** et **Borman** (2000) conceptuellement, il y a ces quelques différences entre la notion de la performance contextuelle et la performance des tâches:

- La performance des tâches vise directement le niveau technique de l'organisation et la performance contextuelle est étroitement liée à l'environnement organisationnel, l'environnement social et l'environnement psychologique;
- la performance contextuelle est volontaire et étroitement liée à la persistance, aux traits d'aide, à la coopération, à la motivation ou à la personnalité;
- la performance des tâches correspond à des comportements liés aux responsabilités et rôles formels, alors que la performance contextuelle réfère à des comportements qui dépassent le rôle formel, habituellement non précisés dans le cadre des fonctions officielles du travail.
- Ainsi, la performance des tâches repose sur les qualifications du travailleur et sa motivation à réaliser ses tâches. La performance contextuelle prend plutôt appui sur les compétences interpersonnelles du travailleur, sur sa motivation à maintenir de bonnes relations de travail et sur l'aide qu'il donne aux autres afin de compléter efficacement le travail.

Conwy (1999) a constaté dans son étude que les collègues accordent généralement une plus grande attention aux relations interpersonnelles, tandis que les supérieurs sont généralement plus préoccupés par la performance des tâches.

⁴⁸ CHARLES(B), COMMERAS (D), REYRAT (D) et autre : op.cit. P56.

CHAPITRE 02 : le lien entre la motivation et la performance

Cependant, dans le passé, la compréhension du concept de performance au travail était surtout unidimensionnelle.

Plus tard, les chercheurs ont commencé à remarquer que la performance n'est pas seulement un concept unidimensionnel. La connotation de la performance n'est pas seulement le résultat de l'action directe au sens traditionnel, mais aussi une conduite. Ainsi, les études sur la dimension «extra-rôle» de la performance sont venues après celles sur la dimension «intra-rôle».

Section 2 : l'évaluation de la performance :

1. Définitions et conceptions :

Aujourd'hui, chacun a pris conscience que la véritable richesse d'une entreprise repose avant tout sur son personnel. La gestion des ressources humaines est devenue l'un des défis majeurs de l'entreprise actuelle.

L'évaluation du personnel est donc une étape importante de la vie de tout salarié. C'est l'occasion de s'exprimer sur ses attentes, ses souhaits d'évolution à court ou moyen terme, dans son poste actuel ou dans l'entreprise. Pour le manager, c'est le moment pour faire le point, réfléchir aux actions de développement et d'amélioration des membres de son équipe.

L'importance et la valeur que l'entreprise accorde à un salarié sont issues d'un référentiel qui est porteur d'une idéologie. Il est rare de juger de la neutralité de l'évaluation. Au contraire, elle permet un mode de lecture d'une organisation, et c'est seulement dans le cadre particulier des règles édictées par un système donné que joue la question de l'objectivité.⁴⁹

Généralement, les évaluateurs utilisent trois critères d'évaluation : l'œuvre, la qualité de la performance et le jugement des experts.

⁴⁹ GUERRERO (S) : Les outils des RH : les savoirs- faire essentiels en GRH, DUNOD, 2009,P115

CHAPITRE 02 : le lien entre la motivation et la performance

Dans la plupart des cas, l'évaluation se fait sans que les employeurs fixent au préalable ce qu'ils attendent comme résultat à atteindre chez leurs employés. Cette pratique existe encore dans plusieurs petites et moyennes entreprises.

L'évaluation des ressources humaines implique aussi l'identification des forces et des faiblesses des employés d'une organisation, tant au niveau du savoir que du savoir-faire et du savoir-être. Souvent, la nature de l'évaluation des ressources humaines a été considérée comme étant le contrôle que l'employeur peut exercer sur ses employés. Cela n'empêche qu'il y a un consensus sur trois points.

L'évaluation des ressources humaines se justifie comme étant :

- _ **Une nécessité au plan économique** : Les données du marché (client, concurrence, développement technologique, etc.) exigent une qualité de produit et une productivité élevée afin que l'organisation soit rentable ;
- _ **Une nécessité au plan organisationnel** : Elle permet de vérifier l'adaptation des salariés à leurs tâches et de la qualité des structures mises en place dans les organisations ;
- _ **Une réponse à un besoin humain** : En effet, se voir évoluer dans son travail, être remarqué grâce à sa compétence et mesurer sa propre efficacité, sont des aspects qui contribuent à la motivation des salariés.

2. Evolution historique et définition de l'évaluation des ressources humaines :

2.1.Evolution historique :

Au cours des siècles, plusieurs formes d'évaluation ont été pratiquées sur des individus pour découvrir le niveau d'excellence professionnel de chacun d'eux.

Au XIX^e siècle, pour évaluer, trois critères d'évaluation ont été utilisés : la qualité de la performance, l'œuvre et le jugement des experts. Seul un nombre limité de métiers jugés utiles au XIX^e siècle ont été concernés par l'évaluation. A ce moment là, la majorité des salariés effectuaient des tâches simples ce qui a permis d'évaluer facilement la performance de ceux-ci.

CHAPITRE 02 : le lien entre la motivation et la performance

A la fin du XIX^e, l'introduction des machines a nécessité de chercher d'autres modes d'évaluation. **Taylor** a constaté la difficulté d'évaluer ce qu'on appelle « une bonne journée de travail ». Ce constat l'a amené à élaborer la théorie de l'organisation scientifique du travail et a avancé l'idée que l'évaluation des ressources humaines devait s'avérer être un instrument rationnel capable de détecter parmi les salariés ceux qui avait les capacités physiques et intellectuels pour occuper efficacement un poste donné (the right man in the right place)⁵⁰.

Actuellement, on peut dire que la majorité des employeurs veillent à observer et à déterminer la performance de leur salarié, bien qu'auparavant, et dans la majorité des cas, l'évaluation s'est faite sans que les employeurs n'aient préalablement fixé ce qu'ils attendaient comme résultats à atteindre chez leurs employés.

2.2.Définition :

L'étymologie du terme « évaluation » renvoie à la notion de valeur, au fait d'apprécier la valeur d'une action. Evaluer, c'est se centrer sur les résultats obtenus, séparément de celui qui les a obtenus⁵¹. L'évaluation des ressources humaines est un ensemble de procédures systématiques destinés à juger les qualifications et les mérites des membres de l'organisation. Cette définition met l'accent sur les qualifications d'un individu dans l'organisation.

L'évaluation constitue un moment important dans la vie de l'évalué car elle permet de faire le point sur sa situation et voir les possibilités d'évolution⁵². L'évaluation présente beaucoup d'enjeux dont le manager doit être conscient, puisque c'est lui qui a la charge de l'évaluation.

L'évaluation est aussi considérée comme un acte de management. Les entreprises qui ne pratiquent pas l'entretien annuel font le point sur leur équipe grâce à des rendez-vous individuels. Ces entretiens n'ont pas de nom et ils sont effectués par le manager de manière informelle et en fonction de ses propres méthodes de management. Un bon manager est

⁵⁰ GEORGES(W) : Ressources humaines : l'évaluation ligotée, Revue française de gestion(1979), P 31.

⁵¹ Thévenet(M), DEJOUX(C), MARBOT (E) et autre : Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines, édition PEARSON, 2012, p : 120

⁵² SEKIOU (B), CHEVALIER (H) : Gestion des Ressources Humaines, De Boeck, 1993, P 326

CHAPITRE 02 : le lien entre la motivation et la performance

conscient sur le fait qu'il est impossible de manager sans échange approfondi avec chacun des employés.

Patrick Gilbert, Frédérique Pigeyre et Jacques Aubert proposent de distinguer trois paramètres discriminants entre les différentes approches possibles⁵³ :

- La nature de l'évaluation admet trois modalités : elle peut être diagnostique, pronostique ou encore certificative dès lors qu'elle valide quelque chose ;
- La source de la demande se joue entre l'entreprise et l'individu ;
- La visée de l'évaluation caractérise le mode de régulation ou d'ajustement préconisé entre l'individu et la situation de travail, depuis la plus stricte adéquation jusqu'à la possibilité d'interactions dynamiques entre les deux parties.

2.3. L'évaluation des ressources humaines vise plusieurs objectifs⁵⁴ :

- Elaborer un cadre d'analyse pour cerner les aspects à évaluer ;
- Déterminer si les pratiques en matière de gestion des ressources humaines s'intègrent avec efficacité et efficience à la planification et à la stratégie de l'entreprise ;
- Déceler les pratiques et les politiques déficientes ;
- Mesurer les écarts entre la performance réelle et la performance visée, puis prendre les mesures nécessaires pour les combler.

⁵³VALERIE(M) : Evaluer et rémunérer les compétences, Organisation, 2000, p : 11

⁵⁴ Dolan (S. L), Saba(T), Jackson(S.E) et autre: La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles, PEARSON, 2008, p : 536

CHAPITRE 02 : le lien entre la motivation et la performance

3. Les approches en matière d'évaluation de la performance :

Tableau 03 : Les approches en matière d'évaluation de la performance

Approche	Définition	Arguments favorables	Arguments défavorables
Evaluation des personnes	<ul style="list-style-type: none"> • Orientation vers l'individu - Traits personnels - Comportement - Connaissances - Habiletés - Potentiel • Postulat - les bons comportements - les bons moyens - les activités aux bons résultats 	<ul style="list-style-type: none"> • La somme des résultats spécifiques obtenus par un employé ne fournit pas image juste et globale de la contribution de l'employé à l'organisation • En dépit de la production des résultats spécifiques attendus, des employés empruntent des comportements invisibles, à plus ou moins long terme à l'organisation : manque de collaboration avec les collègues, commérage, attitude négative face à la clientèle 	<ul style="list-style-type: none"> • Faire jouer à l'évaluateur un rôle de psychologue (analyse de la personnalité et des comportements) • Insécurité de l'évaluateur et méfiance de l'évalué • Basée sur une configuration erronée du cadre idéal alors que les emplois diffèrent quant aux exigences psychologiques • Avantage aux conformistes • N'évalue pas la performance • Effets négatifs sur la performance • Effets démotivant des jugements portés sur des traits de personnalité déficients
Evaluation des résultats	<ul style="list-style-type: none"> • Orientation vers l'emploi • Qualité et degré de réalisation du mandat - Analyse du travail - Contrôle des opérations 	<ul style="list-style-type: none"> • Permet d'accéder à la seule vraie mesure de la performance : vérifier si les résultats ont été atteints • Basée sur des données concrètes • Evite de comparer la personnalité des collègues de travail • Permet à chacun de s'affirmer et d'évoluer à son rythme 	<ul style="list-style-type: none"> • Risque d'être injuste ou de se leurrer puisque les activités ne sont pas toutes quantifiables • Ne prend pas en considération des facteurs qui ne sont pas directement reliés aux réalisations accomplies (motivation, intérêts, qualifications, connaissances)... • Pas apte à produire une appréciation complète de la contribution

Source : Http// : www.RH.com

CHAPITRE 02 : le lien entre la motivation et la performance

4. Evaluation des ressources humaines : enjeux et composantes

L'évaluation des ressources humaines peut être définie en fonction des enjeux que l'entreprise souhaite privilégier et aussi de définir les composantes qui identifient le processus d'évaluation.

4.1.Enjeux

Pour décider de promouvoir, de réévaluer des salaires ou de former un salarié, cela nécessite de pouvoir estimer son travail actuel, ses compétences et aussi ses difficultés. Cette estimation donne lieu dans les entreprises, à la mise en place d'un système d'appréciation visant à réunir l'information nécessaire pour construire les différents programmes ressources humaines, et asseoir les décisions concernant les carrières des membres du personnel⁵⁵.

L'évaluation est un exercice qui est loin d'être facile et ne satisfait pas toujours les deux parties : manager et collaborateur. Si le guide de l'entretien annuel d'évaluation est largement utilisé dans les entreprises, il ne garantit pas pour autant l'efficacité de sa mise en pratique. L'évaluation reste difficile à réaliser et les entreprises ont tenté de se munir d'outils plus sophistiqués pour y remédier.

En général, deux types d'objets peuvent être évalués : la performance et la compétence.

4.2. L'évaluation des performances

L'évaluation des performances consiste à évaluer la performance réelle de l'employé au travail pendant une période bien déterminée. L'employeur vérifie si l'employé s'est bien acquitté des tâches qu'on lui a confiées. L'évaluation des performances renvoie aux résultats obtenus.

Un objectif doit disposer de trois caractéristiques⁵⁶ :

⁵⁵ Fayçal (B), GERALDINE (G) :op.cit. p : 36

⁵⁶ Thévenet(M), Marbot (E), Normand(A) et autre : op.cit. p118

CHAPITRE 02 : le lien entre la motivation et la performance

- **La clarté** : l'objectif doit indiquer les résultats attendus. Si plusieurs objectifs sont fixés, leur priorité doit être déterminée.
- **La pertinence** : l'objectif doit avoir du sens par rapport à la mission du salarié et par rapport à la stratégie de la structure et de l'entreprise.
- **La précision** : l'objectif doit comporter le plus de précisions possible, comme les montants des investissements, le coût de fonctionnement, les délais, la durée...

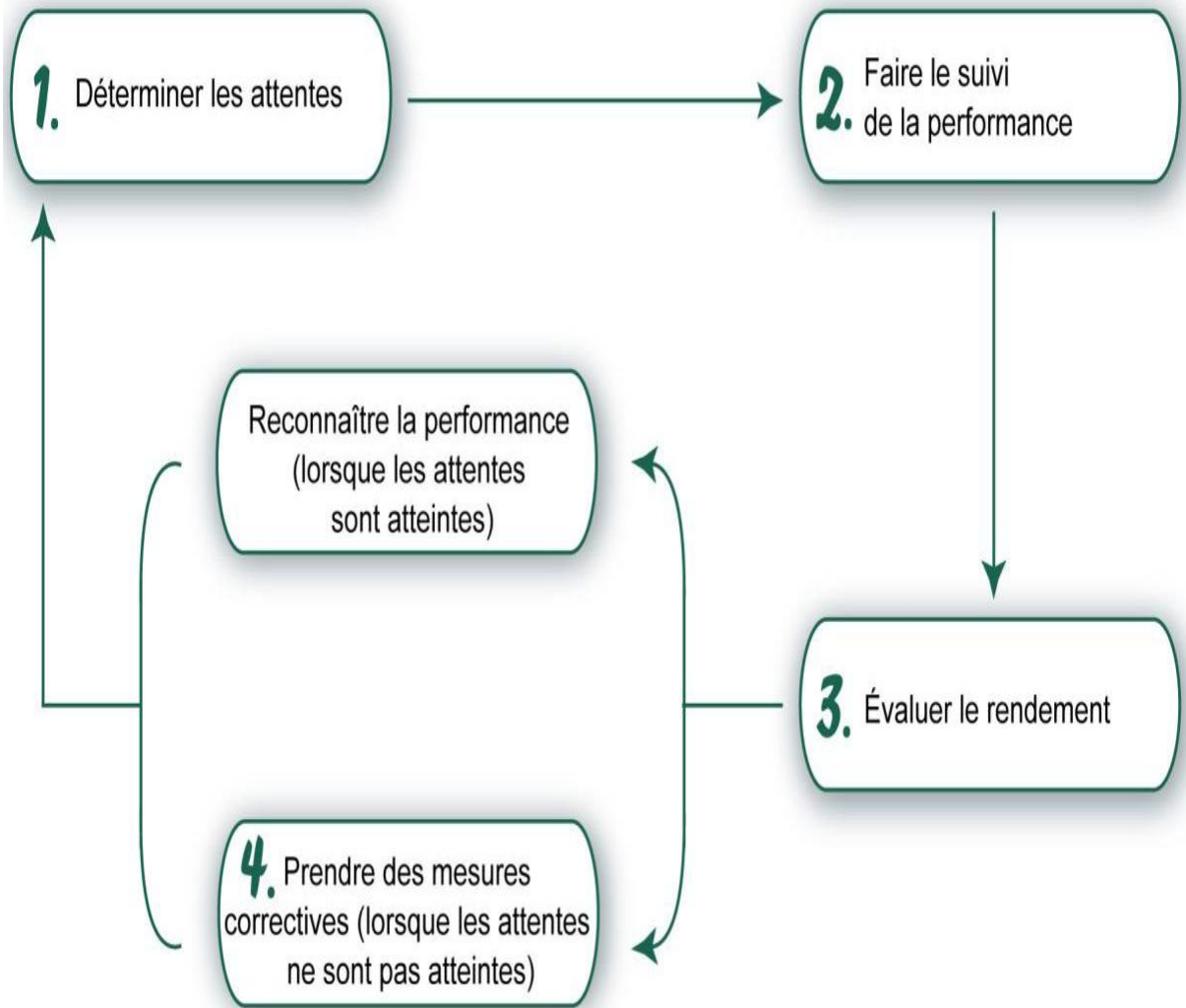
Quelque soit la méthode utilisée, il faut que la définition des objectifs soit suffisamment claire et précise afin que le supérieur hiérarchique et le subordonné interprètent de la même manière ces objectifs.

La performance d'un individu émane de plusieurs facteurs : son implication, ses efforts, ses compétences et l'environnement dans lequel il évolue.

