

# **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 DU SYSTEME D'APPRECIATION DES  
PERFORMANCE DES RESSOURCES HUMAINES  
SUR LA MOTIVATION**

**ETUDE DE CAS : SOCIETE DE DISTRIBUTION  
D'OUEST (SONELGAZ)**

**Présenté par :**

**Melle. Naima ABDALLAH**

**Encadreur :**

**Dr. ACILA Nabila**

**Maître de conférences à EHEC Alger**

**2<sup>ème</sup> Promotion**

**2014/2015**

## **Résumé**

Dans un monde complexe et en perpétuelle évolution, que ce soit au plan technologique ou des marchés, les entreprises sont aujourd'hui bien incapables d'avoir une vision stratégique stable. Face à toutes ces incertitudes, la direction d'une entreprise est souvent confrontée à faire évoluer à la fois les actions des hommes qui font l'entreprise et leur compétence pour mener ces actions, car la première richesse d'une entreprise, c'est l'homme.

L'évaluation permet aux dirigeants de mesurer la contribution de chaque salarié à la valeur ajoutée de l'entreprise.

L'appréciation des collaborateurs, quel que soit leur niveau hiérarchique, est un acte de management incontournable, l'évaluation est un outil pour juger le rendement, la performance et la productivité de ses employés.

Notre étude déroulée au sein de la société de distribution d'ouest SONELGAZ de Relizane, notre recherche sur l'impact de système d'évaluation de la performance sur la motivation des employés de la compagnie.

### **Les mots clés :**

Appréciation de la performance, compétences, rendement, entreprise, les ressources humaines, évaluation, les objectifs, système de motivation.

# **Dédicace**

**Je dédie ce travail à**

**Dieu tout puissant**

**Et à mes parents, à mes frères et sœurs**

**Et à tous mes amis**

# Remerciements

J'exprime ma sincère gratitude et remerciements à mon encadreur académique **Mme Acilla**.

**Mr Ben yahia M'hamed** directeur des ressources humaines au sein de la compagnie SONELGAZ Relizane.

Un très grand merci aussi à **Mr Derkaoui M'hamed** pour l'encadrement dont j'ai bénéficié, pour l'attention, la disponibilité dont il a fait preuve, ainsi que le suivi pendant ma période de stage à SONELGAZ Relizane.

Tout le personnel de la DRH et tout ceux qui nous ont aidé à l'élaboration de ce travail. Sans oublier **HETTAK Shahrzad** pour leurs remarques et critique.

Enfin, nous remercions tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail de recherche. Et tous ceux qui n'ont pas été cités  
Merci à vous.

## Liste des tableaux

<b>Tableau</b>	<b>Désignation</b>	<b>Page</b>
<b>Tableau N° 01</b>	Nombre et signification des comportements	<b>67</b>
<b>Tableau N° 02</b>	Classification des postes de travail	<b>69</b>
<b>Tableau N° 03</b>	sexe de la population interrogée	<b>74</b>
<b>Tableau N° 04</b>	Répartition des effectifs par âge	<b>75</b>
<b>Tableau N° 05</b>	Répartition de l'effectif selon les catégories socioprofessionnelle	<b>76</b>
<b>Tableau N° 06</b>	ancienneté à la société	<b>77</b>
<b>Tableau N° 07</b>	Connaissance du système d'évaluation en place au sein de SONELGAZ	<b>78</b>
<b>Tableau N° 08</b>	L'équité de système d'évaluation	<b>79</b>
<b>Tableau N° 09</b>	le système d'appréciation en vigueur aide à déterminer les compétences réelles des employés	<b>80</b>
<b>Tableau N° 10</b>	l'information des résultats d'évaluation	<b>81</b>
<b>Tableau N° 11</b>	L'importance de l'évaluation	<b>82</b>
<b>Tableau N° 12</b>	l'évaluation d'une manière permanente	<b>83</b>
<b>Tableau N° 13</b>	une évaluation bien menée peut-elle accroître la motivation des employés ?	<b>84</b>
<b>Tableau N° 14</b>	Selon quels critères aimeriez-vous que l'on vous évalue pour être motiviez ?	<b>85</b>
<b>Tableau N° 15</b>	Pensez-vous que l'augmentation du salaire après l'évaluation est un bon argument pour vous motiver à améliorer votre rendement au sein de SONELGAZ?	<b>86</b>
<b>Tableau N° 16</b>	Avez-vous bénéficié d'une formation après l'évaluation au sein de SONELGAZ ?	<b>87</b>
<b>Tableau N° 17</b>	Dans de le cas de votre évaluation est positif qu'elle est la réaction de vos évaluateur ?	<b>88</b>
<b>Tableau N° 18</b>	Rencontrez- vous des difficultés à améliorer votre performance ?	<b>89</b>

## Liste des figures

<b>Figure</b>	<b>Désignation</b>	<b>Page</b>
<b>Figure N° 01</b>	les composants de la performance Modèle de Gilbert (1980)	<b>11</b>
<b>Figure N° 02</b>	La pyramide des besoins d'Abraham Maslow.	<b>35</b>
<b>Figure N° 03</b>	L'influence du système d'évaluation sur les composantes de la fonction RH	<b>44</b>
<b>Figure N° 04</b>	les Etapes de la planification	<b>48</b>
<b>Figure N° 05</b>	Les étapes de la recrutement	<b>50</b>
<b>Figure N° 06</b>	Les processus de la formation	<b>54</b>
<b>Figure N° 07</b>	sexe de la population interrogée	<b>74</b>
<b>Figure N° 08</b>	Répartition des effectifs par âge	<b>75</b>
<b>Figure N° 09</b>	Répartition de l'effectif selon les catégories socioprofessionnelle	<b>76</b>
<b>Figure N° 10</b>	ancienneté à la société	<b>77</b>
<b>Figure N° 11</b>	Connaissance du système d'évaluation en place au sein de SONELGAZ	<b>78</b>
<b>Figure N° 12</b>	L'équité de système d'évaluation	<b>79</b>
<b>Figure N° 13</b>	le système d'appréciation en vigueur aide à déterminer les compétences réelles des employés	<b>80</b>
<b>Figure N° 14</b>	l'information des résultats d'évaluation	<b>81</b>
<b>Figure N° 15</b>	L'importance de l'évaluation	<b>82</b>
<b>Figure N° 16</b>	l'évaluation d'une manière permanente	<b>83</b>
<b>Figure N° 17</b>	une évaluation bien menée peut-elle accroître la motivation des employés ?	<b>84</b>
<b>Figure N° 18</b>	Selon quels critères aimeriez-vous que l'on vous évalue pour être motivé ?	<b>85</b>
<b>Figure N° 19</b>	Pensez-vous que l'augmentation du salaire après l'évaluation est un bon argument pour vous motiver à améliorer votre rendement au sein de SONELGAZ?	<b>86</b>
<b>Figure N° 20</b>	Avez-vous bénéficié d'une formation après l'évaluation au sein de SONELGAZ ?	<b>87</b>

<b>Figure N° 21</b>	Dans de le cas de votre évaluation est positif qu'elle est la réaction de vos évaluateur ?	<b>88</b>
<b>Figure N° 22</b>	Rencontrez- vous des difficultés à améliorer votre performance ?	<b>89</b>

## Liste d'abréviation

GRH	Gestion des ressources humaines
RH	Ressources humaines
SAP	Système d'appréciation du personnel
GPO	Gestion par objectifs
GPEC	Gestion prévisionnel des emplois et des compétences
EGA	Electricité et Gaz d'Algérie
SDO	Sonelgaz Distribution Ouest
DD	Direction de la distribution
IPE	Indemnité d'expérience professionnelle

# Sommaire

<b>Introduction générale.....</b>	<b>P02</b>
<b>Chapitre 01 : Système d’appréciation de la performance des RH.....</b>	<b>P06</b>
Section 01 : Approches conceptuelles de la GRH et l’appréciation de la performance.....	P07
Section 02: l’appréciation du personnel entre composantes et méthodes.....	P14
Section 03 : Les objectifs de l’appréciation du personnel .....	P22
<b>Chapitre 02 : La motivation au travail .....</b>	<b>P32</b>
Section 01 : Les concepts de base.....	P33
Section 02 : Les grandes théories de la motivation au travail .....	P37
Section 03 : L’analyse et l’exploitation du résultat de l’évaluation du personnel.....	P46
<b>Chapitre 03 : diagnostic et analyse de l’impact du système d’appréciation du personnel sur la motivation des RH au sein de SDO (SONELGAZ).....</b>	<b>P59</b>
Section 1 : Présentation du groupe SONELGAZ.....	P60
Section 02 : La politique de la gestion des ressources humaines au sein de SONELGAZ.....	P67
Section 03 : la réalisation d’une enquête par questionnaire sur l’impact du système d’appréciation de la performance sur la motivation au sein de SONELGAZ.....	P74
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>P95</b>

# **Introduction générale**

Dans un environnement complexe. Les entreprises sont de plus en plus confrontées à un double souci, d'une part maintenir, développer leurs parts de marché et d'autre part, motiver leur personnel. Ce double mouvement soutient l'idée d'une recherche de performance sur les plans tant économique que social.

La gestion des ressources humaines dans l'organisation a pour objectif de satisfaire au mieux et au meilleur coût les besoins en personnel, de valoriser les compétences de leurs agents et de les gérer en anticipant afin de mettre la bonne personne au bon poste.

Aujourd'hui la GRH performante serait celle qui permet à une organisation d'avoir la bonne personne au bon poste à tout moment, afin d'atteindre et d'améliorer ses résultats. Gérer et développer les compétences des collaborateurs seraient donc la performance spécifique de la DRH.

C'est pour cela l'entreprise doit recruter des ressources humaines compétents, pour l'accélération du processus de mondialisation et de rapprochement économique contraint les entreprises à plus d'efficacité dans la définition de leur stratégie.

Pour ce faire, une organisation doit soumettre au minimum une fois dans l'année son capital humain à des évaluations pour juger le rendement, la performance et la productivité de ses employés. L'évaluation Considéré comme un outil d'aide à la décision en matière d'action de GRH, permet à la fois, de faire le point sur les compétences du collaborateur et d'identifier les difficultés rencontrées et d'évaluer ses progrès et ses potentialités.

Malgré sa on ne peut pas négliger que l'entreprise rencontre des problèmes envers ses salariés, car chaque organisation a ses règles, sa culture, ses objectifs.....et que l'évaluateur est un être humain et chacun a sa personnalité, ses principes et ses idées.

Notre sujet de recherche porte deux variables : l'appréciation de performance et la motivation des salariés .C'est pour cela que nous voulons analyser le système d'appréciation de performance au sein de la direction des ressource humaines de SONELGAZ.

Pour conséquence, la problématique que nous proposons dans le cadre de cette étude est de savoir : **Quel est l'impact du système d'appréciation de performance SAP sur la motivation des salariés au sein de la direction de distribution d'ouest SONELGAZ Relizane ?**

De cette problématique, d'écoule d'autres questions qui sont :

- ✓ Quel est l'utilité de la mise en place d'un système d'évaluation pour l'entreprise et ses collaborateurs ?
- ✓ Quelle est la réalité du système d'appréciation de performance et de motivation au sein de la direction de distribution d'ouest SONELGAZ Relizane ?
- ✓ Comment la fonction des ressources humaines exploite les résultats obtenus par le système d'appréciation du personnel pour augmenter la motivation des salariés ?
- ✓ Quel est l'effet des résultats d'appréciation de performance sur la motivation des travailleurs ?

A cet égard, deux hypothèses nous semblent envisageables :

- ✓ Le système d'évaluation de performance est mal orienté par la direction des ressources humaines, donc n'est pas équitable et juste par rapport à l'apport personnel de chaque employé.
- ✓ Le système d'évaluation de performance n'est pas efficace pour la motivation.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons eu recours à la recherche bibliographique en consultant les ouvrages, les revues, les sites internet et quelques travaux universitaires.

Pour notre étude des cas, nous avons adopté une analyse à la fois descriptive et analytique : Analyse des documents internes de SONELGAZ, observation, questionnaire et comparaison...

Nous avons divisé notre travail en trois chapitres, les deux premiers sont dédiés à une approche théorique et le dernier à une approche pratique :

Le premier chapitre traitera du système d'appréciation du personnel vu son importance dans l'organisation d'évaluation on parle de l'évaluation comme préalable incontournable dans le processus RH de toute entreprise, il est subdivise en trois sections :

Section 01 : Approches conceptuelles de la GRH et l'appréciation de la performance ;

Section 02: L'appréciation du personnel entre composantes et méthodes ;

Section 03 : Les objectifs de l'appréciation du personnel.

Le deuxième chapitre, sera consacré à traiter la motivation : La définition de la motivation selon les auteurs puis nous établirons une typologie des motivations. Enfin nous verrons des grandes théories de celles-ci il est subdivise en trois sections :

Section 01 : la motivation entre concepts et typologies ;

Section 02: Les grandes théories de la motivation au travail ;

Section 03 : L'analyse et l'exploitation des résultats d'évaluation dans la gestion des ressources humaines.

Le troisième chapitre portera sur l'analyse d'accueil, à savoir la méthodologie de recherche et présente le contexte de l'étude, présente la politique et les pratiques en termes d'appréciation du personnel au sein de **Société de Distribution d'Ouest SONELGAZ** Relizane.

Section 01 : Présentation générale de l'organisation d'accueil ;

Section 02 : La politique de la gestion des ressources humaines au sein de SONELGAZ ;

Section 03 : la réalisation d'une enquête par questionnaire sur l'impact du système d'appréciation de la performance sur la motivation au sein de SONELGAZ.

**Chapitre 01 :**  
**Systeme**  
**d'Appréciation du Personnel**

## Introduction

L'appréciation du personnel est un outil de gestion des ressources humaines mais aussi un aspect essentiel du management pour une entreprise. Elle sert de manière efficace à mesurer les contributions individuelles des employés. Une démarche d'évaluation bien menée participe grandement à l'assignation des objectifs stratégiques de l'entreprise car elle met en commun les intérêts de l'entreprise et ceux des employés qui y travaillent.

Dans cette partie du mémoire, nous aborderons dans un premier temps les différentes notions qu'englobe le processus d'appréciation de la performance et dans un second temps, nous verrons quelles sont les nombreuses méthodes dont les entreprises disposent pour évaluer la performance de leurs collaborateurs.

Nous avons traité dans ce chapitre les sections suivantes :

Section 01 : Approches conceptuelles de la GRH et l'appréciation de la performance

Section 02 : L'appréciation du personnel entre composantes et méthodes

Section 03 : Les objectifs de l'appréciation du personnel

## Section 01 : Approches conceptuelles de la GRH et l'appréciation de la performance

### 1.1. Définition et objectifs de la gestion des ressources humaines :

#### 1.1.1 Définition de la GRH :

Toute organisation implique la présence nécessaire et inévitable de personnes ou de ressources humaines.

*« La fonction ressources humaines constitue un ensemble variable de pratiques qui visent à aider l'organisation à résoudre avec efficacité, efficience et équité les problèmes associés à la présence de personnes au sein d'une entreprise »<sup>1</sup>.*

La gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation (publique ou privé) de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et en qualité, pour atteindre en temps voulu les objectifs qu'elle s'est fixés dans un contexte d'incertitude accrue. Les activités de la fonction ressources humaines sont le recrutement, la rémunération, l'appréciation, la mobilité et la gestion des carrières, la formation, la négociation, ....

#### 1.1.2 Les objectifs de la GRH :

La gestion des ressources humaines à pour but d'assurer en permanence la meilleure adéquation possible entre ses ressources et ses besoins en personnel sur le plan quantitatif comme sur le plan qualitatif, les objectifs principaux de la gestion des ressources humaines dans les ensembles suivants :

---

<sup>1</sup> SYLVIE St-O, MICHEL A, VICTOR H, et autre, *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, édition gaetan morin editeur, canada, 2004, p20.

## Chapitre 01 : Système d'Appréciation du Personnel

---

- **Attirer** : il s'agit d'attirer vers l'organisation le nombre suffisant de personnes possédant des capacités et de l'expérience.
- **Conserver** : cela se fait par la gestion des carrières et favorise la promotion interne.
- **Développer** : le développement des compétences et des savoirs faire des employés à travers la formation du personnel, donc l'organisation consacre un budget pour le développement des compétences de son personnel.
- **Motiver et satisfaire** : on peut motiver les salariés par plusieurs façons comme :
  - la rémunération : mettre l'accent sur l'évaluation des performances et analyse des emplois.
  - le climat de travail : mettre l'accent sur la communication, c'est-à-dire préparant et organisant des entretiens permanent entre les employeurs et les représentant des salariés.
  - la santé et la sécurité : la réduction des accidents de travail (formation/prévention).
- **Etre efficace** : contribuer à la réalisation des objectifs de l'entreprise, c'est-à-dire assurer la réalisation cohérente de tous les objectifs précédents qui convergent vers une plus grande efficacité de l'organisation.

### 1.1.3 Les défis actuels de la GRH :

La mobilisation optimale des ressources humaines donne à l'entreprise un avantage compétitif déterminé pour réagir face aux défis économiques, sociaux et technologiques. Donc la qualité du management des ressources humaines est un facteur clé de succès essentiel.

#### 1.1.3.1 Les défis économiques :

Le développement de la flexibilité donne à penser qu'elle constitue la seule façon de réagir face à la situation économique actuelle marquée par les effets de la mondialisation. Elle constitue un enjeu majeur des politiques de GRH. Elle s'oppose le plus souvent à la rigidité, avec des synonymes comme souplesse, adaptabilité ou réactivité. Les pratiques de flexibilité

## Chapitre 01 : Système d'Appréciation du Personnel

---

consiste à faire évoluer l'ensemble des conditions liées à l'emploi, elle s'applique dans le domaine de la gestion des ressources humaines à la fois dans son aspect quantitatif (flexibilité des horaires et des effectifs) et dans son aspect qualitatif. Cette dernière est fondée sur la souplesse de l'organisation et des technologies de production et sur la polyvalence du personnel.

### 1.1.3.2 Les défis sociaux :

La vision taylorienne du salarié motivé uniquement par le niveau de la rémunération obtenue est remise en cause par les nouvelles écoles de pensée qui insistent de plus en plus sur les aspects psychologiques de la gestion du personnel et la prise en compte croissante de la motivation des salariés. L'école des ressources humaines par exemple montre l'importance de la communication interne, du travail en équipe comme facteurs de motivation du salarié. L'école sociologique insiste pour sa part sur la diversité des besoins individuels qui imposent de répondre aux besoins de développement des individus en menant éventuellement une politique sociale spécifique pour chaque groupe social membre de l'entreprise.

### 1.1.3.3 Les défis *technologiques* :

L'accélération du progrès technique (la mutation technologique, transformation des organisations, moins de travail administratif, valorisation des compétences) oblige l'entreprise à adapter plus régulièrement et plus rapidement, les compétences et qualification des salariés. Par ailleurs, l'intégration de ces progrès technique est à la base de la compétitivité de l'entreprise.

## 1.2 Approches et notions essentielles de l'appréciation de la performance :

### 1.2.1 Notion évaluation et appréciation :

Les auteurs en Gestion des Ressources Humaines utilisent les termes « *évaluation des performances ; évaluation du rendement, appréciation du personnel, appréciation des compétences ; appréciation des performances ;...* »,

Les auteurs en Gestion des Ressources Humaines ne voient pas une différence significative entre l'évaluation et appréciation mais certains trouvent nécessaire de distinguer

ces deux notions (évaluation et appréciation). Nous nous devons de donner quelques définitions avancées par des auteurs qui ont écrit en la matière.

Chloé Guillot-Soulez (2008), définissent l'évaluation comme « *un jugement porté sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions. Le jugement peut être exprimé sous différentes formes :- par une notation ;- par un inventaire des points forts et des points faibles par rapport à la fonction exercée ;...* »<sup>2</sup>

Bernard Martory et Daniel Crozet (2007) définissent l'appréciation comme « *un jugement porté par un supérieur hiérarchique ou des collègues de travail sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions* ».<sup>3</sup>

Chaque personne dans une organisation est évaluée par son supérieur hiérarchique, ses collègues de travail et ses subordonnés. L'évaluation est une activité qui consiste à porter un jugement sur la contribution spécifique de l'employé aux objectifs de l'organisation. Il s'agit, en fait, de mesurer, évaluer, puis juger les résultats et les comportements d'un employé pendant une période donnée, en rapport entre les résultats obtenus et les résultats planifiés, Deux types d'évaluation possible en entreprise. L'évaluation formelle et l'évaluation informelle.

Plus l'évaluation des autres est formelle, plus elle sera objective et bénéfique sur le rendement des employés et sur les prises de décisions ultérieures.

## 1.2.2 Définition de la performance :

Le concept performance vient de l'ancien français performer qui signifiait " accomplir, exécuter " une action, il apparaît en anglais avec to perform dont vient le mot de performance.

---

<sup>2</sup> GUILLOT-SOULEZ C, *La gestion des ressources humaines*, Editions Gualino Lextenso, paris, 2008. P231.

<sup>3</sup> MARTORY B., CROZET D. *Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances*, édition Dunod, Paris, 2005, p 311.

Stéphane Jacquet définit la performance comme « *l'accomplissement d'un processus, d'une tâche, mais aussi les résultats obtenus ainsi que le succès dont on peut se prévaloir.* »<sup>4</sup>

On pourrait donc définir la performance comme la capacité à agir selon des critères d'optimalité très variés, afin d'obtenir la production d'un résultat. Mais la performance désigne aussi bien le résultat que les actions qui ont permis de l'atteindre. La performance contient une triple idée :

**Résultat,** La performance représente le niveau de réalisation des objectifs.

**Action,** la performance relèverait ainsi du processus et non du seul résultat, c'est à dire les résultats et la mise en œuvre pour les atteindre.

**Succès,** Une performance n'est pas bonne ou mauvaise en soi. Un même résultat peut être considéré comme une bonne performance si l'objectif est ambitieux ou une mauvaise performance si l'objectif est modeste

### 1.2.3 Les composants de la performance (les concepts de base) :

Les définitions précédentes mettent en avant des composants essentiels de la performance à savoir l'efficacité, l'efficience et la pertinence.

