

**École des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger
EHEC**

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

Option : Management des Ressources Humaines

THÈME :

**L'APPORT DE LA MOTIVATION DES HOMMES
AU TRAVAIL SUR LA RECHERCHE DE LA
PERFORMANCE AU SEIN DE L'ENTREPRISE.**

ETUDE DE CAS : ALLIANCE Assurances

Présenté par :

Melle HAMZAOUI Hadjer

Encadré par :

Mr. MADAGH Mohamed Chérif
Maitre de conférences à EHEC

**2ème Promotion
Septembre 2015**

**École des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger
EHEC**

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

Option : Management des Ressources Humaines

THÈME :

**L'APPORT DE LA MOTIVATION DES HOMMES
AU TRAVAIL SUR LA RECHERCHE DE LA
PERFORMANCE AU SEIN DE L'ENTREPRISE.**

ETUDE DE CAS : ALLIANCE Assurances

Présenté par :

Melle HAMZAOUI Hadjer

Encadré par :

Mr. MADAGH Mohamed Chérif
Maitre de conférences à EHEC

**2ème Promotion
Septembre 2015**

Dédicaces

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

Je le dédie aussi :

- *À mes sœurs : Hiba et Assia ;*
- *À mes frères : Abed Al Rahmen, Ayoub et noufel ;*
- *À mes chères amies : Houria, Ferial, Amel, Soumia, Madina, Amina, Assia,.....*
- *À mes collègues de l'EHEC ;*
- *À tous mes professeurs ;*
- *À toute ma famille en particulier, Didou Z, Mani, Fella et Ouahiba, reposez en paix très chères.*
- *A tous ceux et celles que j'aime et qui me sont chers.*

Hadjer

Remerciements

Merci à Dieu de m'avoir donné la force et le courage de tenir jusqu'à la fin de ce travail.

Mes sincères remerciements vont à l'endroit de tous les enseignants qui m'ont suivi et encouragé tout le long de mon cursus, ils ont su mettre à la disposition de toute notre promotion les connaissances et leur savoir-faire dans. Tout le mérite leur revient amplement.

*Mes plus vifs remerciements vont en particulier à **Mr. MADAGH Mohamed Chérif**, mon honorable encadreur, qui a bien voulu accepter de m'encadrer, me guider, m'encourager et m'assister de sa claire voyance dans l'élaboration de cette recherche jusqu'à son aboutissement. Qu'il trouve l'expression de ma profonde gratitude.*

*Nous remercions également toute l'équipe R.H d'ALLIANCE : **Mr. CHIKHAOUI** (directeur général adjoint), **Mr. ABEDLAZIZ** (directeur des ressources humaines et **Mm. KHALED** (responsable de formation), qui m'ont bien aidé à recueillir les données nécessaires, leurs conseils judicieux et leurs supports contenus ont été des apports précieux, qui m'ont permis de mettre à terme cette recherche. Que Dieu leur donne la force d'être au service des autres.*

*Un grand merci à **Mr. AULNER Hervé** (Directeur de groupe La poste), pour son aide précieuse et ses conseils.*

Enfin, je n'oublierai jamais toutes les bonnes volontés qui m'ont soutenu de près ou de loin pour la réalisation de ce modeste travail, qu'elles trouvent à travers ces mots toute ma gratitude.

Hadjer.

Liste des tableaux :

Numéro	Titre du tableau	Page
1	Les théories de la motivation.	15
2	La théorie bi-factorielle de Herzberg	18
3	Synthèse comparative des trois théories du contenu	22
4	Les huit dimensions comportementales de la performance au travail selon Campbell (1990).	50
5	Les avantages et les limites de l'évaluation	60
6-1	Motivation et démotivation : conséquences individuelles et collectives	78
6-2	Motivation et démotivation : conséquences individuelles et collectives	78
7	La fiabilité de l'échelle de la motivation	97
8	La fiabilité de l'échelle de la performance intra-rôle	97
9	La fiabilité de l'échelle de la performance extra-rôle.	97
10	Participation globale	98
11	Participation par sexe	99
12	Participation par Age.	100
13	Participation par CSP	101
14	Participation par niveau d'étude.	102
15	Participation par le nombre d'années d'ancienneté.	100
16	Le niveau de satisfaction des employés par rapports aux différentes situations au travail et leurs effets sur leurs motivations	104
17	Les statistiques descriptives de la motivation	114
18	Les statistiques descriptives la performance intra-rôle	115
19	Les statistiques descriptives de la performance extra-rôle	116
20	Corrélations motivation globale/ performance intra-rôle	117
21	Corrélations motivation / performance extra-rôle	117
22	Corrélations motivation / performance globale	118
23	Tableau ANOVA	117
24	Régression de la performance en fonction de la motivation	119

Liste des figures :

Numéro	Titre de la figure	Page
1	Le lien entre motivation, satisfaction et implication	13
2	La pyramide de MASLOW	16
3	La théorie de l'équité	23
4	La théorie de vroom	25
5	L'objectif SMART(E)	28
6	Les grandes étapes d'une délégation motivante	30
7	Les styles de management proposé par Hersey et Blanchard	32
8	Le cercle vertueux de la formation	38
9	Diversifier les leviers de communication interne pour renforcer la motivation des collaborateurs	39
10	Les visées de l'évaluation	59
11	Le processus d'évaluation des performances et les pratiques de GRH	62
12	Le rôle du manager dans la conduite de son équipe à la performance	77
13	La répartition des effectifs par sexe	99
14	La répartition des effectifs par tranche d'Age.	100
15	La répartition des effectifs selon les CSP	101
16	La répartition des effectifs par niveau d'étude.	102
17	La répartition des effectifs par le nombre d'années d'ancienneté.	103
18	Avis des répondants sur la déclinaison des objectifs	105
19	Avis des répondants sur la délégation au sein d'Alliance	106
20	Avis des répondants sur la pratique de la reconnaissance au sein d'Alliance.	107
21	Avis des répondants sur la rémunération.	108
22	Avis des répondants sur la formation professionnelle au sein d'Alliance	109
23	Avis des répondants sur la communication interne au sein de l'entreprise	110
24	Avis des répondants sur l'autonomie au travail	111
25	Avis des répondants sur la coopération au sein d'Alliance	112
26	Les leviers de motivation	113

Liste des abréviations :

ABREVIATIONS	Signification
CAAR	Compagnies Algérienne d'Assurance et de Réassurance
DRH	Direction des ressources humaines.
CSN	La confédération des syndicats nationaux
MRH	Management des Ressources Humaines
OST	Organisation scientifique du travail
CSP	Catégorie socioprofessionnelle
GPEC	Gestion prévisionnelles des emplois et des compétences.

Sommaire:

INTRODUCTION GENERALE.....	1
<u>CHAPITRE1</u> : La motivation des Ressources Humaines.....	6
Section 1 : Les fondements de la motivation.....	6
Section 2 : Les théories fondamentales de la motivation.....	15
Section 3 : Les stratégies motivationnelles.....	27
<u>CHAPITRE2</u> : Le lien entre la motivation et la performance.....	43
Section1 : Le sens et l'interprétation de la performance.....	44
Section2 : L'évaluation des performances.....	55
Section3 : La motivation au cœur de la performance.....	67
<u>CHAPITRE3</u> : Etude de cas-ALLIANCE Assurances.....	81
Section1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	81
Section2 : Méthodologie de recherche.....	91
Section3 : Synthèse des résultats et discussion.....	96
CONCLUSION.....	129

Résumé :

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

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

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

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

Abstract

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

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

المخلص

نستنتج ان هذه الدراسة كان هدفها تحليل وإظهار العلاقة التي تربط بين مفهوم التحفيز و مفهوم الفعالية في المؤسسة. هذه العلاقة السببية قد اصبحت جوهر علم التسيير و سلوك الاشخاص داخل المؤسسة الحديثة. نتائج دراستنا الت اجریت على مستوى الینس للتأمينات و من خلال الاشكالية المطروحة لاحظنا ان هذه الاخيرة قد استثمرت كثيرا في تثمين هذه العلاقة بين التحفيز و الفعالية .

لكن رغم هذا تبقى هذه المجهودات لم تاتي بالنتائج المرجوة و المنتصرة من طرف الموارد البشرية. ان مفهوم التحفيز ليس مجرد عملية بسيطة كباقي الوظائف و العمليات الاخرى بالمؤسسة كالمحاسبة و المالية.... و انما هو عبارة عن عملية مركبة تشمل تواجد الاشخاص داخل تنظيم المؤسسة. نتائج بحثنا يقود بنا في المستقبل ال استثمار طرق و تقنيات تجديدية في عملية التحفيز لتصل الى تطوير تسيير كيفي داخل المؤسسة الحديثة. اي الاهتمام بالجانب الانساني و العاطفي و طموحات المورد البشري داخل المؤسسة .

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية, التحفيز, الأداء داخل الدور, الأداء خارج الدور.

*Introduction
générale*

Dans un monde où la concurrence réagit de plus en plus vite, il serait vain d'imaginer que l'outil de production, l'innovation technologique, le réseau commercial ou encore la puissance financière suffiront à la réussite de l'entreprise, seul le facteur humain, source de toute performance durable, permet et permettra, de créer une vraie différence entre les entreprises. Aujourd'hui, l'entreprise devient désormais, un espace d'apprentissage permanent des ressources humaines, de conduite de changement, de mises en valeur de cette ressource qui devienne davantage le cheval de bataille de la dynamique de son activité.

Les ressources humaines tiennent un rôle stratégique dans la réussite de l'entreprise, et pour que les hommes donnent le maximum d'eux-mêmes, tant individuellement que collectivement, il faut certes avoir des compétences adéquates, une organisation optimale, mais avant tout une motivation.

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

Comment peut-on expliquer un tel intérêt à ce concept?

Si la motivation excite la curiosité, c'est parce qu'elle a quelque chose à voir avec les grands secrets de la réussite. Cette réussite est celle que l'on appelle aujourd'hui la performance.

La recherche de la performance devient de plus en plus un sujet de préoccupation stratégique des organisations modernes. La littérature managériale depuis ces dernières décennies a mis l'accent sur ce concept, à savoir, la recherche de la performance, et le considère comme le moteur de la conduite des hommes dans un monde de plus en plus complexe.

¹ MAUGERI (Salvatore) : *Théories de la motivation au travail*, Ed. 2, édition Dunod, Paris, 2013, P : 7.

La littérature demeure abondante dans le sens des deux concepts, à savoir la motivation et la performance. De plus, les recherches et les études qui s'intéressent au lien existant entre ces deux concepts ont pris de l'ampleur, notamment dans ces dernières décennies. Notre choix à étudier ce lien réside dans ces multitudes dimensions. Ce sujet de recherche qui nous intéresse aujourd'hui a plus de poids dans la dynamique des organisations et des entreprises modernes.

Notre travail de recherche a pour objet de s'intéresser à deux axes principaux : la motivation d'une part et la performance d'autre part, en tentant d'observer si la motivation des hommes au travail influence la performance de ces derniers. Plus précisément, il s'agira de définir les concepts de motivation et de performance, et d'observer s'il existe un lien entre ces derniers.

Pour ce faire, notre choix s'est porté sur la compagnie ALLIANCE ASSURANCES ; la direction générale, qui constitue le cadre approprié pour mener une étude et une enquête sur la problématique recherchée.

L'objectif général de ce travail est d'évaluer l'influence de la motivation des hommes au travail sur leur performance. Afin de cerner cet objectif, nous avons jugé utile de poser la problématique suivante :

Quel est l'apport de la motivation des hommes au travail sur la recherche de la performance au sein de l'entreprise ?