CHAPITRE 02 : le lien entre la motivation et la performance

4.3.La démarche de l'évaluation :

Figure08 : La démarche de l'évaluation



Source: [Http://: www.bussines.lesechos.fr](http://www.bussines.lesechos.fr)

CHAPITRE 02 : le lien entre la motivation et la performance

4.4. Le processus de l'évaluation :

Tableau 04 : Le processus de l'évaluation

Activités	Descriptifs
Définir la stratégie d'évaluation	Quelles sont les compétences et les connaissances à évaluer ? À quelle fréquence ? À partir de quels outils ? Pour quels objectifs ?
Définir le processus et les supports d'évaluation	Rédiger les grilles d'évaluation et définir les modalités d'évaluation, notamment les éléments de l'entretien annuel d'évaluation.
Définir les évaluations	Qu'est-ce qui est jugé comme important dans la relation avec le salarié et devant faire l'objet d'une évaluation ?
Faire le suivi des évaluations	Comment se fait le suivi de l'évaluation pour le salarié dans le cadre des relations avec son manager ? Y a-t-il un entretien six mois après l'évaluation ou d'autres dispositifs ?

Source : WWW.INFO-RH.COM

5. Les mesures de la performance au travail :

L'importance de mesurer la performance au travail est mentionnée par de nombreux auteurs. À cet égard, **Rowland et al.** (1983) ont résumé les visées de l'évaluation des performances.

Tout d'abord, l'évaluation des performances est utile pour les organisations pour les raisons suivantes:

- elle permet une rétroaction aux employés quant à leur rendement;

CHAPITRE 02 : le lien entre la motivation et la performance

- elle peut être à la base de la fixation du salaire et des décisions relatives aux promotions;
- elle permet d'identifier le personnel dont la compétence n'est pas satisfaisante et est ainsi à la source de certaines décisions relatives au licenciement;
- elle permet l'orientation du personnel pour l'amélioration des performances et potentiels;
- elle favorise la planification future avec le personnel;
- elle permet le diagnostic des problèmes individuels et organisationnels.

Elle est également utile pour les individus puisqu'elle permet:

- de comprendre leur performance actuelle;
- de fixer des objectifs d'amélioration.

CASCIO (1991) propose deux façons de mesurer la performance:

- la mesure subjective, soit un jugement basé sur les idées et les connaissances subjectives, où le caractère ou le comportement des personnes est considéré comme la base de l'évaluation des performances ;
- la mesure objective, soit l'évaluation de la performance des personnes en fonction des résultats objectifs, tels que la production, l'assiduité et l'absentéisme, etc.

CAMPBELL (1990) a remarqué que, du point de vue comportemental, l'évaluation des performances devrait reposer sur huit aspects:

- la compétence liée au travail,
- la compétence non liée au travail,
- les compétences en communication écrite et orale,
- le rendement au travail,
- le respect de la discipline,
- l'aide aux collègues et à l'équipe,
- la supervision et le leadership,
- les capacités de gestion et d'administration.

CHAPITRE 02 : le lien entre la motivation et la performance

Parmi eux, la compétence liée au travail, le rendement au travail et le respect de la discipline sont des facteurs clés de performance dans toutes les fonctions.

Dans le même ordre d'idées, **Lee et Maurer** (1997) ont recensé trois indicateurs de l'évaluation des performances:

- les indicateurs d'efficacité (productivité, réalisation à l'heure);
- les indicateurs d'efficience (objectifs atteints, le taux de proposition);
- Les indicateurs de qualité (le taux d'erreur, le taux de plainte, le degré de satisfaction du client et du personnel).

Ces indicateurs réfèrent davantage à une mesure objective que subjective de la performance, Il existe de nombreuses façons d'évaluer les performances. Elles peuvent généralement être divisées en cinq catégories:

- l'évaluation par le supérieur;
- l'autoévaluation;
- l'évaluation par les collègues;
- l'évaluation par les subordonnés;
- l'évaluation par la clientèle ;

6. Les principales méthodes d'évaluation :

Une méthode d'évaluation est un outil de mesure qui consiste à comparer les résultats atteints par un employé avec des indices de mesure ou de critères préalablement définis. Chaque méthode se présente avec un processus auquel est soumis l'évalué. Ce processus a pour but de mesurer systématiquement, au cours d'une période précise, les activités professionnelles d'un employé ou sa performance actuelle.

CHAPITRE 02 : le lien entre la motivation et la performance

7. L'entretien :

L'entretien a lieu entre un salarié et son supérieur hiérarchique direct. Il permet à la direction de l'entreprise de mesurer la contribution de chaque salarié à la valeur ajoutée de l'entreprise. L'entretien sert de référence pour toute décision de gestion de ressources humaines. C'est à la fois un outil de développement pour le salarié et de management pour les supérieurs hiérarchiques⁵⁷.

7.1.1. Définition et objectifs

L'entretien est une rencontre extrêmement complexe entre deux ou plusieurs personnes. Une telle rencontre est marquée par le sens de la subjectivité. Il se déroule généralement entre deux personnes pour des considérations très souvent organisationnelles et financières. Cette situation de face à face se déroule au sein d'une entreprise ou d'un cabinet. Les enjeux d'une telle rencontre sont tout à fait spécifiques.

7.1.2. L'utilité de l'entretien se résume en trois objectifs :

- Faire connaissance avec le sujet (dimension relationnelle et humaine).
- Recueillir un ensemble d'informations (dimension contextuelle et rationnelle).
- Recueillir un ensemble d'impressions (dimension subjective et non rationnelle).

7.1.3. Les différents types d'entretien :

7.1.3.1. Les entretiens non directifs

Actuellement ce type d'entretien est très utilisé dans les enquêtes de type psychosociologique où le professionnel a pour devoir de laisser le sujet absolument libre de s'exprimer comme il l'entend. L'interviewer adopte dans ce cas une position d'empathie ou de neutralité. Cette méthode possède, quelques avantages, notamment celui de permettre un recueil efficace de données.

⁵⁷ Maurice (T), Cécile (D), Marbot et autre (2012), Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines, PEARSON, p : 138

CHAPITRE 02 : le lien entre la motivation et la performance

7.1.3.2. Les entretiens semi- directifs

La personne qui dirige ce type d'entretien est directive dans les questions qu'elle pose et non directive dans les réponses qu'elle en attend. Ce type d'entretien est particulièrement adapté aux situations qui nécessitent un échange constructif et riche. En effet, contrairement à « l'entretien non – directif » l'interviewer pose ici des questions précises avec un objectif très simple : celui de recueillir un maximum d'informations en un minimum de temps.

7.1.3.3. Les entretiens directifs

Dans ce type d'entretien, la notion de liberté est totalement absente chez l'interlocuteur. Il s'agit, en effet, d'une situation où l'interviewer pose des questions précises, son objectif étant d'obtenir des réponses également de même nature. Les questions posées sont généralement fermées, donc sans possibilités d'ouverture pour le candidat.

7.1.3.4. L'entretien structuré et l'entretien situationnel

L'entretien structuré est « une suite de questions relatives au poste avec des postes prédéterminées, qui sont appliquées sans exception dans tous les entretiens pour un poste particulier »⁵⁸. Ce type d'entretien comporte une liste de questions à poser au candidat et réparties en plusieurs catégories en relation avec le poste en question.

L'entretien situationnel est généralement effectué après une étude profonde du poste. Les questions de l'interviewer ont pour objectif de déterminer comment un sujet répondrait à une situation dans le futur.

7.1.3.5. Les tests

Le mot « test » est dérivé de l'anglais « test » qui signifie « examen », « épreuve ». On parle aussi de « test » quand on fait référence à un certain nombre de situations socioprofessionnelles. Ainsi, le fait qu'un collaborateur soit « mis à l'essai » dans sa nouvelle fonction, n'a pas d'autres objectifs que de le « tester » en situation professionnelle. Comme lors d'un entretien, l'entreprise utilise des tests de différentes natures pour évaluer ses salariés.

⁵⁸ Christian (B), op. cit, p :79

CHAPITRE 02 : le lien entre la motivation et la performance

Les plus utilisés sont les tests d'intelligence et d'aptitude, ainsi que les tests de personnalité ou tests de caractère. Les tests se présentent souvent sous forme d'une liste de questions permettant d'identifier les traits de personnalité, de mesurer un type d'intelligence ou d'obtenir un profil des aptitudes de l'évalué⁵⁹.

Les normes de déontologie à respecter pour les tests, à titre indicatif :

- Les utilisateurs des tests doivent être formés avant de s'en servir.
- Les tests s'intéressent seulement aux qualités professionnelles.
- Les réponses sont confidentielles.
- Les résultats sont restitués au candidat.

7.1.3.6.L'évaluation 360° :

Il s'agit d'évaluer les compétences d'un individu à partir de référentiels remplis par :

- Le salarié lui-même ;
- Son supérieur ;
- Ses collègues ;
- Ses subordonnés ;
- Des personnes extérieures à l'entreprise et qui sont en relation directe avec le cadre évalué (actionnaires, clients, fournisseurs, etc.)

Des aménagements sont évidemment possibles : on peut décider de ne faire intervenir que trois personnes dans le processus. En général, l'évaluation s'opère sur le principe de l'anonymat par le billet d'un questionnaire qui reprend le référentiel de compétences.

7.1.3.6.1. Les apports du 360°⁶⁰

Il permet de s'appuyer directement sur des référentiels de compétences : Travailler à partir de compétences permet aussi de porter l'évaluation sur des résultats et sur le processus qui permet de l'obtenir (leadership, relations interpersonnelles...) ;

⁵⁹ Schmidt(G), Mercier (M) : Gestion des ressources humaines, Pearson, 2004, p : 146

⁶⁰ Sylvie GUERRERO : comportement organisationnel, édition Boeck, p : 139

CHAPITRE 02 : le lien entre la motivation et la performance

- Il permet d'avoir une vision élargie des forces et faiblesses de l'individu : le recueil d'informations auprès de plusieurs personnes fournit une base très solide d'évaluation ;
- Il permet de réduire les risques liés à l'évaluateur unique : impliquer plusieurs personnes apporte une plus grande garantie d'objectivité des réponses.

Malgré tous les avantages que possèdent la méthode du 360°, les spécialistes considèrent que ce n'est pas un outil miracle qui peut s'appliquer en tout lieu et en toutes circonstances.

7.1.3.6.2. Limites du 360°

- Le fait d'adopter le principe de notation par plusieurs personnes alourdit le processus d'évaluation. Les coûts de gestion sont plus élevés : contracter des clients est long, délicat et peut être mal compris de leur part ; les délais de réponse des collaborateurs sont parfois longs.
- Les salariés sont réticents à la pratique du 360° surtout s'il est question de s'exprimer sur leur hiérarchie. D'un autre côté, Les managers aussi, n'aiment pas l'idée d'être évalués par des personnes qui sont sous leur responsabilité.
- Le 360° n'a de sens qu'en relation avec un plan de progrès : les conditions d'anonymat sont fondamentales pour la restitution des résultats. Il doit être relié au plan de formation, avec un tuteur et un coach qui apportera du soutien pour développer les compétences à améliorer.

Pour conclure, nous pouvons dire que malgré les limites du 360°, cette évaluation ouvre des perspectives plus larges pour améliorer les processus d'évaluation des ressources humaines en entreprise.

7.1.3.7.L'auto-évaluation

Cette méthode n'est pas considérée comme une méthode de sélection même si elle est parfois utilisée au cours de l'entretien. C'est une technique qui est souvent utilisée dans le domaine de la formation. Elle est connue par sa subjectivité.

S'auto-évaluer, c'est essayer d'estimer la valeur de certains de ses comportements et aussi l'image que l'on a de soi.

En amenant le salarié à réfléchir sur soi et à s'auto-évaluer avec précision, on peut réduire les erreurs d'attribution et faciliter l'acceptation des points à améliorer. L'auto-évaluation peut se

CHAPITRE 02 : le lien entre la motivation et la performance

faire à l'aide d'un support (le guide d'évaluation ou la liste de compétences à évaluer). Elle est donc facilitée et on peut demander au collaborateur comment il se positionne sur chaque critère et pourquoi.

7.1.3.8. Les Centres d'évaluation

Le centre d'évaluation - ou encore bilan comportemental, est plutôt un ensemble de technique qu'un outil en soi. Il repose sur le principe d'observation lors de mises en situation, au sein d'un lieu unique, d'un ensemble de salariés qui sont évalués par des personnes compétentes, responsables, collègues, etc.

Cette démarche est largement adoptée par les grandes entreprises pour l'évaluation des cadres, recrutés ou à recruter⁶¹.

Le principe du « centre d'évaluation » repose sur une double ambition : la reproduction d'une réalité proche de la situation de travail à travers un certain nombre d'exercices de simulation et aussi de faire apparaître, à travers ces derniers, les comportements recherchés.

Pour **BOEHM**, un des spécialistes de la méthode, le centre d'évaluation consiste en six éléments clés, soit⁶² :

- Un système d'évaluation destiné à identifier le potentiel des cadres,
- Ayant recours à des techniques variées,
- Mettant l'accent sur l'évaluation du comportement en rapport avec le vécu,
- Confié à plusieurs spécialistes de l'évaluation,
- Axé sur l'observation et l'évaluation du comportement de plusieurs candidats,
- Un système dans lequel les phases « observation » et « évaluation » sont bien séparés.

Pour conclure l'évaluation d'un collaborateur n'est pas chose aisée. Il faut vérifier les différentes dimensions qui rendent compte de la contribution individuelle.

⁶¹ Schmidt(G), Mercier (M) : op. cit ,p : 147

⁶² Christian (B): Op.cit. p, 172

CHAPITRE 02 : le lien entre la motivation et la performance

L'évaluateur doit veiller à faire preuve d'objectivité, de revoir tout ce qui s'est passé au cours de l'année et de réfléchir tant aux points positifs qu'aux points à améliorer pour chaque salarié. Chaque évaluation implique le choix d'une méthode. La plupart des méthodes ont en commun le choix de critères sur lesquels l'évaluateur porte son jugement.

Section 3 : la motivation au cœur de la performance :

Maintenant que nous avons exposé ce que sont la motivation et la performance, nous en sommes rendus à décrire comment elles interagissent l'une avec l'autre.

À l'heure actuelle, dans un environnement concurrentiel, afin de se développer, les entreprises doivent constamment améliorer leur compétitivité. La motivation du personnel devient fondamentale pour avoir accès à son plein potentiel. À cette fin, les gestionnaires sont appelés à agir sur les facteurs de motivation afin d'inciter plus de gens à travailler volontairement pour atteindre les objectifs organisationnels et améliorer considérablement les performances.

Il est généralement admis que lorsque le niveau de motivation est plus élevé, meilleure est la performance. Cet argument est juste en un sens, mais pas absolu. Les raisons spécifiques sont les suivantes :

- des niveaux élevés et faibles de motivation peuvent affecter négativement la performance au travail, seule la motivation modérée et réaliste peut mobiliser l'enthousiasme du personnel au travail pour l'amélioration des performances;
- la motivation est un des nombreux facteurs importants influençant la performance (autrement dit, la performance au travail est un résultat de nombreux facteurs objectifs et subjectifs, y compris la motivation) ;
- la motivation affecte la performance au travail, et à son tour, la performance au travail affecte également la motivation, sous certaines conditions, la motivation et la performance se renforçant mutuellement.

CHAPITRE 02 : le lien entre la motivation et la performance

Emmanuel Maire et Matthieu Dubost ⁶³ ont identifié une équation fondamentale de la performance :

$$\mathbf{P = C. M. O}$$

(Ou P renvoie à la performance, C renvoie à la compétence, M à la motivation et O à la déterminant des objectifs.)

- La motivation, c'est ce qui met en mouvement et c'est le cœur de la performance.
- La performance nous guide sur le chemin de l'excellence.

1. Les déterminants de la performance humaine:

On distingue trois types de déterminants :

- **La compétence** : Professionnalisme, savoir, savoir-faire, savoir-être (c'est la condition de l'efficacité individuelle).
- **La motivation** : Elle correspond à une orientation psychologique vers la réalisation des performances.
- **La fixation des objectifs** : quand nous savons dans quel chemin nous devons aller et moins nous avons de visibilité, l'atteinte des objectifs insiste qu'un objectif doit être SMART.

2. Identification des facteurs qui ont un impact sur la performance au travail :

Certains chercheurs indiquent que les qualités personnelles sont les principaux facteurs de performance au travail, alors que d'autres soutiennent que la structure organisationnelle est un des facteurs importants de performance. En outre, certains chercheurs ont suggéré l'interaction entre les caractéristiques personnelles et la structure organisationnelle pour expliquer la performance.

⁶³ Emmanuel (M) et Matthieu (D) : les clés de la performance, éditions DEMOS, Paris, 2004, P15.

CHAPITRE 02 : le lien entre la motivation et la performance

À cet égard, **Korman** (1977) présente certains facteurs susceptibles d'affecter la performance au travail. Ces facteurs peuvent être divisés en trois catégories. D'une part, **la motivation** au travail aurait un impact. Ensuite, **les compétences** et les capacités de la personne seraient aussi à considérer. Finalement, **la perception du rôle**, soit la perception des individus quant au rôle nécessaire à l'accomplissement de leur travail, affecterait la performance.

Blumberg et **Pringle** (1982) ont également identifié des facteurs déterminants de performance: **la capacité, la volonté et l'occasion**. Ils indiquent que les recherches antérieures omettent les facteurs environnementaux dans l'explication de la performance au travail.

- **Le facteur de capacité** (inclut l'âge, la santé, les connaissances, les compétences, l'intelligence, le niveau d'éducation, etc.)
- **Le facteur de volonté** (comprend la motivation, la satisfaction au travail, l'anxiété, etc.)
- **Le facteur d'occasion** inclut (la fourniture du matériel, le comportement du personnel, le leadership, l'assistance, les procédures de l'organisation, l'information, le temps, etc.)

Campbell et **al** (1993) ont proposé une autre classification des antécédents à la performance au travail, soit celle des facteurs **directs** et **indirects**.

2.1. Les facteurs directs : comprennent les objectifs, les normes, les rétroactions, l'occasion, les conditions, les capacités et la motivation. Les facteurs déterminants sont l'objectif principal et la motivation.