#### L'efficacité :

*« L'efficacité se mesure par l'écart entre les objectifs affichés et les résultats obtenus. Elle prend en compte la qualité des anticipations réalisées par les acteurs et permet aussi d'appréhender les autres aspects que la dimension d'efficience n'arrive pas à saisir. »*<sup>5</sup>

L'efficacité pourrait être définie comme « la capacité à réaliser des objectifs ». Il s'agit de faire ce que l'on a prévu, même si on doit y affecter des ressources supplémentaires. L'efficacité consiste à faire les bonnes choses.

<sup>4</sup> STEPHANE J, « *Management de la performance : des concepts aux outils* », in revue gestion des ressources humaines, N° 162, 2011, p 2

<sup>5</sup> BOYQUIN H, *Le contrôle de gestion*, PUF, 1986, p 3

### **L'efficience**

L'efficience introduit la notion d'optimisation. L'efficience consiste à faire les choses de la bonne manière.

L'efficacité représente la conformité de l'atteinte de l'objectif résultat alors que l'efficience implique le respect des contraintes de ressources, c'est à dire des moyens négociés. Etre performant impliquerait alors d'être à la fois efficace et efficient, dans une situation donnée.

### **Pertinence**

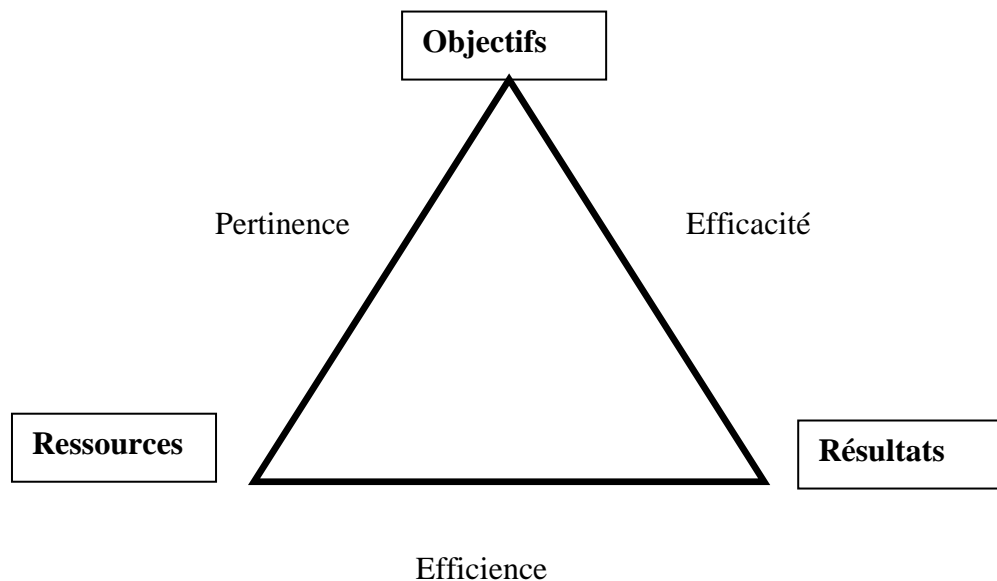
La pertinence, elle traduit la bonne adéquation entre les objectifs affichés et les résultats obtenus par le projet et le contexte dans lequel il évolue.

Pour résumer cette approche, un modèle global peut-être présenté, il s'agit du modèle de Gilbert (1980) qui se décline à travers le triangle de la performance.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup>Op Cit, p 4

Figure N° 01: les composants de la performance Modèle de Gilbert (1980)



Source : STEPHANE, (J) : « *Management de la performance : des concepts aux outils* », in revue gestion des ressources humaines, N°162 ,2011, p. 4

- Le segment entre objectifs et résultats définit l'efficacité et permet de savoir si l'entreprise est suffisamment efficace pour atteindre ses objectifs.
- Le segment entre résultats et ressources définit l'efficience et permet de savoir si l'entreprise arrive à atteindre ses objectifs avec moins de coûts et de moyens.
- Le segment entre ressources et objectifs désigne la pertinence et permet de savoir si l'entreprise s'est munie des bons moyens pour atteindre ses objectifs.

## Section 02 : L'évaluation : Un pilier de la fonction Ressources Humaines.

### 2.1 Les composantes du processus d'appréciation de la performance

Préalablement à la mise en place d'une démarche d'appréciation des salariés dans une organisation, il convient de répondre à une série de questions afin que l'évaluation ne s'avère pas, au mieux inutile, et au pire, contre-productive, car mal définie ou mal expliquée aux acteurs concernés et finalement mal acceptée.

#### 2.1.1 La visée : Pourquoi évaluer ?

La définition de la visée apparaît probablement comme un point de passage obligé dans l'élaboration du système d'appréciation de la performance.

L'appréciation poursuit de multiples objectifs, qui sont le plus souvent combinés entre eux, et qui sont aussi divers. Nous pouvons préciser les objectifs de l'évaluation suivants.

- **Objectifs organisationnels :**

Assurer la cohérence des performances et contributions individuelles avec la mission, la stratégie et les objectifs généraux de l'organisation, donc l'appréciation permet d'améliorer l'efficacité organisationnelle en assurant que les missions et les responsabilités sont bien précises.

- **Objectifs psychologiques :**

Pour le collaborateur, l'évaluation a un double objectif de dialogue et de reconnaissance. Le dialogue doit permettre d'échanger sur les résultats, l'organisation, les moyens, les difficultés rencontrées, mais également sur les aspirations et les attentes professionnelles. La reconnaissance passe par un retour sur les réalisations, ainsi que par une valorisation (orientation professionnelle, mobilité, éléments de rémunération).

Donc le collaborateur a besoin de situer sa contribution par rapport aux attentes de sa hiérarchie et par rapport aux normes de réussite.

- **Objectifs de performance :**

Le collaborateur a besoin d'objectifs ambitieux et réalisables. L'évaluation porte sur le degré de réalisation des objectifs, sur le contexte et les moyens mis à la disposition du salarié.

- **Objectifs de développement :**

Faire savoir comment la personne peut progresser dans l'organisation, fournir un outil pour l'aider à s'améliorer, mieux connaître les désirs d'évolution sont autant d'objectifs de développement.

### 2.1.2 L'objet : Evaluer quoi ?

L'objet indique ce sur quoi porte l'évaluation ou à propos de quoi elle est formulée. La performance et les compétences sont les deux principaux objets d'évaluation d'un individu, aujourd'hui que certaines entreprises vont au-delà de ces objets. Certaines évaluent le potentiel ou le talent de certains salariés, d'autres : les aptitudes. Il est possible d'ordonner quatre niveaux de l'évaluation qui doivent être distingués.

#### 2.1.2.1 Evaluation de la performance

Consiste à évaluer les résultats d'un salarié, c'est-à-dire à analyser le produit de ses activités concrètes, dans ce cas, on constate les écarts entre les résultats attendus et ceux effectivement obtenus, l'évaluation s'appuie sur une liste d'objectifs préalablement définis, les objectifs sont le plus souvent quantitatifs (évolution du chiffre d'affaires, réduction des coûts, satisfaction des clients ...), mais peuvent également être qualitatifs (mise en place un action, projet). Une combinaison de ces deux types d'objectifs est possible.

## Chapitre 01 : Système d'Appréciation du Personnel

---

Après la définition des objectifs, la phase de mise en place d'indicateurs de mesure est déterminante. Ces indicateurs doivent être très précis pour éviter les contestations lors de l'évaluation des performances.

L'appréciation des résultats fait partie intégrante de la gestion par objectifs GPO, est particulièrement bien adaptée aux managers et aux gestionnaires, elle repose sur le principe de base selon lequel il est bon de reconnaître et récompenser les individus en fonction de leurs réalisations et de l'adéquation de ces réalisations par rapport à des objectifs préalablement fixés, en parallèle, une technique de motivation lorsque les salariés participent à la définition des objectifs.

Les quatre étapes principales de la méthode de la gestion par objectif sont :

- ❖ définition des objectifs que les salariés devront atteindre avec leur supérieur hiérarchique (résultats, moyens),
- ❖ élaboration d'un échéancier,
- ❖ comparaison des résultats avec les objectifs fixés (analyse des écarts, diagnostic des causes, plans d'action),
- ❖ définition de nouveaux objectifs et des actions à mener pour faire face aux difficultés déjà rencontrées par le passé.

### 2.1.2.2 Les compétences

Depuis les années 90 les entreprises ont intégré la notion de compétences dans leur politique de rémunération. Quand, il est nécessaire de positionner le salarié dans un référentiel de compétences, et d'évaluer régulièrement son niveau de compétences pour le situer dans la grille de classification. L'appréciation des compétences fondés sur « le savoir, le savoir-faire, le savoir-être »,

Les différents types de compétences suivants sont évalués (C. Dejoux, A. Dietrich, *Management par les compétences : le cas Manpower*, Pearson Éducation, 2005) :

- ❖ Compétences communes : elles sont partagées par tous les collaborateurs et reflètent la culture de l'entreprise
  - \*Sens du service / sens commercial
  - \*Travail en réseau
  - \* Exigence / implication
  - \* Gestion de la pression / du stress
  - \* Initiative / innovation
  
- ❖ Compétences métiers : spécifiques à chaque métier, elles sont déterminées en fonction de la mission et de la fonction. Trois à six compétences sont évaluées parmi la quinzaine suivante :
  - \* Analyse et synthèse
  - \* Anticipation
  - \*Capacité à mener plusieurs tâches de front
  - \*Capacité d'adaptation
  - \*Capacité de décision
  - \*Confidentialité
  - \*Diplomatie
  - \*Ténacité
  - \*Ecoute
  - \*Exemplarité
  - \*Organisation
  - \*Persuasion
  - \* Réactivité
  - \*Rigueur / Flexibilité
  - \*Sens du résultat
  
- ❖ Compétences managériales : elles concernent uniquement les collaborateurs ayant des fonctions d'encadrement et d'animation d'équipes :

- \* Leadership
- \* Courage managérial
- \* Délégation
- \* Compréhension de l'entreprise
- \* Vision à moyen et long terme

La maîtrise de compétences n'est pas toujours synonyme de performances.

L'appréciation des compétences a donc un intérêt certain mais ne saurait se remplacer à l'évaluation des résultats. L'appréciation des compétences complétées par l'appréciation des performances.

### **2.1.2.3 Le potentiel**

L'évaluation du potentiel c'est la capacité à acquérir rapidement. Il s'agit d'apprécier les évolutions possibles au-delà du poste tenu, lorsque les compétences nouvelles utiles pour occuper un métier différent.

L'analyse du potentiel implique une vue précise des performances réalisées par le salarié tout au long de sa carrière, et elle est souvent effectuée par plusieurs personnes pour garantir une diversité de points de vue.

### **2.1.2.4 Les comportements**

L'appréciation des comportements ou des « compétences comportementales » sont en effet constitutives de la performance du salarié dont les situations de travail nécessitent en permanence des séquences d'ajustement ou de transaction. Certaines entreprises qui disposent d'une forte culture d'entreprise intègrent dans leur support d'entretien un volet relatif aux comportements valorisés en interne. Par exemple un manager peut par exemple tenir un journal de bord dans lequel il recense les comportements (bons ou mauvais) ayant une incidence forte sur le rendement ou la qualité.

## 2.1.3 Les acteurs : qui participent à l'évaluation ?<sup>7</sup>

Les acteurs de l'évaluation (les évaluateurs) sont des individus ou des groupes, membres de l'entreprise ou extérieure à celle-ci, qui agissent de manière directe ou indirecte sur la conduite du processus. Ils peuvent être différenciés selon leur rôle dans le processus:

Les acteurs sont nombreux .en générale, c'est le supérieur hiérarchique qui procède à l'appréciation, mais d'autres personnes sont susceptibles de donner un avis : l'évalué lui-même, ses pairs, ses collaborateurs, ses clients, ou toute personne travaillant directement avec lui.

### 2.1.3.1 Hiérarchie

L'évaluation hiérarchique est la plus fréquemment rencontrée dans les entreprises. Dans 90% des cas, c'est le supérieur hiérarchique direct  $n+1$  ou  $n+2$  qui procède à l'évaluation des performances de ses salariés, en général à travers un entretien.

Cela fait partie des ses responsabilités d'encadrement et de management .il peut être aide ou secondé par le directeur des ressources humaines.

### 2.1.3.2 Evalué

En complément de l'évaluation hiérarchique, il peut demander au salariés d'effectuer sa propre appréciation (cela concerne généralement les cadres) .cette technique permet de tester la capacité la personne à prendre du recul par rapport à elle-même et si elle connaît ses faiblesses, elle permet également de préparer un entretien avec le supérieur hiérarchique.

### 2.1.3.3 Pairs, collaborateurs, clients

Une approche plus complète de l'évaluation est sans doute celle où l'on demande aux collègues, collaborateurs ou clients d'évaluer une personne sur des critères précise.

---

<sup>7</sup> <http://www.gestionappliquée.com>. (Consulté le 02/11/2014 à 05h26).

On cherche à toucher l'ensemble des personnes en contact, afin de mieux cerner son image, son comportement, ses qualités, ses défauts, son style de management.

### 2.2 L'évaluation une fatalité<sup>8</sup> :

L'impact de l'évaluation sur les attitudes et les comportements est considérable. L'évaluation s'inscrit dans un double rapport de dépendance affective et objective. La dépendance affective de l'individu à l'égard de son groupe est forte : la crainte d'être exclu et le désir d'être apprécié régissent bien des attitudes; la dépendance objective est tout aussi grande : le salaire, la carrière, les conditions de travail et de vie sont dépendantes de l'entreprise.

Le salarié cherche à renforcer sa *sécurité* dans son emploi, à renforcer son *autonomie* dans sa tâche et à renforcer son *pouvoir* et son *influence* dans et sur l'organisation. Le salarié cherche à accroître la somme de ces quatre termes: ainsi, par exemple, un salarié acceptera de changer d'emploi (moins de sécurité) si le nouveau poste lui offre des compensations en termes d'autonomie (conditions de travail) et de pouvoir (statut et rémunération). De façon générale, si un salarié cherche à quitter son entreprise, c'est qu'il estime que l'un ou l'autre de ces facteurs s'est détérioré sans compensation dans les autres postes. Les évaluations peuvent être erronées : il s'agit des cas de sous-évaluation de peur de la mutation-promotion d'un collaborateur performant ou de surévaluation pour favoriser le transfert vers d'autres services. Le rôle des affinités dans l'évaluation ne peut pas être écarté: le responsable peut désigner sélectionner ceux avec lesquels il a envie de travailler. Il faut également prendre en considération les décalages entre les indices de crédibilités sociales (le profil) et les indices de performances qui sont basés sur des faits. Cela ne gêne pas pour évaluer les extrêmes mais pour les niveaux médias cela peut conduire à des erreurs d'appréciation et contribuer à des erreurs de gestion des ressources humaines.

La sécurité, l'autonomie, le pouvoir et l'influence ne sont pas les seuls facteurs de motivation que le salarié prend en considération ; il y en a d'autres tout aussi importants tels que le facteur géographique (la proximité du lieu de travail signifie moins de trajet et donc

---

<sup>8</sup>JEAN-P L, *L'évaluation du personnel dans l'entreprise*, Edition Dunod Christophe Bossel, MBA-HEC Lausanne, 1997, p 2

## **Chapitre 01 : Système d'Appréciation du Personnel**

---

plus de temps pour la famille) et les possibilités de diminuer le taux d'activité. Ces facteurs là de motivation sont certainement plus importants pour les femmes dont les contraintes et les objectifs sont différents de celles des hommes.

### Section 03 : l'Appréciation du Personnel entre méthodes et objectifs

#### 3.1. Les méthodes privilégiées, employées par les entreprises pour apprécier la performance de leurs collaborateurs

Pour évaluer leurs collaborateurs, les entreprises disposent d'un certain nombre d'outils d'aide à l'appréciation de la performance. Dans cette partie du mémoire, nous allons évoquer ces différents outils dont les entreprises disposent.

##### 3.1.1 L'entretien individuel

###### 3.1.1.1 Pourquoi utiliser cet outil en évaluation ?

*« L'entretien individuel est une technique de recueil de l'information qui se déroule dans une relation de face à face entre l'évaluateur et la personne enquêtée. C'est un outil simple et rapide d'utilisation, les ressources nécessaires à sa réalisation restent abordables. Ceci en fait un outil incontournable en évaluation ».*<sup>9</sup>

Donc on peut dire que, l'entretien individuel c'est une rencontre face-à-face entre le salarié et son supérieur hiérarchique. Cet entretien permet au supérieur d'exprimer son jugement sur le salarié, il permet au salarié de donner son point de vue.

En effet, L'entretien permet de faire le point sur une année écoulée, de valider la poursuite ou non dans son poste, de fixer les objectifs de l'année à venir et de décider des actions correctrices à mettre en place et du programme de formation à venir.

L'entretien d'évaluation a pour objectif principal de mesurer ou de contrôler les résultats des salariés au terme de l'année écoulée et de fixer les objectifs pour l'année future.

---

<sup>9</sup> LEVY-LEBOYER C, *Evaluation du personnel, quels objectifs ? Quelles méthodes ?*, Paris, Editions d'Organisation, 2002, p 93

**3.1.1.2 Trois façons différentes d'entretien individuel :**

- **L'entretien non directif**

La personne interrogée s'exprime librement sur des questions dont le champ est assez large. Elle peut aborder des sujets que l'évaluateur n'a pas prévus. Celui-ci n'intervient que pour faciliter l'expression de la personne interrogée ou pour l'amener à approfondir certaines questions.

Ces entretiens conviennent particulièrement en début d'évaluation, à un niveau très global pour défricher le sujet.

- **Entretien semi-directif**

Ce type d'entretien vise à recueillir l'expression des acteurs dans le cadre d'une trame générale souple, construite à partir du questionnement de l'évaluation – le guide d'entretien. Le guide peut être complété par des questions visant à éclairer ou préciser les réponses faites par la personne interrogée.

C'est la forme la plus employée en évaluation, dès que l'évaluateur dispose d'une information suffisante sur les enjeux et les questions prioritaires à traiter au cours de l'évaluation.

- **Entretien directif**

Le guide d'entretien est appliqué, ici, de façon stricte. L'évaluateur décline les questions les unes après les autres, sans laisser la possibilité à la personne interrogée de développer d'autres points. Lui-même s'abstient d'effectuer des relances ou de développer des questions non prévues dans la grille d'entretien. Les réponses à chaque question sont en général assez brèves.

Ce type d'entretien est utile lorsque l'on veut réaliser un grand nombre d'entretiens, et minimiser les risques de subjectivité de la part de l'enquêteur.

Les développements suivants concernent essentiellement la mise en œuvre des entretiens individuels semi-directifs qui sont le plus couramment utilisés dans les évaluations.

### **3.1.1.3 Les avantages et les limites de l'entretien individuel :**

#### **3.1.1.3.1 Les avantages :**

- ✓ Rapide et simple d'utilisation.
- ✓ Faible coût et délais courts.
- ✓ Outil incontournable en l'évaluation.
- ✓ Rencontrer un nombre limité d'interlocuteurs.
- ✓ Outil indispensable pour développer.

#### **3.1.1.3.2 Les limites :**

- ✓ L'information doit être vérifiée et l'outil doit souvent être combiné avec d'autres outils.
- ✓ Nombre limité de personnes.
- ✓ Problème de la représentativité des interlocuteurs.

### **3.1.2 La méthode d'évaluation 360° :**

#### **3.1.2.1 Définition :**

D'origine Nord Américaine, cette méthode d'évaluation se développe fortement dans les grandes entreprises françaises depuis quelques années. Il s'agit d'un système par lequel les compétences du manager seraient évaluées non seulement par son responsable hiérarchique, ses subordonnées et par lui-même.

Il y a d'autre appellation de cette méthode, évaluation multi-sources ou les miroirs ou encore rétroaction à 360°..., cette méthode consiste à recueillir de l'information relative à la performance d'un employé auprès du plus grand nombre possible de personnes intéressées. En

d'autres termes, il est question d'évaluer un employé tout en collectant des informations recueillies auprès de diverses sources.

D'après l'expérience de plusieurs organisations américaines, l'évaluation du rendement d'un employé serait plus efficace si elle était effectuée à la fois par les pairs, les superviseurs, les subordonnés et l'intéressé lui-même. Le 360° permet d'identifier la capacité d'adaptation, le sens de l'innovation et leadership et les compétences

### 3.1.2.2 Les étapes

La démarche de mise en œuvre d'un 360° efficace s'effectue en plusieurs étapes :

- Présenter aux salariés les finalités et le mode de fonctionnement du système,
- Sensibiliser les participants à l'importance du 360° feed back dans le développement du personnel,
- Elaborer un questionnaire,
- Réaliser les évaluations,
- Traiter les questionnaires,
  
- Suivi et mise en place de plan de progrès.

### 3.1.2.3 Les avantages :

Le 360° est un outil de développement pour l'évalué. Il est aussi un outil de changement non négligeable pour l'entreprise. Néanmoins, il doit être utilisé avec précaution, car il a ses limites et ses risques.

### 3.1.3 L'assessment center :

#### 3.1.3.1 Définition assessment center

D'origine Anglo saxonne, Elle vient du verbe *to assess* qui signifie « estimer », « Évaluer », et du mot *center* (centre, milieu). Ce sont donc les candidats qui sont au centre de l'intérêt ; leur manière d'agir est observée et évaluée par les examinateurs à travers différents exercices. cette pratique permet d'établir des pronostics de réussite ou d'échec d'une personne pour une fonction ou un poste dans un environnement déterminé. Elle permet aussi de mieux identifier les capacités et le potentiel des cadres et des collaborateurs.

L'assessment center sert à « *Evaluer la performance, les comportements, les compétences et les potentiels des individus* ». Cette méthode, est utilisée pour le recrutement, mais elle sert avant tout à l'évaluation des managers et chefs de projets même si elle tend à se généraliser à tous les salariés.

#### 3.1.3.2 Les avantages :

- ✓ présente l'avantage de proposer des simulations proches des situations de travail réelles.
- ✓ d'avoir des résultats consolidés grâce à différents outils ou à différents utilisateurs.
- ✓ c'est une évaluation effectuée par un regard externe.
- ✓ cette méthode est très couteuse.
- ✓ outil pour le recrutement, sont utiles pour la sélection interne des candidats durant leur carrière pour ce qui est de l'analyse des besoins en formation.