Plusieurs interrogations découlent de cette problématique générale :

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

Afin de mieux maîtriser notre recherche, nous avons émis comme réponses provisoires les hypothèses suivantes :

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

Pour répondre à ces questionnements, et vérifier l'ensemble des hypothèses de recherche que nous avons émis, nous avons jugé opportun de faire appel à une démarche méthodologique adaptée à notre étude et fondée sur :

- ☞ Une approche documentaire : nous a permis de collecter les informations nécessaires à l'élaboration de notre travail, à partir de différents ouvrages.
- ☞ Une approche exploratoire : nous a permis de collecter des informations à partir des documents internes de l'entreprise.
- ☞ Une approche déductive : qui nous a conduits, dans les deux premiers chapitres, à présenter un bref aperçu sur les notions de la motivation et la performance pour avoir une vision générale et dynamique du sujet, objet de notre étude.
- ☞ Une approche analytique : nous a été utile afin d'analyser et interpréter les résultats du questionnaire adressé à un échantillon représentatif d'employés d'ALLIANCE.

S'agissant des techniques de l'enquête sur le terrain, nous avons fait appelle aux outils d'investigation suivants :

- ☞ L'analyse de contenu des documents internes.
- ☞ Des discussions avec les acteurs de la compagnie.
- ☞ Enquête par questionnaire.
- ☞ Et l'observation de terrain.

Notre étude se compose de trois chapitres. Les deux premiers sont d'ordre théorique, ont pour objectif de présenter les concepts de la recherche.

- Le premier chapitre : est consacré tout d'abord aux fondements de la motivation au travail, en rapprochant par la suite aux principales théories motivationnelles. Pour y arriver dans un dernier point de ce chapitre aux différentes stratégies motivationnelles.
- Le deuxième chapitre : expose en premier point le concept de la performance, et plus précisément la performance individuelle. Il touche dans un second point l'évaluation des performances. Pour ensuite observer dans un dernier point, les liens existant entre la motivation et la performance.
- Le troisième chapitre : constitue la partie pratique de notre recherche ; dans un premier temps, nous présenterons notre cas d'étude. Ensuite, nous expliquerons la méthodologie de recherche choisie. Enfin, nous allons pencher sur l'analyse et une synthèse des résultats de questionnaires distribués.

« La raison d'être d'une entreprise, c'est permettre à des gens ordinaires de faire des choses extraordinaire ».

Peter Drucker.

« Quand tu veux construire un bateau, ne commence pas par rassembler du bois, couper des planches et distribuer du travail, mais réveille au sein des hommes le désir de la mer grande et belle ».

Antoine De Saint-Exupéry.

Chapitre 1 :
La motivation des
Ressources Humaines.

De nombreux spécialistes et économistes ont suivi des recherches sur la motivation des individus au travail, de façon à offrir aux dirigeants des outils leur permettant de piloter la motivation. L'enjeu principal de ce chapitre est de comprendre les différents biais sur lesquels l'entreprise peut s'appuyer pour affecter la motivation des salariés.

Nous allons examiner dans ce chapitre introductif les fondamentaux de la motivation, ainsi que, les différentes théories motivationnelles. Nous allons aussi, présenter certaines stratégies motivationnelles.

Séction1 : les fondements de la motivation.

La notion de la motivation a fait l'objet d'importants débats, et donne lieu à une pluralité d'interprétation. Dans cette section, nous allons essayer de clarifier cette notion à travers l'étude de son historique et ses différentes définitions. Et pour bien cerner cette notion, on va s'intéresser à clarifier certains concepts associés à la motivation, mais toutefois différents de celle-ci, notamment la satisfaction et l'implication.

1. Historique et définition du concept :

1.1. La motivation d'un point de vue historique:

Le concept de motivation s'est radicalement transformé au fil de l'histoire, dû au sens donné à la valeur du travail. Ainsi, pour les hommes libres de l'Antiquité, fortunés ou pauvres, l'idéal est de ne pas travailler puisque les esclaves s'en chargent. On sait que ce n'est plus du tout le cas de nos jours.¹ Au moyen Âge, la religion transforme à nouveau la valeur du sens donné au travail, et devient une nécessité expiatoire puis une valeur salvatrice dès le X^e siècle.

La réhabilitation du travail n'apparaît que dans le bas Moyen Âge, avant la Réforme. L'homme choisit alors son travail selon ses « dons » et tente de les améliorer. Là encore si, de

¹DOGOR DI NUZZO, (Béatrice) : *Le management de la motivation : Améliorer les services*, Editions EMS, Paris, 2011, P 80.

nos jours les gens pouvaient tous choisir leur emploi en fonction de leurs dons ou compétences, peut-être seraient-ils plus motivés.

La réhabilitation du travail n'apparaît que dans le bas Moyen Âge, avant la Réforme. L'homme choisit alors son travail selon ses « dons » et tente de les améliorer. Là encore si, de nos jours les gens pouvaient tous choisir leur emploi en fonction de leurs dons ou compétences, peut-être seraient-ils plus motivés.

La fin du XIX^e siècle et plus encore le premier tiers du XX^e siècle encouragent l'industrialisation et la production de masse. N'oublions pas qu'à la fin du XIX^e siècle la majorité de la population vit à la campagne, cultive la terre ou vit de l'artisanat. Les psychologues commencent à s'intéresser au terme de motivation à sa naissance au début du XX^e siècle. Ils s'attachent plus particulièrement aux phénomènes de groupements sociaux comme la famille. Ainsi, Tolman en 1932 ou Lewin en 1936 font paraître leurs premiers travaux à valeur scientifique.

C'est à cette époque que la première révolution industrielle prend place. L'invention ou la démocratisation de certaines inventions comme la machine à vapeur, la mécanisation de l'industrie du textile, le gaz, le moteur à combustion interne, le téléphone et encore bien d'autres, changent les façons de travailler. Les familles abandonnent les campagnes pour aller travailler à la ville, dans les nouvelles usines.¹

Cet exode rural cause de nombreux problèmes : manque de logement salubre, famine, maladies dues au manque d'hygiène et à la promiscuité. On pourrait se dire que finalement rien n'a changé. Nous subissons toujours ces mêmes problèmes. Même si, malheureusement, de nombreuses familles ne mangent pas à leur faim ou sont mal logées, les enfants peuvent et doivent aller à l'école, pour notamment apprendre un métier. A cette époque, les enfants travaillent. Ce sont les seuls à pouvoir entrer dans certaines galeries minières, par exemple.

Il n'y a pas non plus de sécurité sociale, de congés payés (la première semaine apparaît seulement en 1936). Le travail s'apprend sur le tas. La notion de métier ou de compétence

¹DOGOR DI NUZZO (Béatrice), Ibid., P81.

tend à être occultée pour laisser place à une productivité outrancière et devant sans cesse s'accroître. Chercheurs et gestionnaires comprennent rapidement que la performance ne saurait être accrue sans la participation de l'homme. On cherche alors à le motiver.

Les auteurs en gestion de cette époque ne se sont pas encore appropriés le terme de motivation. Cependant lorsque nous lisons les premiers ouvrages de l'organisation scientifique du travail, c'est bien à cette notion qu'il est fait référence. Comment augmenter la productivité ? Comment augmenter la performance individuelle ? Ces questions deviennent les recherches constantes de ce courant de pensée.¹

1.2 Définition de la motivation:

Il est clair que la motivation en règle générale, vu la place prépondérante qu'elle occupe au sein d'une société, constitue le moteur qui met en action tout un système visant avant tout la bonne marche et la croissance de l'entreprise. **Qu'est ce que donc la motivation ?**

1.2.1 Définition générale :

Lorsqu'on lit la définition du dictionnaire LEROBERT « *ce qui motive un acte, un comportement ; ce qui pousse quelqu'un à agir* »², on n'en sait pas davantage.

Penchons-nous sur l'historique de cette notion. L'étymologie du terme fournit une explication dyadique. En effet, le terme : « motivation » prendrait son origine des termes « mobile » (en latin *movibilis* : susceptible d'être mû ou de se mouvoir) et qui a notamment engendré les termes: mobiliser et motif (en latin *motor*, *movere*, *motere*, *motivus*) qui a engendré à son tour le terme : mouvement. Ces termes vérifient le même phénomène : ce qui pousse à faire quelque chose.³

1.2.2 Définition pour l'entreprise:

Depuis la création de l'entreprise et à plus forte raison, depuis la venue de l'organisation scientifique du travail (OST), gestionnaires et chercheurs s'efforcent de découvrir les facteurs

¹DOGOR DI NUZZO, (Béatrice), Ibid., P81.

² Dictionnaire le robert, Dictionnaire quotidien, Paris, 1996, P1228

³DOGOR DI NUZZO (Béatrice), Op.cit, p 77.

de motivation de l'homme au travail. Il est cependant intéressant de noter que le terme de « motivation » n'apparaît dans la littérature gestionnaire qu'au XX^e siècle.

Avant les années trente, ce terme apparaissait dans les dictionnaires français avec une définition juridique, soit : la justification d'un acte et la description des motifs de la décision.

Le mot « motivation » apparaît seulement en 1923 dans certains dictionnaires français avec une connotation « guerrière » (vraisemblablement, suite à la guerre). Il s'agit là évidemment d'un thème si complexe, si fascinant et si important que diverses interprétations et concepts en ont été donnés, notamment par les sociologues, psychologues et économistes, pour exemples nous citerons quelques définitions afin de mieux appréhender ce vaste sujet :

Selon **DECKER Jean François** : *« la motivation c'est la recherche préférentielle de certains types de satisfaction. Le terme (préférentielle) signifie que la motivation revêt incontestablement un caractère individuel et sélectif, chacun de nous recherche les satisfactions qu'il apprécie le plus, ces préférences étant subjectives »*¹.

Il est incontestable que nous ne cherchons pas tous les mêmes satisfactions dans la vie, chacun de nous recherche les satisfactions qu'il apprécie le plus ; et ces préférences étant subjectives, il en résulte une grande variété de motivations individuelles.

Selon **LEVY-LEBOYER Claude** : *« la motivation est le processus qui fait naître l'effort pour atteindre un objectif et qui relance l'effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint »*².

Motiver un collaborateur, c'est l'inciter à agir, c'est créer et entretenir des situations qui stimulent son désir de réaliser des tâches et atteindre les buts qui lui sont confiés.

Selon **ROBBINS, S.** et **JUDGE, T** : *«La motivation est le résultat de l'interaction entre l'individu et une situation donnée »*³.

Il est évident que les facteurs de motivation ne sont pas les mêmes pour tous selon la situation. C'est la situation qui induit ici le changement de motivation. Aussi convient-il de ne

¹DECKER, (Jean François) : *Etre motivé et réussir*, édition d'Organisation, Paris, 1988, P15.

²LEVY-LEBOYER, (Claude) : *La motivation dans l'entreprise, modèles et stratégies*, édition d'organisation, 2^{ème} édition, Paris, 2002, P41.

³ROBBINS, (Stephen) et JUDGE, (Timothy) : *Comportements organisationnels*, Pearson Education, New Jersey, 2006, P196.

pas perdre de vue que le degré de motivation varie à la fois d'un individu à l'autre et, chez un même individu, d'une situation à une autre.

Selon **MORIN, E et AUBÉ, C** : « *La motivation est l'ensemble des énergies qui sous-tendent l'orientation, l'intensité et la persistance des efforts qu'un individu consacre à son travail* ». ¹

- ∞ L'orientation concerne le choix qu'opère une personne placée devant plusieurs possibilités (par exemple, viser la qualité ou la quantité).
- ∞ L'intensité concerne la quantité d'énergies déployée (par exemple beaucoup ou peu)
- ∞ La persistance concerne la durée des efforts (par exemple, essayer d'atteindre un niveau élevé de qualité sur le plan de la production ou abandonner si cela devient difficile à réaliser.

La motivation est donc, par définition, un concept multidimensionnel puisqu'il fait appel aux notions d'orientation (l'objectif), d'intensité (le degré de l'effort) et de persistance (la poursuite de l'effort).