2.2. Les facteurs indirects : comprennent les différences individuelles, les méthodes de gestion organisationnelle, etc.

La performance au travail n'est donc pas déterminée par un seul facteur.

Les différents chercheurs proposent divers facteurs de performance. En prenant en considération les divers facteurs et classifications, la performance est le résultat de

CHAPITRE 02 : le lien entre la motivation et la performance

l'interaction de la motivation des employés, du niveau de capacité et des facteurs environnementaux:

$$\mathbf{P = f (M. C. E)}$$

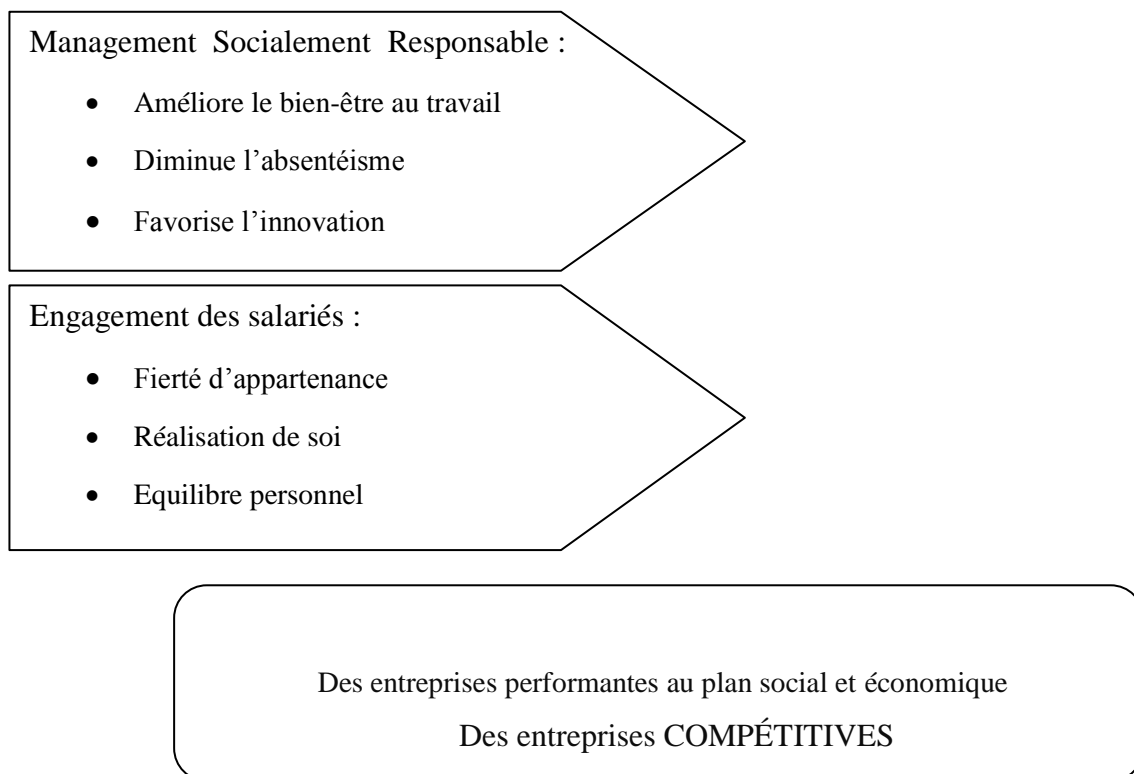
Où:

P_ la performance, **M**_ la motivation, **C**_ la compétence, **E**_ l'environnement
(Luo, 1997).

Parmi ces facteurs, la motivation, telle que nous l'avons décrite dans le chapitre précédent, est considérée comme un facteur important de la performance au travail. Il y a donc un intérêt certain à étudier la motivation des membres en lien avec la performance de ces derniers.

3. Le cercle vertueux de la performance :

Figure 09 : Le cercle vertueux de la performance



Source : Emmanuel (M) et Matthieu (D) : les clés de la performance, éditions DEMOS, paris, 2004.

CHAPITRE 02 : le lien entre la motivation et la performance

4. La performance dans l'entreprise liée aux méthodes de :

4.1. Les méthodes de Management :

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

En effet, la performance d'une entreprise renvoie au comportement du manager et plus généralement aux méthodes de management, c'est pour cette raison que l'on dit que la performance est subjective.

BLAKE et **MOUTON** ont réalisé une grille managériale s'inscrivant dans un courant de pensée dit situationnel. C'est une approche comportementaliste cherchant non pas à analyser les traits de personnalité des managers mais leurs comportements et styles de conduite.

Nous allons expliquer chacun des styles figurant dans cette grille managériale :

- ✚ **Le style Laisser-faire** : se caractérise par un manager inexistant, fuyant les responsabilités et les ennuis.
- ✚ **Le style Social** : (en référence à l'importance accordée à la convivialité dans ce style de management) décrit un manager prêtant beaucoup d'attention à la sécurité et au confort de ses salariés, privilégiant une bonne ambiance de travail, parfois au détriment de la production.
- ✚ **Le style Autocrate** : dépeint un manager qui pressurise son équipe et ne se préoccupe que de résultats.
- ✚ **Le style Intégrateur** : représente un manager équilibré, encourageant et aidant son équipe dans la poursuite des objectifs fixés.

CHAPITRE 02 : le lien entre la motivation et la performance

- ✚ **Le style Institutionnel** : se caractérise par un manager qui accorde une certaine importance à son personnel et à la production et qui vise un niveau de performance acceptable.

Cette grille managériale distingue deux dimensions importantes :

1. Les managers ayant un comportement orienté vers la **tâche**, la **productivité**. Ils ont pour préoccupation centrale, l'atteinte des objectifs. Il privilégie l'efficacité au détriment des relations.
2. Les managers ayant un comportement orienté vers les **relations entre les salariés**.
Le manager se préoccupe du climat social et cherche à maintenir de bonnes relations de travail dans l'équipe.

4.2. La performance dans l'entreprise liée aux objectifs fixés

Emmanuel MAIRE et **Matthieu DUBOST**⁶⁴ dans leur ouvrage Les clés de la performance ont défini cette dernière comme « L'exigence de parvenir à ses fins propres. Une fois l'objectif fixé, il s'agit de donner le meilleur de soi pour l'atteindre. Etre performant, c'est réaliser un projet de manière telle que vous dépassez le niveau où vous vous situiez précédemment. Dans tous les cas, il s'agit donc de poser un objectif valable et de tout faire pour l'atteindre. »

En effet, pour certains auteurs, la performance d'une entreprise serait liée directement à la nature des objectifs fixés aux salariés et non au style managérial.

Les objectifs doivent être réalisables, clairs et précis et doivent faire l'objet d'un suivi et d'un contrôle régulier.

⁶⁴ Emmanuel (M) et Matthieu (D) : opcit, P18.

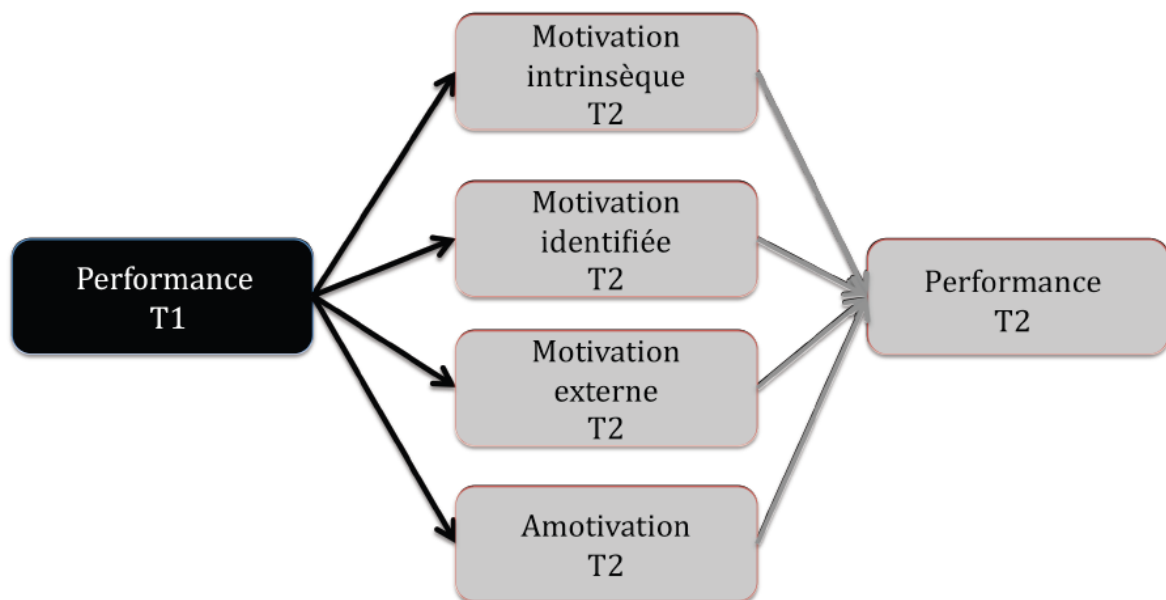
CHAPITRE 02 : le lien entre la motivation et la performance

5. Relation motivation-performance : une relation cyclique?

Les devis de recherche sur la motivation et la performance adoptent habituellement une perspective linéaire en un temps. Or, nous avons vu que différentes études soulèvent la possibilité que les relations pourraient être différentes lorsque les variables usuelles sont analysées dans une perspective autre que linéaire. Ainsi, s'il est établi que la motivation prédit la performance à un temps de mesure donnée, il s'agit d'observer si une dynamique cyclique se produit également entre ces variables. Concrètement, il faudra tester une courte séquence autre que la séquence linéaire typique motivation-performance, pour un même temps de mesure.

Il faudra donc introduire un lien avec le temps subséquent pour voir si l'effet d'influence se produit. De façon opérationnelle, il s'agirait de voir si la séquence performance-motivation-performance a une valeur prédictive. C'est ce qu'illustre la Figure 10.

Figure10 : Une boucle « motivation-performance » à travers le temps.



Source : www.bussines.lesechos.fr

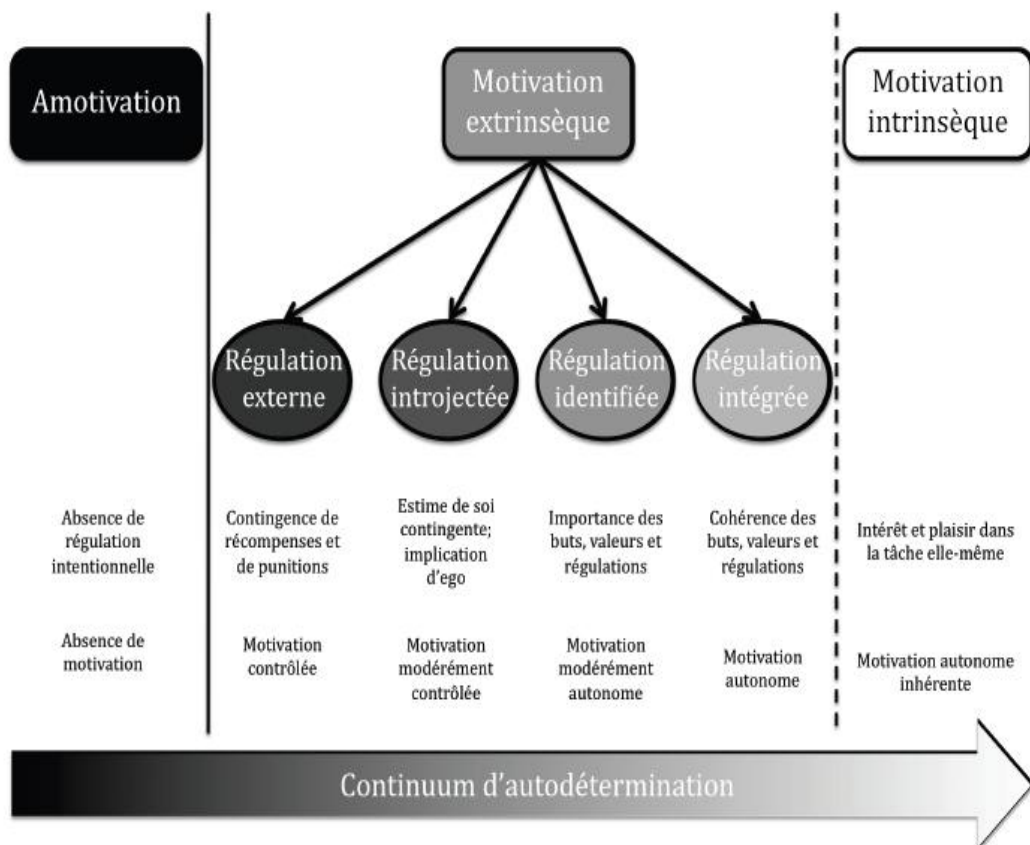
CHAPITRE 02 : le lien entre la motivation et la performance

6. Théorie de l'autodétermination :

La théorie de l'autodétermination considère qu'il existe plusieurs types de motivation qui animent le comportement humain, Ces types de motivations diffèrent selon leurs niveaux inhérents le long d'un continuum d'autodétermination continuum s'étale de la motivation, qui est une absence complète d'autodétermination, à la motivation intrinsèque, qui est par définition autodéterminée.

Entre ces deux pôles, le long de ce continuum, il existe quatre types de motivation extrinsèque. La motivation externe est la plus contrôlée (et donc la moins autodéterminée). Puis, de la moins autodéterminée à la plus autodéterminée, il y a respectivement la motivation: introjectée, identifiée et intégrée.

Figure11 : La motivation selon la théorie de l'autodétermination



Source : www.bussines.lesechos.fr (Gagné & Deci, 2005).

CHAPITRE 02 : le lien entre la motivation et la performance

Il résulte de ce qui précède que la motivation est au cœur de la vie professionnelle et la performance humaine, il est vital pour toute organisation de disposer d'une main-d'œuvre motivée et efficace.

Conclusion :

Pour maximiser la performance d'une main-d'œuvre qui se raréfie, il devient essentiel de replonger dans les mécanismes qui maximisent la performance. La présente recherche a commencé à défricher la piste des relations spirales entre la motivation et la performance.

En développant une compréhension plus fine de la complexité des liens entre la motivation et la performance au travail, il sera possible de doter les entreprises de méthodes de gestion originales suscitant une performance élevée chez les travailleurs peu nombreux; et cela, en permettant une bonne qualité de vie au travail.

CHAPITRE 03 :

Etude de cas

CHAPITRE 0 3 : Etude de cas

Ce chapitre est présenté la partie pratique du mémoire, qui ce coupe de trois sections, la première constitué à présenter l'entreprise METRO D'ALGER, de plus elle permet de présenter sa politique de motivation et d'évaluation de performance, la deuxième section présente la méthodologie de recherche et de recueil des données et dans la dernière section nous essayons de présenter les résultats de questionnaires et les accompagnée avec des traitement et des analyses des données, ainsi que des recommandations.

Section1 : Présentation de l'Organisme d'accueil : « Entreprise Métro d'Alger (EMA) »:

1. Généralités sur l'entreprise:

Avant d'entamer notre étude sur : L'impact de la motivation des hommes au travail sur la performance au sien de l'entreprise, il nous semble important de présenter l'organisme qui nous a accueillis lors de notre stage pratique.

1.1.Historique :

L'Entreprise Métro d'Alger-EMA fut créée en **1984**, en qualité de maître d'ouvrage délégué du Ministère des Transports, pour assurer les études, la réalisation et l'exploitation d'un réseau de chemin de fer urbain souterrain et en surface de transports de voyageurs, dit **Métro d'Alger**.

Depuis sa transformation en **1989**, en Entreprise Publique Economique, société par actions dotée d'un capital social de **380 000 000 DA**, l'EMA s'est lancée aussi, dans le développement des capacités d'études et d'ingénierie en matière de transports et la réalisation de plan de circulation par la création d'un **Bureau d'Etudes des Transports Urbains - BETUR-** devenu filiale à100% de l'EMA en **2011**.

Dans le cadre du plan de développement des transports urbains, de nouveaux projets ont été confiés à l'EMA depuis **2005**, notamment, les études, la réalisation et l'exploitation des Tramways sur le territoire national ainsi que la réalisation, la rénovation et la mise à niveau technologique des téléphériques et télécabines dans les différentes villes du pays.

CHAPITRE 03 : Etude de cas

1.2. Les missions de l'Entreprise :

L'**Entreprise Métro d'Alger**, en sa qualité de maître d'ouvrage délégué du Ministère des Transports, réalise pour le compte de l'état Algérien des projets dans le domaine des transports urbains.

L'Entreprise assure les études, la réalisation et l'exploitation des projets de transports de voyageurs urbains, notamment les métros, les tramways et les transports par câble dans plusieurs agglomérations du pays.

A ce titre l'Entreprise est chargée du développement des études de conception, de réalisation de l'ensemble des installations des ouvrages et des infrastructures, de la préparation et de la gestion des contrats de réalisation, de la supervision des travaux de construction et du suivi de l'exploitation.

1.3. Organisation Générale :

Pour assurer la prise en charge des missions qui lui sont dévolues et respecter les objectifs de réalisation et d'exploitation de ses projets, l'**EMA** s'est dotées d'un schéma d'organisation générale de l'Entreprise (Annexe I).