## 3.1.4 L'autoévaluation

### 3.1.4.1 Définition autoévaluation

L'autoévaluation est l'évaluation personnelle de l'employé sur les objectifs qu'il s'est fixés lui-même ou qu'il a établis avec son supérieur. Cette méthode réduit les conflits, constitue un outil efficace pour élaborer des programmes de perfectionnement...mais elle est à l'origine de certaines erreurs dans les résultats.

## 3.2 La multiplicité des intérêts et objectifs :

Toute évaluation des performances est bénéfique pour l'entreprise à bien des égards puisque cette évaluation lui permettra de mieux gérer son personnel et d'avoir des données fiables et à jour sur les compétences dont elle dispose. On peut distinguer plusieurs objectifs liés à l'évaluation :

### 3.2.1 Les objectifs annoncés par la direction

Pour la direction vise essentiellement à :

- Décliner les axes stratégiques en plans d'action opérationnels ;
- Objectiver le système d'appréciation et de reconnaissance des salariés, pour mieux justifier les décisions de rémunération, de carrière..... etc.
- Favoriser l'adhésion des salariées aux défis de l'entreprise ;
- Favoriser la motivation des salariés par un meilleur dialogue salarié/hiérarchie ;
- Clarifier les objectifs des salariés et donc favoriser leur responsabilisation ;
- Développer leurs compétences et capacité d'évolution.

### 3.2.2 Les objectifs poursuivis par les fonctionnels des ressources humaines

La visée des fonctionnels RH se situe aux confluent des rôles qu'ils jouent plus globalement dans l'entreprise en temps que prestataires de services pour leurs clients internes (la direction, les opérationnels appréciateurs, les opérationnels appréciés) :

- ❖ Au service de la direction : faciliter l'atteinte des objectifs de l'organisation.

- Avoir un retour d'informations terrain pour mettre en œuvre une GRH intégrée (qui mette en lien et en cohérence les différents processus RH – formation, recrutement, mobilité, rémunération) et dynamique (qui s'adapte en permanence aux évolutions externes et internes)
  - A partir des appréciations individuelles, faire un point des compétences collectives.
- ❖ Au service des appréciateurs : un soutien au management.
- Elaborer un processus d'appréciation qui facilite l'appréciation (en particulier, création de supports d'appréciation précis, faciles à utiliser.....) ;
  - Mettre en œuvre le processus d'appréciation en accompagnant les managers (formation à l'entretien d'appréciation, coaching individuel sur les pratique de face à face, développement personnel dans l'esprit de mieux se connaître pour manager) ;
  - Accompagner les managers dans la définition des objectifs, tableaux de bord de pilotage de l'activité et des référentiels (résultats, compétences.....) ;
- ❖ Au service des appréciés : assurer leur défense.
- Assurer une GRH qui permette aux salariés d'évoluer professionnellement (mobilité géographique et fonctionnelle) et de se développer (formation à l'emploi actuel, à l'emploi futur, développement personnel) ;
  - Etre garant de la mise en œuvre du processus d'appréciation tel qu'initialement défini (dans le respect de principes d'équité de traitement des salariés et de parole donnée aux salariés).

## 3.2.3 Les objectifs envisageables pour les opérationnels

Bien que nombre de salariés d'entreprise (en particulier les cadres et les hautes maîtrises) soient conduits à tenir un double rôle (appréciateurs et appréciés), on peut néanmoins identifier les attentes spécifiques à chacun de ces rôles.

### ❖ Pour les managers

Les objectifs de management concernant la relation de l'appréciateur à l'apprécié. Ces objectifs recouvrent cinq dimensions principales :

- L'échange d'information : un moment de dialogue privilégié
- La motivation et la responsabilisation des individus
- L'appréciation et la fixation d'objectifs
- L'amélioration de la performance
- La prise de décision : la prise de décision des appréciateurs contribue à l'élaboration des dispositifs suivants :
  - Niveau individuel : plan de professionnalisation, rémunération orientation professionnelle (mobilité fonctionnelle et/ou géographique).
  - Niveau collectif : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ; échange avec le salarié sur le bilan de l'année écoulée ; l'organisation du travail .....

### ❖ Pour les managés

- Dialogue avec sa hiérarchie sur les résultats, l'organisation du travail, les moyens alloués ;
- Echange avec son responsable sur ses résultats, ses compétences ;

## Chapitre 01 : Système d'Appréciation du Personnel

---

- Parler de son travail, de ses succès, des difficultés rencontrées ;
- Identifier ses points forts et ses points à améliorer ;
- Obtenir des précisions sur les principaux objectifs de l'année à venir ;
- Faire des propositions sur la manière d'atteindre les objectifs, sur l'organisation du travail ;
- Etre conseillé sur son avenir professionnel : formation, orientation professionnelle, mobilité fonctionnelle et géographique ;
- Exprimer ses aspirations personnelles attentes professionnelle.

**Chapitre 02 :**  
**La motivation au travail**

## Chapitre 02: la motivation au travail

---

### Introduction :

La motivation semble être aujourd'hui l'un des facteurs de compétitivité essentiel capable de répondre aux besoins des dirigeants. Donc, définir un meilleur système d'appréciation qui permet le déclenchement de la motivation est une préoccupation centrale de la gestion des ressources humaines. Ces systèmes d'appréciation déterminent le mode d'optimisation des ressources humaines,

La motivation conditionne les comportements au travail et il est admis qu'elle est une des composantes de la performance au travail. Il faut toutefois tempérer l'importance de la motivation dans la performance finale d'un salarié car il a été démontré que la performance est fonction de la motivation, certes, mais également des capacités de l'individu et du contexte dans lequel il évolue. À motivation égale, des capacités supérieures ou un contexte plus favorable permettront un niveau plus élevé de performance et inversement.

Ce second chapitre sera consacré à la définition des concepts importants tels que la motivation dans l'entreprise. Nous verrons donc la définition de la motivation selon les auteurs puis nous établirons une typologie des motivations. Enfin nous verrons des grandes théories de la motivation.

Nous avons traité dans ce chapitre les sections suivantes :

Section 01 : la motivation entre concepts et typologies

Section 02: Les grandes théories de la motivation au travail

Section 03 : L'analyse et l'exploitation des résultats d'évaluation dans la gestion des ressources humaines

## Chapitre 02: la motivation au travail

---

### Section 01 : Les concepts de base

#### 1.1 La motivation entre définition et caractéristique :

##### Qu'est ce que la motivation ?

###### 1.1.1 Définitions de la motivation dans l'entreprise

La motivation est une notion complexe à expliquer car son usage est fréquent et elle est utilisée dans de nombreux domaines. Cependant, nous nous intéresserons uniquement à la motivation de l'Homme par rapport à son travail, et plus précisément la motivation dans l'entreprise.

Le sens étymologique du terme motivation nous aide à comprendre les diverses définitions données à ce terme. Motivation vient du terme motif, ce dernier du latin :*motivus* :qui veut dire mobile et *movere* :mouvoir,et qui signifiait en ancien français «qui met en mouvement » ,motiver, c'est d'abord, bouger et provoquer un mouvement. La motivation concerne donc « *l'approfondissement des motifs qui nous poussent à agir et l'étude du processus qui nous met en mouvement* »<sup>1</sup>.

La motivation peut se définir théoriquement comme un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers l'atteinte d'objectifs attendus. C'est donc un processus qui permet de faire des efforts importants pour une activité précise.

Selon Claude LEVY-LEBOYER<sup>2</sup>, auteur de nombreux ouvrages sur la motivation des individus au travail nous propose la définition suivante : «*La motivation peut être décomposée en 3 étapes qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donné, donc d'une performance* :

---

<sup>1</sup> NICOLE A, *diriger et motiver : art et pratique du management*, édition d'organisation ,2<sup>ème</sup> édition, paris, 2002, P 16.

<sup>2</sup> LEVY-LEBOYER C, *La motivation dans l'entreprise : modèles et stratégies*, édition d'Organisation ,3<sup>ème</sup> édition, paris, 1998 p 31, 32

## Chapitre 02: la motivation au travail

---

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

*En d'autres termes, être motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint ».*

### **1.1.2 Les caractéristiques de la motivation :**

Les psychologues s'accordent sur les caractéristiques de la motivation et distinguent quatre éléments constitutifs de ce construit :

#### **1.1.2.1 Le déclenchement du comportement :**

C'est le passage de l'absence d'activité à l'exécution de tâches nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale. La motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement.

#### **1.1.2.2 La direction du comportement :**

La motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est-à-dire vers les objectifs à atteindre. Elle est la force incitatrice qui oriente l'énergie nécessaire à la réalisation des buts à atteindre, les efforts pour réaliser de son mieux, selon ses capacités, le travail qui est attendu.

## Chapitre 02: la motivation au travail

---

### 1.1.2.3 L'intensité du comportement :

La motivation incite à dépenser l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre. Elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail.

### 1.1.2.4 La persistance du comportement :

La motivation incite à dépenser l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectifs, à l'exécution fréquente de tâches pour atteindre un ou plusieurs buts. La persistance du comportement se manifeste par la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation.

Il ressort de cette description du concept que la manifestation la plus proche de la motivation est l'ensemble des efforts déployés dans le travail dirigés avec intensité et de manière persistante vers des objectifs attendus. Ces efforts sont définis comme la somme d'énergie physique, intellectuelle et/ou mentale engagée dans une activité. De nombreux instruments de mesure de la motivation visent à évaluer ces manifestations (efforts et énergie) du comportement de l'individu dans l'organisation (Roussel, 1996)<sup>3</sup>.

## 1.2. Les sources de la motivation et les risques de la démotivation :

### 1.2.1 Les sources de la motivation :

Plusieurs sources de motivation des salariés, leur importance se diffère d'une entreprise à une autre, d'un responsable à une autre, d'un salarié à une autre, on peut citer :

#### 1.2.1.1 La fixation des objectifs et la communication :

Le principal facteur de la motivation des salariés porte beaucoup plus sur une communication irréprochable. C'est à dire le chef de l'entreprise, les responsables des différents services doivent expliquer de manière précise aux salariés ce que l'on attend d'eux

---

<sup>3</sup> ROUSSEL P., *La motivation au travail : concept et théories*, édition EMS collection référence, paris, 2001, P 04-05

## Chapitre 02: la motivation au travail

---

et ce vers quoi on tend en fixant dès le départ des objectifs pour l'entreprise et en expliquant également pourquoi on a pris telles ou telles décisions plutôt que d'autres.

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.

En effet, il est important de donner du sens au travail demandé à ses collaborateurs ce qui va leur permettre par la suite de se responsabiliser dans leur travail. Une communication interne de qualité va permettre de motiver l'ensemble du personnel dans le sens où il saura quels sont les enjeux et les objectifs de ses tâches.

### **1.2.1.2 La reconnaissance :**

La reconnaissance au travail est un élément très important qui impacte directement sur la motivation des salariés. En effet, plus un salarié se sent reconnu dans l'entreprise où il travaille, plus il va être motivé.

### **1.2.1.3 L'esprit d'équipe :**

L'esprit d'équipe est considéré comme source de motivation. Maintenir l'esprit d'équipe dans tous les services, ainsi que le contact avec les managers est considéré comme étant important, pour donner un engouement, une envie de faire et pour la même façon communiquer ce vers quoi on va et entraîner les équipes.

### **1.2.1.4 L'aspect financier (la rémunération) :**

La rémunération peut également jouer un rôle important, En effet, cela permet d'attirer les salariés et de motiver à venir travailler ou encore à mieux travailler.

## Chapitre 02: la motivation au travail

---

### 1.2.1.5 L'évolution de carrière :

La motivation des salariés peut également provenir des évolutions de carrière intéressantes que propose l'entreprise. La mobilité interne, la polyvalence permettent aux salariés de ne pas stagner dans leur carrière professionnelle, mais de découvrir d'autres métiers de manière également à développer l'employabilité des personnes tout au long de leur cycle de travail.

## Section 02 : les grandes théories de la motivation au travail

Après avoir défini les concepts de motivation, et de situer les typologies de la motivation, nous allons maintenant présenter un survol rapide des grandes théories de la motivation parmi lesquelles nous pouvons distinguer les théories de contenu (s'intéressant à la satisfaction des besoins), les théories du choix cognitif (s'intéressant à la perception des liens entre efforts, performances et récompenses) et les théories du développement des sentiments d'auto-efficacité et d'auto-détermination.

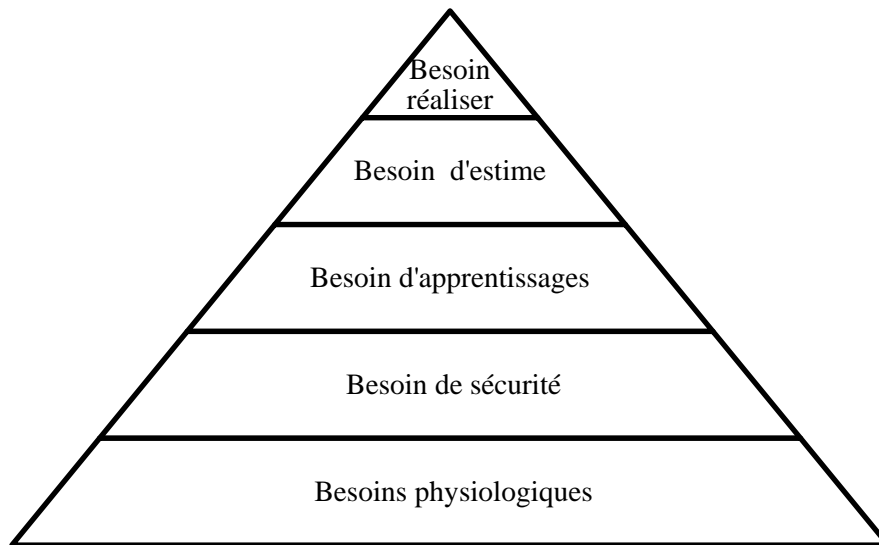
### 2. 1. Les théories de contenu, basées sur la satisfaction des besoins

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.

#### 2.1.1. La théorie des besoins de Maslow

En 1943, Abraham Maslow publie sa théorie selon laquelle tout individu au travail ressent des besoins qui sont sources de motivation. Il propose l'existence de besoins répartis en cinq catégories, Nous pouvons schématiser la pyramide des besoins de Maslow de la manière suivante :

Figure n° 02: La pyramide des besoins d'Abraham Maslow.



**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 d'apprentissage :** 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.

**4. Les besoins de développement personnel :** Selon Maslow, ce besoin est le sommet des aspirations humaines, l'homme a besoin de s'épanouir, de s'accomplir

## Chapitre 02: la motivation au travail

---

personnellement et de rechercher le meilleur de soi. Il vise à sortir d'une condition purement matérielle pour atteindre l'épanouissement.

### 2.1.2. La théorie ERG d'Alderfer

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 : ensemble des besoins matériels et compris la recherche de sécurité.
- Les besoins de sociabilité (*Relatedness*) : ensemble des besoins sociaux, avoir des liens sociaux avec des personnes importantes pour soi, collègues, familles, amis....
- Les besoins de développement (*Growth*) : Ce sont les besoins de création, de réalisations significatives, d'utilisation et d'amélioration des compétences (besoin de se développer).

Son modèle diffère de celui de Maslow sur quatre points<sup>4</sup> :

- ✓ Il limite le nombre des besoins à trois qui donnent leur nom au modèle : ERG
- ✓ En outre, les trois besoins ne sont pas organisés en hiérarchie mais sont alignés du plus concret (les besoins "d'existence") au plus abstrait (les besoins de "développement personnel").
- ✓ De plus, les trois besoins peuvent très bien être actifs simultanément chez un même individu ; et il n'est pas nécessaire qu'un besoin soit satisfait pour qu'un autre besoin devienne motivant.
- ✓ Enfin, tout individu au travail est supposé "se déplacer" sur ce *continuum*, dans les deux sens, en allant soit vers le plus abstrait soit vers le plus concret. Par exemple, si

---

<sup>4</sup> LEVY-LEBOYER C, *La motivation dans l'entreprise : modèles et stratégies*, édition d'Organisation, 3<sup>ème</sup> édition, paris, 1998 p 41, 42

## Chapitre 02: la motivation au travail

---

quelqu'un n'arrive pas à satisfaire son besoin de se développer, il va vraisemblablement se reporter sur des besoins plus matériels.

### 2.1.3. Le modèle des besoins manifestes de Murray

Henry A. Murray a distingué 20 besoins différents, qu'il nomme : les modèles sociaux. Parmi ceux-ci, 4 ont fait l'objet d'études approfondies :

- **Le besoin de réussir** : représenterait un facteur important du succès professionnel, notamment chez les cadres. Il implique, chez ceux qui en sont animés, un fort désir d'assumer des responsabilités, d'avoir un retour d'information sur les résultats obtenus et d'affronter des risques de difficulté moyenne.
- **Le besoin d'affiliation** : C'est le besoin de s'associer à d'autres personnes.
- **Le besoin d'autonomie** implique le désir de travailler seul, à son propre rythme, et sans être gêné par des règles trop contraignantes.
- **Le besoin de pouvoir** : concerne le désir d'influencer les autres, désir d'avoir un rôle de leader officialisé par l'organisation. C'est à dire recherche de position de leader par l'autorité.

### 2.1.4 La théorie bi-factorielle d'Herzberg

Cette théorie fondée sur une étude conduite en 1959 Herzberg distingue deux types de besoins, ceux qui sont propres à tous les êtres vivants, et ceux qui sont particuliers à l'espèce humaine. Et il postule que seuls ces derniers sont des "motivateurs", alors que les autres, qu'il qualifie de besoins "d'hygiène", seraient seulement susceptibles, dès qu'ils sont pourvus, de réduire l'insatisfaction.

- Les facteurs d'hygiène créent une motivation extrinsèque (extérieure au travail). Ils regroupent des besoins liés à la politique et l'administration de l'entreprise, aux

## Chapitre 02: la motivation au travail

---

qualités du supérieur hiérarchique, à la rémunération, aux relations avec le personnel d'encadrement, aux conditions de travail. Ils correspondent à des besoins dont l'absence procure à l'individu un sentiment de frustration et dont la satisfaction crée un état neutre (de non satisfaction).

- Les facteurs intrinsèques ou moteurs comprennent l'accomplissement, la reconnaissance dans le travail, la nature des activités, le degré d'autonomie, de responsabilités et les possibilités d'avancement. Il s'agit donc d'éléments caractéristiques du poste de travail. Selon HERZBERG, leur présence conduit à des états de satisfaction et leur absence à des états neutres.

Herzberg<sup>5</sup> a montré que les stimulants financiers ne sont pas les sources uniques de la motivation au travail,- en d'autres termes que le travail n'est pas seulement l'objet d'un échange marchand entre le travailleur et son employeur. Ce faisant, il a mis l'accent sur d'autres facteurs de la motivation, liés au "contenu" du travail, comme la nature du travail lui-même, les possibilités de réussite personnelle, les responsabilités attribuées et les marques d'estime reçues.

### 2.2 Les théories du choix cognitif

Les théories du choix cognitif se penchent sur l'orientation et la persistance du comportement adopté par l'individu au travail, sur le processus motivationnel et les mécanismes qui conduisent à la motivation.

#### 2.2.1 La théorie de l'espérance de vroom

Enoncée par Victor Vroom en 1964, la théorie des attentes (ou VIE) stipule que les comportements des individus sont la résultante d'un choix conscient et raisonné, d'une sorte d'analyse coûts/bénéfices au sens strict du terme.

---

<sup>5</sup> Ibid. p 48

## Chapitre 02: la motivation au travail

---

Selon Vroom donc, la force motivationnelle dépend de l'enchaînement de trois types de perceptions :

- **Expectation (attente):** « *Il s'agit de l'opinion que chacun a de lui-même et de ses possibilités d'atteindre un but donné, dès lors qu'il fait les efforts nécessaires* »<sup>6</sup>. Le terme « expectation » signifie que l'individu formule des attentes sur la probabilité d'atteindre un objectif de performance en fonction d'un certain niveau d'effort consenti dans son travail.
- **L'Instrumentalité :** c'est la probabilité d'obtenir un résultat grâce à un comportement, grâce à la mise en œuvre d'une stratégie. Le résultat attendu peut être une forme de reconnaissance, le sentiment ressenti d'une réussite.
- **La valence :** c'est la valeur positive ou négative attribuée par un individu aux divers résultats attendus dans son emploi, aussi bien externes (salaire, prime, promotion...) qu'internes (valorisation suite à une réussite).

Ces trois paramètres valence, instrumentalité, expectation constituent la source d'une motivation qui vise à la satisfaction des besoins. Dans ce contexte, Vroom parle de décisions prises par les individus pour maximiser leur intérêt propre, décisions prises sur la base de l'ensemble des informations qu'ils possèdent et de leur manière de traiter ces informations.

### 2.2.2 Les théories de l'équité : le modèle d'Adams<sup>7</sup>

La théorie de l'équité (Adams, 1963, 1965) explique la motivation au travail par la disposition de l'individu à comparer sa situation personnelle à celle d'autres personnes.

Selon la théorie d'ADAMS, un individu observe, analyse son environnement professionnel afin de déterminer si la situation est juste en évaluant :

---

<sup>6</sup> Ibid. 71

<sup>7</sup> ROUSSEL P., *La motivation au travail : concept et théories*, édition EMS collection référence, paris, 2001, P 08-09

## Chapitre 02: la motivation au travail

---

- Sa **contribution** ( $C$ ) à l'organisation (performances, niveaux de formation, de compétence, ancienneté, efforts, etc.)
- La **rétribution** ( $R$ ) qui prend en compte tout ce que l'individu reçoit en retour de l'organisation (rémunérations, promotions, formations, conditions de travail, reconnaissance, etc.).

Puis, il compare ses deux éléments : « avantages retiré de l'emploi ( $R$ ) » sur « contributions en faveur de l'entreprise ( $C$ ) ». Chaque individu élabore un ratio correspondant à cette comparaison :  $R/C$ .