Il est vrai qu'en règle générale, toutes ces citations même si elles semblent à première vue quelque peu différentes, véhiculent toutes le même principe, la même idée maîtresse à savoir que motiver c'est donner les moyens au collaborateur de se rendre efficace, **performant** et dynamique au sein de l'entreprise, le valoriser afin qu'il mesure le rôle essentiel qu'il y joue sans qu'il se sente frustré ou lésé dans ses droits, sa personne, facteur par conséquent indispensable à son épanouissement, à son développement, en parfaite osmose avec son environnement.

1.2.3 Définition managériale:

Lorsqu'on souhaite une définition plus managériale du terme de motivation, c'est vers le Grand dictionnaire terminologique de la langue française qu'il faut se tourner de nos jours : « *Moyen, de nature pécuniaire ou non, utilisé pour augmenter le dynamisme et la productivité* »

¹ MORIN, (Estelle) et AUBÉ, (Caroline) : *Psychologie et management*, édition Chenelière Éducation, 2^e édition, Montréal, 2007, P : 54.

du personnel »¹. Cette dernière définition semble suggérer que la motivation ne peut venir que de l'extérieur. Motiver les autres consiste à les faire avancer dans la direction vers laquelle on veut qu'ils aillent.

Il se peut que l'organisation dispose déjà d'un contexte favorable à un haut niveau de motivation, grâce, par exemple, à ses systèmes de récompenses et à ses opportunités d'apprentissage et d'évolution. Cependant, même si tel est le cas, un manager n'en a pas moins un rôle important à jouer. Il doit, en effet, faire appel à toutes ses compétences en la matière pour que les membres de son équipe donnent le meilleur d'eux-mêmes et fassent le meilleur usage possible.²

Développer la motivation fait partie intégrante de la gestion des ressources humaines, et constitue une des tâches centrales des cadres et des dirigeants, c'est un acte de management censé inciter les clients internes de l'entreprise à déployer de manière délibérée des efforts pour réaliser les objectifs de l'organisation, sachant que cette incitation ne sera effective que si les collaborateurs y trouvent un intérêt personnel.

2. La confusion des concepts : Satisfaction, motivation et implication.

2.1. Satisfaction et motivation:

La satisfaction est le sentiment de bien-être, le plaisir qui accompagne l'accomplissement de ce qu'on attend, ce qu'on désire, de ce qu'on souhaite³.

La satisfaction est une réaction affective émotionnelle qui résulte de l'évaluation par l'individu de ses activités, de son travail et du constat que les résultats obtenus sont conformes à ses attentes, à ses aspirations, à ce qu'il en attendait de ces valeurs. La satisfaction est donc le produit de la conformation des attentes du salarié avec les résultats obtenus. C'est bien par là que la satisfaction touche à la motivation. On ne peut pas être satisfait si l'on n'attendait pas tel ou tel résultat, si on ne le désirait pas, en somme, s'il ne nous motivait pas.

¹ (DOGOR DI NUZZO) Béatrice, Op.cit., p 78.

² (ARMSTRONG) Michael: *Devenez un (encore) meilleur manager*, traduit par Gaboriaud (Mickey), édition l'entreprise, Paris, 2010, p 37.

³ MAUGERI, (Salvatore): *Théories de la motivation au travail*, Ed Dunod, Paris, 2013, p 13.

2.2. Implication et motivation:

L'implication, également dénommée « engagement » dans les pays anglophones désigne les rapports d'ordre cognitif ou affectif liant l'employé à son univers de travail ¹. L'implication est un comportement rassurant pour l'entreprise, dans la mesure où elle est synonyme de confiance, d'attachement au travail ou à l'entreprise. L'implication déclenche des comportements de mobilisation aux valeurs de l'entreprise, facilitant ainsi la tâche du management. Elle rend compte de l'intérêt, voire de la place centrale que porte l'individu à son activité professionnelle.

En outre, il semble que le professionnalisme soit associé à l'inhibition des émotions individuelles. MEYER et HERSCOVITCH font référence à « l'état d'esprit » de l'individu ou « état psychologique » pour démontrer les différentes formes d'implication, cet état psychologique qui pousserait l'individu à agir ne s'appellerait-il pas la motivation ?

La notion de motivation serait ainsi préalable à l'implication. Certains travaux démontrent d'ailleurs que les individus fortement motivés par leur travail tendent à exercer plus d'efforts récompensés par l'organisation ce qui alors améliore leur implication².

2.3. Une causalité circulaire entre les concepts de satisfaction, de motivation et d'implication:

Ces trois concepts ne sont pas indépendants, mais s'inscrivent dans une relation de causalité circulaire. La satisfaction est le sentiment éprouvé par un individu suite à la réussite d'une action laquelle dépend directement de sa propre motivation. En aval de l'action, la satisfaction rétroagit sur l'amont, au moins partiellement.

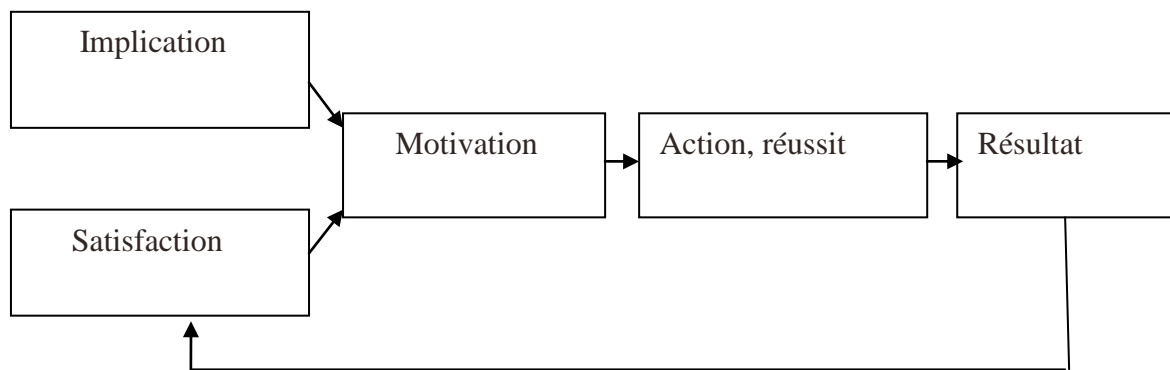
Mais si la satisfaction ne détermine pas directement la motivation, l'insatisfaction, en revanche démotive. De même, une forte implication crée un climat favorable à la motivation,

¹NEVEU, (Jean-Pierre) : *La démission du cadre d'entreprise – étude sur l'intention de départ volontaire*, éd. Economica, Paris, 1996.p 63.

²DOGOR DI NUZZO, (Béatrice), Op.cit., p 137.

sans pourtant garantir son déclenchement. Et la satisfaction si elle est pérenne, consolide l'implication.

Figure n° 1: Lien entre motivation, satisfaction et implication selon **DONNADIEU**.



Source: DELPHINE (S. J), *les survivants: vers une gestion différenciée des ressources humaine*, Ed Harmanttan, 2005, P: 111.

3. La typologie de la motivation au travail :

La taxinomie de la motivation distingue en général quatre types de motivation de l'individu dans son travail.¹ Il s'agit de :

3.1 La motivation finale:

La motivation finale se définit comme l'énergie qu'un acteur tire du résultat qu'il vise, à raison des avantages que cette finalité pourrait lui apporter. C'est l'objectif qui est en soi intéressant et qui nourrit son effort. Autrement dit, c'est le résultat qui compte, et rien que le résultat. Ce type de motivation reflète par exemple les entreprises voulant être leader sur un marché. Cette motivation a pour avantage de donner très rapidement lieu à de bons résultats. L'acteur se concentre exclusivement sur le but à atteindre. Cependant, un acteur motive uniquement par le résultat final encoure un risque; en effet l'inquiétude du résultat est permanente et à l'arrivée peut produire le pire. De plus, cela peut engendrer des conséquences désastreuses tant sur le plan moral, juridique que humain.

¹ EMMANUEL (M) et MATHIEU (D): *Les clés de la performance*, Les éditions Démos, Paris, 2004, P 24.

3.2. La motivation instrumentale:

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

3.3. La motivation de survie:

La motivation de survie est la plus visible dans le monde animal, car il s'agit avant toute chose de survivre; mais cette source de motivation est également présente chez les Hommes. Lorsque l'on adopte une motivation de survie on agit par nécessité. Celle-ci est utile car elle est très vive et oblige l'acteur à une grande efficacité, mais elle s'avère tout de même très stressante, brutale et parfois violente notamment en situation de guerre. Plus couramment, on rencontre ce type de comportement lorsqu'une entreprise démarre son activité; elle doit tout mettre en œuvre pour s'insérer et se maintenir sur le marché.

3.4. La motivation obsessionnelle:

La motivation obsessionnelle peut être définie comme une motivation radicalisée. Le but est l'essentiel et en devient une obsession quotidienne. Elle conduit à tous les sacrifices, nous la trouvons par exemple chez les religieux ou les sportifs de haut niveau. Elle peut dans certain cas devenir néfaste pour soi comme pour son entourage.

Il est important de rappeler que ces différentes motivations ne se retrouvent pas à l'état pur, les individus optent pour des motivations différentes en fonction de la situation dans laquelle ils se trouvent. Ainsi, c'est la rencontre des motivations de nature différente qui est source de conflit entre les individus. Par conséquent, toutes les sortes de motivation sont judicieuses dès lors que l'on sait en user, et ce, de manière équilibrée et adaptée à la situation.¹

¹ EMMANUEL (M) et MATHIEU (D), Ibid., P..24.

Section 2: Les principales théories de la motivation.

De nombreuses théories ont permis d'appréhender le concept de la motivation et d'identifier les antécédents à cette attitude ou encore le processus de la motivation. Dans cette section, nous présenterons certaines de ces théories, les plus répandues dans la littérature.

Les théories de la motivation peuvent être divisées en deux groupes comme le présente le tableau n ° 01. Le premier groupe comprend plusieurs tentatives d'énumérer, de définir et de classifier les principales forces internes qui entraînent l'individu à agir, c'est ce que certains auteurs américains appellent «content theories»¹. Dans un deuxième groupe, il faut inclure des théories, qui visent à expliquer comment ces forces internes ou besoins interagissent avec l'environnement pour amener l'individu à faire une chose plutôt qu'une autre et à agir avec intensité plutôt qu'avec nonchalance².

Tableau n° 01 : les théories de la motivation.

1. Les théories du contenu	De quelle façon la motivation fonctionne-t-elle, se déclenche-t-elle? Et l'analyse de leur effet sur les comportements des individus.
2. Les théories des processus	De quelle raison la motivation apparait-t-elle et quels sont les composants du processus motivationnel?

Source: <http://www.thesebrain.univ-lyon3.fr/>. (Consulté le 1.1.2015 à 14h 58)

1. Les théories du contenu :

Les théories du contenu ont surtout pour objet la compréhension des besoins des individus³, c'est-à-dire les lacunes matérielles ou psychologiques qu'ils se sentent poussés à combler.

¹ZERROUKKI, (Mohamed Amine) : *Culture d'entreprise et motivation des salariés*, mémoire de magister en science de gestion, Université d'Oron, 2011, P 83.

² LOUIS BERGERON, (Jean) : *Les Aspects humains de l'organisation*, Ed Gaetan Morin, Québec, 1980, P : 103.

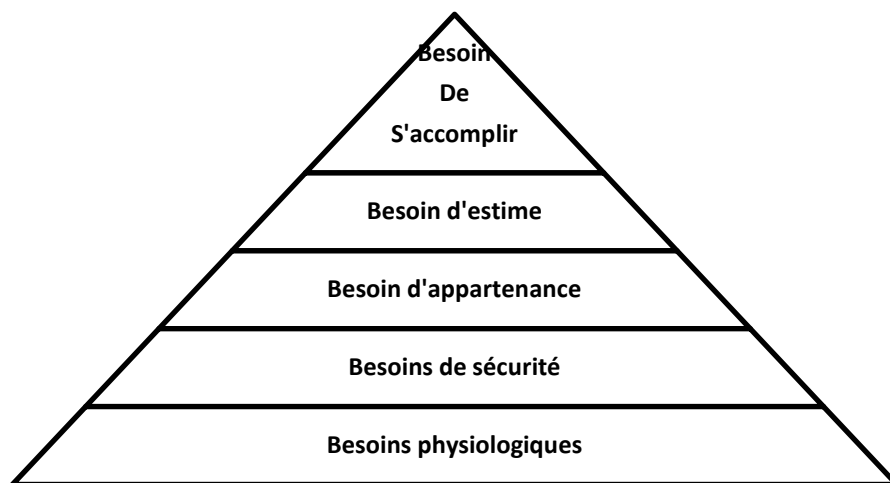
³ SCHERMERHORN (R, Jr) et autres : *comportement humain et organisation*, édition ERPI, 3em édition, canada, 2006, P : 149.