1.4. Mode d'organisation :

L'**EMA** est structurée selon un mode de fonctionnement qui identifie les fonctions majeures suivantes :

- Une Direction Générale,
- Structures Fonctionnelles,
- Structures Opérationnelles,

CHAPITRE 03 : Etude de cas

1.4.1. Les structures Fonctionnelles :

L'EMA est dotée de cinq structures fonctionnelles :

❖ **La Direction de l'Administration et Des Ressources Humaines**

(D.A.R.H) : est responsable de l'exercice et du développement des fonctions de Gestion des Ressources Humaines, de l'Administration Générale, du contentieux et de la Communication interne et externe de l'Entreprise.

❖ **Direction des Finances (D.F)** : est responsable de l'exercice et du développement des fonctions de la Gestion Financière, Comptable et Fiscale. Elle assure la gestion des ressources financières mobilisées pour la réalisation des projets de l'Entreprise et leur exploitation ainsi que la prise en charge de toutes les opérations financières relatives au fonctionnement de l'Entreprise.

❖ **Direction Juridique et Marchés (D.J.M)** : regroupe les domaines juridiques et marchés de l'Entreprise, ses missions sont prises en charge de la préparation et la passation des marchés, les opérations d'exploitation et le règlement des litiges et contentieux liées à la gestion des projets de l'Entreprise.

❖ **Direction de l'Audit (D.A)** : a pour objectif de réaliser des missions d'audit interne et de s'assurer que le processus de management des risques et de contrôle interne fonctionne de façon satisfaisante et de proposer aux besoins des mesures d'amélioration.

❖ **Direction de la Planification et du Contrôle de Gestion (D.P.C.G)** : a pour objectif d'élaborer la stratégie et de définir les axes de développement que l'Entreprise compte mettre en œuvre, d'apporter une assistance aux structures de l'EMA en vue de leur permettre d'atteindre les objectifs opérationnels qu'elle s'assigne dans le cadre du plan annuel et d'assurer la cohérence de l'organisation avec la stratégie et les missions de l'Entreprise.

CHAPITRE 0 3 : Etude de cas

1.4.2. Structures Opérationnelles :

L'EMA est dotée aussi de cinq structures opérationnelles qui assurent les fonctions d'étude et de réalisation :

- ❖ **Direction des Projets Tramways et Transport par câble(D.P.T.T.C)**: assure les études, la réalisation et la préparation à l'exploitation des Tramways et des Transports par câble (rénovation de l'existant et la réalisation de nouveaux projets de Téléphériques et de Télécabines). Aussi la **DPTTC** est responsable des études de définition, de conception, de localisation, d'engineering de base et d'engineering de réalisation de l'ensemble des installations et ouvrages faisant partie des projets confiés à la structure.

- ❖ **Direction des Etudes et de l'Engineering (D.E.E)** : est chargée de réaliser ou de faire réaliser es études de maturation des projets Métros, Tramways et Transport par câble, en respectant les phases successives (études de faisabilité et de réparation à la réalisation). Les études à réaliser au titre de ces phases sont des études techniques (études préliminaires, avant projet sommaire et avant projet détaillé), analyse économique et analyse des impacts environnementaux des projets.

- ❖ **Direction des Infrastructures (D.I.M)** : assure la mise en œuvre, la coordination et le contrôle de l'ensemble des moyens nécessaire à la réalisation des infrastructures définies dans les études d'APD des projets Métro dans le respect des études de conception générale, des budgets et planning prévus pour l'ensemble des composantes des projets, notamment :
 - Les tunnels et ouvrages en ligne,
 - Les stations souterraines et en surface,
 - La plate-forme de voie,
 - Les ouvrages d'arts-etc.

CHAPITRE 03 : Etude de cas

❖ **Direction Système Métro (DSM)** : est responsable de la réalisation complète, jusqu'à sa mise en service, de toutes les composantes du Système Métro, portant notamment sur :

- La voie,
- Les installations et équipements de distribution d'énergie électrique,
- Les équipements électromécaniques,
- Le matériel roulant, etc.

❖ **Direction Exploitation Métro et Tramways (DEMT)** : assure la prise en charge de l'ensemble des actions concourant à une exploitation opérationnelle des deux systèmes de transport Métro et Tramways pour qu'ils soient :

- Performant et fiable en terme d'exploitation et de maintenance,
- Organisé et muni d'un système de gestion,
- Disposant de personnel formé,
- Doté de moyens matériels fonctionnels.

Aussi la **DEMT** est responsable de mettre en place une stratégie et une politique de gestion des différentes opérations confiées à la structure.

➤ **LE BUREAU D'ETUDE DES TRANSPORTS URBAINS (BETUR) :**

Filiale de l'**EMA** depuis 2010 s'est spécialisé dans la réalisation des études de planification et de développement des transports urbains, d'organisation des réseaux de transports collectifs et des études traitant de la circulation routière et son organisation. Ses activités se développent principalement au nord de l'Algérie et également dans les Hauts plateaux, en réponse à des besoins d'expertise en matière de transport et de circulation et de Gestion des entreprises. Les domaines de compétences se sont progressivement élargis à divers champs connexes et indissociables des questions d'aménagement des espaces urbains et d'insertion des TCSP.

CHAPITRE 03 : Etude de cas

2. Partenariats :

2.1.La « SETRAM » pour une meilleure prestation de service :

Dans le cadre d'un partenariat entre l'Entreprise Métro d'Alger (**EMA**), la Régie Autonome des Transports Parisiens "**RATP Développement**" et l'Entreprise de Transports Urbains et Suburbains d'Alger "**ETUSA**", il est créé une société de droit algérien chargée de la maintenance et de l'exploitation des Tramways en Algérie.

La société est dénommée "**Société d'Exploitation des Tramways**" par abréviation "**SETRAM**" dont le siège social est situé au chemin de wilaya n° 13, les 4 chemins de kouba Alger.

Actionnaire à raison de **15%** dans la société, l'Entreprise Métro d'Alger apporte à la "**SETRAM**" son savoir faire et participe de manière active au développement de la société.

2.2.« CITAL » une impulsion pour le développement des transports urbains :

« **CITAL** », Société de droit Algérien ayant pour mission, l'assemblage et la maintenance des rames de Tramways, est le fruit d'un accord de partenariat conclu entre l'**Entreprise Métro d'Alger**, l'**EPE FEROVIAL** et le constructeur ferroviaire français "**ALSTOM**".

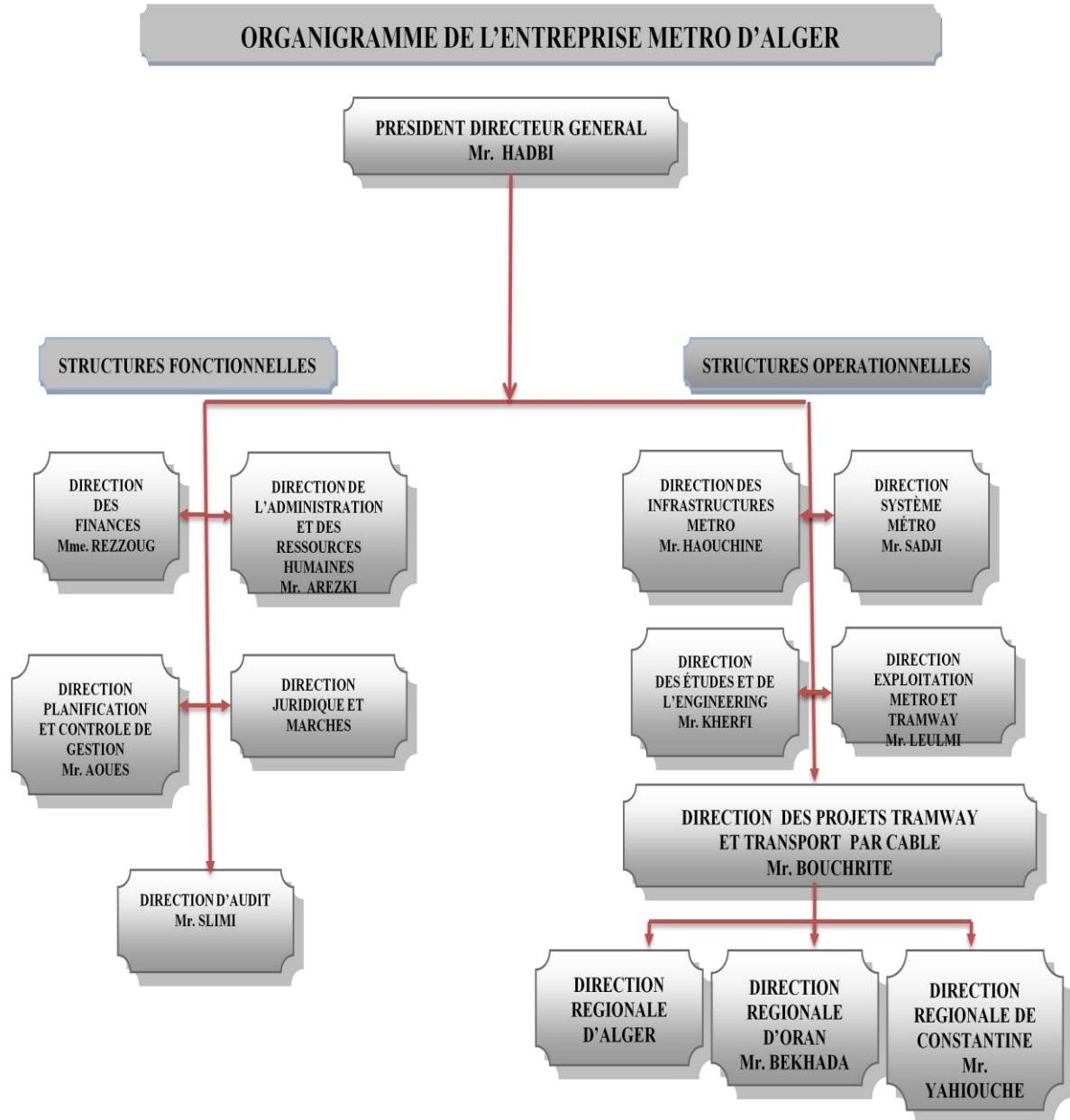
Implantée à Annaba, « **CITAL** » est aussi en charge d'approvisionner l'ensemble des projets Tramways dans les différentes villes d'Algérie et d'assurer leur maintenance.

L'**Entreprise Métro d'Alger** qui détient **10%** des actions de la « **CITAL** », participe au développement des activités de cette société.

CHAPITRE 0 3 : Etude de cas

3. Organigramme de l'entreprise :

Figure 12 : Organigramme de l'entreprise métro d'Alger :



Source : document interne de l'entreprise.

CHAPITRE 03 : Etude de cas

4. Evoluion du pesonnel de l'EMA :

Tableau 05 : l'effectif d'EMA

Groupe Socio-Prof	2017	2017	2018
Cadre supérieur	56	47	42
Cadre	250	220	205
maitrise	60	59	54
Exécution	100	93	89
	466	419	390
TOTALE :			

Source : document interne de l'entreprise.

5. Organisation et Organigramme de la DARH

5.1.Organisation de la DARH :

La Direction de l'Administration et des Ressources Humaines est une structure fonctionnelle qui est organisée comme suite : **(Annexe II)**

- **Département Ressources Humaines** : contient (Services : Recrutement et Formation, Paie, Gestion des RH et des Carrières).
- **Département Administration Générale** : contient, (Services : Administration Générale, Moyens Généraux).
- **Département Patrimoine, Assurance et Contentieux** : contient, (Services : Patrimoine, Contentieux, Assurances et Affaires Douanière) et centre de Documentation.
- **Département Communication.**

CHAPITRE 03 : Etude de cas

- **Cellule de Sûreté Interne de l'Entreprise** rattachée directement au Directeur de l'Administration e des Ressources Humaines.

6. La politique de motivation et l'évaluation des performances au sien d'EMA :

Après la présentation de l'entreprise nous allons présenter la politique de la motivation et de l'évaluation au sien de l'EMA, d'après l'observation du terrain et l'analyse des documents interne de l'entreprise ainsi que les déférentes discussions avec les cadres de cette dernière on va résumer leur politique.

6.1.La rémunération :

Le système de rémunération de l'entreprise s'organise autour de 4 éléments :

- Une rémunération fixe,
- Une rémunération variable individuelle,
- Des avantages individuels complémentaires,
- Une rémunération variable collective,

6.2.La communication interne :

A travers notre stage dans l'EMA nous remarquons que la communication interne et très faible, la majorité des employés sont occupé dans leur bureaux, chaque personne fais son travaille et sort.

6.3.La formation :

Les actions de formation professionnelles, menées à l'**EMA**, sont organisées dans le cadre des plans annuels par un service de formation, ce dernier est chargé de :

- Collecter, analyser et exploiter les besoins en formation des structures et de proposer le plan de formation de l'EMA et le budget y afférent,
- Elaborer et proposer le plan de formation de l'**EMA** et de veiller à son exécution,
- Veiller à la mise en œuvre du plan de formation de l'**EMA**, arrêté par la DARH et valider par le PDG.
- Contrôler l'exécution du plan et du budget de formation,

CHAPITRE 03 : Etude de cas

- Evaluation du plan de formation.

7. L'évaluation de la performance :

D'après notre étude de terrain l'évaluation de la performance dans l'EMA ne se déroule pas régulièrement, ils n'ont pas utilisée des vrais méthodes d'évaluation, il y a juste l'entretien individuel à la fin d'année et il est souvent utilisé.

Section 02 : la démarche méthodologique

Nous allons présenter dans cette section 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.

1. Choix de méthode de recherche :

Dans cette section, on va étudier l'impact de la motivation sur la performance humain. De ce fait, l'aspect quantitatif semble se distinguer dans cette partie de recherche.

2. L'outil de collecte de données :

Pour collecter les données nécessaire à notre étude, on a utilisé le questionnaire. Le déploiement du questionnaire nous a permet d'émettre un jugement objectif sur le degré de motivation des salariés interrogés, le traitement des résultats aux quels nous sommes parvenues à l'issue de notre travail, nous a permet d'évaluer l'influence de la motivation des salariés sur la performance au sien de l'EMA.

En effet, les répondants, nous livrons leur première impression dans les réponses et nous obtenons ainsi des informations intéressantes qui nous aident à obtenir des résultats fiables et valides.

CHAPITRE 0 3 : Etude de cas

2.1.Le questionnaire :

2.1.1. La population étudiée :

Notre population à étudier est l'ensemble des cadres qui en au nombre de 205 personnes et des cadres supérieurs qui en au nombre de 42 personnes.

La population totale est de 247.

2.1.2. L'échantillon :

Pour déterminer l'échantillon, nous avons suivi la méthode de l'échantillonnage de convenance, il a été choisi selon la méthode d'échantillonnage de convenance dite empirique (non probabiliste). C'est à dire nous avons choisi des personnes qui sont capables de nous fournir des informations utiles pour notre étude.

Dans ce cas la population de l'EMA est au nombre de 205 cadres et de 42 cadres supérieurs pour l'année 2018, nous avons distribué le questionnaire auprès de 25 employés 10% des cadres et 10% des cadres supérieurs.

2.1.3. Le mode de contact :

Le mode de contact choisi est face à face, cela nous a permis d'avoir des informations justes et fiables, pour enrichir notre étude de cas.

2.1.4. La construction du questionnaire :

Notre questionnaire est composé de 21 questions regroupées en 3 parties abordant les sujets suivantes :

- **Informations personnelles de la personne questionnée** : à travers des questions nous essayons de identifier l'âge, le niveau d'éducation, l'enceinte, catégorie socioprofessionnelle ;
- **Questions de motivation** : cette partie est consacrée à l'étude de certaines formes de motivation utilisées par l'entreprise pour satisfaire les besoins primaires et secondaires de leurs collaborateurs ;
- **Questions de performance** : nous essayons à travers quelques questions de savoir le degré et le niveau d'implication et de performance des salariés ;

CHAPITRE 03 : Etude de cas

2.2.Type de question :

Nous avons utilisé trois types de questions :

- Questions fermé ;
- Questions ouverts ;
- Question se forme d'échelle ;
- Question à choix multiples ;

3. Traitement des données :

Les données de questionnaires seront traités par le logiciel « SPSS » et « EXCEL ».on utilisons des méthodes descriptives et des méthodes explicatives :

- **La moyenne** : qui mesure la tendance centrale des récénces.
- **Le coefficient d'alpha de Gronbach** : ce coefficient mesure la fiabilité interne de chaque échelle de mesure. Ce coefficient est acceptable pour l'analyse des donnés lorsqu'il est supérieur à (0,6)
- **Le coefficient de corrélation de Pearson** : ce coefficient est utilisé pour déterminer la corrélation entre de variable, les valeurs de Pearson sont entre [-1 ; 1].
 - Si ce coefficient est égal à zéro, cela signifie qu'elle n'existe aucune corrélation entre les deux variables.
 - Si la valeur de corrélation est supérieure à zéro, cela signifie qu'elle existe une corrélation positive entre les deux variables.
 - Si la valeur de Pearson est inférieure à zéro, cela signifie qu'elle existe une corrélation négative entre les deux variables.