L'individu poursuit ce processus de comparaison en évaluant le ratio "avantages retirés de l'emploi sur contributions en faveur de l'entreprise" qu'il perçoit chez d'autres personnes considérées comme points de repère (réfèrent), afin de déterminer s'il y a une « justice sociale ».

Lorsque l'individu perçoit une égalité entre ses ratios, il éprouve un sentiment d'équité. Il perçoit alors que les avantages qu'il retire de son emploi (salaire...), relativement à ses contributions (efforts) sont justes au regard des avantages et contributions des personnes avec lesquelles il se compare. En revanche, lorsqu'il perçoit des différences entre ses ratios, il éprouve un sentiment d'iniquité – soit de sous-équité, soit de sur-équité. Sa motivation naîtra de la volonté de réduire ce sentiment et le conduira soit à adopter un nouveau comportement (modifier ses contributions dans son emploi, quitter l'entreprise, demander une mutation, une promotion, une augmentation ...), soit à changer les perceptions de la situation (modifier psychologiquement ses contributions, ses rétributions ou celles des personnes avec lesquelles il se compare en les relativisant ; prendre de nouvelles personnes comme points de comparaison ...).

Enfin, l'individu tend à se comparer à une ou plusieurs personnes à l'intérieur de son entreprise, et à des personnes travaillant dans d'autres organisations. Il se sera confronté à un problème d'équité interne dans le premier cas, d'équité externe dans le second.

## Chapitre 02: la motivation au travail

---

### 2.3 Les théories de l'autorégulation - métacognition

Ruth Kanfer (1990) regroupe un dernier ensemble de théories dont les développements sont les plus récents au sein du paradigme de l'autorégulation – métacognition. Elles étudient les processus qui interviennent entre les mécanismes cognitifs et affectifs de l'individu lorsqu'il cherche à atteindre des objectifs. Ces théories proposent d'expliquer davantage les processus qui déterminent l'effet des objectifs sur le comportement. C'est à dire la manière dont chacun d'entre nous va du choix d'un but à sa mise en œuvre, et décide d'y consacrer toute son énergie- comment on passe de l'intention à l'action.

#### 2.3.1 Le modèle du but

La théorie de la fixation des objectifs a été énoncée par Locke en 1968. Elle stipule que la motivation au travail d'un individu sera plus importante si des objectifs lui sont fixés.

Le but est un élément central dans les processus d'auto-régulation parce que la capacité d'un individu à se représenter de manière symbolique ses objectifs sous la forme d'un but précis est essentielle pour qu'il puisse exercer un contrôle efficace sur ses comportements.

L'apport de Locke peut se résumer en trois phrases. Il définit le but comme le désir d'atteindre un certain niveau de performance. Il démontre que les buts sont de puissants déterminants de l'effort et de l'activité qui conduisent à cette performance, et ceci même si le but lui-même n'est pas et ne peut pas être atteint.<sup>8</sup>

Pour Locke, la difficulté de l'objectif renforce le niveau d'effort fourni et la persistance de celui-ci. En outre, si l'objectif est spécifique, il permet de concentrer l'attention et les efforts de l'individu, ce qui lui permet de développer des stratégies afin d'optimiser son travail. L'individu guidé par un objectif est ainsi plus performant qu'un individu livré à lui-même.

Un objectif doit être précis quant à sa nature, sa finalité, son utilité. A ces conditions, un objectif peut être imposé par la hiérarchie d'autant plus facilement que celle-ci se montre

---

<sup>8</sup> Op.cit. p 97

## Chapitre 02: la motivation au travail

---

compétente et charismatique. De plus, plusieurs études ont montré que les individus tendent à recomposer les objectifs en fonction de leurs représentations. Certains se fixent eux-mêmes leurs propres buts.

D'autres paramètres sont à prendre en compte afin de favoriser l'engagement : donner la possibilité de participer aux choix de ces objectifs et responsabiliser par délégations de pouvoir (empowerment). Il ne doit pas y avoir d'obstacle à la réalisation, l'organisation doit donner les moyens et organiser le cadre.

Enfin, des retours d'informations (feed-backs) réguliers et spécifiques doivent être effectués à des échéances prévues.

### 2.3.2 L'autorégulation

L'hypothèse centrale des théories de l'autodétermination est de considérer que le comportement individuel est motivé par le besoin de se sentir compétent et d'être à l'origine de ses propres comportements. Elle s'appuie sur un cadre d'analyse où s'articulent trois théories : celle de l'évaluation cognitive, celle de l'orientation à la causalité et celle de l'intégration de soi (Deci et Ryan, 1985). La première propose que la motivation au travail serait suscitée par l'expression d'un besoin de compétence. Il serait le mobile qui conduirait l'individu à tenter de maîtriser son environnement (travail, emploi, organisation) en vue de développer ses sentiments de compétence et d'efficacité. Lorsque l'individu développe ces deux sentiments, ceux-ci tendraient à se renforcer dans le processus de motivation pour être performant.

La théorie de l'orientation à la causalité énonce que l'individu chercherait à contrôler son environnement par son propre comportement. La motivation serait également suscitée chez l'individu par la volonté d'être l'agent causal de son propre comportement lorsqu'il cherche à satisfaire ses besoins.

La théorie de l'intégration de soi, enfin, postule que les différentes formes de contrôle de l'individu dans l'organisation ainsi que les contraintes externes concourent à son processus de socialisation, participent à l'évolution de sa personnalité. Elle pose l'hypothèse que chaque

## Chapitre 02: la motivation au travail

---

individu changerait de comportement dans l'organisation sous l'effet d'un processus d'intériorisation, de sorte que des comportements initialement régulés par des facteurs de contrôle externe deviendraient autodéterminés au fil du temps. Ainsi, l'instrumentalité pourrait devenir à des degrés divers autodéterminée, selon qu'elle est intégrée au soi et assumée par celle-ci, parce que cohérente avec l'image qu'aurait l'individu de soi (Deci et Ryan, 1991 ; El Akremi, 2000).<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> ROUSSEL P., *La motivation au travail : concept et théories*, édition EMS, collection référence, paris, 2001, P 14

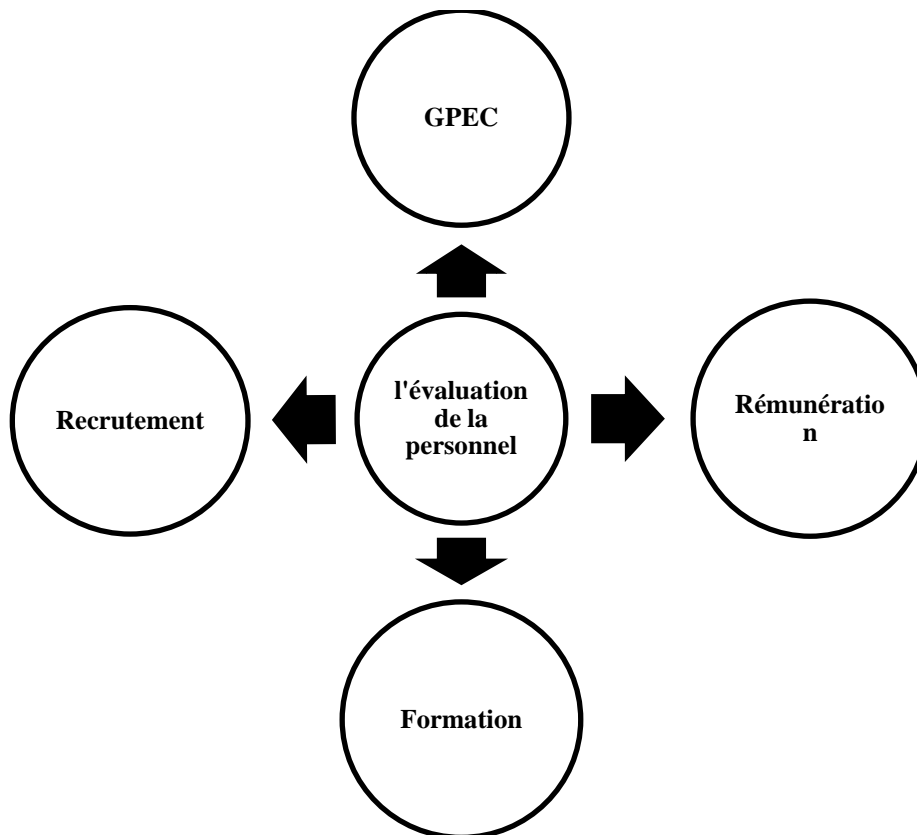
## Section 03 :L'analyse et l'exploitation des résultats d'évaluation dans la gestion des ressources humaines

### Introduction :

Le système d'évaluation occupe une place centrale dans l'organisation de la fonction Ressources Humaines et celui-ci peut avoir de sérieux impacts sur les autres composantes. Compte tenu de cette influence importante, cette section du mémoire est consacrée sur l'influence du système d'évaluation sur les composantes de la fonction RH.

### 4.1 L'influence du système d'évaluation sur les composantes de la fonction RH

Figure N° 03 : L'influence du système d'évaluation sur les composantes de la fonction RH



## Chapitre 02: la motivation au travail

### 4.1.1 La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :

#### 4.1.1.1 Définition de la GPEC :

« La GPEC c'est la conception, la mise en œuvre et le suivi des politiques et de plans d'action cohérents visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise, en termes d'effectifs et de compétences..., la GPEC est une stratégie pour l'entreprise visant à s'adapter à son environnement tout en impliquant ses salariés dans ces changements dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle »<sup>10</sup>

Ce concept, développé aux années 80, qui était due essentiellement à l'ouverture des frontières et à la mondialisation. Lorsqu'il s'agit de gérer les ressources humaines d'une organisation, la direction de personnel de l'entreprise essayait de promouvoir un outil de connaissances des ressources disponibles et de leur projection dans l'avenir afin de mieux maîtriser les risques.

#### 3.1.1.2 Les objectifs de la GPEC :

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) à pour but de réduire les écarts entre les ressource humaines et les besoins de l'entreprise afin de répondre aux objectifs de l'organisation à court, moyen et long terme.

- La gestion prévisionnelle des flux de personnel de l'entreprise (recrutement, mobilité) par rapport à une structure d'emploi actuelle et prévisionnelle.
- Adapter les compétences par rapport au contenu de l'activité qui évolue.
- Maximiser l'utilisation des ressources humaines et assurer leur développement continu.
- Vous assurer d'avoir la capacité de production nécessaire pour soutenir vos objectifs organisationnels.
- Coordonner les activités des ressources humaines avec les objectifs organisationnels.
- Accroître la productivité de l'organisation.

<sup>10</sup> NADIA GH et SOUROUR A., *Les fonctions pratiques de la Gestion des Ressources Humaines*, Université Virtuelle de Tunis, 2008, p18

## Chapitre 02: la motivation au travail

---

### 3.1.1.3 Les étapes de la planification<sup>11</sup> :

La planification de la main-d'œuvre consiste en un ensemble d'activités dont l'objectif est d'évaluer la demande et l'offre de travail, concrètement, cinq étapes sont nécessaires à la mise en place d'un dispositif GPEC.

#### 1. Réflexion stratégique :

L'activité de réflexion stratégique permet de faire le bilan de la situation actuelle, bilan qui s'effectue par l'analyse de l'environnement externe. L'opération consiste à identifier les éléments qui influenceront le développement de l'organisation et à établir un diagnostic de l'environnement interne. L'organisation pourra alors constater quels sont ses forces, ses avantages concurrentiels et les aspects qu'elle doit améliorer.

#### 2. Prévision des besoins en ressource humaine :

Cette étape consiste à identifier clairement le type de compétences et les ressources nécessaires à l'entreprise ainsi que le moment le plus approprié pour l'embauche de personnel afin de mettre en œuvre les actions qui permettront d'atteindre votre situation idéale.

#### 3. Prévision de la disponibilité des ressources humaines :

Avant d'embaucher de nouvelles ressources, analysez la disponibilité de l'effectif actuel. En évaluant les compétences disponibles et la mobilité du personnel en place, il est possible que vous trouviez des employés qui sont déjà en mesure de répondre aux nouveaux besoins ou qui, grâce à un perfectionnement approprié, seraient en mesure de le faire.

---

<sup>11</sup> MARIE-JOSEE T., *guide de gestion des ressources humaines*, édition TECHNO Compétences, paris, 2013, p11

### 4. Analyse les écarts :

Une fois les écarts et besoins identifiés, l'entreprise doit procéder à la construction et la mise en place d'un plan d'action. Ces dernières peuvent être collectives ou au contraire individuelles. L'analyse permettra ensuite de déterminer s'il s'agit d'un écart quantitatif ou qualitatif.

- **Ecart quantitatif :**

- ✓ Un manque de main-d'œuvre, c'est-à-dire que le nombre d'emplois disponibles au sein de l'entreprise est supérieur au nombre de personnes compétentes afin de pourvoir le poste;
- ✓ Un surplus de main-d'œuvre, c'est-à-dire que le nombre de personnes qualifiées est sensiblement supérieur au nombre de postes à combler

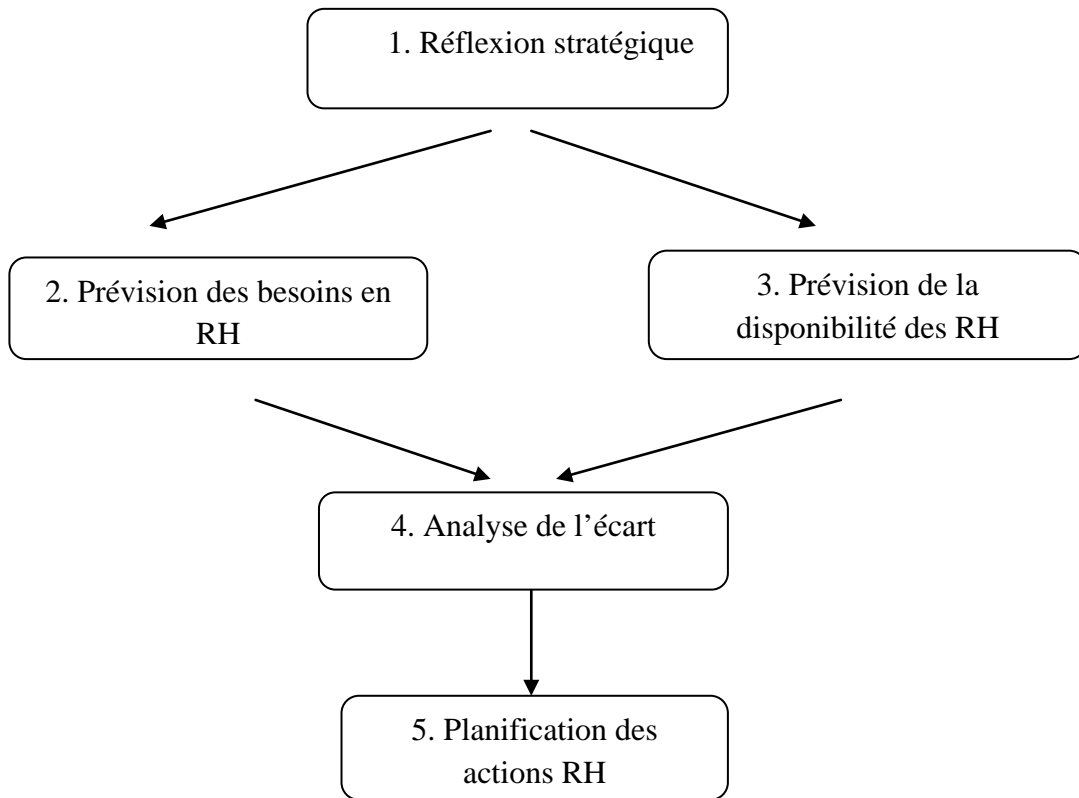
- **Ecart qualitatif :**

- ✓ Que le personnel n'a pas les compétences et les habiletés nécessaires pour occuper les postes à pourvoir;
- ✓ Que le personnel est surqualifié par rapport aux postes à pourvoir

### 5. Planification des actions liées aux ressources humaines :

Lorsque le type d'écart est bien établi, choisir les meilleures actions à poser pour le combler devient plus facile. Les actions que vous pouvez mettre en œuvre sont: Recrutement, formation, licenciement, promotion, rétrogradation,.....

Figure N° 04 : les Etapes de la planification



Source : MARIE-JOSEE T., *guide de gestion des ressources humaines*, édition TECHNO Compétences, paris, 2013, p12

### 3.1.1.4 L'impact de système d'appréciation de la performance sur la GPEC :

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences peut être réalisée lors de l'évaluation de la performance de l'employé. Le supérieur immédiat profite alors d'un moment privilégié pour explorer les résultats d'appréciation.

Donc les résultats d'évaluation de la performance permettent de réaliser de prévisions d'hypothèses sur les besoins futurs de l'entreprise en termes d'effectif et de compétences. Si les résultats ne sont pas révélateurs de la performance des collaborateurs, alors la réalisation de prévisions et d'hypothèses sera faussée. Les entreprises se doivent de mesurer et de maîtriser l'évaluation de la performance afin de ne pas être un frein à l'atteinte des objectifs RH.

### 3.1.2 Le recrutement :

#### 3.1.2.1 Définition de recrutement :

Selon Nadia Ghaddab et Sourour Aouadi Le recrutement défini comme : « *c'est l'ensemble des activités de recherche de main d'œuvre qui consiste à informer les candidats potentiels, à l'interne ou à l'externe, qu'un poste est vacant en vue de les inciter à offrir leurs services en posant leur candidature* »<sup>12</sup>.

Le recrutement peut être défini comme un ensemble d'actions pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'organisation un poste vacant. De ces définitions nous constatons que le recrutement est la meilleure adéquation possible entre un poste et une personne. C'est une activité stratégique qui vise à combler les postes vacants avec des employés de l'organisation qui satisfont aux exigences des postes.

#### 3.1.2.2 Les objectifs de recrutement :

Le recrutement est l'ensemble des actions mises en œuvre pour trouver un candidat correspondant aux besoins et compétences requises pour exercer un poste de travail donné, dans une organisation donnée. Le recrutement vise à atteindre plusieurs objectifs, les principaux sont:

- Sélectionner les meilleurs candidats.
- Augmenter la banque des candidats.
- L'amélioration de l'image de l'entreprise.
- Connaitre le point de l'entreprise sur son marché.

---

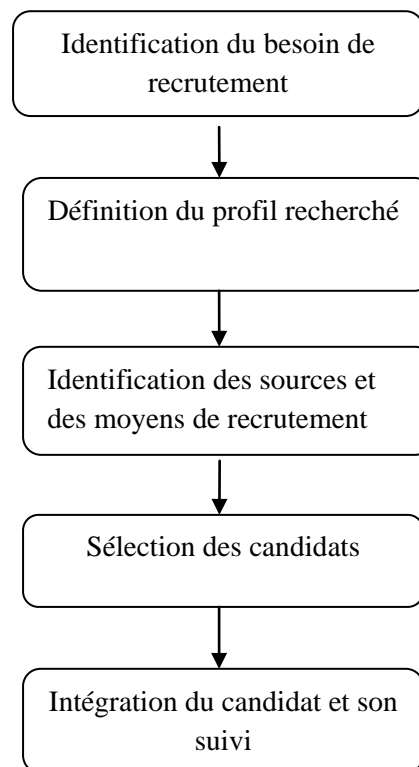
<sup>12</sup> Op Cit.p25

## Chapitre 02: la motivation au travail

### 3.1.2.3 Les processus du recrutement :

Le processus de recrutement réfère à l'ensemble des moyens par lesquels on incite des personnes susceptibles d'occuper un poste dans l'organisation à poser leur candidature. Le processus de sélection est celui par lequel on choisit, parmi des candidats, celui ou ceux qui correspondent le mieux aux critères établis. Finalement, l'embauche est le fait d'offrir formellement le travail au candidat recruté.

**Figure N°05 :Les etapes de la recrutement**



Source : MARIE-JPSEE T., *guide de gestion des ressources humaines*, édition TECHNO Compétences, paris, 2013, p20

Le recrutement fait partie des composantes de la fonction Ressources Humaines dont la préparation du contenu et la planification des méthodes pédagogiques à utiliser lors de la diffusion, dépendent des résultats obtenus par le processus d'appréciation de la performance.

## Chapitre 02: la motivation au travail

---

### 3.1.2.4 L'impact de système d'appréciation du personnel sur le recrutement :

Les résultats d'évaluation influence uniquement sur ces deux étapes premières :

- **Identification du besoin de recrutement :** C'est à cette première phase du processus que sont les plus importants dans l'activité du recrutement. Si les résultats d'évaluations ne sont pas conformes avec la réalité, il se peut que l'identification du besoin soit biaisée ou réalisée de manière partielle. Il existe donc un risque de mauvaise identification du besoin de recrutement.
- **Définition du profil recherché :** Tout comme la phase d'identification du besoin de recrutement, la définition du profil recherché est également soumise aux risques liés aux résultats de l'appréciation de la performance. Une mauvaise identification du besoin entraîne une définition du profil inadaptée aux réels besoin de l'entreprise.

### 4.1.2 La rémunération :

#### 3.1.3.1 Définition de la rémunération<sup>13</sup> :

*« La rémunération est activité consistant à évaluer la contribution des employés à l'organisation afin de déterminer leur rétribution monétaire, directe et indirect en accord avec la législation existante et la capacité financière de l'organisation. »*

#### 3.1.3.2 Les objectifs de la rémunération<sup>14</sup> :

- Attirer et recruter des candidats répondant aux besoins de l'organisation;
- Démontrer de la reconnaissance aux employés en leur versant une rétribution juste;
- Respecter l'équité interne;
- Être compétitif par rapport au marché (équité externe);

---

<sup>13</sup> SHIMON L et autre., *gestion des ressources humaine :tendances, enjeux et pratique actuelles*, édition Organisation ,paris 2002 ,p384

<sup>14</sup>Op Cit, p51

## Chapitre 02: la motivation au travail

---

- Contrôler les coûts liés à la masse salariale.

Dans les entreprises, évaluations de la performance basées sur l'atteinte ou non des objectifs préalablement établis qui détermine la rémunération du collaborateur. D'où l'importance de la fiabilité des résultats d'évaluation.