Sur la base de ces théories, les chercheurs tentent d'expliquer comment des besoins non comblés dans l'environnement professionnel peuvent entraîner un rendement médiocre, des comportements indésirables, l'insatisfaction professionnelle, etc.

1.1. La théorie de la hiérarchisation des besoins (MASLOW) :

Abraham MASLOW (1954), l'un des premiers psychologues à avoir tenté d'élucider les aspects de la motivation humaine, a énoncé la célèbre théorie de la hiérarchie des besoins. (Figure n° 02). Selon cette théorie, les besoins humains sont organisés en fonction d'une hiérarchie à cinq paliers, les trois premiers niveaux correspondant aux besoins les plus primaires-besoins physiologiques, besoins de sécurité et besoins sociaux-, et les deux derniers, aux besoins d'ordre supérieur-besoin d'estime et besoin de réalisation de soi.¹

Figure n° 02 : La pyramide de MASLOW



Source: MAUGERI, (Salvatore): *Théories de la motivation au travail*, Ed Dunod, Paris, 2013, Op.cit, P 58.

L'homme aspire selon MASLOW à satisfaire ses besoins dans un ordre précis, à l'instar d'une pyramide au sommet de laquelle on n'accéderait qu'en passant par ses étages successifs.

¹ LEVY-LEBOYER, (Claude) : *la motivation au travail, modèles et stratégies*, édition d'Organisation, 3ème édition, 2006, p 38.

C'est la dynamique des besoins humains ou la logique du « tu leur donnes ça...et ils en veulent toujours plus ».

Nos premiers besoins concernent la survie, c'est-à-dire la sécurité physiologique (être et durer) et psychologique (éviter la violence). Mais une fois ce besoin satisfait nous souhaitons vite passer au suivant (sans perdre le premier) à savoir l'appartenance de groupe qui d'ailleurs renforce le premier (l'union fait la force), c'est l'instinct grégaire. Une fois satisfait notre besoin d'intégration, nous voulons au sein de nos groupes d'appartenance nous distinguer et être reconnu pour nous-mêmes et pour nos mérites : c'est le besoin de reconnaissance individuelle (les honneurs, les titres, mais aussi l'attention, le regard, l'écoute....)¹.

Mais ces niveaux de besoins restent très liés, même si les premiers sont chez beaucoup d'entre nous les plus importants. Les très nombreuses recherches effectuées dans les années 70 n'ont pas prouvé que cinq besoins indépendants les uns des autres suffisent à faire le tour des sources de la motivation au travail.

Le propos de MASLOW était de montrer que la trame de toute vie humaine est constituée par la quête incessante de nouvelles satisfactions concernant ceux de nos besoins non exaucés. En d'autres termes, l'ensemble de nos conduites serait guidé par la satisfaction de besoins qui caractérisent tous les êtres humains et qui sont donc instinctifs, biologiques et fondamentaux.

Mais :

« De nombreux collaborateurs ont tout autant besoin de reconnaissance, de considération, d'estime que d'un salaire leur permettant d'avoir un toit et de la nourriture. »²

Au total, il faut accorder à MASLOW le mérite d'avoir été le premier à proposer une analyse des ressorts de la motivation, mais reconnaître que le modèle qu'il propose, et qui n'était d'ailleurs pas conçu pour être appliqué aux situations professionnelles, ne permet pas d'expliquer comment se développe la motivation au travail, ni de rendre compte des différences interindividuelles concernant les sources et l'intensité de la motivation.³

¹ LEVY-LEBOYER, (Claude), Ibid., P 38.

² GANDY, (Jean-Marc) : *Motiver vos collaborateurs*, édition AFNOR, France, 2009, P 12.

³ AELION, (François) : *Manager en toutes lettres*, Edition d'organisation, paris, 2009, P 178.

1.2. La théorie bi-factorielle de Herzberg:

Au-delà de hiérarchie des besoins, **Herzberg (1959)** a montré, grâce à une étude statistique, qu'il faut distinguer deux types d'éléments dans le travail:

- ☞ **Les facteurs moteurs**, qui procurent une satisfaction; ils sont liés directement à l'environnement du travail en termes de salaires, d'œuvres sociales, de système d'information, de communication ou encore, l'ambiance de travail. (Bruit, chaleur...).
- ☞ **Les facteurs d'hygiène**, dont l'absence procure de l'insatisfaction mais qui, lorsqu'ils sont présents, sont considérés comme normaux et ne produisent aucune satisfaction particulière¹.

Tableau n° 02: La théorie bi-factorielle de Herzberg.

Facteurs d'hygiène déterminant le niveau de satisfaction en milieu de travail	Facteurs moteurs déterminant le niveau de satisfaction en milieu de travail
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sécurité, statut. ▪ Relation avec les collègues. ▪ Niveau de salaire. ▪ Condition de travail. ▪ Relation avec le supérieur. ▪ Politique et administration de l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développement. ▪ Avancement. ▪ Responsabilité. ▪ Reconnaissance. ▪ Accomplissement. ▪ Travail proprement dit.

Sources: BAILLY (B.A) et BOURGEOISE (D) : *comportements humains et management*, Ed 4, Edition Pearson, Paris, 2013, P: 141.

Selon Herzberg, une fois les facteurs d'hygiène assurés les facteurs de motivation peuvent être remplis pour générer de la satisfaction dans le travail. En d'autres termes, il démontre scientifiquement que pour motiver l'Homme dans son travail, il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi. Pour cela, il convient dans l'organisation de travail, de procéder à un enrichissement des tâches rendant le travail plus intéressant et valorisant pour le salarié².

¹ SCHERMERHORN (R, Jr) et autres, Op.cit, P: 154.

² CARRE (O), PIO ESNOLT (N) et MULLER (J-L) : *Motiver aujourd'hui c'est possible*, Edition ESF (Issy-les – molineaux), Paris, 2003, p:131.

L'un des mérites de cette théorie est que Herzberg a mis en clair que la motivation est intrinsèque, c'est -a- dire que l'entreprise peut favoriser son éclosion en mettant a la disposition des employés les facteurs de satisfaction mais ne peut la créer. C'est une théorie qui a donné naissance à l'enrichissement de la tâche, car selon Herzberg, pour donner plus de motivation au travail et, par conséquent, plus de satisfaction aux ressources humaines, il faut donner un sens au travail en accroissant la responsabilité et en accordant de la considération.

Le modèle de Herzberg a connu un long et fort succès auprès des chefs d'entreprise, probablement à cause de la simplicité de sa formulation, de son caractère original et du fait que ses conclusions recourent certaines de nos intuitions. Personne, en effet, ne peut nier le plaisir tiré du fait de réussir une tâche difficile, de se confronter avec succès à un défi, ou encore, d'avoir un travail intéressant.¹

Néanmoins, des critiques ont été apportées à cette théorie, d'abord elle n'a pas pu être vérifiée par d'autres méthodes ce qui affaiblit sa crédibilité. De plus, cette théorie comme la précédente, ne prend pas en compte les différences individuelles, culturelles et professionnelles. Il y a également quoi dire par rapport à la classification de certains facteurs en facteurs de motivation ou d'insatisfaction, par exemple la rémunération a été classée en tant que facteur d'hygiène, or une promotion qui donne lieu à une augmentation de la rémunération n'est-elle pas considérée comme facteur de motivation?

1.3. La théorie ERD :

La théorie ERD (appelée aussi la théorie d'**ALDERFER**) met également l'accent sur les besoins humains et les réduit à trois catégories:²

1. **Existence (substance) :** ensemble des besoins matériels, y compris la recherche de sécurité.

¹LEVY-LEBOYER, (Claude), op.cit, P : 46.

²LEVY-LEBOYER, (Claude), op.cit, P : 41.

2. **Relatedness** (relation) : ensemble des besoins sociaux, avoir des liens sociaux avec des personnes importantes pour soi, collègues, familles, amis.

3. **Growth** (progression) : besoin de se développer, et notamment de développer et d'utiliser les compétences qu'on possède.

Alderfer propose, en 1969, une version améliorée de la pyramide des besoins de **Maslow**. Il s'agit d'une adaptation de la théorie des besoins aux situations de travail. Elle est fondée sur une étude réalisée auprès de cent dix employés de banque. Au terme de cette étude, **Alderfer** estime que la motivation de l'individu le pousse à agir en vue de satisfaire trois catégories de besoins.

Cependant, alors que la théorie de la hiérarchisation des besoins suppose que l'individu progresse vers les niveaux supérieurs de hiérarchie des besoins à mesure qu'il satisfait ses besoins d'ordre inférieur, la théorie ERD, propose plutôt un principe de frustration-régression selon lequel un besoin primaire, même comblé, peut reprendre de l'importance si l'individu ne parvient pas à satisfaire un besoin d'ordre supérieur.

En vertu de ce principe, un individu continuellement frustré dans ses tentatives de satisfaire ses besoins de développement, par exemple, peut retrouver une source de motivation dans ses besoins de relations.

La grande différence avec MASLOW consiste dans le fait que la théorie ERD n'est pas hiérarchisée. Chaque catégorie de besoin peut agir simultanément et la motivation dépend de l'intensité respective de chaque besoin à un moment donné. Plus un besoin est satisfait et moins il est intense et inversement, moins il est satisfait et plus le désir de le satisfaire est fort et pousse l'individu dans un comportement de satisfaction. L'autre apport spécifique d'ALDERFER est de mettre en exergue les phénomènes de frustration/ régression qui se nouent autour de la recherche de satisfaction des besoins. Quand un individu est dans l'incapacité de satisfaire un type de besoin, il a tendance à reporter ses aspirations sur les deux autres catégories, par frustration/ compensation.

Aussi, contrairement à l'hypothèse implicite de la pyramide de MASLOW, le comportement de l'individu ne s'inscrit pas obligatoirement dans une dynamique d'élévation.

Il peut à l'inverse se dégrader et régresser vers des besoins inférieurs, quand ses aspirations en direction des besoins supérieurs ne peuvent être satisfaites. De même qu'il peut se focaliser sur des besoins dits supérieurs, alors que ses besoins sociaux ou physiologiques ne sont pas pleinement satisfaits. Il n'existe pas de préséance d'un besoin sur un autre, mais une volonté de les satisfaire tous, qui doit composer avec les opportunités de l'existence. Par ailleurs, l'intensité d'un type de besoin sur un autre varie d'un individu à l'autre et d'une période à l'autre, ce qui donne une coloration particulière à la personnalité des individus, elle-même susceptible d'évolution au cours de l'existence.¹

La théorie ERD offre donc au gestionnaire une approche plus souple de la compréhension des besoins humains que la très stricte hiérarchie des besoins formulée par MASLOW. Le modèle d'ALDERFER n'a pas fait l'objet de recherches aussi nombreuses que celui de MASLOW, probablement parce que, les deux schémas partagent le même défaut, dû à l'imprécision de la notion même de besoin. En outre, aucun des deux modèles ne précise s'il est possible de créer des besoins, et ne permet d'affirmer que certains besoins sont plus motivants que d'autres.

De plus rien n'indique sur le terrain comment mesurer la force des besoins et leurs degrés de satisfaction, de manière à ajuster une politique de personnel.

Malgré les limites de ces théories, les apports de MASLOW, HERZBERG et ALDERFER ont été considérables. Le tableau n°03 présente une synthèse comparative des trois théories du contenu présentées précédemment.