CHAPITRE 03 : Etude de cas

Section 03 : synthèse des résultats et discussion :

Nous allons présenter dans cette section l'analyse et l'interprétation des données collectés pour répondre à notre problématique identifiée au début de notre travail :

1. Présentation et analyse des résultats :

1.1.Partie 01 : information personnels :

En ce qui concerne les caractéristiques de l'échantillon, elles ont été comme suit :

➤ **Le sexe :**

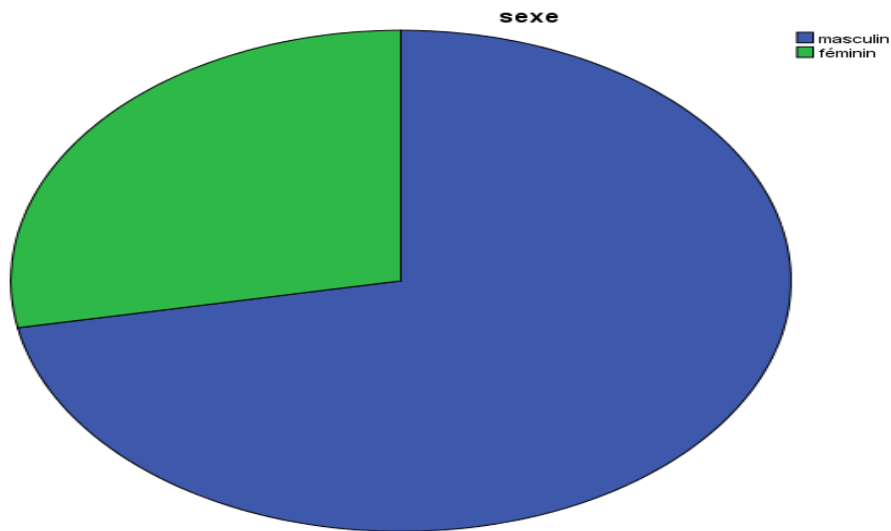
Tableau 06: La participation par sexe.

sexe	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide masculin	18	72,0	72,0	72,0
féminin	7	28,0	28,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire et à l'aide du logiciel SPSS.

CHAPITRE 03 : Etude de cas

Figure 13: la participation par sexe



Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire et à l'aide du logiciel SPSS.

D'après le schéma ci-dessus, nous constatons que la majorité des questionnées sont de sexe masculin qui sont de 72% et le reste des féminin qui sont de 28%.

➤ L'âge :

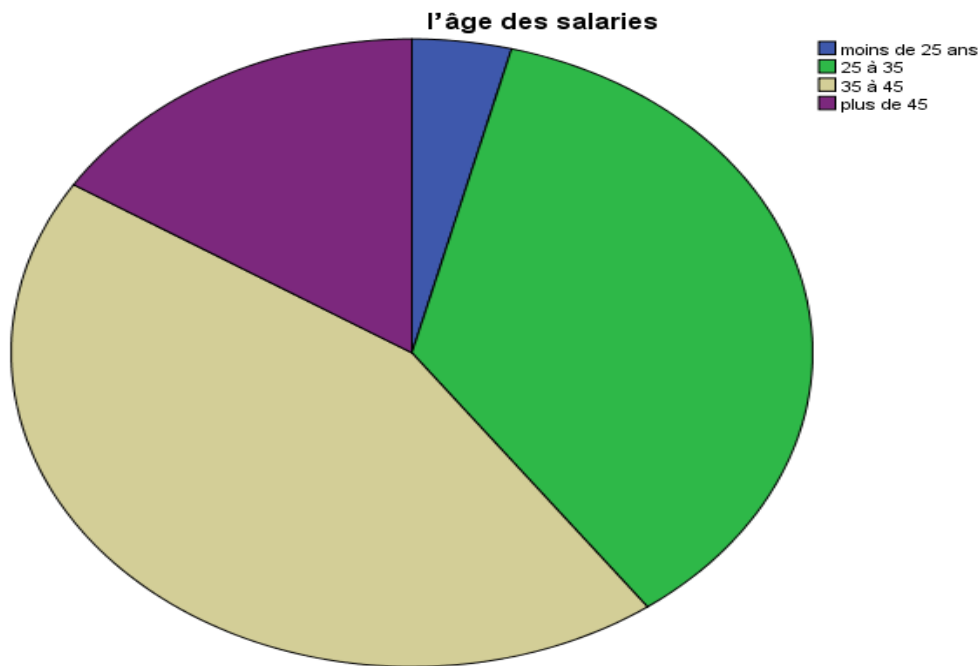
Tableau 7 : la représentation des membres de la population d'étude selon l'âge

l'âge des salaries	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide moins de 25 ans	1	4,0	4,0	4,0
25 à 35	9	36,0	36,0	40,0
35 à 45	11	44,0	44,0	84,0
plus de 45	4	16,0	16,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire et à l'aide du logiciel SPSS.

CHAPITRE 03 : Etude de cas

Figure 14: la participation par âge



Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire et à l'aide du logiciel SPSS.

Ce tableau montre que la catégorie d'âge la plus dominante est celle de 35 à 45 ans qui représente un taux de 44% suivi de la catégorie des 25 à 35 ans avec un taux de 36% en revanche la catégorie de moins de 25 ans avec un taux de 4% et plus de 45 ans avec un taux de 16% .

On déduit qu'EMA compte beaucoup sur la catégorie des jeunes pour leur énergie dans le travail et la capacité de résister aux obstacles et aux difficultés dans ce domaine.

On déduit aussi que la catégorie âgée de plus de 45 existe encore et cela est dû à l'ancienneté et aux besoins de l'entreprise de celle-ci pour former et orienter la catégorie des jeunes.

CHAPITRE 0 3 : Etude de cas

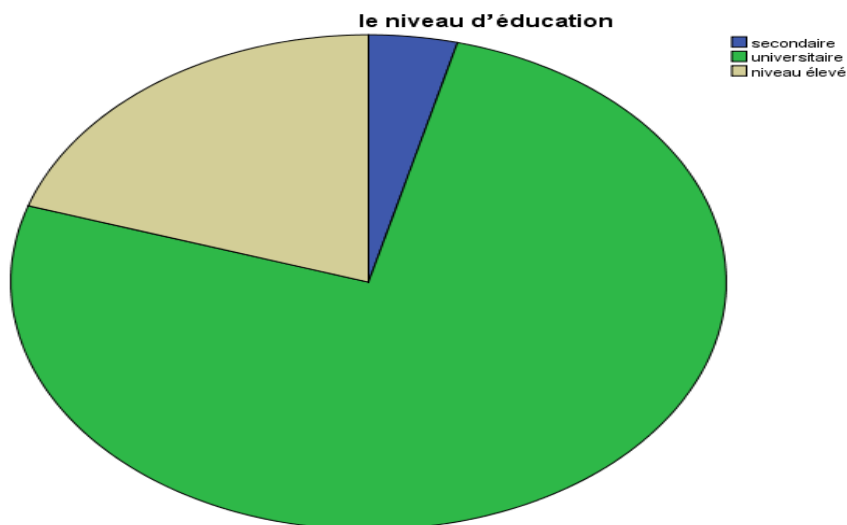
➤ Le niveau d'éducation :

Tableau 08 : la représentation des membres de la population d'étude selon le niveau d'éducation

le niveau d'éducation	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide secondaire	1	4,0	4,0	4,0
universitaire	19	76,0	76,0	80,0
e niveau élevé	5	20,0	20,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire et à l'aide du logiciel SPSS.

Figure 15 : la représentation des membres de la population d'étude selon le niveau d'éducation



Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire et à l'aide du logiciel SPSS.

CHAPITRE 03 : Etude de cas

D'après le tableau on remarque que la majorité des interrogés soit 76% sont d'un niveau universitaire suivi de 4% de niveau secondaire et de 20% de l'échantillon ont un niveau élevé

Donc on déduit que le niveau de travailleurs à EMA exige un niveau d'instruction élevé qui est le niveau universitaire avec un taux de 76% pour pouvoir s'intégrer dans les différents domaines de la technologie et contribuer au développement durable de l'entreprise.

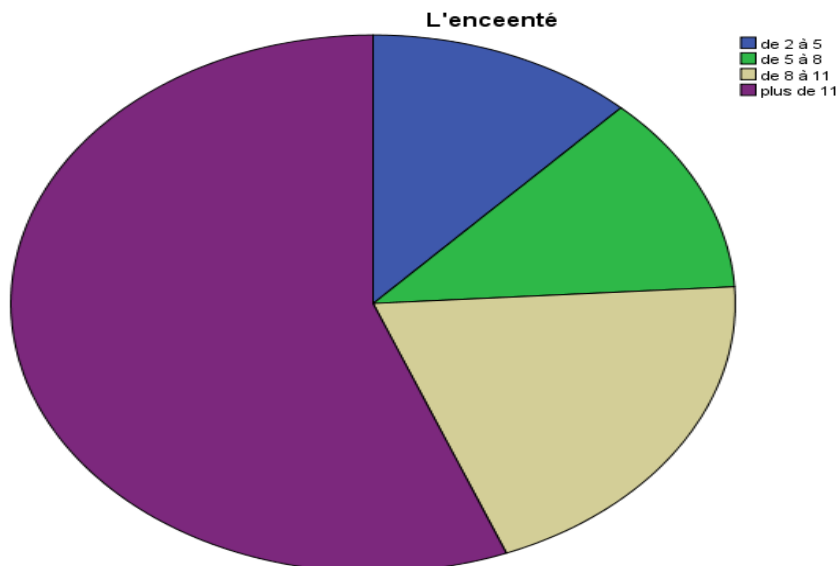
➤ L'ancienneté :

Tableau 09 : la représentation des membres de la population d'étude selon l'ancienneté

L'ancienneté	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide de 2 à 5	3	12,0	12,0	12,0
de 5 à 8	3	12,0	12,0	24,0
de 8 à 11	5	20,0	20,0	44,0
plus de 11	14	56,0	56,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Source: établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire et à l'aide du logiciel SPSS.

Figure 16: la représentation des membres de la population d'étude selon l'ancienneté



Source: établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire et à l'aide du logiciel SPSS.

CHAPITRE 03 : Etude de cas

Nous constatons que 56% des répondants ont plus de 11 ans d'expérience et 20% ont une expérience comprise entre 8 à 11 ans, et que 12% entre 5 à 8 et 2 à 5.

D'après cette figure on remarque que le taux le plus élevé est marqué par les personnels qui ont plus de 11 ans d'expérience, ce qui implique que l'entreprise s'intéresse aux employés qui ont l'expérience sur le terrain ou bien les employés ne veulent pas changer le travail ou bien le poste.

➤ **la catégorie socioprofessionnelle :**

Tableau 10 : la représentation des membres de la population d'étude selon la catégorie socioprofessionnel :

la catégorie socioprofessionnelle	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide cadre	20	80,0	80,0	80,0
cadre supérieur	5	20,0	20,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire et à l'aide du logiciel SPSS.

CHAPITRE 03 : Etude de cas

Figure17 : la représentation des membres de la population d'étude selon la catégorie socioprofessionnelle



Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire et à l'aide du logiciel SPSS.

Nous constatons que la majorité de la population étudiée sont des cadres de 80% et le reste des cadres supérieur de 20%.

CHAPITRE 03 : Etude de cas

1.2.Partie 02 : la motivation des salaries et leur degré de satisfaction au travail :

➤ **la satisfaction au travail :**

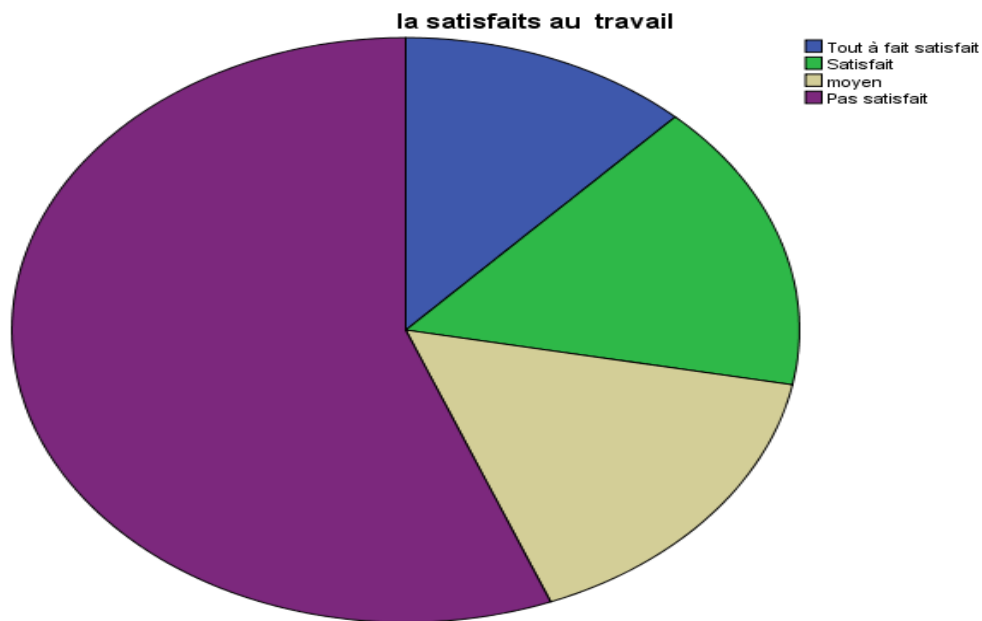
Tableau 11 : la représentation des membres de la population d'étude selon la satisfaction au travail.

la satisfaction au travail	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Tout à fait satisfait	3	12,0	12,0	12,0
Satisfait	4	16,0	16,0	28,0
moyen	4	16,0	16,0	44,0
Pas satisfait	14	56,0	56,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire et à l'aide du logiciel SPSS.

CHAPITRE 03 : Etude de cas

Figure 18 : la représentation des membres de la population d'étude selon la satisfaction au travail



Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire et à l'aide du logiciel SPSS.

Les réponses fournies à cette question par l'ensemble des enquêtés nous montrent que 56% des répondants sont pas satisfait. Donc nous constatons que le degré de satisfaction au sien de l'EMA est inferieur.

CHAPITRE 0 3 : Etude de cas

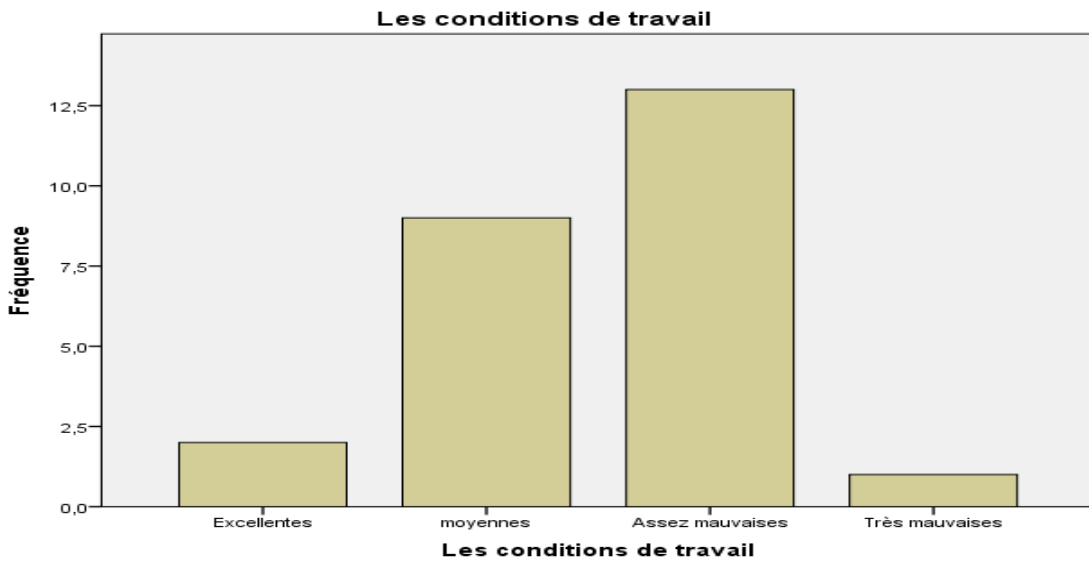
➤ **Les conditions de travail :**

Tableau 12: la représentation des membres de la population d'étude selon les conditions de travail

Les conditions de travail		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Excellentes	2	8,0	8,0	8,0
	moyennes	9	36,0	36,0	44,0
	Assez mauvaises	13	52,0	52,0	96,0
	Très mauvaises	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire et à l'aide du logiciel SPSS.

Figure19 : la représentation des membres de la population d'étude selon les conditions de travail



Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire et à l'aide du logiciel SPSS.

CHAPITRE 0 3 : Etude de cas

D'après les réponses fournies à cette question par l'ensemble des enquêtés nous montront que 52% ne sont pas satisfait par les conditions de travail.

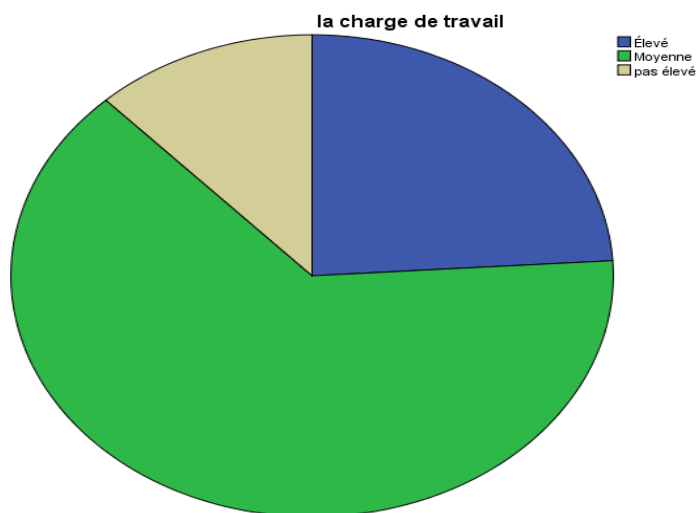
➤ La charge de travail :

Tableau13 : la représentation des membres de la population d'étude selon la charge de travail

la charge de travail	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Élevé	6	24,0	24,0	24,0
Moyenne	16	64,0	64,0	88,0
pas élevé	3	12,0	12,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire et à l'aide du logiciel SPSS.

Figure 20: la représentation des membres de la population d'étude selon la charge de travail



Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire et à l'aide du logiciel SPSS.