On distingue généralement trois niveaux de valorisation de la performance :

- l'objectif n'est pas atteint par le collaborateur,
- l'objectif est atteint,
- l'objectif est dépassé

### 3.1.3.3 L'impact de système d'appréciation du personnel sur la rémunération :

Un collaborateur dont la performance n'a pas été évaluée à sa juste valeur et dont les résultats sont médiocres, ne verra probablement pas d'augmentation de son salaire. Ce cas de figure pourrait générer démotivation des collaborateurs.

Donc la politique de rémunération dépend à la fiabilité des résultats d'évaluation de la performance des collaborateurs. C'est pourquoi les managers responsables de la paie se doivent mettre en place un dispositif de contrôle interne permettant de garantir la pertinence des résultats d'évaluation afin de prévenir le risque d'avoir une politique de rémunération inadaptée et incohérente.

En résumé, on peut dire que la politique de rémunération devrait faire l'équilibre entre le fait de satisfaire les demandes des employés et la capacité de payer de l'organisation

### 3.1.4 La formation :

#### 3.1.4.1 Définition de la formation :

La formation en entreprise est primordiale pour adapter le capital humain aux évolutions de l'entreprise. C'est un acte de management qui permet aux collaborateurs de participer activement à la gestion de leur carrière et d'évoluer dans l'entreprise.

## Chapitre 02: la motivation au travail

---

C'est aussi le moyen de faire concorder les compétences du personnel avec les besoins de l'entreprise.

Marie-Josée Tessier a défini la formation comme suit « *La formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées. Elle vise l'acquisition de savoirs propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel. Elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. La formation naît d'un besoin organisationnel et professionnel, et vise normalement l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employés donné* ».

« *La formation du personnel est un investissement. Elle permet aux entreprises d'accroître les compétences et la productivité de leur main-d'œuvre tout en augmentant la qualité de leurs produits et services. Il s'agit d'une activité à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus par rapport aux défis qu'ils ont à relever* ». <sup>15</sup>

On peut dire que la formation, c'est le processus d'apprentissage qui permet à un individu d'acquérir le savoir et les savoir faire nécessaires à l'exercice d'un métier ou d'une activité professionnelle.

### 3.1.4.2 Les objectifs de la formation :

- ❖ Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation.
- ❖ accroître chez chaque salarié l'estime de soi.
- ❖ Assurer l'équilibre en ressources humaines afin de répondre aux objectifs immédiats de chacun des services de l'organisation.
- ❖ Aider à l'insertion de la bonne personne à la bonne place au bon moment
- ❖ Améliorer le statut des salariés par les promotions
- ❖ S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant

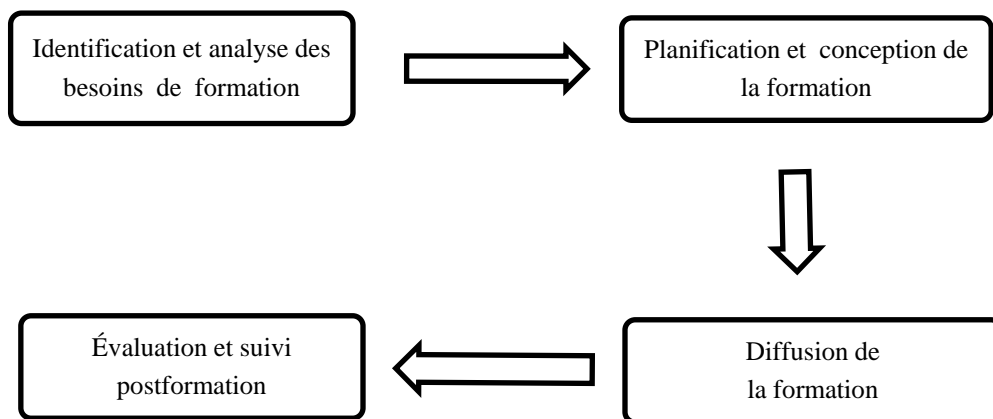
---

<sup>15</sup> Ibid., p71

### 3.1.4.3 Les processus de la formation :

Pour que le processus de formation soit un succès dans l'entreprise, les besoins de l'entreprise doivent être bien analysés en amont afin d'élaborer un plan de formation efficace. Voici de manière schématique le cycle complet de gestion de la formation

Figure N° 06 : Les processus de la formation



Source : MARIE –JOSEE T., *guide de gestion des ressources humaines*, édition TECHNO Compétences, paris, 2013, p72

- **Identification et analyse des besoins de formation**

Cette première phase du cycle de la formation permet de connaître les compétences ou les comportements du personnel qui devront être développés ou modifiés. Un besoin de formation est défini comme un écart entre la situation actuelle et la situation désirée, et que cet écart est dû à une absence ou à un manque de compétences essentielles ou requises.

- **Planification et conception de la formation**

Une fois les d'identification des besoins de formation complétées, il faut planifier la formation en décrivant les objectifs d'apprentissage, les moyens utilisés pour développer la compétence, les employés qui devront être formés, ainsi que l'échéancier. Voici les éléments qu'on retrouve dans un plan de formation :

## Chapitre 02: la motivation au travail

---

- ✓ Activités de formation;
- ✓ Participants;
- ✓ Formateurs;
- ✓ Dates des formations;
- ✓ Durée des formations;
- ✓ Coûts projetés des formations.

- **Diffusion de la formation**

Arrive le moment de passer à l'action, c'est-à-dire de réaliser le plan de formation. La diffusion d'une activité de formation occasionne des investissements importants en énergie, en temps, en argent et en ressources.

- **Évaluation et suivi formation**

Pour finir, il est donc essentiel pour l'organisation de procéder à une évaluation de la formation et de mesurer les rendements obtenus sur ces investissements.

Plus spécifiquement, l'évaluation de la formation permet de vérifier si les objectifs fixés au départ ont été atteints. En comparant les objectifs d'apprentissage aux résultats obtenus (la situation de départ et la nouvelle situation).

### **3.1.4.4 L'impact de système d'appréciation du personnel sur la formation :**

Le service des ressources humaines doit disposer d'outils permettant de communiquer facilement sur les campagnes de formation et gérer toute leur organisation.

La formation fait partie des composantes de la fonction Ressources Humaines, dépendent des résultats obtenus par le processus d'appréciation de la performance

Donc on peut identifier que toutes les étapes de l'action de la formation sont liées à la qualité des résultats d'évaluation. Si ces résultats ne sont pas ou peu révélateurs et faibles, alors tous les processus seront probablement faussés ou inadaptés.

## **Chapitre 03 :**

**Diagnostic et analyse de l'impact  
du système d'appréciation du  
personnel sur la motivation des RH  
au sein de SDO (SONELGAZ)**

## **Section 01 : Présentation générale de l'organisation d'accueil :**

### **1.1 Présentation du groupe SONELGAZ :**

#### **1.1.1 Historique du groupe SONELGAZ :**

Sonelgaz est l'opérateur historique dans le domaine de la fourniture des énergies électrique et gazière en Algérie. Jusqu'en 2002, c'était une entreprise verticalement intégrée dont les missions principales étaient la production, le transport et la distribution de l'électricité ainsi que le transport et la distribution du gaz par canalisations.

Depuis la promulgation de la loi n° 01 - 02 du 5 février 2002 relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisations, Sonelgaz s'est restructurée pour s'adapter au nouveau contexte.

Publiés en juin 2002, les nouveaux statuts de Sonelgaz érigent cette dernière en holding de sociétés et lui confèrent la possibilité d'intervenir dans d'autres segments d'activités présentant un intérêt pour l'entreprise et notamment dans le domaine de la commercialisation de l'électricité et du gaz à l'étranger.

Sonelgaz est, aujourd'hui, un Groupe industriel constitué de 39 sociétés (dont six en participation directe) activant dans les domaines de la production de l'électricité, le transport et la distribution de l'électricité et du gaz ainsi que dans les domaines de l'Engineering, des nouvelles technologies de l'information et de la communication, des services de façon générale mais également dans les domaines des travaux pour la réalisation des infrastructures énergétiques.

Le Groupe Sonelgaz compte aujourd'hui un effectif global de plus de 60 000 employés.

Depuis sa création, Sonelgaz a eu à relever plusieurs défis. Le premier a été de prendre en charge, par les moyens de l'époque postindépendance, la gestion du service public et l'exploitation d'un outil industriel vital pour la vie de la nation.

Plusieurs générations se sont succédées pour assurer le développement et réaliser de grands projets afin d'assurer la satisfaction des besoins grandissants d'une Algérie en pleine croissance économique et sociale. Sonelgaz a toujours joué un rôle prépondérant dans le développement économique et social du pays. Sa contribution dans la concrétisation de la politique énergétique nationale est à la mesure des importants programmes de réalisation en matière d'électrification rurale et de distribution publique gaz, qui ont permis de hisser le taux de couverture en électricité à près de 98% et le taux de pénétration du gaz à 43%. Sonelgaz était engagé à une vaste action de réorganisation de ses structures afin de les rendre souples, dynamiques, susceptibles d'évolution et d'adaptation au cadre social et politique du pays.

### **1.1.2 Les étapes retraçant l'évolution du groupe**

- En 1947 est créé l'établissement public « **E**lectricité et **G**az d'Algérie » par abréviation EGA, auquel est confié le monopole de la production, du transport et de la distribution de l'électricité et du gaz.
- En 1962, EGA est pris en charge par l'état algérien indépendant ; en quelques années grâce à un formidable effort de formation, l'encadrement et le personnel algérien assurent effectivement le fonctionnement de l'établissement.
- En 1969, EGA devient SONELGAZ, devient (société nationale de l'électricité et du gaz) ; à ce moment c'est déjà une entreprise de taille importante dont le personnel est de quelques 6000 agents.
- En 1983, l'entreprise se dote de cinq (05) filiales travaux spécialisées :
  - \* **KAHRIF** Pour l'électrification
  - \***KAHRAKIB** Infrastructures et installation électrique

- \***KANAGAZ** Réalisation des réseaux gaz
- \* **INERGA** Génie Civil
- \***ETTERKIB** Montage industriel
- \***AMC** Fabrication des compteurs et appareils de mesure

- En **1991**, SONELGAZ devient **Etablissement Public** à caractère **Industriel et Commercial (EPIC)**.
  
- En **2002**, une nouvelle promotion pour SONELGAZ : **Société Par Action (SPA)**.  
Durant les années **2004 à 2006**, devenant une Holding ou Groupe d'entreprises, Les filiales sont réparties par pôle de métiers :

\*Filiales Mères (Production SPE, Transport de l'électricité GRTE, Transport du gaz GRTG, Distribution de l'électricité et du gaz SD)

\*Filiales Métiers Périphériques (logistique, soutien)

\*Filiales Travaux

- En **2006** la fonction distribution est structurée en quatre filiales :
  1. Alger        **SDA**
  2. Région Centre **SDC**
  3. Région Ouest **SDO**
  4. Région Est    **SDE**

Présentation de l'organisation du groupe SONELGAZ<sup>1</sup> :



Source : document interne service ressource humaine

<sup>1</sup> Document interne service de ressource humaine

### **1.1.3 Les valeurs du groupe SONELGAZ :**

- 1- Le dévouement à la mission de service public s'impose à tous et à tout moment.
- 2- La non-discrimination dans l'accès aux réseaux.
- 3- La transparence dans nos relations avec la régulation et les utilisateurs des réseaux.
- 4- La formation et l'amélioration des compétences des employés
- 5- La veille et la maîtrise de la technologie
- 6- La préservation de la qualité du climat et du dialogue social
- 7- La satisfaction des clients et l'esprit intègre de marketing
- 8- Le respect des partenaires
- 9- Le partage du savoir-faire avec les autres entreprises algériennes
- 10- Le respect de l'environnement et la promotion du développement durable

## **1.2 Présentation de l'unité de distribution de Relizane :**

### **1.2.1 Présentation Sonelgaz Distribution Ouest (SDO) :**

Créé en janvier 2006, couvre les 17 régions (DD) suivants : Tindouf, Naama, Béchar, Tlemcen, Saida, Oran, Chlef, Sidi Bel Abbes, Mascara, Ain T'émouchent, Tiaret, Mostaganem, Relizane, Tissemsilt, Ain Defla, Adrar, El Bayadh.

La SDO dispose d'un réseau électricité d'une longueur de 73970 KM en Moyenne et Basse Tension (MT/BT), et d'un réseau gaz de 9012 KM en Moyenne et Basse Pression (MP/BP). Elle gère 1 668 668 clients en BT/MT (Electricité), et 549 904 clients en BP/MP (Gaz), Elle dispose d'un réseau commercial constitué de 110 agences .La SDO emploie 4 406 Agents .Elle a réalisé un Chiffre d'Affaires en 2006 atteint les 26 366.14 MDA.

### **1.2.2 Direction De Distribution – Relizane :**

La direction de distribution de Relizane, créée en 1996 (éclatement de l'ex Direction de distribution de Mostaganem).

Le Territoire géographique de la direction de distribution de Relizane s'étend sur une superficie de 4 851.21 Km<sup>2</sup> avec un moyen de 784 691 habitants dont 40% à caractère typiquement rurale. Elle couvre les trente huit (38) communes et treize Dairates.

La Wilaya de Relizane est caractérisée par un climat sec et chaud en été et tempéré en hiver avec un relief généralement plat est montagneux au sud de Ammi Moussa et Nord Est de Mazouna. Le rayon d'action de la direction de distribution de Relizane est limité par :

- Côté Est direction de distribution de Chlef et Chlef Nord
- Côté Nord direction de distribution de Mostaganem
- Côté Ouest direction de distribution de Mascara
- Côté Sud direction de distribution de Tiaret et Tissemsil

La DD Relizane couvre **108 000** abonnés, elle dispose de **7** agences commerciales, dont 3 principales (Relizane (urbain ; rural), Oud Rhiou, Mazouna) et 3 autre annexes (Yellel, A/Moussa, Zemmoura). Ses attributions principales sont :

- L'exploitation et la maintenance du réseau de distribution de l'électricité et du gaz.
- Le développement des réseaux elec-gaz permettant le raccordement des nouvelles clientèles RCN.

Le plus important, est la commercialisation de l'énergie électrique et gazière dans les meilleures conditions de sécurité, de qualité, de service au moindre coût. L'unité de Relizane comprends 460 employés dont :

- 102 Cadres.
- 237 Maîtrise.
- 121 Exécution.

### **1.2.3 Objectif et mission de la direction :**

- La Direction de distribution Relizane Assure la distribution et la commercialisation de l'énergie (électricité et gaz) au sien de la willaya de Relizane.
- Contribuer à l'élaboration de la politique de la direction générale en matière de services de distribution fournis au client, le développement des ventes et le recouvrement des créances.
- La préparation et l'élaboration d'une politique pour le développement de la construction, l'entretien et l'exploitation des résultats (investissements)

## **Section 02 : La politique de la gestion des ressources humaines au sein de SONELGAZ**

### **2.1 La direction des ressources humaines : missions et tâches :**

La direction des ressources humaines prend en charge les opérations de recrutement, de formation, promotion, rémunération et évaluation comme suit :

#### **2.1.1 le recrutement :**

##### **2.1.1.1 Le recrutement interne :**

Il s'agit d'offrir une promotion de proposer une mutation à un employé de l'entreprise, le poste à pourvoir et proposé à l'intérieur de l'entreprise par l'intermédiaire du journal de l'entreprise d'une note de service, par l'affichage par l'intranet de l'organisation, c'est-à-dire que les besoins en recrutement sont prioritairement satisfaits par le marché interne de l'emploi. Donc la satisfaction des besoins en recrutement par les procédures de publication de postes vacants conformément à la note de service n° 4894 DRH - SDR du 11.06.2007.

##### **2.1.1.2 Le recrutement externe :**

Le plan de recrutement se fait par le SDO, en s'adressant à un cabinet de recrutement « l'ANEM »

Les personnes concernées aux postes publiés doivent avoir les conditions suivantes :

- Etre algérien et libre de tout engagement.
- N'est pas démissionné ou de sanction ou par licencié par mesures disciplinaires.
- N'est pas retraité.
- avoir au minimum TS ou DEUA.

Une fois le poste est déclaré par l'ANEM, les dossiers des candidats traités et trier selon la moyenne du cursus universitaires, puis des test orales, écrits, et psychotechniques faites, le total de ces trois notes (total = note d'écrit + de note de l'oral + le cursus) sera

classés et les personnes qui ont de meilleurs notes font le test psychotechniques et un autre test fait au niveau de Chlef (test de médecin).

Puis un entretien avec le candidat sélectionné et un responsable hiérarchique, enfin viendra la décision finale d'embauche entraîne un contrat de travail composant une période d'essai,

- **Le règlement intérieur de l'entreprise :**

L'accueil dans l'entreprise doit être soigné afin de faciliter l'intégration il se fait par une présentation de l'entreprise, une visite de l'établissement un contact avec les collègues, la remise d'un livre d'accueil, il arrive parfois que le nouvel arrivant soit pris en charge par un tuteur.

- **Période d'essai :**

- (01) une année pour le personnel recruté sur les emplois du cadre.
- (06) six mois pour le personnel recruté sur les emplois de maîtrise et haute maîtrise.
- (03) mois pour le personnel recruté sur les emplois d'exécution.

### **2.1.2 Formation :**

Il y'a plusieurs types de formation :

- **Formation professionnelle spécialisée (FPS) :** est une action qui vise l'acquisition par le travailleur ou le futur travailleur (pré salarié) d'une qualification professionnelle pour occuper un emploi déterminé, elle peut se dérouler de façon continue ou alternée.
- **Le perfectionnement professionnel :** est une action qui vise l'adaptation permanente du travailleur à son poste de travail y compris sur l'aspect langues (arabe, français, anglais ...) pour améliorer ses performances et lui permettre d'être toujours au fait des évolutions techniques, technologies et gestion.

- **L'adaptation professionnelle** : les nouvelles recrues consiste pour les travailleurs nouvellement recrutés à suivre des actions d'enseignements et d'information dans le but de les préparer à occuper aux mieux leur poste de travail.
- **La formation promotionnelle (FP)** : est une formation qualifiante permettant aux travailleurs désireux de prolonger leur parcours professionnel dans un groupe socioprofessionnel supérieur au leur, d'acquérir les connaissances et compétences nécessaires. Elle vise le relèvement de niveau de connaissance du métier ainsi que le degré de maîtrise des compétences requises par le nouvel échelon d'organisation auquel le travailleur peut aspirer.
- **Les cours professionnels par correspondance (CPC)** : un moyen d'enseignement à distance mis à la disposition du travailleur, en vue de lui permettre de concourir à une action de formation, ou de suivre une action de formation de niveau supérieur.

La formation se fait selon la disponibilité des thèmes, et dans les écoles de formation :

- ✓ ETB (Blida) réalisé en 1947.
- ✓ Ben Aknoun (Alger) réalisé en 1971 contiens 150 places pédagogiques.
- ✓ CAM (Mlila) réalisé en 1986 contient 450 places pédagogiques et 30 formateurs.

**Les outils de formation :**

- 1- La note d'orientation (la stratégie de l'  $\neq$ , des objectifs de cette formation).
- 2- Le coût de formation et le nombre : le coût ne dépose pas :
  - 1% de chiffre d'affaires.
  - 8% de la masse salariale.
- 3- Carnet d'évaluation.
- 4- Plan de recrutement.
- 5- Les besoins de chef de structure.
- 6- La demande de l'agent.

**2.1.3 l'évaluation :**

L'évaluation globale vise à sanctionner :

- le rendement du cadre par rapport à son programme de travail
- ses capacités à assurer des tâches de direction.

Cette évaluation consiste à attribuer une note sur 20 sur la base de deux notes obtenues (rendement et exercice du rôle).

- Evaluation du rendement =60
- Evaluation du rôle=40

Donc il y a deux types d'évaluation : évaluation de rendement, et évaluation du rôle.

- **Evaluation du rôle :** Les habiletés attendues d'un chef de structure -au nombre de dix- sont définies et accompagnées des comportements qui s'y rattachent dans la banque des comportements

L'évaluateur est appelé à :

- Consulter la banque des comportements.
- Noter de quels comportements a fait preuve l'évalué pendant l'année et ce pour chacune des dix habiletés
- Donner une note sur dix.

Le barème est le suivant :

**Tableau N°1 : Nombre et signification des comportements**

	Notes			
	0	3	6	10
Nombre de comportements observés	Moins de 2	2 et 3	4 et 5	6,7 ou 8
Signification	Compétence à acquérir	Compétence à développer	Compétence à parfaire	Compétence acquise

**Source :** document interne division de ressource humaine

- Donner une note sur 100 pour l'ensemble des habités (somme des 10 notes).
- Diviser cette note par 5 pour obtenir une note sur 20 points.
- **L'Evaluation du rendement** : Evaluer le rendement consiste :
  - ✓ passer en revue trimestriellement les activités de l'intéressé en prenant en référence les paramètres (objectifs inscrit à son programme de travail.
  - ✓ Apprécier dans quelle mesure les objectifs attendus à été atteints.
  - ✓ calculer de manière arithmétique les résultats atteints (selon le mode opératoire arrêté pour les paramètres retenus)
  - ✓ attribuer trimestriellement une note sur 20, cette note couvre :
    - Le degré d'atteinte des résultats attendus (sur 15 points)
    - une appréciation individuelle (sur 5 points)
    - attribuer une note annuelle (sur 20 points) en faisant la moyenne de quatre notes trimestrielles (février, mai, août, novembre).

#### **2.1.4 La promotion :**

La promotion sanctionne le mérite, et la qualification professionnelle et/ou les connaissances acquises par le travailleur à l'issue d'une formation initiée par la société ou celle qu'elle a préalablement autorisée.

Elle est basée sur la valeur professionnelle du travailleur et doit être confirmée par les appréciations annuelles.

L'avancement intervient sur les classes sur proposition de la hiérarchie.

L'avancement à la classe sanctionne la performance et le mérite.

Promotion par classe (avancement) : se fait après (02) deux ans.

Promotion par catégorie : se fait après (03) trois ans de travail.

Si la somme des (04) quatre notes (cité dans l'évaluation) « S » d'un individu est :  $S * \frac{2}{4} = 12,5$  (12,5 est la note de rendement).

Cet individu a une possibilité d'être parmi les proposés à la promotion.