¹MAUGERI, (Salvatore): *Théories de la motivation au travail*, Ed Dunod, Paris, 2013, P 61.

Tableau n° 03: synthèse comparative des trois théories du contenu.

Les principales théories du contenu		
<p>MASLOW (1954)</p> <p>Pyramide des besoins</p> <p>Besoin de s'accomplir</p> <p>↑</p> <p>Besoin d'estime</p> <p>↑</p> <p>Besoin d'appartenance</p> <p>↑</p> <p>Besoins de sécurité</p> <p>↑</p> <p>Besoins physiologiques</p>	<p>HERZBERG (1959)</p> <p>La théorie bi-factorielle</p> <p>Facteurs d'hygiène:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sécurité, statut. ▪ Relation avec les collègues. ▪ Niveau de salaire. ▪ Condition de travail. ▪ Relation avec le supérieur. ▪ Politique et administration de l'entreprise. <p>Facteurs moteurs:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Développement. ▪ Avancement. ▪ Responsabilité. ▪ Reconnaissance. ▪ Accomplissement. ▪ Travail proprement dit. 	<p>ALDERFER (1969)</p> <p>La théorie ERD</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence (substance) : ensemble des besoins matériels, y compris la recherche de sécurité. ▪ Relatedness (relation) : ensemble des besoins sociaux, avoir des liens sociaux avec des personnes importantes pour soi, collègues, familles, amis. ▪ Growth (progression) : besoin de se développer, et notamment de développer et d'utiliser les compétences qu'on possède.

Source: établie par nos soins à partir de la revue de la littérature.

Après que nous étions intéressées aux théories dites du contenu, nous allons maintenant aborder les principales théories dites du processus.

2. Les théories des processus:

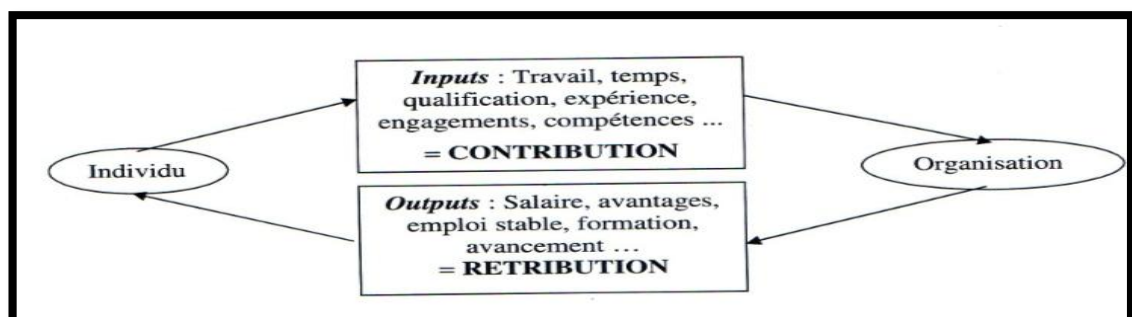
Nous venons de voir, par le biais des théories de contenu, que des besoins divers peuvent être à la source de la motivation. D'autres théories cherchent plutôt à comprendre le processus de la motivation, c'est-à-dire à comprendre comment les individus en viennent à être motivés. Ce sont les théories des processus. On peut distinguer trois types de théories:

2.1. La théorie de l'ÉQUITÉ:

La théorie de l'équité a été développée par J.S. Adams dans les années 1960. Elle constitue un élément très important dans le processus de la motivation. Selon J.S. Adams un individu est motivé lorsqu'il considère que la rétribution de son travail (« outputs ») est en ligne avec sa contribution (« inputs »).¹

- ⊗ **La rétribution** peut être d'ordre financière (rémunération, primes...) ou non (reconnaissance, fierté, sécurité de l'emploi, promotion...).
- ⊗ **La contribution** se fait par le biais non seulement du travail fourni mais aussi par d'autres biais tels que la compétence, les aptitudes personnelles, la confiance dans le chef...

Figure n° 03: La théorie de l'équité.



Source: <http://www.delapsychologie.com>. (Consulté le : 01.08.2015, à 20h:02mn)

¹ (LEVY-LEBOYER) Claude, op.cit, P : 80.

La justice et l'équité perçues proviennent aussi de la comparaison que fait l'individu entre sa *contribution* et sa *rétribution* personnelles et celles de ses collègues ou de salariés d'autres entreprises. Si l'individu juge que, à contribution égale, un de ses collègues reçoit une rétribution supérieure, cela est facteur de démotivation. De même, s'il juge qu'un collègue reçoit une rétribution équivalente à la sienne alors que la contribution du collègue est inférieure, il sera enclin à se démotiver.

2.2. La théorie des attentes de VROOM:

La théorie du système **V.I.E**, ou encore appelée la théorie des attentes a été particulièrement étudiée par Vroom, Porter et Lawler en 1964. Cette théorie repose sur trois concepts clés: ¹

- ⊗ **Attentes**: la probabilité aux yeux de l'individu que les efforts investis se traduisent par un niveau de rendement donné;
- ⊗ **Instrumentalité** : la probabilité aux yeux de l'individu que le rendement atteint se traduise par une juste récompense;
- ⊗ **Valence**: la valeur accordée par l'individu à chaque récompense possible.

La théorie des attentes explique que la motivation provient de la *perception* que l'individu a de sa situation de travail. Plus il perçoit que sa situation lui permet d'avoir de forte probabilité de réussite (A), d'atteindre des objectifs de récompense (I) qui ont de la valeur a ces yeux (V), plus il fera d'efforts. Cette théorie se pose clairement dans une optique dynamique, la motivation dépend du futur: on travaille pour un future par ce qu'on attend un résultat.²

VROOM explique la relation entre la motivation (M), les attentes (A), l'instrumentalité (I) et la valence (V) par l'équation suivante:

$$M=A*I*V$$

¹ SCHERMERHORN (R, Jr) et autres, Op.cit, P: 145.

² CALDIN (L) et autres : *gestion des ressources humaines: pratique et éléments de théorie*, Ed Dunod, 2ème édition, paris, 2004, p 232.

Selon cette théorie, pour que la motivation fonctionne en tant que processus, il faut que ces trois paramètres fonctionnent ensemble car si l'un des facteurs est absent ou nul, c'est l'ensemble de la motivation qui sera nulle.

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

Figure n ° 04: La théorie de vroom



Source: <http://alain.battandier.free.fr>. (Consulté le 01.08.2015, à 20h : 14mn)

2.3. La théorie de la fixation des objectifs :

La théorie de la fixation des objectifs cherche à savoir comment motiver les gens». La solution consiste à fixer des objectifs. Plus précisément, «Locke et Latham (1990) ont développé la théorie de la fixation des objectifs selon laquelle le comportement est intentionnel et la volonté d'agir dans un sens donné résulte d'abord de l'existence d'un objectif à poursuivre»¹. Les objectifs jouent alors le rôle de régulateurs du comportement étant donné qu'ils poussent à l'action et dirigent l'énergie vers des activités précises.

Les points essentiels de cette théorie sont les suivants:

- ∞ Les personnes qui poursuivent un objectif clair, précis et difficile ont un meilleur rendement que celles qui n'ont pas d'objectifs explicités à atteindre.

¹ MORIN, (E) et AUBÉ, (C) : *Psychologie et management*, 2e édition, Montréal , Chenelière Éducation. 2007, P : 115-116.

- ∞ La performance augmente proportionnellement avec le niveau de difficulté de l'objectif, jusqu'à ce que l'individu ait atteint la limite de ses compétences ou qu'il abandonne son objectif.
- ∞ Les objectifs précis et difficiles engendrent de meilleurs résultats que les objectifs difficiles, mais flous (ex. ; «fais de ton mieux! »).
- ∞ Pour que les objectifs soient efficaces, ils doivent susciter l'engagement des personnes auxquelles ils ont été fixés.

Bref, les managers devraient en effet apprendre à fixer des objectifs qui soient suffisamment difficiles pour représenter un défi, mais pas trop cependant, dans la mesure où un objectif inatteignable ne peut pas mobiliser les salariés, mais au contraire les décourager.¹

3. Les limites des théories de la motivation :

De nombreux sociologues se sont penchés sur le travail pour savoir ce qui nous motivait. Il est apparu que nous étions poussés par nos besoins, mais aucune des théories n'a pu dire précisément quels facteurs étaient prépondérants dans la motivation de l'individu au travail. On peut donc voir ces théories comme des inventaires plus que comme des modèles à appliquer tels quels, puisque leur application dépend fortement des personnalités, des orientations voulues dans l'entreprise et d'autres critères.

Dans ce cadre il est important de s'intéresser à ce qui se fait actuellement dans les entreprises pour motiver les salariés, pour se rendre compte de la réalité ou non des théories. Le premier élément de motivation est, bien entendu, la rémunération. Mais elle ne suffit pas : l'expérience a rapidement montré ses limites. D'autres éléments sont déterminants dans la motivation de l'individu au travail.

Après avoir fait le point sur les principales théories de la motivation, nous allons examiner dans une 3ème section, comment ces déterminants qui sont encore dans l'ombre ou mal connus par les managers, permettent-ils de susciter la motivation et de lutter efficacement contre son assèchement.

¹ ROUSSEL (P), DALMAS (M), et OUBRA (N): *Les modèles intégrateurs de la motivation au travail*, in revue Comportement Organisationnel, Vol 3, 2009, p : 235-249.

Section3: Les stratégies motivationnelles.

Avec le temps les dirigeants ont pris consciences de la place des hommes dans la productivité et la réussite de leur entreprise. Les outils stimulateurs de la motivation ont évolué avec les courants de pensée afin de répondre aux nouvelles exigences du management moderne. Nous pouvons nous demander quelles sont les stratégies motivationnelles utilisées par les dirigeants, aujourd'hui? Comment adapter le langage qu'il tient à ses salariés, en fonction de nouvelles contraintes, de nouveaux enjeux, et de nouvelles attentes de plus en plus exigeants de la part des collaborateurs? Faut-il modifier l'organisation de travail? Rendre le travail plus motivant? Modifier son management? Intensifier les efforts de communication? Ou bien augmenter les formations?

Afin de mieux répondre à ces questions, nous allons nous attacher à développer un certain nombre de facteurs sur trois axes. Dans un premier temps, nous verrons la motivation par les méthodes de management puis dans un second temps, nous aborderons la motivation par les outils de la GRH. Enfin nous développerons la motivation à travers le sens au travail.