La charge de travail au sien de l'EMA d'après les réponses des répondants est moyenne de 64%, d'après 6% elle est élevée et d'après 3% elle est très élevée.

CHAPITRE 03 : Etude de cas

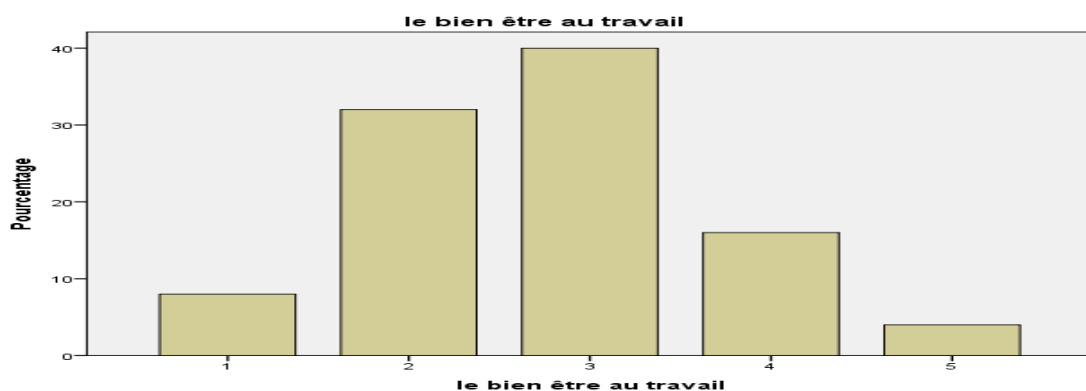
➤ Le bien être au travail :

Tableau 14 : la représentation des membres de la population d'étude selon le bien être au travail

le bien être au travail	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1	2	8,0	8,0	8,0
2	8	32,0	32,0	40,0
3	10	40,0	40,0	80,0
4	4	16,0	16,0	96,0
5	1	4,0	4,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire et à l'aide du logiciel SPSS.

Figure 21 : la représentation des membres de la population d'étude selon le bien être au travail



Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire et à l'aide du logiciel SPSS.

Suit au résultat du tableau le bien être au travail sur une échelle de 1 à 5 est moyen de 40%. Néanmoins ce pourcentage reste faible pour créer un climat de travail favorable les salaires.

CHAPITRE 0 3 : Etude de cas

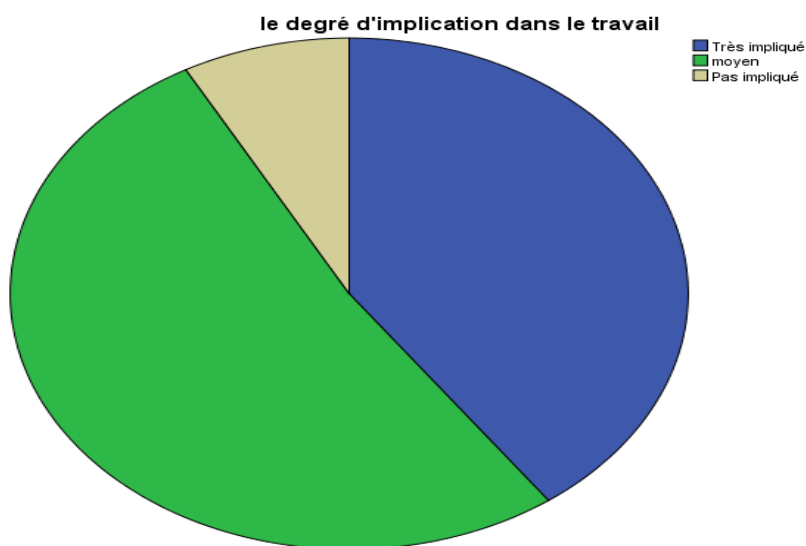
➤ L'implication des salarier au sien de l'entreprise :

Tableau 15: la représentation des membres de la population d'étude selon le degré d'implication.

le degré d'implication dans le travail	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Très impliqué	10	40,0	40,0	40,0
moyen	13	52,0	52,0	92,0
Pas impliqué	2	8,0	8,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire et à l'aide du logiciel SPSS.

Figure 22 : la représentation des membres de la population d'étude selon le degré d'implication.



Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire et à l'aide du logiciel SPSS.

CHAPITRE 03 : Etude de cas

D'après les réponses fournies à cette question par l'ensemble des enquêtés nous montrant que le degré d'implication des salariés est de 40% pour la notion très impliqué et de 52% pour la notion moyen impliqué. Donc c'est un point fort pour l'EMA car il lui aide à atteindre leurs objectifs.

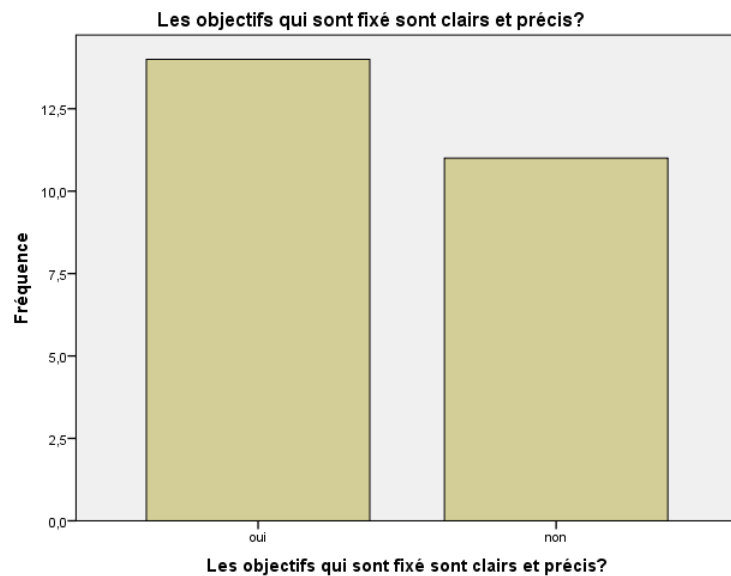
➤ **La fixation des objectifs :**

Tableau 16 : la représentation des membres de la population d'étude selon les objectifs.

Les objectifs qui sont fixé sont clairs et précis?	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	14	44,0	44,0	56,0
non	11	56,0	56,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire et à l'aide du logiciel SPSS.

Figure 23: la représentation des membres de la population d'étude selon les objectifs.



Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire et à l'aide du logiciel SPSS.

CHAPITRE 0 3 : Etude de cas

D'après les réponses fournies à cette question par l'ensemble des enquêtés nous montrons que les objectifs qui sont fixés par la direction ne sont pas clairs et précis de pourcentage de 56%.

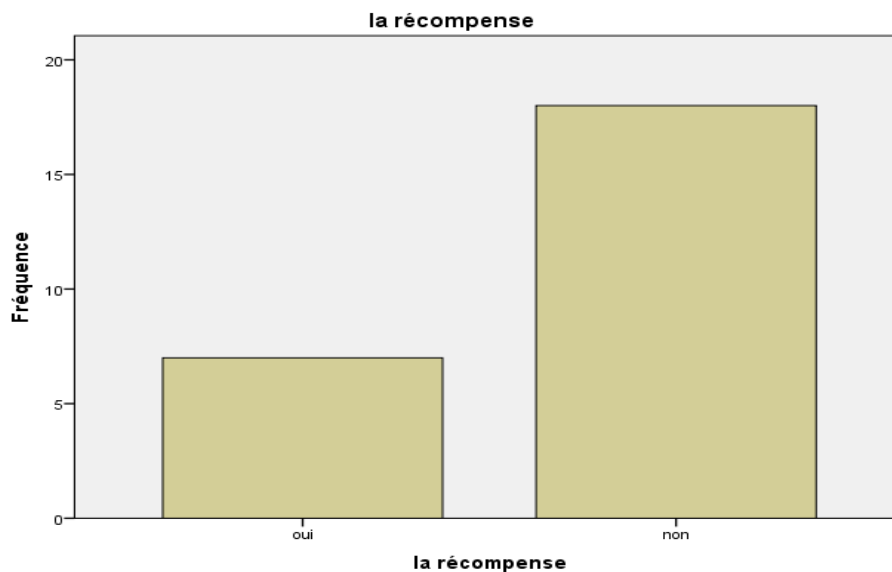
➤ **La récompense :**

Tableau 17: la représentation des membres de la population d'étude selon la récompense.

la récompense	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	7	28,0	28,0	28,0
non	18	72,0	72,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire et à l'aide du logiciel SPSS.

Figure 24 : la représentation des membres de la population d'étude selon la récompense.



Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire et à l'aide du logiciel SPSS.

CHAPITRE 03 : Etude de cas

Les salarier d'EMA sont insatisfaits par rapport à la récompense avec un pourcentage de 72%. Et le reste des salarier sont satisfait par rapport à leur récompense de 28%.

➤ **le partage et la participation à la prise de décision au travail :**

Tableau18 : la représentation des membres de la population d'étude selon le partage et la participation à la prise de décision au travail

le partage et la participation à la prise de décision au travail	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	5	20,0	20,0	20,0
non	20	80,0	80,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire et à l'aide du logiciel SPSS.

Figure25 : la représentation des membres de la population d'étude selon le partage et la participation à la prise de décision au travail.



Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire et à l'aide du logiciel SPSS.

CHAPITRE 03 : Etude de cas

D'après le tableau on remarque que la majorité des interrogés soient 80% ne participent pas à la prise de décision, on déduit que n'existe pas un réel partage et participation à la prise de décision au travail.

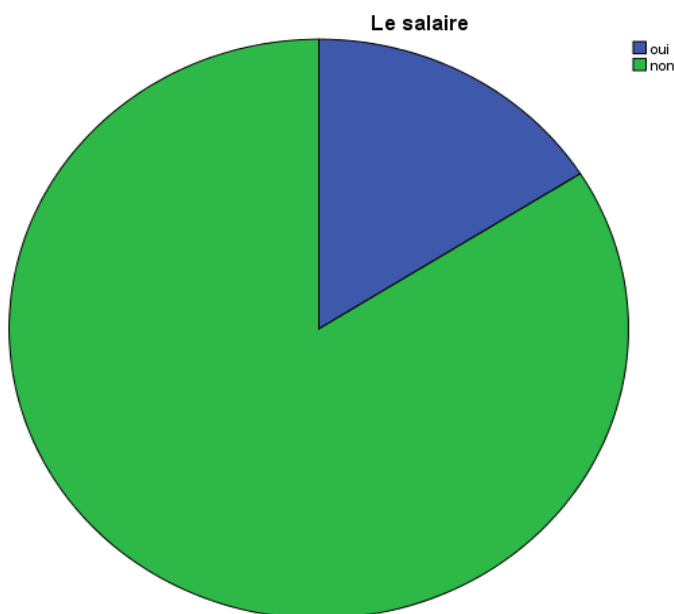
➤ **Le salaire**

Tableau 19 : la représentation des membres de la population d'étude selon le salaire

Le salaire	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	4	16,0	16,0	16,0
non	21	84,0	84,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire et à l'aide du logiciel SPSS.

Figure 26: la représentation des membres de la population d'étude selon le salaire.



Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire et à l'aide du logiciel SPSS.

CHAPITRE 03 : Etude de cas

La majorité des répondants qui sont au pourcentage de 84% disent que le salaire n'est pas à la hauteur du travail que les accomplis et aussi ne répond pas à leurs attentes.

➤ **le système d'évaluation et de récompense :**

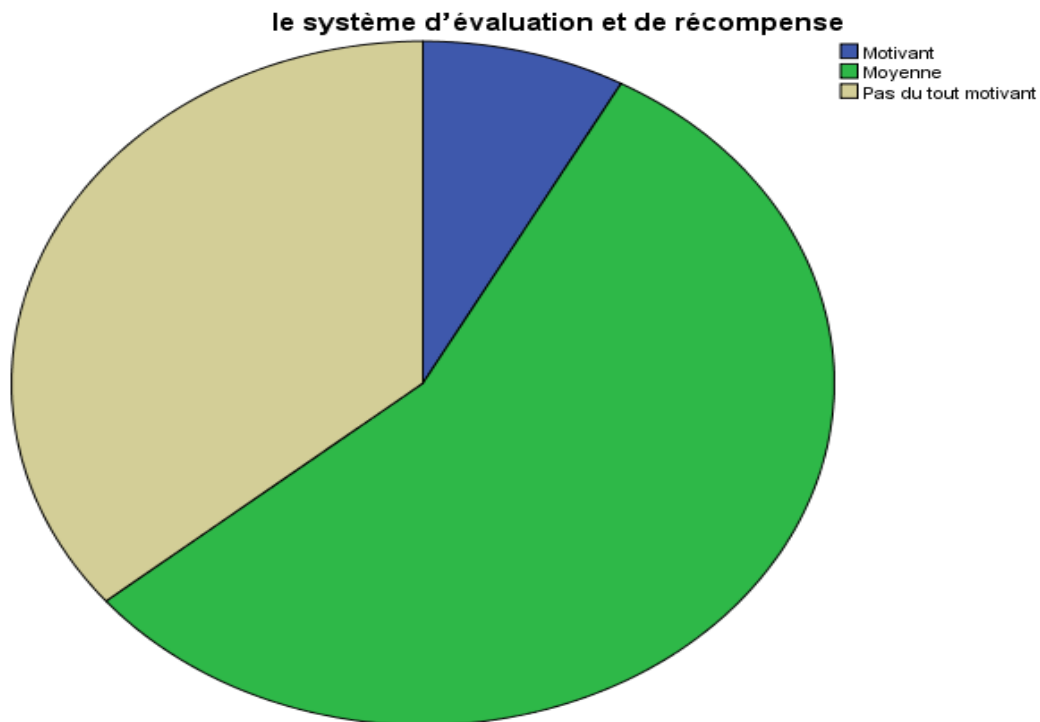
Tableau 20: la représentation des membres de la population d'étude selon le système d'évaluation et de récompense

le système d'évaluation et de récompense	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Motivant	2	8,0	8,0	8,0
Moyenne	14	56,0	56,0	64,0
Pas du tout motivant	9	36,0	36,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire et à l'aide du logiciel SPSS.

CHAPITRE 03 : Etude de cas

Figure27 : la représentation des membres de la population d'étude selon le système d'évaluation et de récompense



Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire et à l'aide du logiciel SPSS.

Les résultats indiquent que 56% des enquêtés sont pas vraiment satisfaits par le système de l'évaluation et de récompense et le considère comme un facteur essentiel de motivation.

CHAPITRE 03 : Etude de cas

➤ la formation et la promotion

Tableau 21: la représentation des membres de la population d'étude selon la formation et la promotion

La formation et la promotion	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	8	32,0	32,0	32,0
non	17	68,0	68,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire et à l'aide du logiciel SPSS.

Figure 28 : la représentation des membres de la population d'étude selon la formation et la promotion



Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire et à l'aide du logiciel SPSS.

D'après les réponses fournies à cette question par l'ensemble des enquêtés nous montrent que 68% des salariés ne sont pas bénéficié d'une formation et d'une promotion et 32% sont bénéficié d'une formation.

CHAPITRE 03 : Etude de cas

D'après notre étude la perception des acteurs à la matière de préparation et de formation des hommes demeure limitée au simple concept de recyclage.

La formation n'est encours perçue comme un acte managérial de conduite de changement, dans ce nouveau monde caractérisé par de nouveau défis et enjeux stratégique. Pour écouter l'environnement de l'entreprise en question doit repenser son effort et investissement lié à la formation et à développement des compétences des hommes.

- **Les leviers les plus important à amélioré pour développer la motivation au sien de l'entreprise :**

Tableau 22 : les leviers de la motivation

Items	Réponses		Pourcentage d'observations
	N	Pourcentage	
➤ les leviers à améliorer : Les pratiques managériales	14	12,2%	56,0%
Le partage de la stratégie d'entreprise (les objectifs)	18	15,7%	72,0%
La communication interne	13	11,3%	52,0%
La politique salariale (primes, avantages,...)	21	18,3%	84,0%
Le leadership	19	16,5%	76,0%
La politique de formation	12	10,4%	48,0%
L'esprit d'équipe	18	15,7%	72,0%
Total	115	100,0%	460,0%

Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire et à l'aide du logiciel SPSS.

CHAPITRE 03 : Etude de cas

D'après les résultats indiqués dans le tableau ci-dessus, on remarque que les pourcentages sont élevés pour chaque réponse, ce qui indique que les répondant choisissent presque tout les items comme des leviers pour améliorer la motivation au sien de l'entreprise et surtout la politique salariale qui à 84% des réponses et le leadership, l'esprit d'équipe et le partage de la stratégie qui a 72% de réponses .

➤ **Les facteurs qui pouvoir investir la motivation :**

D'après les répondants les vrais facteurs pour investir la motivation sont :

- ❖ Les bonnes conditions de travail ;
- ❖ La fixation des objectifs de l'entreprise ;
- ❖ L'appartenance ;
- ❖ L'esprit d'équipe ;
- ❖ Le système d'évaluation des compétences ;
- ❖ L'homme qu'il faut à la place qu'il faut ;
- ❖ La communication interne ;
- ❖ La formation ;
- ❖ La rémunération ;
- ❖ La justice et l'égalité entre les employés ;
- ❖ La transparence dans la gestion ;
- ❖ La promotion ;
- ❖ L'écoute des salariés ;

D'après les réponses des salarier l'effort que doit être investir par les managers et les acteurs vis-à-vis des ressources humain à la matière du cadre de travail est « la qualité de vie, encouragement partage, participation à la décision et notamment implication au projet de l'entreprise »

Les RH de l'entreprise ne cessent de s'investir dans la réalisation de leur travail par soucier d'intérêt personnel permet de ce retrouver : dans une situation difficiles de chômage etc.