**2.1.5 La rémunération :**

Comme toutes les entreprises Algériennes, le travailleur dans « SONELGAZ » a droit à une rémunération au titre de laquelle, il perçoit un salaire ce dernier est exprimé et payé sous une forme monétaire, comprend :

- Le salaire de base, correspondant au poste de travail occupé et tel qu'il résulte de la classification catégorielle de la société (Tableau 1).
- Les indemnités payées en raison de l'ancienneté du travailleur, des heures supplémentaires effectuées ou en raison des conditions particulières de travail, et notamment de travail posté, de nuisance ...
- Les primes liées à la productivité et éventuellement celles liées aux résultats du travail.

Classification des postes de travail :

**Tableau N° 02 : Classification des postes de travail**

Groupes socioprofessionnels	Plages catégorielles
Le groupe 1 « exécution »	5 à 10
Le groupe 2 « petite maîtrise »	11 à 12
Le groupe 3 « haute maîtrise »	13 à 14
Le groupe 4 « cadre »	15 à 22
Le groupe 5 « cadres supérieurs senior »	U1 à U4

Les emplois de cadres se répartissent en (03) trois statuts :

Statuts	Grades
Cadres	Catégorie 15 à 17
Cadres supérieurs	Catégorie 18 à 22
Cadres supérieurs seniors	U1 à U4

**Source : document interne division de ressource humaine**

- Indemnité liée à l'ancienneté (IEP) : peut atteindre un maximum de 51,2% de salaire de base, au terme d'une période de 32 ans.
- Chaque échelon correspond à un taux de 1,6% du salaire de base.
- Indemnité complémentaire de travail posté.
- Prime de rendement : le Taux maximal est fixé à 10% de salaire de base.
- Et il y a d'autres primes et indemnités : exp : les frais de mission, prime de départ à la retraite, frais de déplacement, indemnité forfaitaire de transport ...

## **Section 03 : la réalisation d'une enquête par questionnaire sur l'impact du système d'appréciation de la performance sur la motivation au sein de SONELGAZ**

### **3.1 Présentation de l'enquête :**

Pour répondre à la problématique, une enquête sera menée auprès du personnel de la société de distribution d'ouste SONELGAZ Relizane.

La première phase de la mise en phase d'une enquête requiert des qualités d'organisation, afin de bien structurer le questionnaire en fonction des objectifs de l'étude.

### **3.2 Méthode de l'enquête :**

Nous avons choisi de procéder dans notre recherche par l'élaboration d'un questionnaire car nous jugeons cette méthode appropriée pour avoir l'avis des personnes concernées. De plus, cette méthode semble être la mieux indiquée pour cette étude parce qu'elle permet de connaître de manière plus efficiente l'impact de système d'appréciation du personnel sur la motivation au sein de SONELGAZ à travers l'avis des personnes concernées.

### **3.3 Objectifs de l'enquête :**

L'objectif de ce questionnaire aux travailleurs de SONELGAZ est de savoir quelle est la participation de système d'appréciation du personnel dans leur motivation et ceci bien sûr d'après l'analyse des résultats du questionnaire.

### **3.4 Contenu du questionnaire :**

Concernant la forme de notre questionnaire, celui-ci se compose en trois types de questions qui sont :

- Question fermées (oui ou non) : Ce type de question ne permet pas d'avoir des informations complètes mais ces questions facilitent le travail de l'enquêteur et aussi les personnes concernés.
- Question semi-ouvertes : ce sont question dont le nombre de réponses possibles n'est limité ; mais on impose un choix de réponses possible aux personnes interrogées.
- Question ouvertes : ce sont des questions où on n'impose pas de réponses, c'est-à-dire l'enquêté est libre et c'est à lui de nous faire des propositions des réponses.

Et pour avoir les informations voulues nous avons sélectionné ce questionnaire en sous groupes suivants :

- ✓ Les informations générales.
- ✓ La situation du système d'appréciation du personnel
- ✓ La situation de la motivation au sein de SONELGAZ.
- ✓ L'effet de l'appréciation de la performance des travailleurs sur la motivation.

### **3.5 Choix de l'échantillon :**

La population de notre enquête est constituée de l'ensemble des employés qui travaillent au sein de la société de distribution d'ouste SONELGAZ Relizane, soient 460 employés.

Pour ce questionnaire, nous avons retenue un échantillon de 40 personnes évaluées parmi l'ensemble des personnes de l'organisation.

### **3.6 Méthode de traitement de données**

La méthode que nous trouvons adéquate pour l'analyse des données est à travers le tableur de Microsoft office appelé EXCEL. Il nous aidera à transformer les données recueillies en données factuelles et en pourcentages, sous forme de tableaux ou autres représentations (diagrammes, camembert...).

### **3.7 L'administration du questionnaire :**

Une autorisation a été prise auprès du directeur du personnel afin de pouvoir accéder à tous les départements pour distribuer le questionnaire. Après quoi la distribution s'est faite. Il fallait brièvement expliquer l'objet de notre passage aux intéressés et distribuer donc au hasard les 40 questionnaires aux employés.

La durée de la réalisation de notre sondage est de quatre semaines : Une semaine pour la rédaction du questionnaire, une autre pour la collecte des réponses et les deux dernières semaines ont été consacrées au traitement et l'analyse des résultats.

Nous avons réussi à recueillir 40 réponses, repartis par catégorie socioprofessionnelle :

- 24 Cadre
- 13 Maitrise
- 03 Exécution

Tout fois, ce taux de réponse, de 100% est satisfaisant, étant donné :

- La bonne représentativité des personnes répondant ;
- La fiabilité de ces réponses ;

Nous allons présenter une analyse des différentes variables traitées dans notre questionnaire :

I. Fiche signalétique

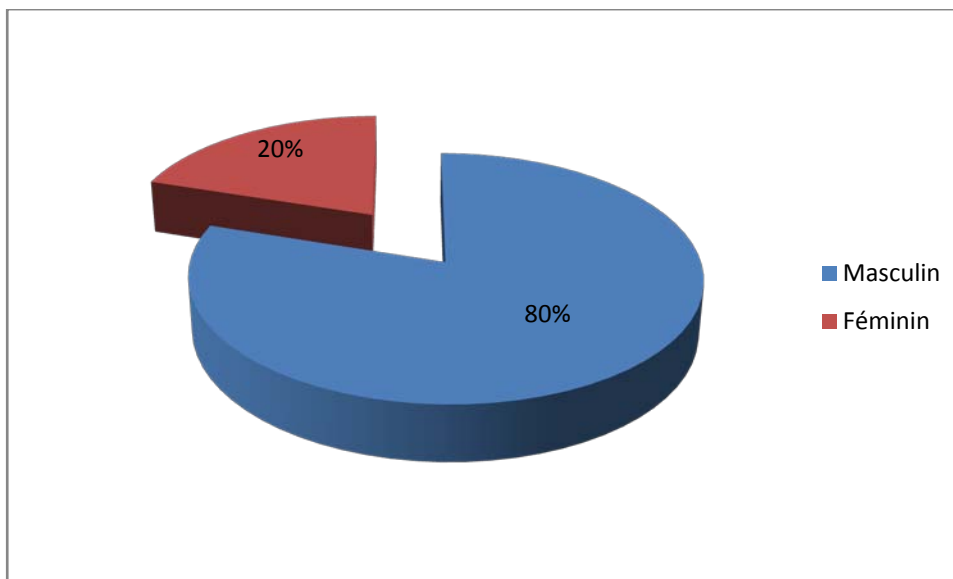
➤ Sexe des différentes personnes

Tableau N° 03: sexe de la population interrogée

Désignation	Nombre	pourcentage
Masculin	32	80%
Féminin	8	20%
Total	40	100%

Source : élaboré par les étudiants d'après les résultats du questionnaire

Figure N° 07 : sexe de la population interrogée



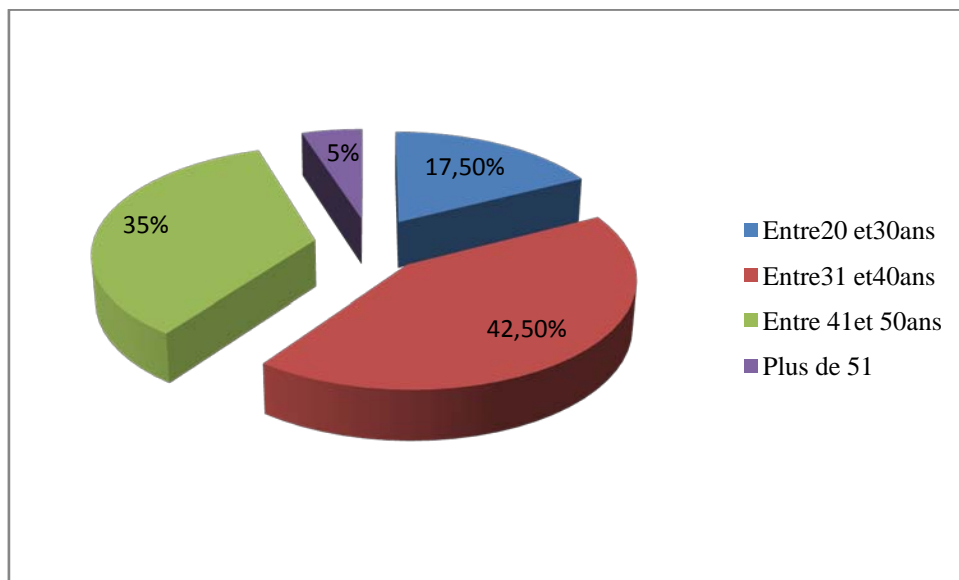
Sur les personnes ayant répondu, 80% représentent le sexe masculin contre 20% pour le sexe féminin. L'analyse qui peut être faite d'emblée est que la population masculine au niveau de l'encadrement est plus forte que la population féminine.

➤ Répartition des effectifs par âge

Tableau N° 04 : Répartition des effectifs par âge

	Entre20 et30ans	Entre31 et40ans	Entre 41et 50ans	Plus de 51	Total
Nombre	7	17	14	2	40
Pourcentage	17,50%	42,50%	35%	5%	100%

Figure N° 08: Répartition des effectifs par âge



Cette question a pour but de déterminer la structure d'âge de l'encadrement au niveau de la direction.

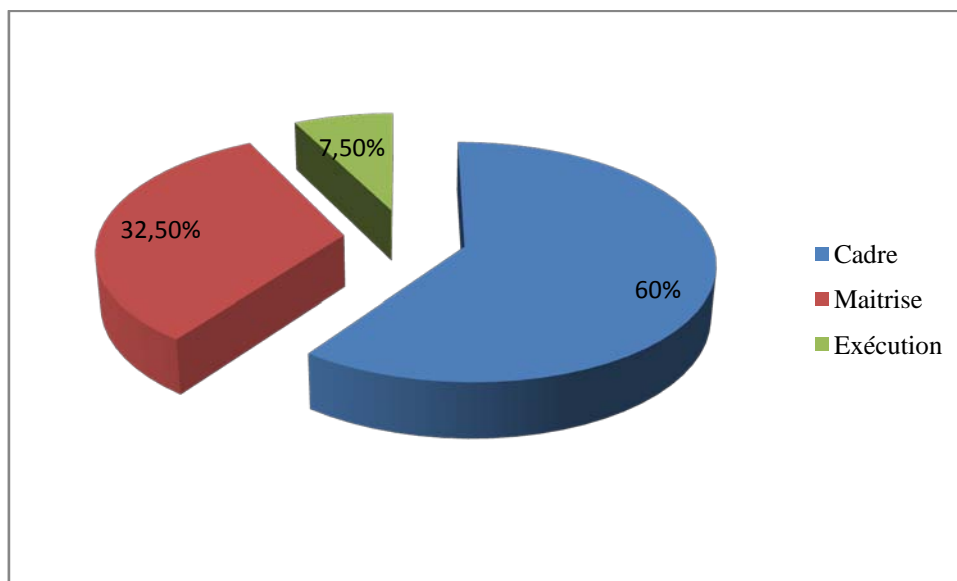
Les résultats démontrent que l'enquête a touchée d'âge et en majeure partie ceux de 31 à 40 ans 42,5%, nous amenons ainsi à penser que le personnel est relativement âgé, 35 % de l'effectifs représente la tranche d'âge de plus de 40 ans.

➤ **Catégories socioprofessionnelle:**

**Tableau N° 05:** Répartition de l'effectif selon les catégories socioprofessionnelle

Catégorie	nombre	pourcentage
Cadre	24	60%
Maitrise	13	32,50%
Exécution	3	7,50%
Total	40	100%

**Figure N° 09 :** Répartition de l'effectif selon les catégories socioprofessionnelle



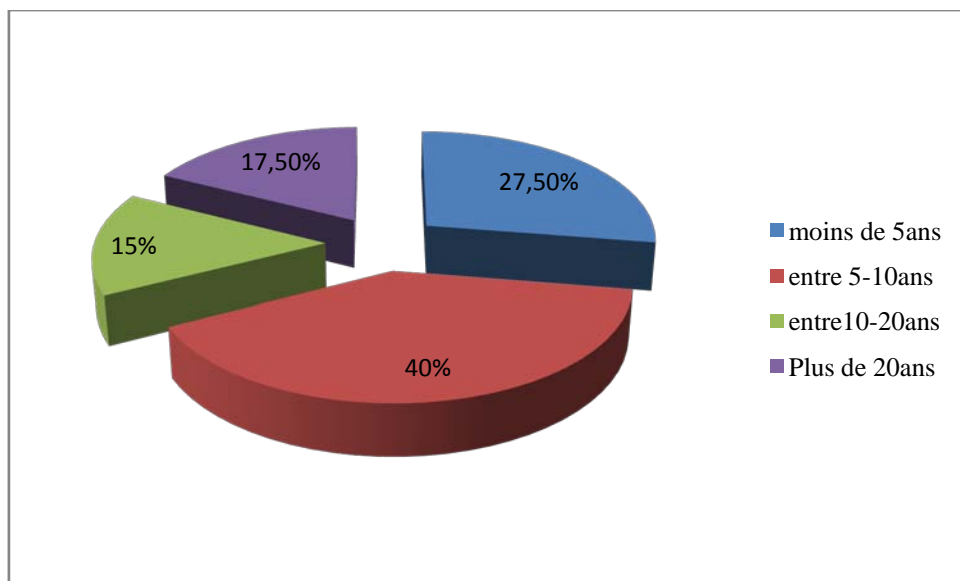
Notre enquête a touché des catégories socioprofessionnelles avec des pourcentages différents : en effet, elle touche 60% des cadres, 32,5% maitrise, 7,5% des ceux de l'exécution

➤ Ancienneté des employés

Tableau N°06 : ancienneté à la société

	nombre	pourcentage
moins de 5ans	11	27,50%
entre 5-10ans	16	40%
entre10-20ans	6	15%
Plus de 20ans	7	17,50%
Total	40	100%

Figure N° 10 : ancienneté à la société



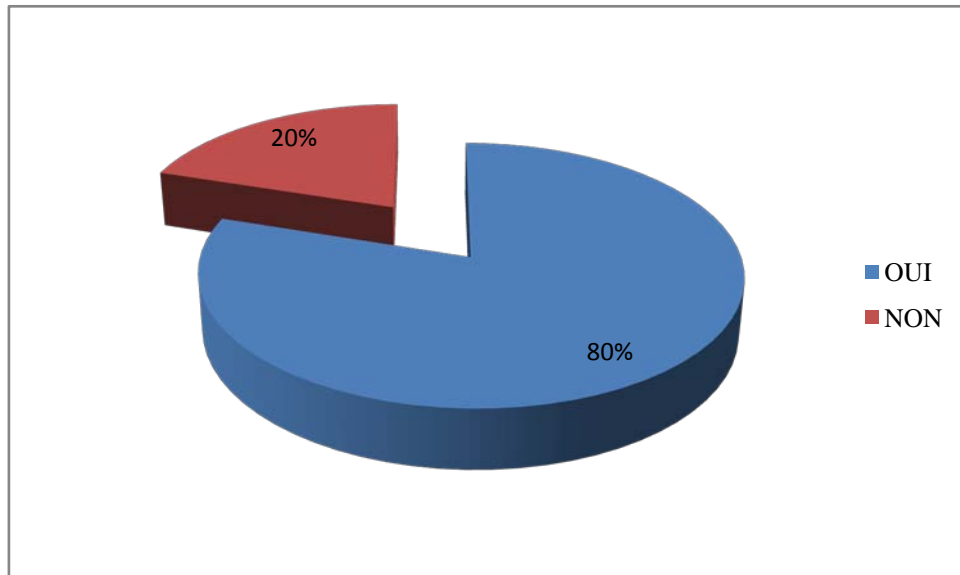
L'objectif de cette question est de faire ressortir l'ancienneté de la population interrogée. On ne constate que 27,5% du personnel à une ancienneté de moins de 5ans ; 40% sont compris dans l'intervalle 5-10 ans d'ancienneté ; 15% sont dans l'intervalle 10-15 ans d'ancienneté. 17,5% plus de 20ans.

II. Les renseignements sur la situation de système d'appréciation du personnel

Tableau N°07: Connaissance du système d'évaluation en place au sein de SONELGAZ

	nombre	Pourcentage
OUI	32	80%
NON	8	20%
Total	40	100%

Figure N° 11 : Connaissance du système d'évaluation en place au sein de SONELGAZ

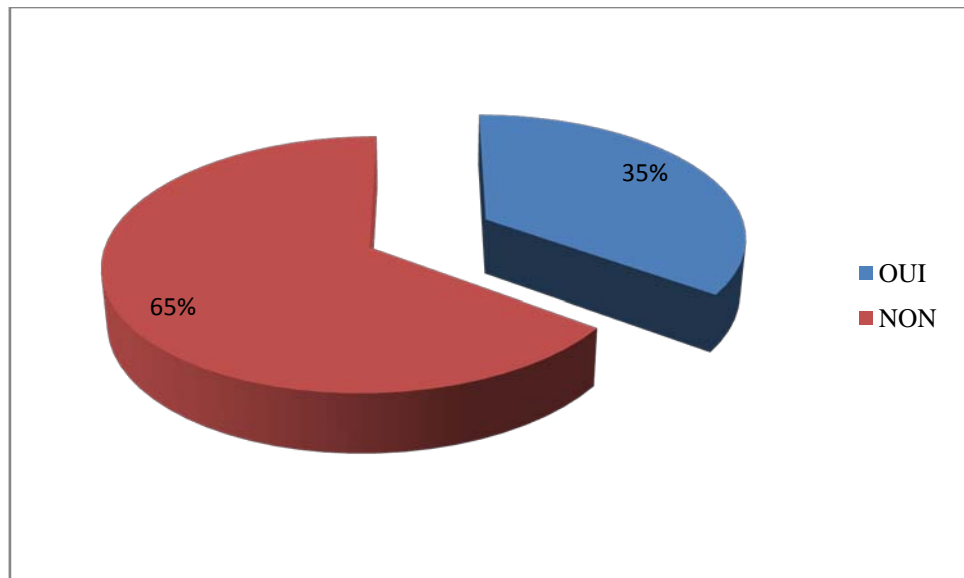


A la lecture de ce graphe, un taux de 80% des évalués de notre échantillon à affirmé la question de la connaissance du système d'évaluation en place, contre 20% pour ceux qui l'ignorent.

Tableau N°08 : L'équité de système d'évaluation

	nombre	Pourcentage
OUI	14	35%
NON	26	65%
TOTAL	40	100%

Figure N° 12 : L'équité de système d'évaluation

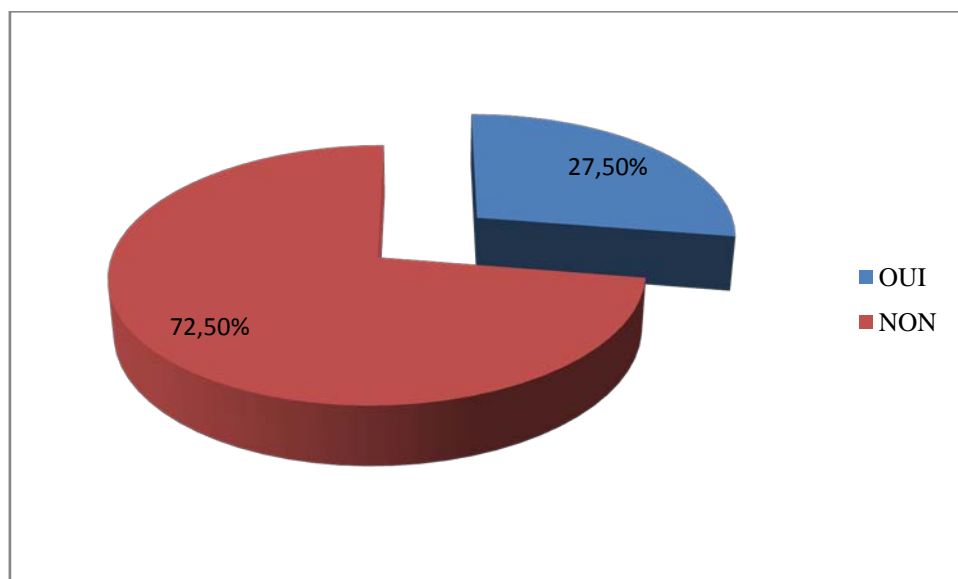


On constate d'après ce graphe que le système d'évaluation au sein de SONELGAZ n'est pas équitable car ils ont répondu non à 65%, contre 35% des employés qui pensent l'inverse, on peut dire que la majorité des personnes pense que leur système d'évaluation n'est pas équitable.