1. La motivation par les méthodes de management :

1.1 L'objectif SMART:

*« Il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va... ! »
Sénèque.*

Un objectif est quelque chose qui doit être accompli-un point à viser. C'est le résultat qu'un individu est censé obtenir.¹

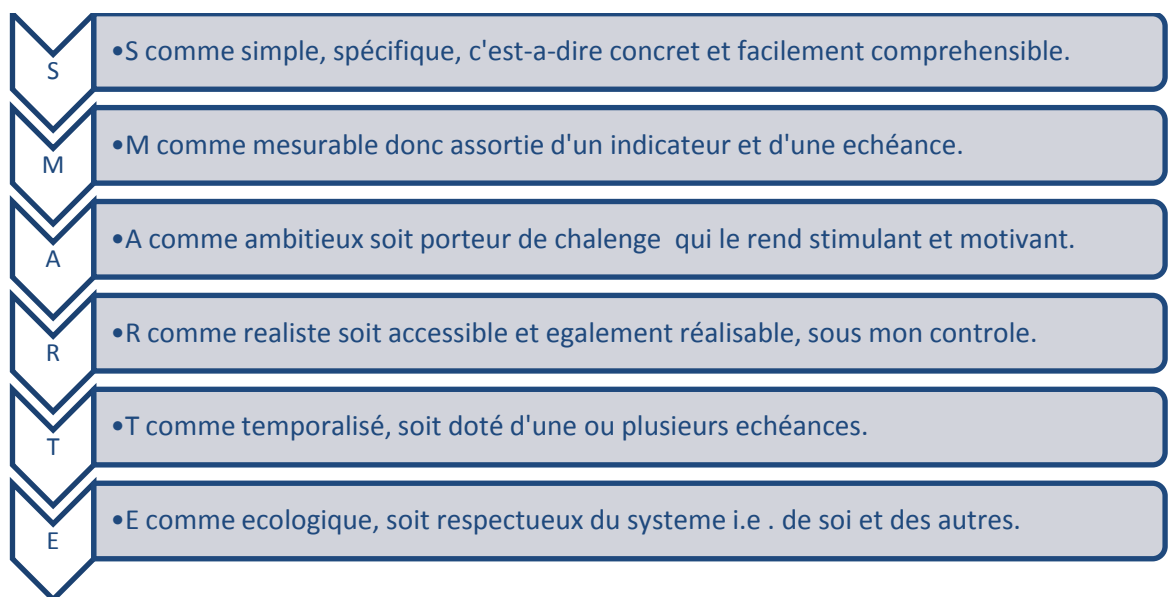
L'objectif fixe un cap vers lequel le collaborateur peut se mobiliser. Encore faut-il que cette destination réponde à certaines exigences pour que l'objectif soit réellement motivant. Formulé positivement et de manière verbale, l'objectif doit impérativement être « sous le contrôle » de l'intéressé, et gagne à être « co-construit » avec ce dernier. C'est également la

¹ ARMSTRONG, (Michael), Op.cit, P40.

qualité de son suivi qui déterminera l'efficacité du dispositif, tant l'objectif n'existe que pour être renégocié au fil des événements.¹

L'objectif doit être **motivant**, ce qui renvoie à tous les critères SMART (figure n° 05), en même temps qu'à la nécessité de présenter un intérêt pour la personne qui doit l'atteindre.

Figure n° 05 : L'objectif SMART(E)



Source: THOMAS (L) et MICHEAU(T-S) : *La boîte à outil de la motivation*, édition Dunod, Paris, 2014, p 12.

Un objectif motivant est assorti d'un rendez-vous dans le temps, échéance à laquelle l'atteinte de l'objectif sera contrôlée, faute de quoi l'horizon recule à mesure que nous avançons... C'est cette perspective qui nous motive à atteindre l'objectif.

Un objectif motivant passe par les étapes suivantes:

- Étapes1. Clarifier la formulation de l'objectif (Choisir des mots simples, familiers pour la personne que l'on souhaite motiver).
- Étapes 2. Repérer quels sont les indicateurs : se motiver au travers d'un objectif suppose à l'arrivée de vérifier en quoi l'objectif est atteint. Il s'agit donc dès le départ

¹ LEMONNIER, (Jacques) : *Les objectifs individuels de performance*, édition Vibert, Paris.2010, p.30.

de connaître les critères au travers desquels sera mesuré le résultat, sans ambiguïté et de manière objective.

- Étapes 3. Choisir où positionner le curseur entre « facile » et « difficile » : sera motivant un objectif à la fois ambitieux (porteur de challenge donc stimulant) et réaliste (raisonnablement accessible, à la portée de l'intéressé et sous son contrôle).¹

1.2 La délégation :

Le manager laisse, pour une période de temps, une autonomie réelle quant aux moyens et aux méthodes pour atteindre le résultat, à l'intérieur d'un cadre défini et contractuel, tout en conservant la responsabilité du résultat final.

Déléguer, c'est confier à une personne (à un groupe) en qui l'on a confiance la réalisation d'objectifs en lui donnant le pouvoir d'agir. C'est accepter qu'un autre prenne une décision différente de celle que l'on aurait prise. Le manager s'interdit d'intervenir en cours de délégation en dehors des points de contrôle prévus.²

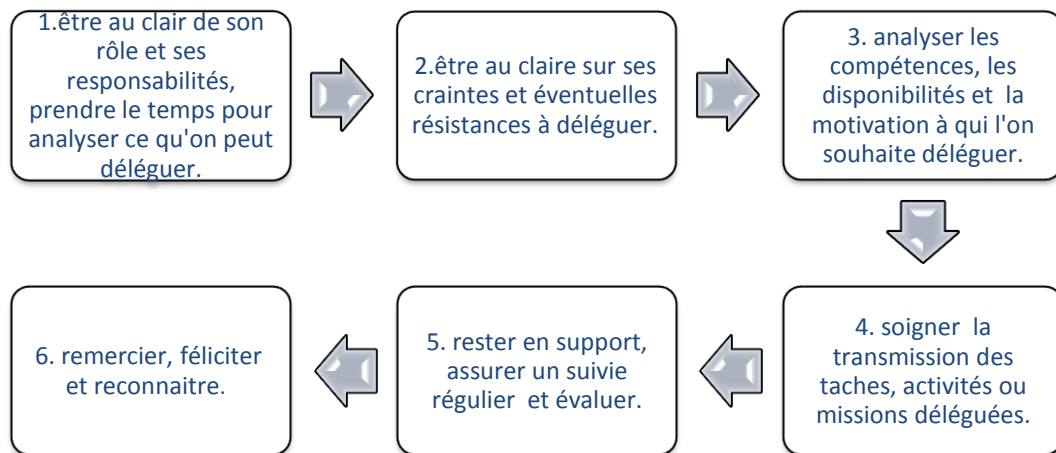
La délégation est un des outils fondamentaux du management. Une délégation réussie peut permettre de motiver à la fois celui qui délègue et celui qui se voit confier de nouvelles responsabilités. Parmi les clefs de ce succès : la volonté de délèguer, la possibilité de délèguer et la capacité à délèguer, mais aussi la reconnaissance du travail effectué.

Une délégation motivante passe par les étapes suivantes:

¹ THOMAS (L) et MICHEAU-THOMAZEAU (S), op.cit, P13.

² DIDIER, (N) et CHEREAU, (F) : *Déléguer et responsabiliser*, Édition INSEP CONSULTING, Lyon, 2003, p 23.

Figure n° 06: Les grandes étapes d'une délégation motivante



Source: THOMAS (L) et MICHEAU(T-S) : *La boîte à outil de la motivation*, édition Dunod, Paris, 2014, P : 16.

☞ Pour faire de la délégation un levier de motivation, il est essentiel de ne pas déléguer uniquement les missions ingrates ou qui ne nous intéressent pas.

☞ Une délégation motivante permet non seulement de partager les responsabilités, de faire monter les collaborateurs en compétences, mais aussi de générer de la confiance à tous les niveaux de l'organisation.

1.3 La reconnaissance:

« La reconnaissance est la mémoire du cœur. »
Hans Christian Andersen.

Madame Natacha La prise, psychologue industrielle et conseillère syndicale au service des relations du travail de la CSN au Québec (la confédération des syndicats nationaux) précise que la reconnaissance est une façon de démontrer aux gens qu'ils sont précieux... C'est un élément essentiel dans nos milieux de travail sans quoi il y a un vide au niveau des relations humaines. C'est aussi une façon de rendre nos milieux de travail plus humains, la reconnaissance permet **de motiver les gens**.¹

¹LE FAUCHEUR, (Sylvie) : *Et si la reconnaissance au travail prenait sa place dans l'entreprise ?*, Editions du Panthéon, Paris, 2012, p22.

Les pratiques de reconnaissance au travail ont fait l'objet de plusieurs recherches et publications¹. La reconnaissance peut être exprimée de façon formelle (participation à une formation spécifique) ou informelle, dans ce cas, elle sera spontanée et s'inscrira dans le quotidien (dire merci, bonjour, comment allez-vous?...).

Contrairement à l'idée fréquemment entretenue parmi les managers, et selon laquelle « quand c'est bien, c'est juste normal, et ne justifie pas de retour spécifique », accuser réception de tout comportement approprié contribue à l'encourager, et incite son auteur à le déployer sous d'autres formes. Un cercle vertueux qui alimente naturellement *la motivation des collaborateurs*.

Les signes de reconnaissances inconditionnels sont à éviter en contexte professionnel :

- ⌘ Positifs (« Tu es le meilleur collaborateur qui soit ! Tu réussis toujours parfaitement les missions que je te confie »), ils sonnent faux et finissent par ne plus convaincre celui qui le reçoit, davantage motivé par un retour circonstancié (« Sur tel dossier, je suis satisfait de ton travail. »).
- ⌘ Négatifs (« Ta contribution n'est pas à la hauteur », « Tu es négligent »), ils remettent en cause la personne dans son identité, avec pour conséquence probable d'entamer fortement l'estime de soi. Et surtout, ils ne donnent aucune indication quant aux axes de progrès.

1.4 Le leadership situationnel:

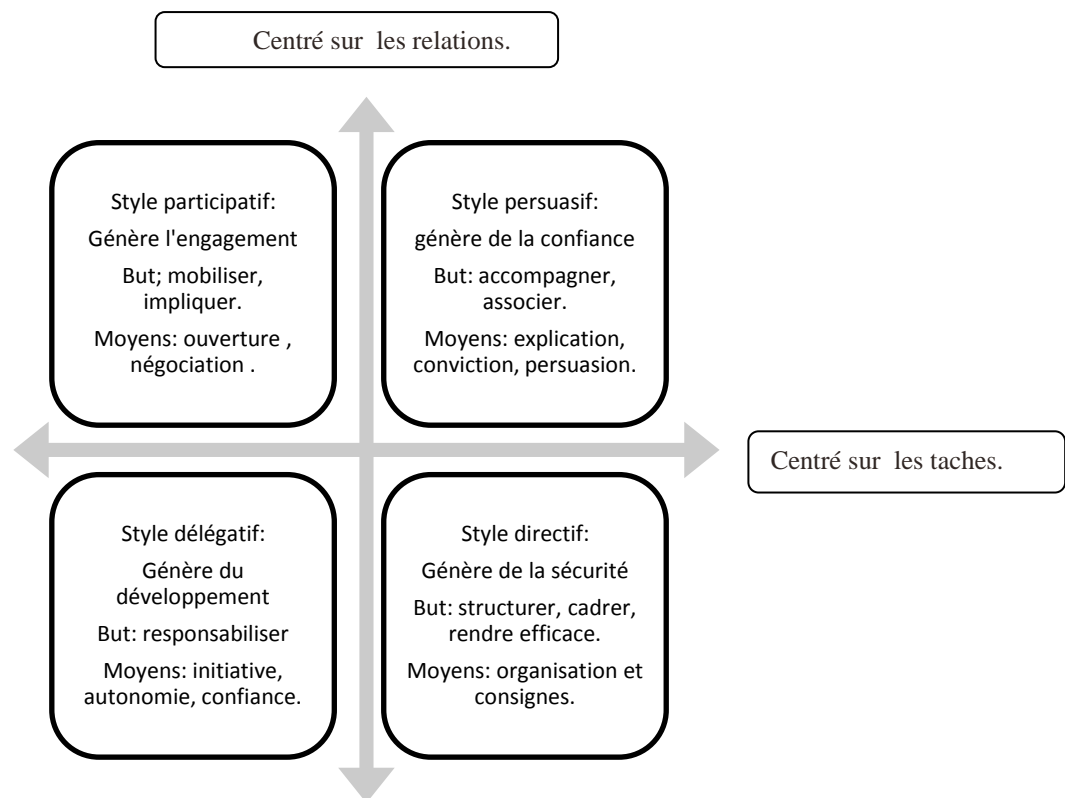
Tous les collaborateurs n'ont pas les mêmes besoins en matière de management. Un même style managérial, une même manière de se positionner peut motiver les uns et démotiver les autres. En adoptant un « leadership situationnel », le manager tient compte des particularités individuelles pour tendre vers la motivation de chacun. Pour cela, il est nécessaire d'apprécier le rapport des collaborateurs aux notions de pouvoir, de confiance, d'autonomie ou encore de résultats. Le niveau de motivation des personnes est important pour

¹ BRUN (J.-P) et DUGAS (N) : La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens », in revue Gestion, HEC Montréal, vol. 30, n°2, 2005, p. 79-88.

la situation. Le soutien du manager est primordial pour la réussite. ¹Dans ce cadre Hersey et Blanchard proposent une matrice à double entrée : l'axe horizontal représente les tâches et l'axe vertical représente les relations.