CHAPITRE 03 : Etude de cas

1.3.Partie 03 : l'étude du lien entre la motivation et la performance :

➤ Les statistiques descriptives de la motivation :

Les statistiques descriptive relève a la motivation au travail sont apparait au tableau ci-dessous, chacune de 4 réponses mesurant le degré de motivation au sien de l'entreprise l'EMA.

Les choix de réponse se présentent sous la forme d'une échelle de LIKERT en 5 point :

1	2	3	4	5
Pas du tout pour cette raison	peu	modérément	fortement	exactement

Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire et à l'aide du logiciel SPSS.

- **Je fais des efforts au travail :**

Tableau 23: les statistiques descriptives de la motivation

	Car, ce que je fais a beaucoup de sens pour moi	Car, mon travail s'intègre parfaitement dans mes objectifs de vie personnelle	Car, je risque de perdre mon emploi si je ne fais	Car, je considère cela comme étant mon devoir envers mon employeur
Moyenne	4,12	3,68	2,28	4,16

Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire et à l'aide du logiciel SPSS.

CHAPITRE 03 : Etude de cas

Parmi les quatre questions, l'item 4 : « car, je considère cela comme étant mon devoir envers mon employeur », a enregistré le score le plus élevé.

D'après les moyennes des réponses on peut dire que l'ensemble des salariés concédèrent le travail comme étant un devoir envers l'entreprise, la totalité des réponses ont des moyennes supérieures à 3 qui signifient qu'ils ont la croyance et la volonté de travailler.

En retient d'après notre résultat de l'étude que les ressources humaines exerçant d'une motivation intrinsèque propre à eux personnellement et malgré le déficit que fait face l'entreprise à la matière de motivation extrinsèque.

- **Les statistiques descriptives de la performance :**

Les résultats relatifs à la performance extra rôle et intra rôle sont établis au tableau ci-dessous.

Les choix de réponse se présentent sous la forme d'une échelle de LIKERT en 5 points :

1	2	3	4	5
Pas du tout pour cette raison	peu	modérément	fortement	exactement

Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire et à l'aide du logiciel SPSS.

CHAPITRE 03 : Etude de cas

Tableau 24: les statistiques descriptives de la performance

	Je travail très efficacement	J'ai une capacité d'analyse et de régulation des problèmes au travail	Même en l'absence de tout contrôle, je suis très à cheval sur l'application des règles et des procédures de travail.	J'adhère complètement aux objectifs de l'entreprise	Je veux être performant et créative
Moyenne	4,00	4,32	4,28	3,88	4,32

Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire et à l'aide du logiciel SPSS.

Puisque l'ensemble des moyennes des deux premiers items est supérieur à 3, il semble que les participants aient une perception positive de leur performance intra-rôle. Cela indique que les répondants sont efficaces dans leur tâche de travail.

D'après les résultats des trois derniers items, on remarque que la moyenne de ces derniers est aussi supérieur à 3. Ce qui indique que les participants ont une bonne performance extra-rôle.

CHAPITRE 03 : Etude de cas

➤ **Le climat de travail et leur relation avec la performance :**

Tableau 25: la représentation des membres de la population d'étude selon Le climat de travail et leur relation avec la performance

	Fréquence	Pourcentage
Oui	7	28
Non	18	72
Total	25	100

Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire et à l'aide du logiciel SPSS.

D'après les réponses fournies à cette question par l'ensemble des enquêtés nous montrant que 72% disent que le climat de travail demeure démotivant et ne permet pas à une dynamique et une recherche de performance.

2. La corrélation entre la motivation et la performance globale :

Tableau 26: corrélation motivation / performance globale

	motivation	La performance globale
corrélacion de Pearson	1	,856
Motivation Sig. (bilatérale)		,000
N		
corrélacion de Pearson	70	70
La performance	,856	1
Globale Sig. (bilatérale)	,000	
N	70	70

Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire et à l'aide du logiciel SPSS.

CHAPITRE 03 : Etude de cas

D'après l'analyse des données mentionnés au tableau ci-dessus, on constate que la motivation et la performance globale sont positivement corrélées (le coefficient= 0,856).

Ce coefficient indique qu'il existe une forte relation entre la motivation et la performance globale, c'est-à-dire que lorsque la motivation est forte la performance est également plus forte.

3. La synthèse de l'enquête :

En synthèse globale a nous travail de recherche sur le terrain nous trouvons que la problématique de motivation des hommes au travail demeurent aussi complexe, sensible car il s'agit de gérer l'homme dans sa complexité multidimensionnel et comportemental.

L'homme comme nous l'avons déjà analyser précédemment ne doit pas être perçues comme une chose ou un auxiliaire à l'organisation il s'agit davantage d'un partenaire dans la mise en valeur des projets de l'entreprise.

L'entreprise dans se sens doit permettre a ces ressources humain **de vivre le sens de leur existence** dans le projet d'entreprise.

L'objet de notre cas d'étude demeure encore un terrain de production loin d'un espace interactif et motivationnel.

Aubert montre dans son livre les 10 commandements de la motivation que l'entreprise ne prend pas en considération :

1. Fixer les objectifs en commun et les contrôler
 - Mesurable
 - Réaliste
 - 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
 - Equité ne signifie pas égalitarisme en tout
 - Savoir s'engager sur des critères et s'y tenir

CHAPITRE 03 : Etude de cas

4. Les recommandations :

D'après les recherches que nous avons fais et les résultats que nous avons obtenu de notre enquête sur le terrain, nous remarquons un manque de la mise en valeur des pratiques managérial (le partage de la stratégie d'entreprise, la communication interne la politique salarial, le leadership, la politique de formation, l'esprit d'équipe), au travail qui sont la base de l'administration moderne aujourd'hui, dans ce cadre en préconise créer des groupes de travail qui en plus de donner un sentiment de reconnaissance par la participation, l'écoute active et la négociation, qui représentent plusieurs enjeux pou L'EMA :

- Satisfais les salarier.
- Impliquer les salarier dans la prise des décisions.
- Créer une capacité de coopération bénéfique pour l'entreprise.
- Améliorer le sentiment d'utilité.
- Acceptation des objectifs.
- Démontre la reconnaissance de l'entreprise.
- Encourager l'innovation.
- Créer des groupes solides.

Au cours de notre étude, nous avons remarqué aussi que les récompenses et les avantages financiers ne suffissent pas pour motiver le personnel aussi l'environnement de travail et le style de direction.

Donc nous recommandons à l'EMA de :

- Renforcer la motivation de ses salariés a travers un vrais pratique managérial.
- Renforcer sa capacité des personnels pour confronter la confiance de ses partenaires.
- Encourager toute activité relative à la motivation, les conditions de travail...etc.
- Améliorer le climat social.
- Développer la communication interne à travers des nouvelles méthodes.
- Regagner la motivation des salariés à travers l'instauration de relation respect et de confiance.
- changer les modes de management et investir la pratique d'écoute auprès des collaborateurs, car il s'agit de libérer les initiatives et redonner de sens au l'homme et de créer ainsi l'esprit de collaboration entre les managers et les manager.

Conclusion générale

Conclusion générale

L'objectif de l'étude était d'identifier la relation entre la motivation des membres de l'équipe de projet et leur performance. Plus précisément, la variable indépendante est «la motivation» et la variable dépendante est la «performance», incluant la «performance intra-rôle » et la « performance extra-rôle».

Pour atteindre notre objectif, nous avons adopté une méthodologie quantitative, soit un questionnaire pour recueillir les données. Un traitement statistique des données a été réalisé à partir du logiciel SPSS. Ainsi, par le biais d'analyses de corrélation, nous avons établi la relation entre les deux variables, soit la motivation et la performance au travail. Nous avons pu mettre en évidence cette relation, c'est-à-dire qu'il existe une relation positive significative entre elles.

Notre étude permet donc aux gestionnaires et aux dirigeants d'entreprises œuvrant dans la domaine de la gestion des ressources humaines de prendre conscience de l'importance des stratégies efficaces de motivation des employés pour améliorer les performances des membres des équipes de projet.

Ce qui distingue l'entreprise performante de celle peu performante c'est la capacité des managers à assurer la motivation des hommes au travail.

Le concept de motivation n'est pas un simple mot mais d'avantage un vocabulaire aussi complexe et pleine de sens allons dans la dynamique même de l'existence de capital humain dans le projet de l'entreprise. La motivation des hommes au travail demeure ainsi l'acte le plus déterminant permettant le management et la conduite des hommes dans le sens du partage, de la participation et de la création d'un partenariat réussi entre la ressource humaine et l'entreprise elle-même.

Le concept de motivation a fait l'objet d'intérêt des chercheurs et scientifiques dans le domaine de management et qui stipule que le fond de la motivation n'est pas uniquement l'investissement du côté matériel au financier, la motivation permet ainsi la mise en valeur des comportements **émotionnel liés** à la dynamique de l'homme au travail : management de la reconnaissance, communication managériale, la dynamique du groupe S'agissant de

Conclusion générale

nous travaons de recherche sur le terrain nous retenons que l'entreprise en question déploie des efforts dans ce sens mais demeure insuffisant les managers de l'entreprise ont une approche mécaniste du concept de motivation.

Les hypothèses de départ ont été vérifié et confirmé par nous soit, pour la première hypothèse **H1** « nous avons trouvé que les efforts qui déploie l'Entreprise Métro d'Alger en matière de motivation de ces ressources humaines sont insuffisant ».

Par le biais de l'analyse de corrélation, nous avons établi la relation entre les deux variables, soit la motivation et la performance au travail. Nous avons pu mettre en évidence cette relation, c'est-à-dire qu'il existe une relation positive et significative entre ces deux variables. Ce qui nous a permis de confirmer la deuxième hypothèse, **H2** : « la motivation des hommes au travail agit positivement sur leur performance ».

En ce qui concerne les leviers de la motivation, nous avons pu constater que les pratiques managériales sont à l'en-tête du classement. Cela nous amène à confirmer la troisième hypothèse, **H3** : « les meilleur leviers pour développer la motivation au sien d'EMA sont liés au pratique managériales ».

Ce travail de recherche s'est révélé particulièrement intéressant car le fait d'interroger des professionnels mais aussi des salariés nous a permis de montrer qu'il existait des écarts de perception entre des deux derniers quant à la question de la motivation des salariés. En effet, nous avons pu constater que les professionnels n'ont pas connaissance des sources de motivation des salariés, ce qui pose alors problème pour la mise en œuvre de la motivation de ceux-ci. Les services ressources humaines sont alors confrontés à l'insatisfaction des salariés causant des problèmes de démotivation, nuisibles à la performance de l'entreprise.

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

Conclusion générale

conjoncture économique. En effet, la direction des ressources humaines doit redoubler d'effort quant à la mise en œuvre de la motivation de ses collaborateurs.

Ce mémoire nous a également permis de mener une réflexion et proposer des pistes d'amélioration en apportant des préconisations basées sur trois axes importants. A la suite des investigations menées, nous avons pu mettre en avant la motivation liée aux méthodes de management, aux conditions de rémunération et enfin aux conditions de travail.

La réalisation de ce mémoire m'a permis d'acquérir de nombreuses connaissances au sujet de la motivation des salariés, ce qui me sera utile pour ma future carrière professionnelle dans les ressources humaines. L'enquête terrain m'a aidé à appréhender ce sujet de manière plus concrète notamment lors de questionnaire et des entretiens menés auprès des professionnels et des salariés. Ces rencontres ont été très enrichissantes pour ma part, d'un point de vue personnel mais également professionnel. Même si le mémoire demande beaucoup de temps, de recherche et de réflexion, je suis satisfaite d'avoir mené à terme ce travail et des apports enrichissants que ce dernier m'a apporté.

Les résultats de notre travail demeure non exhaustif est constitué un point de départ pour d'autre étude plus profonde de la matière.

Bibliographie

Bibliographie :

Ouvrage :

- AUBERT(N) : Diriger et motiver, édition d'ORGANISATION, 2^{ème} édition, 3^{ème} tirage 2003.
- ARTHUR(R) : Encadrer et motiver un équipe, édition S&MN, PARIS, 1998.
- ABRAMIS (D): Relationship of job stressors to job performance: linear or inverted-U, Psychological Reports, Etats-Unis, 1994.
- ACHTE (I) : comment concilier la performance et le bien être au travail.
- BRUNO(B), PIERRE(L), YVES (L .G):management, édition NIL France ,2013 ,3eme édition.
- BERGERON (J-L), COTE (N), JACQUES (J) et autre : les aspects humains de l'organisation, édition Boucherville, GAETAN MORIN Editeur, 1979.
- BAUVERT(P) et SIRET(N) : droit social, cas pratique, édition DUNOD, paris, 2008
- BOISLANDELLE, (H. M): *dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils*, édition Economico, Paris, 1998
- CHRISTOPHE BENOIT : motiver par l'enthousiasme, éditions d'Organisation, 2^{ème} édition, 2004.
- CHARLES(B), COMMERAS (D), REYRAT (D) et autre : Les déterminants psychologiques de la performance au travail : un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche, Toulouse. LIRHE
- DON (H), JOHN(W.S) : management des organisations, édition nouveaux horizons de Boeck université, 2006.
- Dolan (S. L), Saba(T), Jackson(S.E) et autre: La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles, PEARSON, 2008
- Emmanuel (M) et Matthieu (D) : les clés de la performance, éditions DEMOS, paris, 2004
- E. Morin (A), Savoie(G) : L'Efficacité de l'Organisation -Théories, Représentation et Mesures, Gaëtan Morin Editeur, Beaudin (1994),
- GUERRERO (S) : Les outils des RH : les savoirs- faire essentiels en GRH, DUNOD, 2009

- Kennedy (c): toutes les réponses aux grandes questions du management, édition maxima Laurent du mesnil, 5eme édition, 2003.
- LEVY-LEBOYER (C): LA MOTIVATION AU TRAVAIL, Modèles et stratégies, édition d'organisation, 3^{eme} édition, paris, 2002.
- MAUGERI (S): Théorie de la motivation au travail, édition DUNOD, paris, 2013.
- MARTORY(B), CROZIT(D) : pilotage social et performance, édition DUNOD, 5^{eme} édition, France, 2003
- SALVATORE (M) : Théorie de la motivation au travail, édition DUNOD, paris, 2004.
- SEKIOU (B), CHEVALIER (H) : Gestion des Ressources Humaines, De Boeck, 1993,
- Sylvie GUERRERO : comportement organisationnel, édition Boeck
- Schmidt(G), Mercier (M) : Gestion des ressources humaines, Pearson, 2004
-
- THEVENET(M), VACHETTE(J.L) : culture et comportements, édition Vuibert, 1992
- TURGEON (B) : la pratique du management, édition Chenelière/MC GRAW –HILL, 1997
- Thévenet(M), DEJOUX(C), MARBOT (E) et autre : Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines, édition PEARSON
- VALERIE(M) : Evaluer et rémunérer les compétences, Organisation, 2000.
-
- YVES(B), FOIX(C), MAURICE(M) : l'alchimie des talents, édition DUNOD, 2008

Reuves :

- Georges (W) : Ressources humaines, l'évaluation ligotée, Revue française de gestion 1979.

Dictionnaire :

- Le robert, dictionnaire de français, édition 2013.
- Le robert dictionnaire de français, imprimé en France par l'imprimerie, 2013
- HELFER(P) et ORSONI(J) : encyclopédie de MGT, édition VUIBERT, Paris 1994

Travaux universitaire :

ACHTE(I) et autre : comment concilier la performance et le bien être au travail ? , mémoire MBA RH, dauphine université de paris, 2010.

Laura (M) : La motivation des salariés et la performance dans les entreprises. Gestion et management. 2010.

HAMZAOUI (H) : l'apport de la motivation des hommes au travail sur la recherche de la performance au sien de l'entreprise, 2015.