Tableau N°09 : le système d'appréciation en vigueur aide à déterminer les compétences réelles des employés

	Nombre	Pourcentage
OUI	11	27,50%
NON	29	72,50%
TOTAL	40	100%

Figure N° 13 : le système d'appréciation en vigueur aide à déterminer les compétences réelles des employés

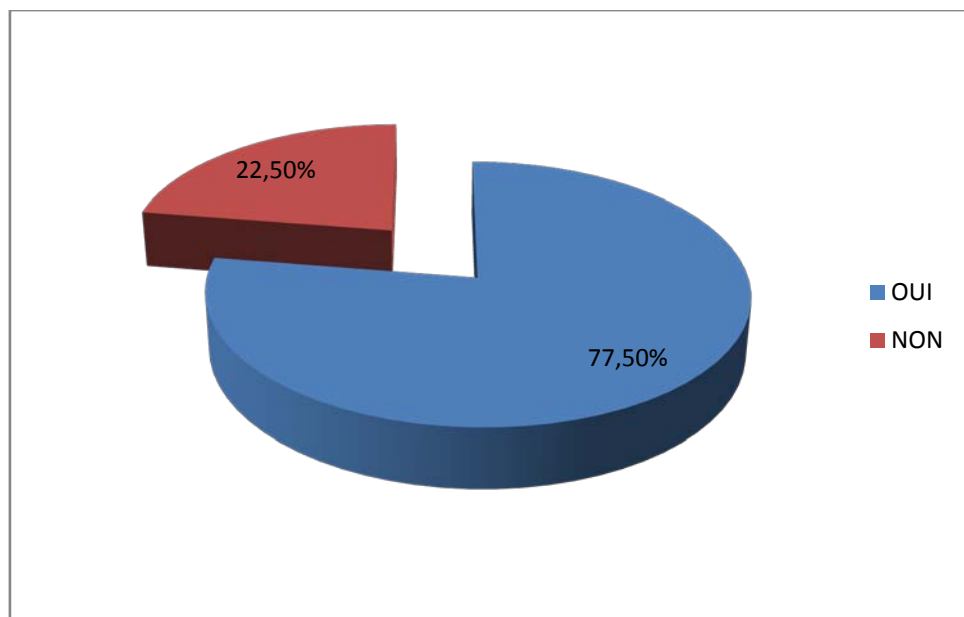


On constate de ces réponses que selon les employés, 72,5% de la population pense que le système n'aide pas à déterminer les vraies compétences des employés, alors que 27,5% sont d'avis contraire.

Tableau N° 10 : l'information des résultats d'évaluation

	Nombre	Pourcentage
OUI	31	77,50%
NON	9	22,50%
TOTAL	40	100%

Figure N° 14 : l'information des résultats d'évaluation

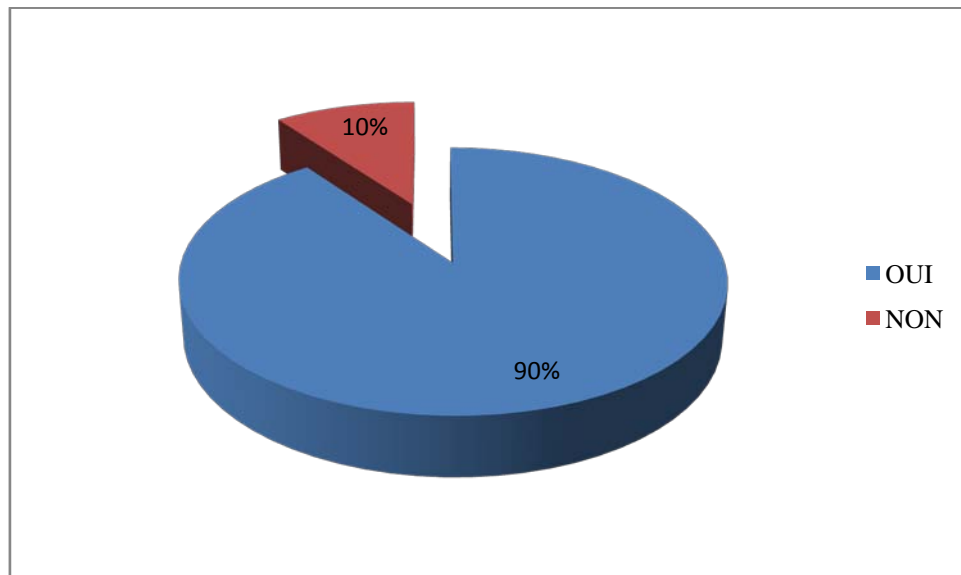


L'objectif de cette question de savoir si les évalués de la société sont informés des résultats de l'évaluation de la performance. A travers ces résultats, nous pouvons constater que 77,5% des évalués interrogés sont informés des résultats de l'évaluation, alors que 22,5% des évalués ne sont pas informés des résultats de l'évaluation.

Tableau N° 11 :L'importance de l'évaluation

	Nombre	Pourcentage
OUI	36	90%
NON	4	10%
TOTAL	40	100%

Figure N° 15 : L'importance de l'évaluation

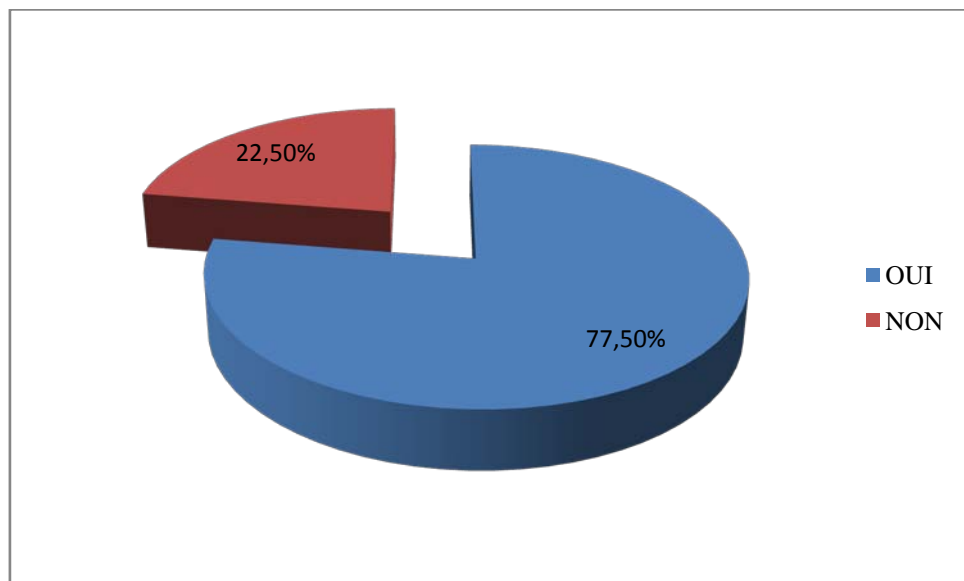


D'après ce graphe on constat que 90 % des interrogés pense qu'il est important d'être évalué, alors que 10 % sont d'avis contraire.

Tableau N° 12 : Préférez –vous de faire l'évaluation d'une manière permanente ?

	Nombre	pourcentage
OUI	31	77,50%
NON	9	22,50%
TOTAL	40	100%

Figure N° 16 : Préférez –vous de faire l'évaluation d'une manière permanente ?



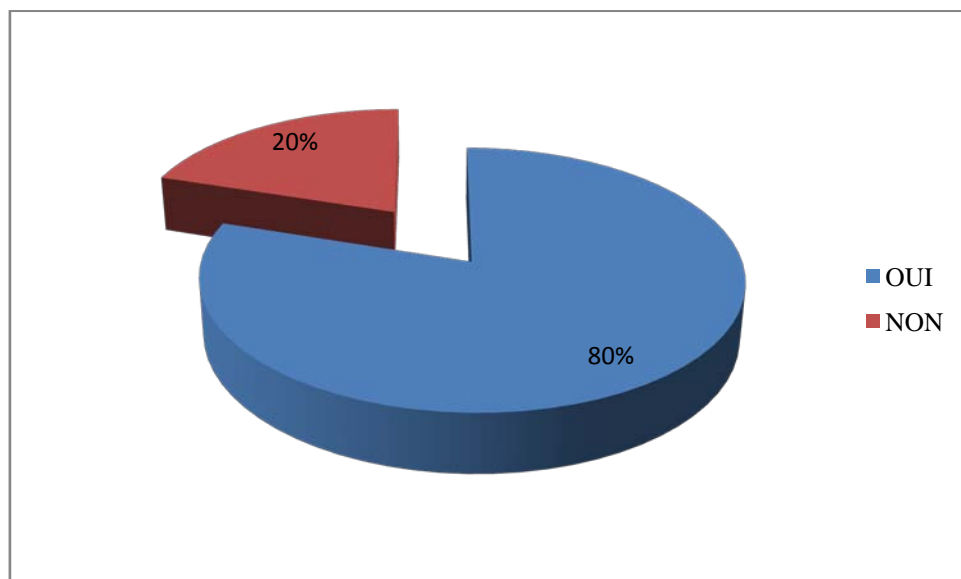
Cette question fait ressortir l'importance de faire l'évaluation d'une manière permanente au sien de la compagnie SONELGAZ, la proportion du personnel interrogé à répondu par l'affirmatif avec un taux de 77,5%, alors que les 22,5% restant ne partage pas le même avis.

III. Renseignements Sur la situation de la motivation de l'entreprise

Tableau N° 13 : une évaluation bien menée peut-elle accroître la motivation des employés ?

	Nombre	pourcentage
OUI	32	80%
NON	8	20%
TOTAL	40	100%

Figure N° 17 :L'effet de l'évaluation de la performance sur la motivation des salariés

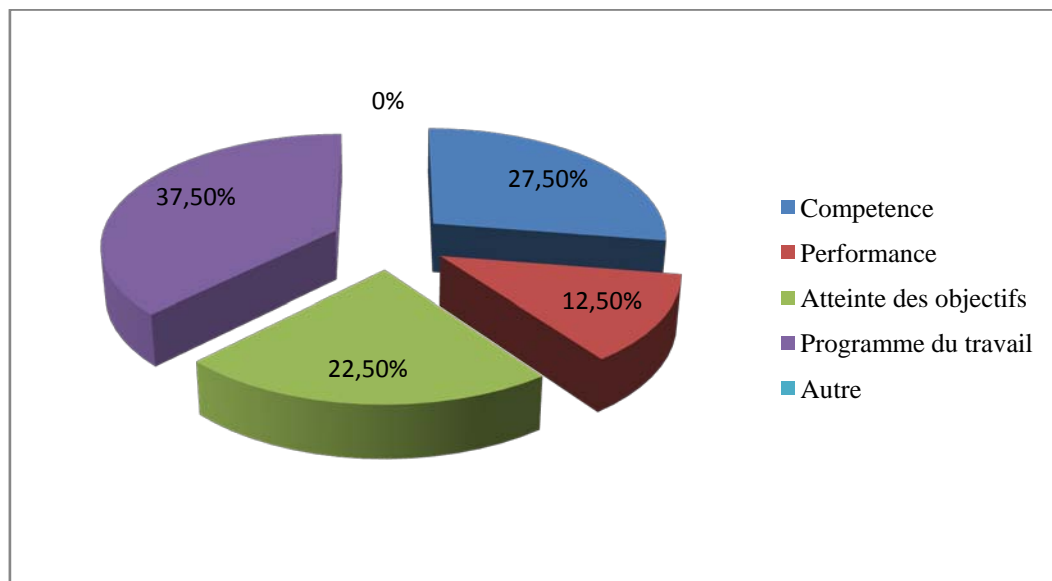


L'objectif de cette question de savoir si une évaluation bien faite peut augmenter la motivation des employés, d'après ce graphe on constate que la majorité réponde par oui 80% qu'une bonne évaluation permettrait de stimuler davantage la motivation. Seulement 20% de la population concernée pense qu'une bonne évaluation n'accroîtrait pas la motivation.

**Tableau N° 14: Selon quels critères aimeriez-vous que l'on vous évalue pour être motivé ?**

	Nombre	Pourcentage
Compétence	11	27,50%
Performance	5	12,50%
Atteinte des objectifs	9	22,50%
Programme du travail	15	37,50%
Autre	0	0%
TOTAL	40	100%

**Figure N° 18: Selon quels critères aimeriez-vous que l'on vous évalue pour être motivé ?**

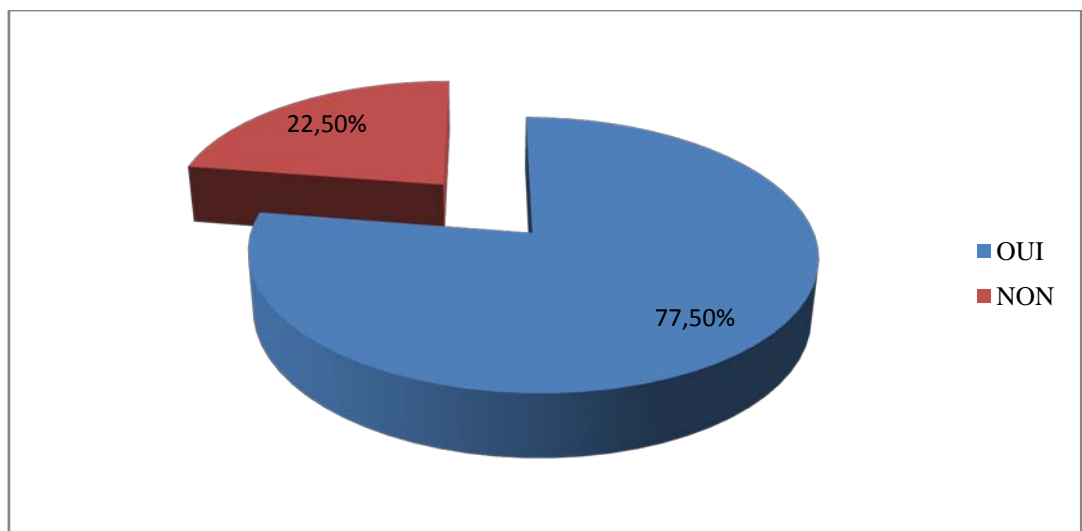


D'après ce graphe on constate de part les résultats que les réponses sont quelque peu équilibrées. En effet, on note que 37% des employés interrogés aimeraient être évalué sur la base de programme du travail ; 27,5% sur la base de la compétence ; 22,5% sur l'atteinte des objectifs ; 12,5% sur la base de la performance.

**Tableau N°15 : Pensez-vous que l'augmentation du salaire après l'évaluation est un bon argument pour vous motiver à améliorer votre rendement au sein de SONELGAZ?**

	Nombre	Pourcentage
OUI	31	77,50%
NON	9	22,50%
TOTAL	40	100%

**Figure N°19 : Pensez-vous que l'augmentation du salaire après l'évaluation est un bon argument pour vous motiver à améliorer votre rendement au sein de SONELGAZ?**

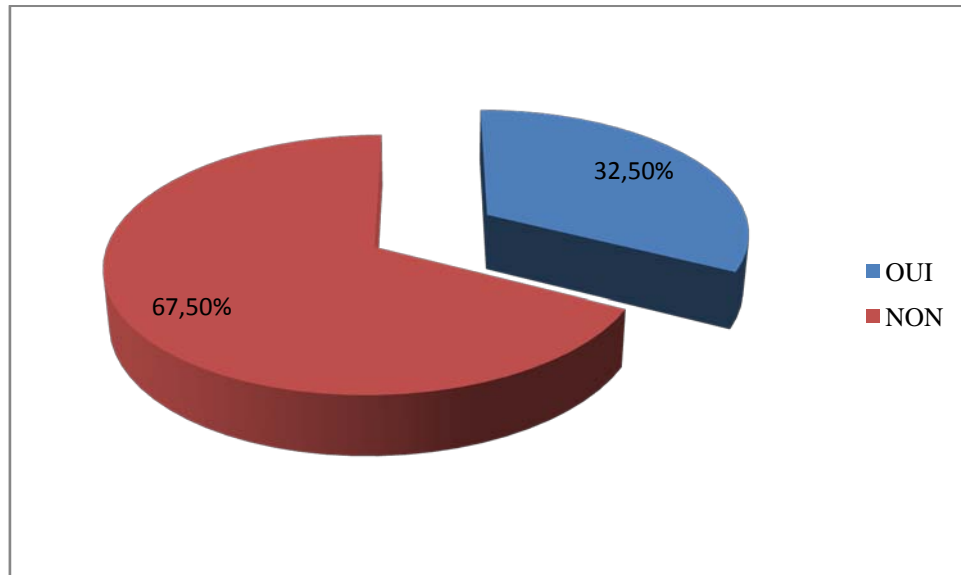


Nous remarquons que 77,50% des employés ont répondu être favorables pour la plupart à l'augmentation du salaire comme répercussion d'une bonne évaluation sur la performance et la motivation. Ce pourcentage représente la majorité des opinions.

**Tableau N°16 : Avez-vous bénéficié d'une formation après l'évaluation au sein de SONLGAZ ?**

	Nombre	Pourcentage
OUI	13	32,50%
NON	27	67,50%
TOTAL	40	100

**Figure N° 20 : Avez-vous bénéficié d'une formation après l'évaluation au sein de SONLGAZ ?**



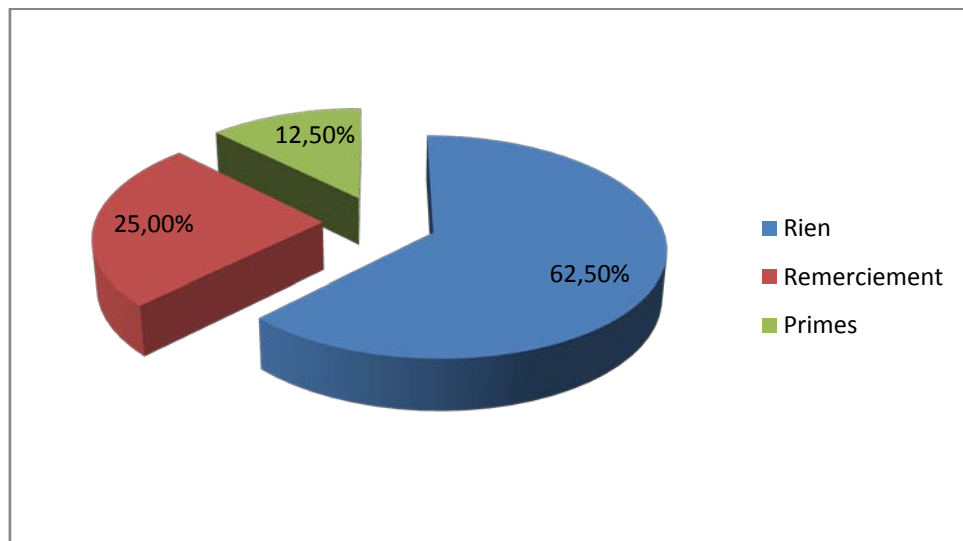
A travers ces résultats, nous pouvons constater que 67,50% de la population répondu par non. Alors que 32,50% sont d'avis contraire, ont bénéficié d'une formation après l'évaluation de l'entreprise pour l'amélioration des travailleurs.

IV. Renseignements sur l'impact de système d'appréciation sur la motivation

Tableaux N°17 : Dans de le cas de votre évaluation est positif qu'elle est la réaction de vos évaluateur ?

	Nombre	Pourcentage
Rien	25	62,50%
Remerciement	10	17,50%
Primes	5	12,50%
TOTAL	40	100%

Figure N° 21 : Dans de le cas de votre évaluation est positif qu'elle est la réaction de vos évaluateur ?

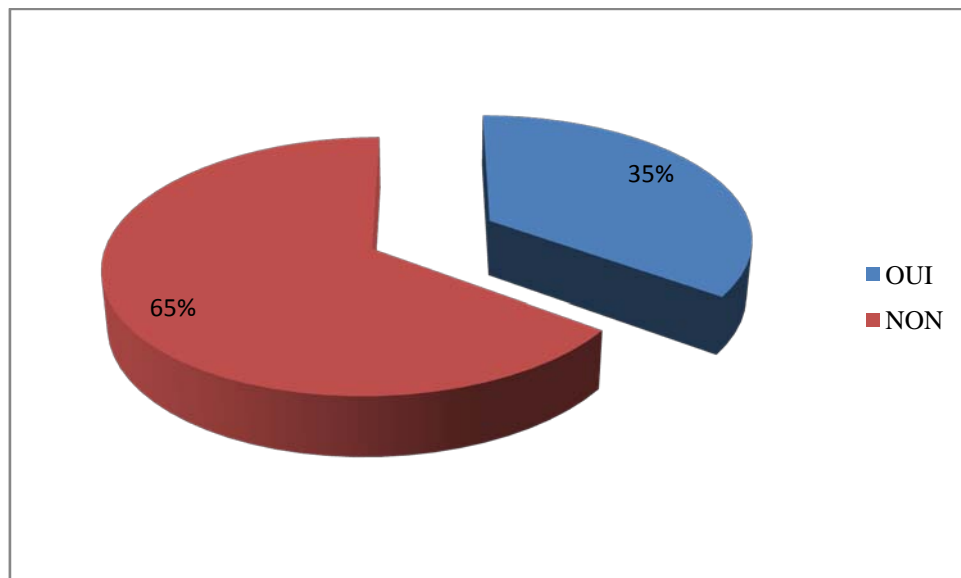


Comme nous pouvons l'observer, un peu plus de la majorité des employés dont 62 ,50% pensent que leurs évaluateurs n'ont aucune réaction, car le système ne tient pas compte des différences existant entre les meilleurs et les moins bons employés. Suivie de 25,00% traduit par des remerciements personnels et seulement 12,50 % traduit par des primes.

Tableau N° 18 : L'évaluation, est-elle suivie par des actions correctives ?

	Nombre	Pourcentage
OUI	14	35%
NON	26	65%
TOTAL	40	100%

Figure N° 22: L'évaluation, est-elle suivie par des actions correctives ?

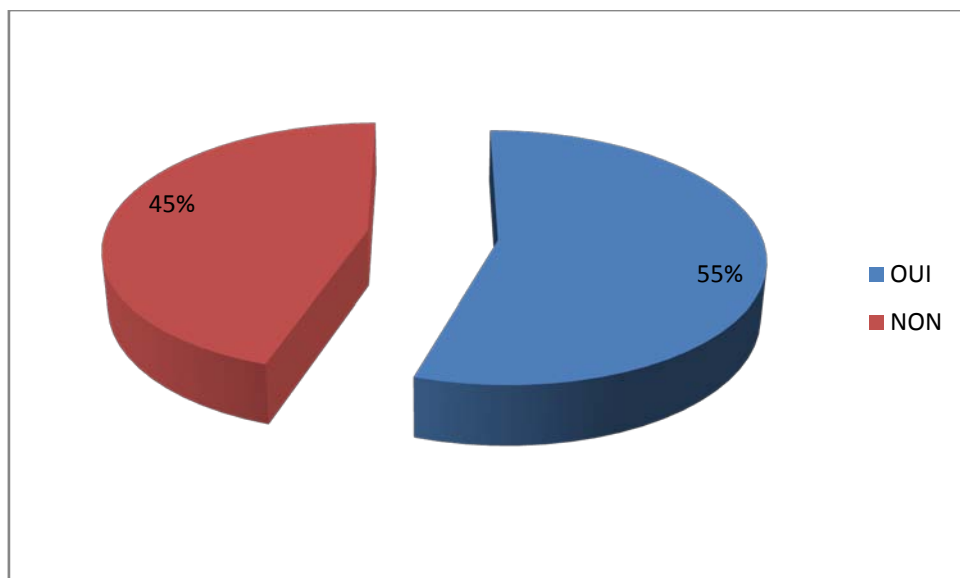


Selon ce graphe, on constate que 65 % ont répondu par non. Car aucune action corrective après l'évaluation pour améliorer ou satisfaire les employés. Contre 35% de personnes répondu par oui.