Les tâches renvoient à l'importance accordée au contenu du travail, aux méthodes, aux rôles, aux objectifs, aux résultats. Les relations renvoient aux dynamiques humaines, à la communication, au dialogue, au climat, à l'ambiance de travail. La matrice forme ainsi 4 zones caractéristiques de 4 styles de management appropriés à des situations spécifiques (Figure n° 07).²

Figure n° 07: les STYLES DE MANAGEMENT proposé par Hersey et Blanchard



Source : www.degrif-coach.fr. (Consulté le 03.08.2015; à 12h:31, publié le 16.01.2015 à 12 h 53).

¹ [Http// www.situational.com](http://www.situational.com).(Publié aout 2009 Par HERSEY Paul, consulté le : 03.08.2015, à 18h :48).

² THOMAS (L) et MICHEAU-THOMAZEAU (S), op.cit, P : 25.

-
- ❖ La définition des styles de management proposés par Hersey et Blanchard :
- ⊗ **Le style directif** : centré sur l'organisation et les consignes, il peut être approprié pour structurer une activité, notamment avec une équipe nouvelle. Il est particulièrement adapté en situation de crise.
 - ⊗ **Le style persuasif** : centré à la fois sur les résultats et la qualité relationnelle, ce style de management nécessite beaucoup d'échanges. Il est notamment pertinent dans des équipes d'experts et de spécialistes.
 - ⊗ **Le style participatif** : centré sur la relation et l'ambiance de travail, ce style est approprié si l'équipe a un bon niveau de maturité. Il est particulièrement répandu dans certains secteurs d'activité (exemple : les startups).
 - ⊗ **Le style déléatif** : laissant beaucoup de latitude aux collaborateurs, ce style s'adresse à des équipes formées et compétentes.¹

Au fil du temps, des projets, au gré des événements et de l'évolution des équipes et des individus, le manager peut adopter différents styles successifs. Exemple : style déléatif au départ, puis style participatif s'il se rend compte que le collaborateur a besoin de plus reconnaissance et de valorisation.

Tous les styles peuvent être motivants. Il s'agit de cibler le style qui répondra avec pertinence et justesse aux besoins des collaborateurs dans une situation donnée.

2. Motivation par les outils RH:

Les outils RH sont d'autant plus motivants pour les collaborateurs si les « règles du jeu » sont transparentes et partagées, idéalement dans une optique de co-construction. Un outil RH efficaces n'est-il pas avant tout un outil motivant ? Tous les outils RH; classiques et d'actualité, méritent d'être « revisités » à travers ce prisme de la motivation sans lequel ils peuvent parfois s'avérer au contraire très démotivants.

¹ THOMAS (L) et MICHEAU-THOMAZEAU (S), op.cit, P25.

2.1 Les outils de rémunération:

Au sein de l'organisation, définir une politique de rémunération est une préoccupation centrale de la gestion des ressources humaines.¹ Elle constitue un élément clef d'attractivité et de fidélisation des salariés au même titre que la politique de développement des collaborateurs et les pratiques managériales. Si la rémunération constitue un élément important de la politique de ressources humaines, elle n'est en aucun cas à elle seule un vecteur de motivation mais doit être alignée avec les autres axes de la politique RH pour faire sens. Dans ce cas, les outils de rémunération deviennent des leviers d'actions fondamentaux pour développer la motivation et l'appartenance des salariés tout en répondant à leurs attentes de clarté et de transparence.²

La rémunération se compose :

- ⌘ Du salaire de base qui doit respecter un certain nombre de règles, comme le salaire minimum interprofessionnel (SMIC ;
- ⌘ Des périphériques de la rémunération (heures supplémentaires, primes);
- ⌘ D'avantages non salariaux (les benefits)³.

La palette des outils de rémunération est large (salaire de base, primes, bonus, intéressement, avantage en nature, etc.). Pour être efficace, les finalités des différents outils doivent être clarifiées. Dans ce cadre les managers doivent suivre les étapes suivantes:

- A. Clarifier la stratégie de rémunération: Avant de définir les outils de rémunération, il est primordial de clarifier le rôle et le poids du capital humain dans l'organisation. Pour ce faire, il faut :
- ⌘ Définir la politique de rémunération en lien avec le secteur (concurrents, convention collective, pratiques) ;
 - ⌘ Identifier les compétences clefs et/ou les métiers qui apportent un avantage concurrentiel certain à l'organisation.

¹ (ROMAN) Bernard: *Bâtir une stratégie de rémunération : Systèmes de rémunérations et management de la performance*, Ed Dunod, Paris, 2010, P : 15.

² THOMAS (L) et MICHEAU-THOMAZEAU (S), op.cit, 74-75.

³BOYER (V-M) et NOËL (L-E) : *G.R.H - Nouvelles pratiques*, Édition EMS Paris, 2003, p 163.

B. Identifier ce que l'on cherche à rémunérer entre :

- ☞ Le rôle (filière de métier, niveau de responsabilité, emplois clefs),
- ☞ Les caractéristiques individuelles (compétences techniques et managériales...),
- ☞ La performance (résultats, projets réalisés, manière de réaliser cette performance).

C. Identifier comment le rémunérer parmi l'ensemble des outils de rémunération :

- ☞ La rémunération directe ou indirecte (exemple : voiture de fonction), Pour faire sens, le rôle et la finalité des différents outils de rémunération doivent être clarifiés et partagés.
- ☞ Les critères et le mode de calcul des autres éléments que le salaire (ce qui va être rémunéré, qui va le percevoir, la variabilité : l'espérance de gain et la variance du montant, l'échelle temporelle).

D. Définir le combien :

- ☞ En fonction de la segmentation de l'organisation,
- ☞ Pour un niveau standard de maîtrise d'un rôle, il faut fixer une cible de salaire puis une fourchette permettant d'intégrer les autres critères d'individualisation de la rémunération (expériences / séniorité, potentiel, parcours international...).

2.2 Les parcours d'intégration:

Beaucoup d'entreprises réduit trop souvent l'intégration des nouveaux embauchés à une journée d'accueil: il (elle) a eu sa journée, il (elle) est donc intégré(e). Alors que l'intégration est un processus complexe et long, qui s'étale sur plusieurs mois voire plusieurs années. De plus, il y a une certaine rareté des écrits et des outils d'aide à la décision pour la DRH qui doit mettre en place un programme d'intégration, alors que les ouvrages sur le recrutement abondent.

Pourtant, la réussite d'un recrutement ne se limite pas au processus amont. Elle se joue à 50% en amont, avec les phases de détection des besoins, de sourcing, de présélection et d'évaluation des candidatures, et à 50% en aval lors de la période d'intégration¹.

¹LACAZE (D), PERROT (S) : *L'intégration des nouveaux collaborateurs*, Édition Dunod, Paris, 2010, p 1

L'intégration est la dernière étape du recrutement et la première étape de la vie dans l'entreprise. Trop souvent sous-estimée, elle est pourtant cruciale pour obtenir le meilleur d'un recrutement. Au delà de l'apprentissage du poste, du métier, de la fonction, une intégration réussie passe par une intériorisation, c'est-à-dire une certaine acceptation des règles, des valeurs et de la culture de l'environnement de travail.

Les parcours d'intégration permettent d'optimiser l'intégration des nouveaux collaborateurs et de booster leur motivation en planifiant les actions prévues au titre de l'intégration. Le programme d'intégration a pour objet de donner à l'embouché une information complète sur:¹

- ∞ l'organisation de l'entreprise et du service auquel il est affecté;
- ∞ les contacts immédiats du poste: description de fonction et personnalité du titulaire;
- ∞ la rémunération, les programmes sociaux, la convention collective dont il dépend;
- ∞ les procédures de l'entreprise (règlement intérieur par exemple);
- ∞ les contacts de l'environnement du poste: clients, fournisseurs, administrations...;
- ∞ la familiarisation avec l'exercice du travail dans le poste.

Pour optimiser les parcours d'intégration et booster la motivation des nouveaux employés, les managers doivent suivre les étapes suivantes:

- A. Établir un diagnostic des pratiques d'intégration dans l'entreprise en posant les questions suivantes : en quoi l'intégration est-elle importante ? Quels sont les enjeux de l'intégration ? Quels risques constatez-vous ou présentez-vous ? Que serait une intégration réussie dans votre structure ?
- B. Définir une politique d'intégration, ce qui nécessite de faire des arbitrages au niveau de l'horizon temporel mais aussi au niveau de la formalisation.

¹ SOULEZ, (Guillot) : *La gestion des ressources humaines 2015-2016*, Édition Gualino, paris, 2015, p: 53.

- C. Optimiser ou mettre en place des parcours combinant des outils : journée d'accueil, visite, parcours individuels de RDV, apprentissage en situation, tutorat, formations, etc.

Il est indispensable de concilier les attentes des nouveaux embauchés et celles de la structure qui les accueille. Dans cette logique, il ne faut pas hésiter à interroger directement les nouveaux arrivants. L'invitation à s'exprimer sur leurs besoins est un facteur de motivation.

2.3 La formation:

La formation est un processus de changement. A l'issus d'une formation, un individu est censé changé dans une ou plusieurs dimensions professionnelles. On attend donc de lui qu'il puisse prendre en main de nouvelles tâches ou qu'il effectue mieux qu'avant celles qui lui étaient déjà confiées.¹

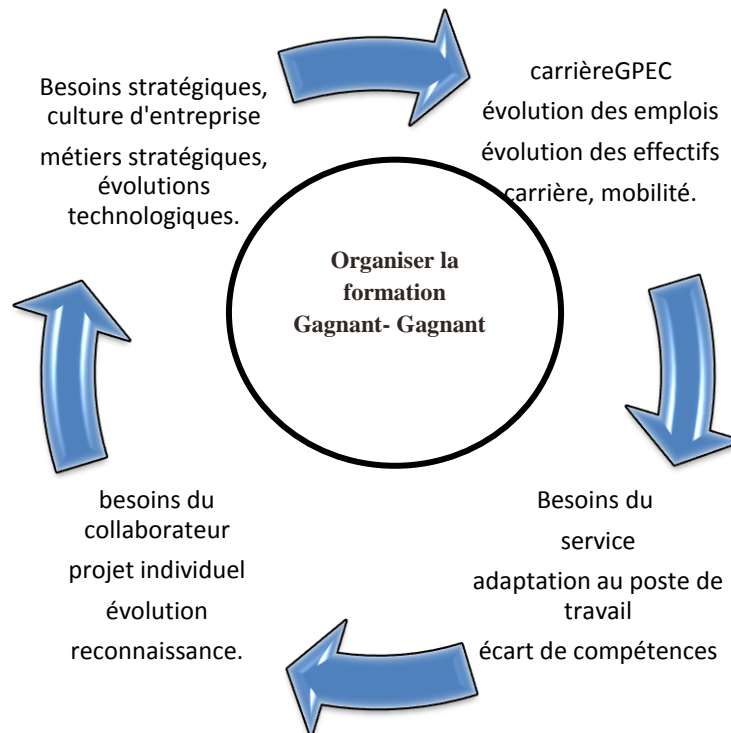
Alors que la formation a été longtemps considérée comme une obligation et comme un coût, elle est devenue aujourd'hui un droit pour les salariés et un outil stratégique pour leurs employeurs. On est ainsi progressivement passé d'une logique de dépenses à une logique d'investissement.² Levier d'accompagnement du changement et de renouvellement des compétences, la formation professionnelle est un atout pour le développement de toute entreprise.