Article :

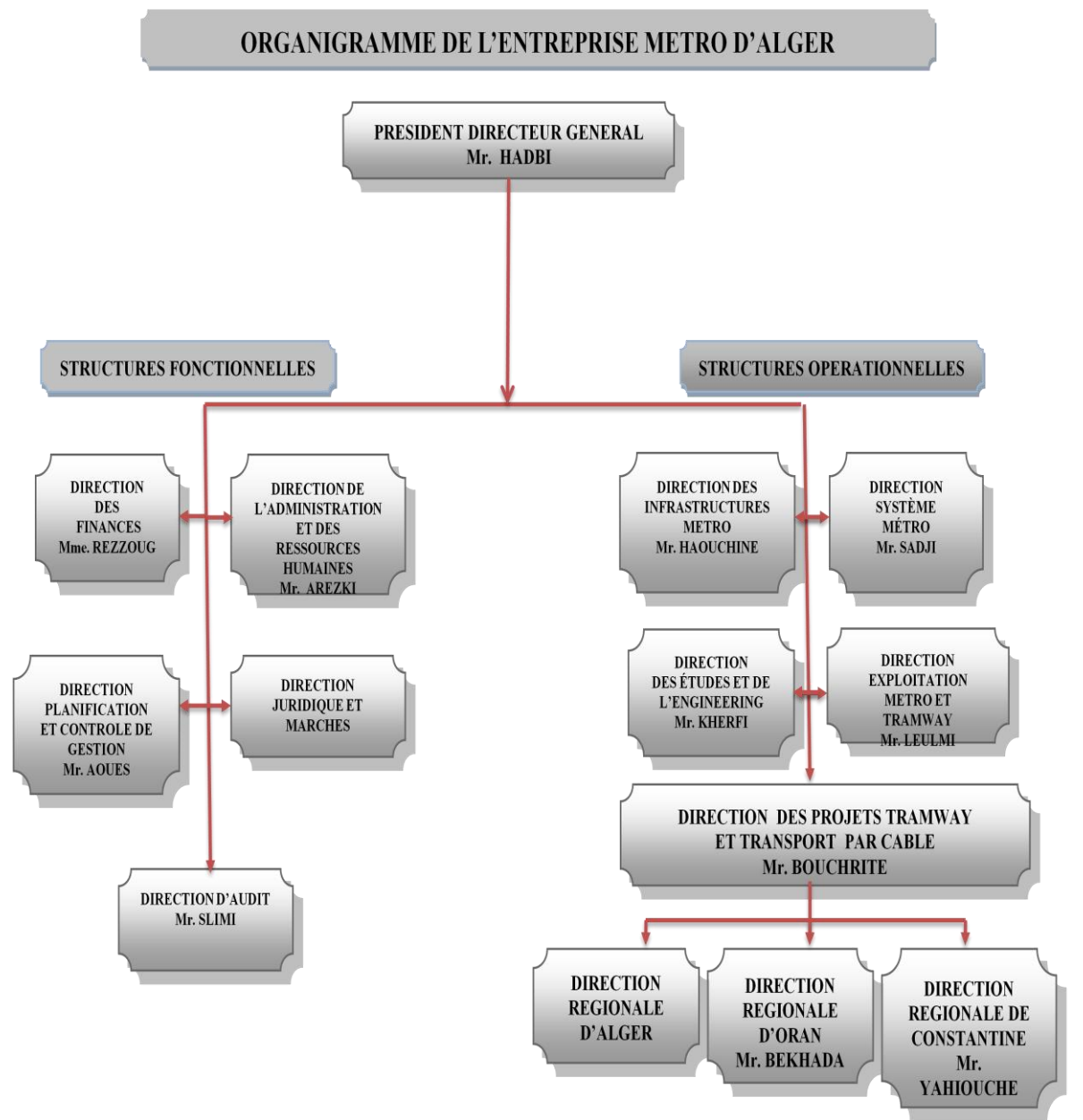
- **Robert(J.V): Introduction à la psychologie de la motivation, Broché – 1993, article.**

Sites web :

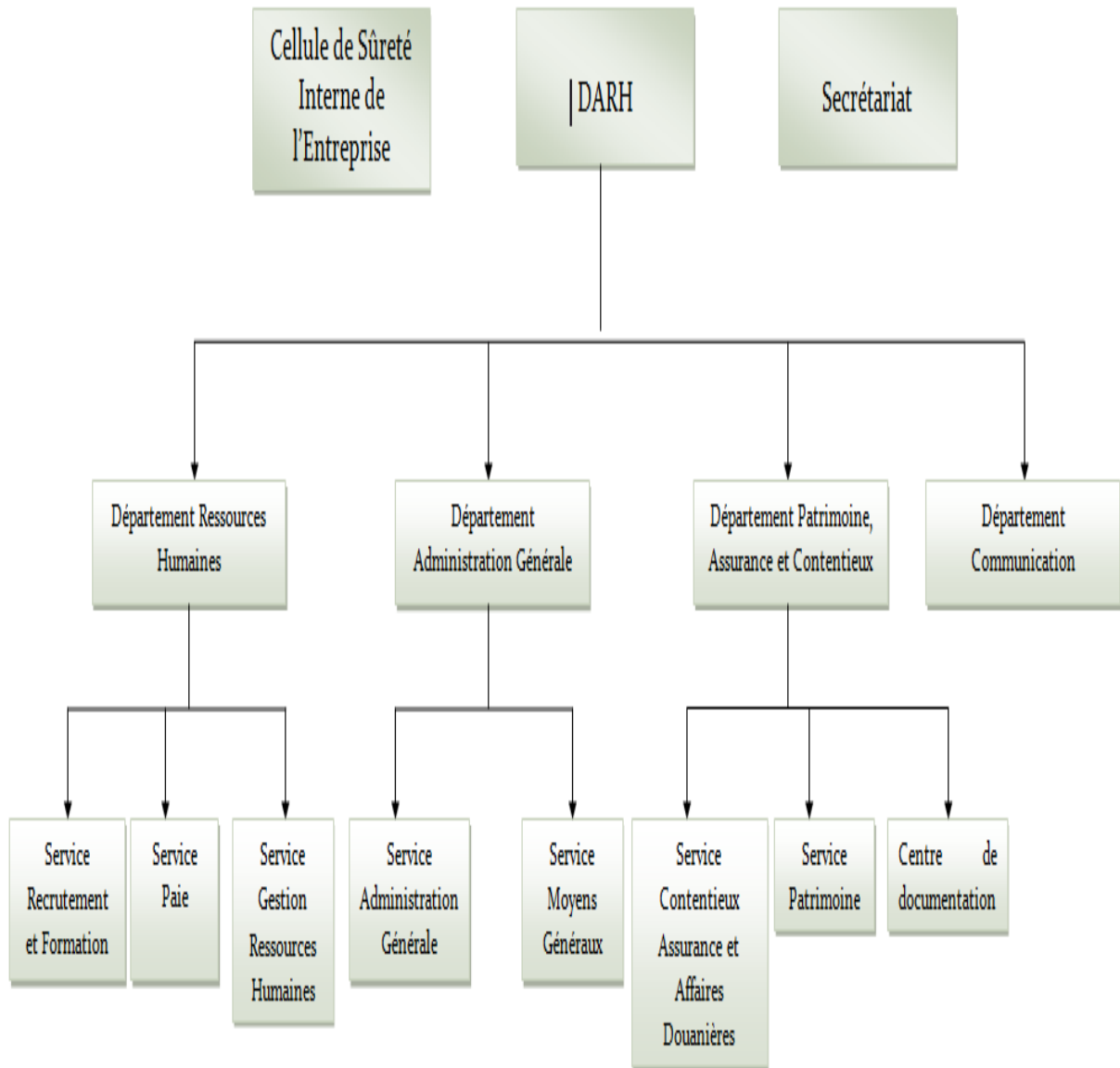
- [http// : www.mars-lab.com](http://www.mars-lab.com) , (Publié le 30juin 2015 consulté le 19 février 2018 à 17h30).
- [http / / : www. Developpement-RH.com](http://www.Developpement-RH.com), (Publié le 15 mai 2017 consulté le 19 février 2018 à 18h30).
- [http// : www.RH.com](http://www.RH.com) (Publié le 23 juillet 2014 consulté le 12 mars 2018 à 19h30).
- [http// : www.bussines.lesechos.fr](http://www.bussines.lesechos.fr) (Publié le 2 juin 2015 consulté le 12 mars 2018 à 19h30).
- [http// : www.dumas.ccsd.cnrs.fr](http://www.dumas.ccsd.cnrs.fr) (Publié le 16 mars 2015 consulté le 19 mars 2018 à 16h30).

ANNEXE :

ANNEXE I :



ANNEXE II :



I. ANNEXE III : Questionnaire

Madame, Monsieur :

Afin d'enrichir notre mémoire de fin de cycle, en vue de l'obtention d'un Master en sciences commerciales à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales (EHEC) (ex INC), option : Management des ressources humaines ayant pour intitulé **«l'impact de la motivation des ressources sur la performance au travail»**, nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire.

Nous vous assurant que ce questionnaire établi sous l'anonymat, répond à un objectif purement scientifique.

Nous vous remercions pour votre collaboration et votre aide qui nous seront très précieuses.

L'intéressé : l'étudiante

AISSA DILMI AFFAF

Partie 1 :

Sexe :

Masculin

Féminin

A quelle tranche d'âge appartenez-vous :

Moins de 25 ans

25 à 35

35 à 45

Plus de 45

Quel est votre niveau d'éducation :

Secondaire

Universitaire

Niveau élevé

Depuis combien d'années travaillez-vous :

Moins de 2 ans

De 2 à 5

De 5 à 8

De 8 à 11

Plus de 11

Votre catégorie socioprofessionnelle :

Cadres

Cadres supérieur

Partie 2 : les questions qui ont une relation avec la motivation

Êtes-vous satisfaits par votre travail :

Tout à fait satisfait

Satisfait

indécis

Pas satisfait

Les conditions de travail sont :

Excellentes

Bonnes moyennes

Assez mauvaises

Très mauvaises

Votre charge de travail :

Élevé

Moyenne

pas élevé

Pas du tout élevé

Sur une échelle de 1 à 5 combien estimez vous votre bien être au travail :

1... 2... 3... 4... 5...

Etes vous impliqué dans votre travail :

Très impliqué

Indécis

Pas impliqué

Pas du tout impliqué

Les objectifs qui sont fixé sont clairs et précis pour vous :

Oui

Non

Votre travail est reconnu par un retour (félicitation, récompense, avisEtc.) :

Oui

Non

Pensez vous qu'il existe au sien de votre entreprise un réelle partage et participation à la

prise de décision au travail :

Oui

Non

Le salaire que vous percevez est à la hauteur du travail que vous accomplis et est ce qu'il répond à vos attentes:

Oui

Non

Concéderez-vous le système d'évaluation et de récompense comme étant :

Tout à fait motivant

Motivant

Moyenne

Pas du tout motivant

Votre travail vous offre la possibilité de formation et de promotion :

Oui

Non

Quel sont d'après vous les leviers les plus importants à améliorer pour développer la motivation au sien de l'entreprise :

Les pratiques managériales

Le partage de la stratégie d'entreprise(les objectifs)

La communication interne

La politique salariale (primes, avantages,...)

Le leadership

La politique de formation

L'esprit d'équipe

Comment peut on avoir investir une vrais motivation au sien de votre entreprise :

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

Partie 3 : Les questions qui ont une relation avec la performance humaine :

1	2	3	4	5
Pas du tout pour cette raison	peu	modérément	fortement	exactement

Je fais des efforts au travail :

- Car, ce que je fais a beaucoup de sens pour moi 1 2 3 4 5
- Car, mon travail s'intègre parfaitement dans mes objectifs de vie personnelle 1 2 3 4 5
- Car, je risque de perdre mon emploi si je ne fais 1 2 3 4 5

pas assez d'efforts au travail

- Car, je considère cela comme étant mon devoir envers mon employeur 1 2 3 4 5

A l'aide de l'échelle suivante, indiquer votre niveau d'accord ou désaccord en cerclant le chiffre correspondant le mieux à votre opinion.

1	2	3	4	5
Pas du tout pour cette raison	peu	modérément	fortement	fortement

- Je travail très efficacement 1 2 3 4 5
- J'ai une bonne capacité d'analyse et de régulation des problèmes au travail 1 2 3 4 5
- Même en l'absence de tout contrôle, je suis très à cheval sur l'application des règles et des procédures de travail 1 2 3 4 5
- J'adhère complètement aux objectifs de l'entreprise 1 2 3 4 5
- Je veux être performant et créative 1 2 3 4 5

Table des Matières :

Dédicace	
Remerciement	
Résumé	
Abstract	
ملخص	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des abréviations	
Sommaire	
Introduction Générale.....	01
Chapitre 01 : La motivation des ressources humaines.....	06
Section 01 : les fondements de la motivation	07
1. Définition et conception :.....	07
1.1.Historique de la motivation.....	07
1.2.Définitions de la motivation	08
1.3.Définition liée au comportement humain.....	09
2. Les concepts clés de la motivation	10
2.1.Le terme : besoin.....	10
2.2.Le terme : stimulation.....	10
2.3.Le terme : satisfaction.....	11
2.4.Le terme : implication.....	12
3. La typologie des motivations.....	13
3.1. La motivation finale.....	13
3.2. La motivation instrumentale.....	13
3.3. La motivation de survie.....	14
3.4. La motivation obsessionnelle	14
4. Les sources de motivation	14
4.1. La motivation intrinsèque	14
4.2. La motivation extrinsèque	15
5. Processus de motivation.....	15
Section 2: les théories de la motivation au travail.....	16

1.3.1. Les conditions de rémunération directe	34
1.3.2. Les conditions de rémunération indirecte	35
1.3.3. La participation aux bénéfices	35
1.3.4. La méthode d'analyse de potentiel motivateur des récompenses au mérite	36
1.4. Changer le travail pour le rendre motivant.....	36
1.4.1. Ré-humaniser le travail: l'après TAYLOR.....	36
1.4.2. La complexité, facteur de motivation.....	37
1.4.3. Contrôle et autonomie.....	38
1.4.4. Communication et accès aux informations.....	38
1.5. La formation	38
1.6. Le leader charismatique	39
1.7. Le leader transformationnel	40
1.7.1. Trois aspects du leadership on été étudiés sur le terrain.....	41
1.8. La participation aux décisions	42
2. LA motivation par les conditions de travail.....	43
2.1. La qualité du climat social	43
2.2. La convivialité au travail.....	44
2.3. Les outils financiers et non financiers de motivation des salariés	44
2.3.1. Outils financiers	44
2.3.2. Outils non financiers.....	45
3. Les six aspects de la motivation	48
Chapitre 02 : le lien entre la motivation et la performance	49
Section 1 : Définition et évolution de la performance	50
1. Définition et conception.....	50
1.1. Définition de la performance.....	50
1.2. Le concept de la performance.....	52
1.3. La distinction entre la performance humaine et les notions voisines.....	54
1.3.1. L'efficacité	54
1.3.2. L'efficience.....	54
1.3.3. L'effectivité.....	54
2. La typologie de la performance	55
2.1. La performance organisationnelle.....	55
2.2. La performance sociale.....	55

2.3. La performance adaptative	56
2.4. La performance individuelle	56
3. Modèle multi-factoriel de Campbell	57
4. Les différentes théories sur la performance au travail	59
4.1. La performance de la tâche	59
4.2. La performance contextuelle.....	60
Section 2 : l'évaluation de la performance	61
1. Définitions et conceptions	61
2. Evolution historique et définition de l'évaluation des ressources humaines.....	62
2.1. Evolution historique	62
2.2. Définition	63
2.3. L'évaluation des ressources humaines vise plusieurs objectifs.....	64
3. Les approches en matière d'évaluation de la performance	65
4. Evaluation des ressources humaines : enjeux et composante.....	66
4.1. Enjeux.....	66
4.2. L'évaluation des performances.....	66
4.3. La démarche de l'évaluation.....	68
4.4. Le processus de l'évaluation	69
5. Les mesures de la performance au travail.....	69
6. Les principales méthodes d'évaluation.....	71
7. L'entretien.....	72
7.1.1. Définition et objectifs.....	72
7.1.2. L'utilité de l'entretien se résume en trois objectifs.....	72
7.1.3. Les différents types d'entretien	72
7.1.3.1.Les entretiens non directifs.....	72
7.1.3.2.Les entretiens non directifs.....	73
7.1.3.3.Les entretiens semi- directifs.....	73
7.1.3.4.L'entretien structuré et l'entretien situationnel.....	73
7.1.3.5.Les tests.....	73
7.1.3.6.L'évaluation 360°.....	74
7.1.3.6.1. Les apports du 360°.....	74
7.1.3.6.2. Limites du 360°.....	75
7.1.3.7.L'auto- évaluation.....	75
7.1.3.8.Les Centres d'évaluation.....	76

Section 3 : la motivation au cœur de la performance	77
1. Les déterminants de la performance humaine.....	78
2. Identification des facteurs qui ont un impact sur la performance au travail	78
2.1.Les facteurs directs.....	79
2.1.Les facteurs indirects	79
3. Le cercle vertueux de la performance.....	80
4. La performance dans l'entreprise liée aux méthodes de Management.....	81
4.1. Les méthodes de Management	81
4.2. La performance dans l'entreprise liée aux objectifs fixé.....	82
5. Relation motivation-performance : est une relation cyclique ?.....	83
6. Théorie de l'autodétermination	84
Conclusion	85
Chapitre 03 : Etude de cas	86
Section 01 : Présentation de l'Organisme d'accueil : Entreprise Métro d'Alger (EMA)	87
1. Généralités sur l'entreprise.....	87
1.1.Historique.....	87
1.1.1. Les missions de l'Entreprise	88
1.1.2. Organisation Générale	88
1.1.3. Mode d'organisation	88
1.1.3.1.Les structures Fonctionnelles	89
1.1.3.2.Structures Opérationnelles	90
2. Partenariats	92
2.1. La « SETRAM » pour une meilleure prestation de service.....	92
2.2. « CITAL » une impulsion pour le développement des transports urbains.....	92
3. Organigramme de l'entreprise	93
4. Evolution du pesonnel de l'EMA	94
5. Organisation et Organigramme de la DARH.....	94
5.1. Organisation de la DARH	94
6. La politique de motivation et l'évaluation des performances au sien.....	95
6.1. La rémunération	95
6.2. La communication interne	95
6.3. La formation	95

7. L'évaluation de la performance	96
Section 02 : la démarche méthodologique	96
1. Choix de méthode de recherche	96
2. L'outil de collecte de données.....	96
2.1. Le questionnaire	97
2.1.1. La population étudiée.....	97
2.1.2. L'échantillon	97
2.1.3. Le mode de contact	97
2.1.4. La construction du questionnaire	97
2.2. Type de question	98
3. Traitement des données	98
Section 03 : synthèse des résultats et discussion :.....	99
1. Présentation et analyse des résultats.....	99
1.1. Partie 01 : information personnels.....	99
1.2. Partie 02 : la motivation des salariés et leur degré de satisfaction au travail	106
1.3. Partie 03 : l'étude du lien entre la motivation et la performance.....	121
2. La corrélation entre la motivation et la performance globale.....	124
3. La synthèse de l'enquête	125
4. Les recommandations.....	127
Conclusion générale.....	128
Bibliographie	
Annexes	
Table des Matières	