Tableau N°19 : Rencontrez- vous des difficultés à améliorer votre performance ?

	Nombre	Pourcentage
OUI	22	55%
NON	18	45%
TOTAL	40	100%

Figure N° 23: Rencontrez- vous des difficultés à améliorer votre performance ?

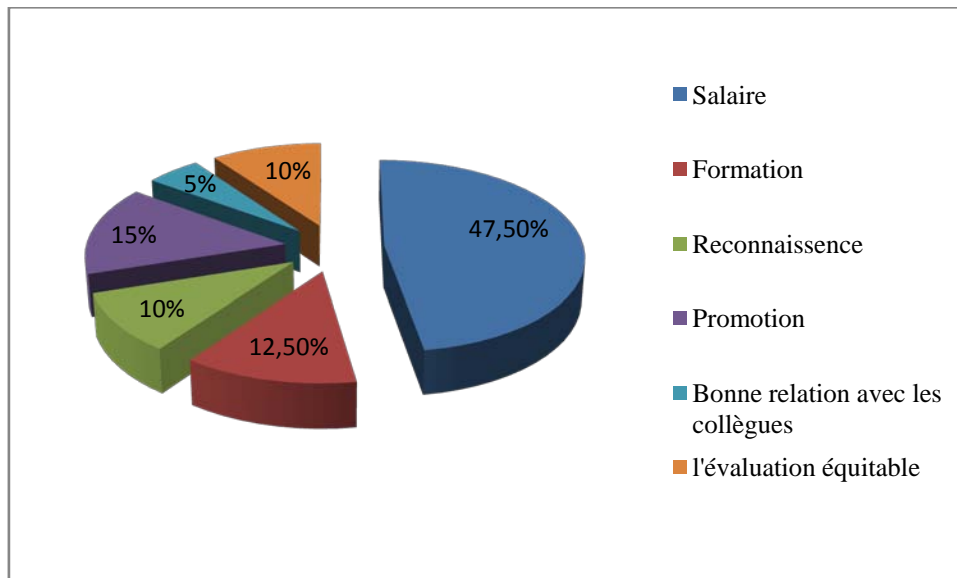


Comme on pourrait le voir sur le tableau et figure ci-dessus, les employés pour la grande majorité 55 % ont répondu 'oui' au fait les difficultés rencontrer pour améliorer et développer leur performance. Seulement 45 % ont répondu par la négative.

Tableau N° 20 : Quelle source de motivation préférez-vous ?

	Nombre	Pourcentage
Salaire	19	47,50%
Formation	5	12,50%
Reconnaissance	4	10%
Promotion	6	15%
Bonne relation avec les collègues	2	5%
l'évaluation équitable	4	10%
TOTAL	40	100%

Figure N°24 : Quelle source de motivation préférez-vous ? Classez les éléments suivant de 1à6 selon votre préférence ?



On constate de part les résultats que les réponses sont quelque peu équilibrées. En effet, on note que 47,50% des employés interrogés sont largement favorisé l'augmentation du salaire comme une meilleure source de motivation dans l'accomplissement des tâches, 15% des personnes interrogées pensent que l'action de promotion est une source de motivation, 12,50 % pensent qu'une évaluation correctement faite devrait aboutir sur une plus grande autonomie dans le travail, 10% des voix optent pour la reconnaissance.

## **Conclusion générale**

A ce stade de réflexion, cette conclusion générale portera d'avantage sur la description des éléments les plus importants de la recherche, par ailleurs il s'agira aussi de résumer en quelque sorte.

Les entreprises vivent à l'heure actuelle des mouvements profonds, sous l'influence de plusieurs facteurs tels que la mondialisation, la concurrence.....etc.

Evaluer, c'est porter un jugement de valeur. En GHR, ce jugement s'exprime dès qu'une décision concernant le salarié est prise, qu'il s'agisse de recrutement, d'augmentation de salaire ou de promotion.

L'évaluation est au cœur de la GRH, sa pratique permanente est difficile à maîtriser. Elle renvoie à un enjeu de transparence, étroitement lié à celui de l'équité.

Pour cela il nous a paru important d'aborder un thème porteur et qui fera la différence entre les différentes entreprises, le thème choisi s'intitulait « l'impact de système d'appréciation de la performance sur la motivation des salariés ».

Dans ce contexte, on a décidé de connaître le système d'appréciation de la performance et son impact sur la motivation des salariés pour cela notre problématique s'intitulait « Quel est l'impact du système d'appréciation de performance SAP sur la motivation des salariés au sein de la direction de distribution d'ouest SONELGAZ Relizane ? ».

A fin de répondre à notre problématique, il est nécessaire de s'intéresser aux résultats obtenus au double plan théorique et pratique.

Ainsi sur le plan théorique, il a été nécessaire de commencer par une présentation générale de la gestion des ressources humaines, nous nous proposons d'établir une base solide en ce qui concerne les auteurs qui ont parlé de l'évaluation dans le cadre de notre recherche en ce qui concerne le système d'appréciation du personnel. C'est ainsi qu'au chapitre premier, nous étudierons l'importance de l'appréciation du personnel pour l'entreprise en se focalisant sur l'utilité de l'évaluation, les préalables à l'évaluation, les objectifs.....

Dans la seconde partie du plan théorique, ou cette dernière a été consacrée à la motivation au sein de l'entreprise, nous avons présentés les différents concepts de base de la motivation ensuite les différents types de théories de la motivation, et à la fin de cette partie

nous avons déterminé l'influence du système d'évaluation sur les composantes de la fonction RH

Enfin dans la partie pratique nous avons essayé de répondre aux questions posées avant, dans la première section nous nous sommes fixés sur la présentation de la structure actuelle de l'organisme d'accueil.

Après nous avons présenté La politique de la gestion des ressources humaines au sein de SONELGAZ.

La dernière partie de cette recherche a été consacrée à l'analyse des questionnaires distribués auprès des employés.

Notre échantillon s'est basé sur une population répartie par catégorie socioprofessionnelles (cadres, maîtrise et exécution)

Après l'analyse du questionnaire, nous relevons les points suivants :

- l'évaluation est un acte qui implique (fatalement) un échange entre l'évaluateur et l'évalué, on a la possibilité d'avoir une vision à la fois plus objective et claire de son bilan individuel de compétences - et de performances ou de réalisations - qui permet de dépasser l'image, les idées subjectives et parfois préconçues que l'on a de soi-même au double plan professionnel et personnel.
- l'évaluation permet d'avoir un feedback concret sur les attentes des hiérarchiques et, de ce fait, amène le collaborateur à évalué à recadrer un certain nombre d'aspects relatifs notamment à son comportement professionnel, à ses objectifs et ses aspirations de carrière.

En ce qui concerne la validation des hypothèses proposées :

- il est clair que la première hypothèse est confirmée. Il en ressort que le système d'évaluation de la SONELGAZ n'est pas équitable et juste par rapport à l'apport personnel de chaque employé, car selon l'avis du personnel de la SONELGAZ ont un très fort sentiment de manque d'objectivité et de manque d'équité dans la manière dont-ils sont évalués.

- La seconde hypothèse est réfutée. Car selon des résultats des données collectées sur l'avis des employés de la SONELGAZ sur leur système d'évaluation, et après interprétation de ces données, nous pouvons dire que le système d'évaluation à SONELGAZ est un outil de motivation efficace.

Enfin, l'évaluation est excellent outil de management pour préserver une certaine équité et une transparence dans la gestion des collaborateurs. et pour la motivation car l'évaluation permet de faire la différence entre les meilleurs et les moins bons employés au niveau de la prime de rendement et par rapport aux possibilités de bénéficier d'un reclassement professionnel,

# Bibliographie

## 1. Ouvrages

- AUBERT N, *diriger et motiver*, édition d'organisation, paris, 1997.
- BOUQUIN H., *Le contrôle de gestion*, PUF, 1986.
- BALLAND S., BOUVIER A M., *Management des entreprises en 24fiches*, édition DUNOD, paris.
- BOYER L, et EQUILBEY N, *direction des ressources humaines*, édition management, paris, 1999.
- CLAUDE D., *Management de l'entreprise performante : apprendre par l'action*, édition Robert Jauze, 2004.
- CHRISIANE B, *les méthodes d'évaluation en ressources humaines*, édition d'organisation, paris, 1997.
- DECKER J F, *être motivé et réussir*, édition d'organisation, 1998.
- ERIC C et autre, *gestion des ressources humaine*, édition PEARSON, paris, 2008.
- FRANÇOIS A., *manager en toutes lettres*, Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles, Paris ,2009.
- GUILLOT-SOULEZ C., *La gestion des ressources humaines*, Editions Gualino, Lextenso, Paris, 2008.
- JEAN-PASCAL L., *L'évaluation du personnel dans l'entreprise*, Edition Dunod, 1997.
- LEVY-LEBOYER C., *Evaluation du personnel, quels objectifs ? Quelles méthodes ?* , Editions d'Organisation, Paris, 2002.
- LEVY-LEBOYER C., *La motivation dans l'entreprise : modèles et stratégies*, édition d'Organisation ,3<sup>ème</sup> édition, paris, 1998.
- MARTORY B., CROZET D., *Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances*, 6<sup>ème</sup> édition, Paris, Dunod, 2005.
- MARIE-JOSEE T., *guide de gestion des ressources humaines*, édition TECHNO Compétences, paris, 2013.
- NICOLE A., *diriger et motiver : art et pratique du management*, édition d'organisation ,2ème édition, paris, 2002.

- NADIA G, et SOUROUR A, *Les fonctions pratiques de la Gestion des Ressources Humaines*, Edition Université Virtuelle, Tunis, 2008.
- PHILIPPE C, FABIENE F., *Traité de psychologie de la motivation*, édition DUNOD, paris, 2009.
- ROUSSEL P, *La motivation au travail : concept et théories*, édition EMS, collection référence, paris, 2001.
- SYLVIE O., MICHEL A., VICTOR H., et autre, *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, édition Gaétan Morin éditeur, canada, 2004.
- SHIMON L., et autre, *gestion des ressources humaine : tendances, enjeux et pratique actuelles*, édition Organisation, paris 2002.
- TEBOUL J, *l'entretien d'évaluation*, édition dunod, paris, 2006.

## 2. Articles

- CARDOSO M., « *Comment fideliser pour accroître employabilité et performance ?* » De Menthon & Tréguier, Edition Hachette, Revue Entreprise et Carrières N° 704.
- IENTILE-YALENIOS J, « *La qualité de la relation et l'appropriation du système d'appréciation du personne* », in revue La contribution de la GRH au développement des territoires et des organisationsl, Centre de recherche Magellan IAE, lyon, 2008.
- MONIQUE B, « *Favoriser la motivation au travail* », revue Expérience de la Caf de Mulhouse allocation familiale, N° 04, 2009.
- PIGEYRE F : « *évaluer les ressources humaines* », in revue gestion des ressources humaines, N° 53,2005.
- Roussel P, « *La motivation au travail – Concept et théories* », revue du LIRHE, N°326, octobre 2000.
- STEPHANE J : « *Management de la performance : des concepts aux outils* », in revue gestion des ressources humaines, N° 152, 2011.

### **3. Travaux universitaire**

- DJIEUGA T, *L'évaluation du système d'appréciation du personnel : cas des cadres d'Amen Bank*, Mastère Professionnel en Management des Ressources humaines, Université Time, 2010.

### **4. Web graphie**

- <http://www.gestionappliquee.com>. (Consulté le 02/11/2014 à 05h26).
- <http://www.univ-tlse1.fr/LIRHE/publications/notes/326-00.pdf>. (Consulté le 18/03/2015 à 20h29)

# **Annexes**

**Questionnaire sur l'impact du système d'appréciation de la performance sur la motivation des salariés au sein de la société de distribution d'ouest SONELGAZ Relizane.**

Cher(e) monsieur /madame, dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin d'études ,pour l'obtention de master des grandes écoles en science commerciales ,option Management de ressource humaines ,à l'école des hautes études commercial, je souhaite vous soumettre ce questionnaire dans le but d'avoir certaines réponses sur l'impact de système d'appréciation du personnel sur la motivation des salariés au sein de la société de distribution d'ouest SONELGAZ Relizane ,nous vous prions de bien vouloir répondre à ce présent questionnaire.

Ces réponses resteront strictement confidentielles et seront utilisées à des fins académiques uniquement ; de plus vous n'avez pas besoin de mentionner votre nom sur le questionnaire.

**I. Information personnel :**

**Le sexe**

- Masculin
- Féminine

**Tranche d'âge**

- 20à30 ans
- 31à40 ans
- 41à50 ans
- Plus de 51 ans

**Catégorie socioprofessionnelle :**

- Cadre
- Maitrise
- Exécution

**Vous êtes à la société depuis :**

- Mois de 5ans
- entre5-10 ans
- entre10-20ans
- Plus de 20ans

**II. Les renseignements sur la situation de système d'appréciation du personnel**

**1/Connaissez-vous le système d'appréciation en vigueur au sein de SONELGAZ ?**

- Oui
- Non

**Si oui, comment le trouvez-vous ?**

- Très peu satisfaisant
- Peu intéressant
- Moyennement satisfaisant
- Satisfaisant
- Très satisfaisant

**2/Le système d'appréciation en place selon vous est-il équitable ?**

- Oui
- Non

**3/Pensez-vous que le système d'appréciation en vigueur aide à déterminer les compétences réelles des employés ?**

- Oui

Non

**4/Etes –vous informé sur le résultat de l'évaluation ?**

Oui

Non

**5/ Pensez-vous qu'il soit important de vous évaluer ?**

Oui

Non

**6/Préférez –vous de faire l'évaluation d'une manière permanente ?**

Oui

Non

**Si oui, pour quoi ?.....**

**III. Renseignements Sur la situation de la motivation de l'entreprise**

**7/Une évaluation bien menée peut-elle accroître la motivation des employés ?**

**Oui**

**Non**

**8/selon quels critères aimeriez-vous que l'on vous évalue pour être motivé ? (choisir une seule des propositions)**

Compétence

Performance

Atteinte des objectifs

Programme du travail

Autres (à préciser)

**09/Pensez-vous que l'augmentation du salaire après l'évaluation est un bon argument pour vous motiver à améliorer votre rendement au sein de SONELGAZ?**

Oui

Non

**10/Avez-vous bénéficié d'une formation après l'évaluation au sein de SONELGAZ ?**

Oui

Non

**IV. Renseignements sur l'impact de système d'appréciation sur la motivation**

**11/Dans le cas de votre évaluation est positif qu'elle est la réaction de vos évaluateur ?**

Rien

Remerciement personnel

Louange publique

Primes

**12/L'évaluation, est-elle suivie par des actions correctives ?**

Oui

Non

**Si oui, êtes-vous satisfait de certaines de ces mesures ? Choisir une seule de ces propositions**

L'augmentation du salaire

Promotion

Mutation

Action de formation

Autre

**13/Rencontrez- vous des difficultés à améliorer votre performance ?**

Oui

Non

**Si, oui quelles sont ses causes ?**

Manque de formation

Fonction inadéquates des évalués

Manque de moyen

Autre

**14/Quelle source de motivation préférez-vous ? Classez les éléments suivant de 1à6 selon votre préférence ?**

augmentation de salaire

Action de formation

Reconnaissances

Les occasions de promotion (gradation)

Les bonnes relations avec les collègues

L'évaluation objective (équitable)

***MERCI DE VOTRE COLLABORATION***

# Table des matières

## **Chapitre 01 : Système d'appréciation de la performance des RH .....P 06**

### **Section 01 : Approches conceptuelles de la GRH et l'appréciation de la performance.....P07**

1.1 Définition et objectifs de la gestion des ressources humaines :.....	P07
1.1.1 Définition de la GRH.....	P 07
1.1.2 Les objectifs de la GRH.....	P07
1.1.3 Les défis actuels de la GRH.....	P 08
1.1.3.1 Les défis économiques.....	P08
1.1.3.2 Les défis sociaux.....	P09
1.1.3.3 Les défis technologiques.....	P09
1.2 Approches et notions essentielles de l'appréciation de la performance.....	P09
1.2.1 Notion évaluation et appréciation.....	P09
1.2.1.1 Définitions d'évaluation.....	P09
1.2.1.2 Définition d'appréciation.....	P09
1.2.2 Notion de la performance .....	P10
1.2.2.1 Définition de la performance.....	P 10
1.2.2.2 Les composants de la performance.....	P11

### **Section 02 : L'évaluation : Un pilier de la fonction Ressources Humaines.....P14**

2.1 Les composantes du processus d'appréciation de la performance.....	P14
1.1.1. La visée : Pourquoi évaluer ? .....	P14
1.1.2. L'objet : Evaluer quoi ? .....	P15
1.1.2.1. Evaluation de la performance.....	P16
1.1.2.2. Les compétences.....	P16
1.1.2.3. Le potentiel.....	P18
1.1.2.4. Les comportements.....	P18
1.1.3. Les acteurs : qui participent à l'évaluation ?.....	P19
1.1.3.1. Hiérarchie.....	P19
1.1.3.2. Evalué .....	P19

1.1.3.3. Pairs, collaborateurs, clients.....	P19
2.2 L'évaluation une fatalité.....	P20

**Section 03 : l'appréciation du personnel entre méthodes et objectifs .....P22**

3.1 Les méthodes privilégiées, par les entreprises pour apprécier la performance de leurs collaborateurs.....	P22
3.1.1 L'entretien individuel .....	P22
3.1.1.1 Pourquoi utiliser cet outil en évaluation ? .....	P22
3.1.1.2 Trois façons différentes d'entretien individuel.....	P23
3.1.1.3 Les avantages et les limites de l'entretien individuel .....	P24
3.1.2 La méthode d'évaluation 360° .....	P24
3.1.2.1 Définition .....	P24
3.1.2.2 Les étapes .....	P25
3.1.2.3 Les avantages .....	P25
3.1.3 L'assessment center .....	P26
3.1.3.1 Définition assessment center .....	P26
3.1.3.2 Les avantages .....	P26
3.1.4 L'autoévaluation .....	P27
3.1.4.1 Définition autoévaluation.....	P27
3.2 La multiplicité des intérêts et objectifs .....	P27
3.2.1 Intérêts et objectifs organisationnels.....	P28
3.2.2 Intérêts et objectifs de l'évalué .....	P28

**Chapitre 02 : la motivation au travail .....P32**

**Section 01 : Les concepts de base .....P33**

1.1. La motivation entre définition et caractéristique .....	P33
1.1.1. Définitions de la motivation dans l'entreprise.....	P33
1.1.2. Les caractéristiques de la motivation .....	P34
1.1.2.1. Le déclenchement du comportement.....	P34
1.1.2.2. La direction du comportement .....	P34

1.1.2.3.	L'intensité du comportement .....	P35
1.1.2.4.	La persistance du comportement .....	P35
1.2.	Les sources de la motivation et les risques de la démotivation.....	P35
1.2.1	Les sources de la motivation .....	P35
1.2.1.1	La fixation des objectifs et la communication.....	P35
1.2.1.2	La reconnaissance.....	P36
1.2.1.3	L'esprit d'équipe .....	P36
1.2.1.4	L'aspect financier (la rémunération) .....	P36
1.2.1.5	L'évolution de carrière .....	P37

**Section 02 : les grandes théories de la motivation au travail .....P37**

2.1	Les théories de contenu, basées sur la satisfaction des besoins.....	P37
2.1.1.	La théorie des besoins de Maslow .....	P37
2.1.2.	La théorie ERG d'Alderfer.....	P39
2.1.3.	Le modèle des besoins manifestes de Murray.....	P40
2.1.4	La théorie bi-factorielle d'Herzberg.....	P40
2.2	Les théories du choix cognitif.....	P41
2.2.1	La théorie de l'espérance de vroom.....	P41
2.2.2	Les théories de l'équité : le modèle d'Adams.....	P42
2.3	Les théories de l'autorégulation – métacognition.....	P44
2.3.1	Le modèle du but.....	P44
2.3.2	L'autorégulation.....	P45

**Section 03 :L'analyse et l'exploitation des résultats d'évaluation dans la gestion des ressources humaines .....P46**

3.1	L'influence du système d'évaluation sur les composantes de la fonction RH.....	P46
3.1.1	La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.....	P 46
3.1.1.1	Définition de la GPEC .....	P48
3.1.1.2	Les objectifs de la GPEC.....	P 48



**Section 02 : La politique de la gestion des ressources humaines au sein de SONELGAZ.....P67**

2.1 La direction des ressources humaines : missions et tâches .....P67

2.1.1 le recrutement .....P67

2.1.2 Formation .....P68

2.1.3 l'évaluation .....P70

2.1.4 La promotion .....P71

2.1.5 La rémunération .....P72

**Section 03 : la réalisation d'une enquête par questionnaire sur l'impact du système d'appréciation de la performance sur la motivation au sein de SONELGAZ.....P74**

3.1 Présentation de l'enquête .....P74

3.1.1 Méthode de l'enquête .....P74

3.1.2 Objectifs de l'enquête .....P74

3.1.3 Contenu du questionnaire .....P74

3.1.4 Choix de l'échantillon.....P75

3.1.5 Méthode de traitement de données.....P75

3.1.6 L'administration du questionnaire .....P76

3.2 Les résultats, les avantages et les inconvénients de la recherche .....P77