Elle participe à l'atteinte des objectifs stratégiques, de **croissance et de performance**. Levier de développement de l'employabilité des collaborateurs, elle gagne à être utilisée de façon responsable et réfléchie dans le cadre de leur évolution professionnelle. Si le plan de formation arrive à réaliser l'équilibre gagnant-gagnant à chaque étape, le plan de formation n'est pas seulement l'outil de gestion complexe souvent décrié, mais **un véritable outil stratégique de motivation et de développement**.

¹ HOSDEY (A) et ROGISTER (J) : *La formation en entreprise: les clés de la réussite*, Belgique, 2009, p13

² BENCHEMAM (F) et GALINDO (G) : *Mémento LMD - Gestion des Ressources Humaines*, Édition Gualino, Paris, 2013, p: 150.

Figure n° 08: Le cercle vertueux de la formation : Quand les motivations rencontrent les besoins.



Sources: THOMAS (L) et MICHEAU(T-S) : *La boîte à outil de la motivation*, édition Dunod, Paris, 2014, P: 82.

- ∞ Un plan de formation réussi et motivant répond aux besoins immédiats de l'entreprise tout en permettant au collaborateur de développer ses compétences, de maintenir et de développer son employabilité.
- ∞ Un plan de formation motivant est un plan de formation qui ne concerne pas toujours les mêmes collaborateurs, qui permet à chacun de se former régulièrement.

2.4 La communication interne:

La communication interne englobe l'ensemble des actes de communication qui se produisent à l'intérieur d'une entreprise. Ses modalités varient d'une organisation à l'autre. Chacune a ses habitudes : du tutoiement systématique aux « Monsieur, Madame, » de rigueur; de la politique des portes ouvertes aux bureaux clos ; des dialogues informels aux réunions

périodiques, etc. ; et ses outils : journal, radio interne, réseau téléphonique d'informations, boîte à idées, tableau d'affichage, montages audiovisuels, intranet, etc. ¹

Tout manager expérimenté le confirme : la communication au sein d'une équipe joue un rôle fondamental dans le bon fonctionnement de celle-ci, notamment dans la motivation de chaque collaborateur.² Elle contribue à la création d'un climat de confiance et de collaboration franche, ces deux facteurs renforcent la motivation des salariés.³

Les spécialistes de la communication interne d'entreprise s'accordent à dire que les collaborateurs ne peuvent « participer à une œuvre collective en aveugle ». Avoir connaissance et conscience des finalités de l'entreprise contribue à l'implication des collaborateurs. Accès à l'information, projets fédérateurs, partage de réussites, accompagnement du changement..., dans toutes ses dimensions, la communication interne favorise indéniablement la motivation⁴ comme le montre le schéma ci-dessous :

Figure n°09 : Diversifier les leviers de communication interne pour renforcer la motivation des collaborateurs



Source : THIERRY (L) et WESTPHALEN (M-H) : *Communicator : Le guide de la communication d'entreprise*, Édition Dunod, Paris, 2012, P : 92.

¹ THIERRY (L) et WESTPHALEN (M-H) : *Communicator : Le guide de la communication d'entreprise*, Édition Dunod, Paris, 2012. P.226.

² (GANDY)Jean-Marc, Op.cit., P : 98.

³ (DONJEAN) Christine : *La Communication interne*, Édition Eric Cobut, 2eme édition, Belgique, 2015, p.52.

⁴ THOMAS (L) et MICHEAU(T-S), op.cit, P : 96.

La communication interne permet de répondre au besoin d'information des salariés et donc de développer les échanges.

3. La motivation à travers le sens au travail :

Le docteur **Philippe Rodet**, médecin urgentiste et membre fondateur de la commission stress de l'ANDRH, estime que le sens est la clé de la réussite, tant aux niveaux personnel que professionnel, car il est le premier facteur de motivation et de bien-être. Mais pour que le sens se traduise en motivation, il faut oser donner du sens au travail.¹ Mais que veut dire le sens au travail ?

Le sens est lié au sentiment d'accomplissement d'une mission, d'une œuvre utile pour les autres, bref de quelque chose dont on peut être fier, qui nous confère aux yeux d'autrui et à nos yeux une identité positive. Faire un travail qui a du sens, c'est pouvoir réaliser une activité qui correspond aux objectifs socialement valorisés (par les collègues, dans l'entreprise, au sein de la société, etc.), ce qui suppose deux conditions : qu'il existe un collectif de travail suffisamment vivant pour que se construise et se diffuse un sens partagé du beau travail ainsi qu'une organisation et des conditions de travail qui n'entravent pas trop sa mise en œuvre².

3.1 Les pré-requis du sens au travail :

Le sens au travail nécessite trois pré-requis :

3.1.1 Autonomie dans l'activité professionnelle :

Le concept d'autonomie au travail désigne la possibilité pour l'individu d'être acteur dans les diverses dimensions de son travail. Acteur dans sa propre tâche, dans sa contribution à la création de richesses et de valeurs, dans l'évolution et le développement de ses compétences et de sa carrière.

Si le salarié se sent libre en termes de temps et non surveillé, il donnera un rendement plus efficace et plus satisfaisant. Alors s'il ne trouve pas un minimum d'autonomie et se sent

¹ <http://www.journaldunet.com/> (Publié le 24.02.2014, consulté le 01.09.2015 à 19h :53).

² LORIOU (Marc) : *Traiter de sociologie du travail 2011*, traduit par : KARAKIOULAFIS (Christina), 2011, P 48.

constamment surveiller dans son travail, celui-ci sera sous pression et ne se sentira plus en confiance et par conséquent, son rendement sera diminué.

L'entreprise doit donc laisser une part d'autonomie à ses salariés de manière à ce qu'ils développent de la confiance en soi et de la créativité.

3.1.2 La reconnaissance :

Pour qu'un salarié soit et reste motivé, il faut qu'il reçoive une appréciation de son travail par l'intermédiaire de signes de reconnaissance négatifs ou positifs. Une personne sans signe de reconnaissance est une personne « morte ». Il est donc important que le manager fasse des signes de reconnaissances à ses collaborateurs.

Le fait qu'un salarié ne reçoive pas de signe de reconnaissance, il ne pourra pas mesurer l'importance de son travail ou de sa tâche au niveau de l'entreprise ce qui est néfaste à la motivation de celui-ci.

3.1.3 La collaboration et la coopération au travail :

La coopération au travail est définie comme le comportement où les individus conduisent leurs relations et leurs échanges d'une manière non conflictuelle ou non concurrentielle, en cherchant les modalités appropriées pour analyser ensemble et de façon partagée les situations et collaborer dans le même esprit pour parvenir à des fins communes ou acceptables par tous.

La collaboration est définie comme l'acte de travailler ensemble pour atteindre un objectif. Dans son sens commun, la collaboration est un processus par lequel deux ou plusieurs personnes ou organisations s'associent pour réaliser un travail suivant des objectifs communs.

« Se réunir est un début, rester ensemble est un progrès, travailler ensemble est la réussite ».

(Henry FORD).

Conclusion :

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

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

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

« Motiver c'est l'art d'obtenir que quelqu'un fasse quelque chose que vous voulez qu'il fasse en lui faisant croire que c'est lui qui veut le faire »

Dwight D. Eisenhower.

« Les gens disent souvent que la motivation ne dure pas longtemps. Soit, mais la satiété après un repas non plus. Voilà pourquoi il faut motiver tous les jours ».

Michaël Aguilar

Chapitre2 :

***Le lien entre la motivation
et la performance***

Gérer les performances des ressources humaines est devenue aujourd'hui un capital, puisqu'il s'agit de gérer simultanément des objectifs à atteindre en termes de délais, de couts, de variété de production, de flexibilité, d'innovation ou de qualité.

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

Section1: Le sens et l'interprétation de la performance:

1. Historique et définition de la performance :

1.1 Bref historique du concept :

Comme le remarque BOURGUIGNON¹, le terme de performance est largement utilisé sans que sa définition fasse l'unanimité. Ce fait reflète la polysémie du mot. En revenant aux origines étymologiques, on constate que le terme français et le terme anglais sont proches et signifient l'accomplissement pour évoquer par la suite l'exploit et le succès.

Le mot performance puise, ses origines dans le latin « performare » et a été emprunté à l'anglais au XVème siècle et signifiait accomplissement, réalisation et résultat réel. En effet "to perform" signifie accomplir une tâche avec régularité, méthode et application, l'exécuter et la mener à son accomplissement d'une manière convenable. Le mot a été introduit en français dans le domaine des courses de chevaux à propos des résultats d'un cheval. Il s'est étendu au sens d'exploit, puis de capacité et enfin d'action².

1.2 Définition de la performance:

Dans le langage courant, la performance renvoie à quatre significations majeures :

¹ BOURGUIGNON (Annick) : « *Peut-on définir la performance ?* », Revue Française de Comptabilité, n° 269, juillet à août 1995, P : 61-66.

² REY (Alain) : « Dictionnaire historique de la langue française », Le Robert, 1993.

- Les résultats de l'action : la performance correspond alors à un résultat mesuré par des indicateurs et se situant par rapport à un référent qui peut être endogène ou exogène.
- Le succès : la performance renvoie à un résultat positif, et par la même aux représentations de la réussite propres à chaque individu et à chaque établissement.
- L'action : la performance désigne simultanément les résultats et les actions mises en œuvre pour les atteindre, c'est à dire un processus.
- La capacité : la performance renvoie alors au potentiel.

Regardons à présent les principales définitions de ce mot dans la littérature :

ALBANESE (1978) : « *la performance est la raison des postes de gestion, elle implique l'efficience et l'efficacité* ». ¹

MILES (1986) : « *la performance est la capacité de l'organisation à réaliser une satisfaction minimale des attentes de sa clientèle stratégique.* » ²

CHANDLER (1992) : « *La performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin* » ³.

MACHESNAY (1991) : « *la performance de l'entreprise peut se définir comme le degré de réalisation du but recherché* ». ⁴

L'analyse des buts fait apparaître trois mesures de la performance :

- ∞ L'efficacité : le résultat obtenu par rapport au niveau du but recherché.
- ∞ L'efficience : le résultat obtenu par rapport aux moyens mis en œuvre.
- ∞ L'effectivité : le niveau de satisfaction obtenu par rapport au résultat obtenu.

¹ ADRIEN (Payette) : « Efficacité des gestionnaires et des organisations », Presses de l'Université du Québec, Montréal, 1988, P : 157.

² LEVIN (A.Y) et MINTON (J.W) : « *Determining organizational performance : another look, and an agenda for research* », in revue Management Science, Vol 32, n°5, 1986.

³ CHANDLER (Alfred) : « *Organisation et performance des entreprises* », Editions de l'organisation, Paris, 1992, p.21.

⁴ LORINO (Philippe) : « *Méthodes et pratiques de la performance, le guide du pilotage* », Editions de l'organisation, Paris, 1997, p.18.

Certaines définitions intègrent d'autres variables : les résultats, l'effort et le comportement. En ce sens la performance est définie comme l'aptitude à obtenir de meilleurs résultats, en fournissant un minimum d'effort et en se comportant pertinemment afin d'atteindre les objectifs escomptés.

2. Les différents types de performance :

On peut distinguer quatre types de performance :

2.1 La performance organisationnelle:

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

- ∞ Pour les investisseurs, elle doit se traduire par une augmentation de la valeur boursière;
- ∞ Pour les salariés par la qualité du climat de travail ;
- ∞ Pour les consommateurs par la qualité des produits ou des services offerts ;
- ∞ Pour le citoyen par les contributions de l'organisation au développement de la communauté.¹

2.2 La performance sociale :

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

Ainsi, en dehors de l'objectif de rentabilité économique, assignée à toute entreprise, il appartient à la fonction RH d'optimiser le rôle, le travail et les compétences de chacun des acteurs mais également de parvenir à ce que chacun soit complètement impliqué dans l'organisation.

¹BOURGUIGNON (Annick), Op.cit, P 66.

2.3 La performance adaptative :

Une nouvelle orientation de la recherche émerge actuellement avec les travaux de PULAKOS sur le concept de performance adaptative : dans un contexte où l'organisation de l'entreprise doit être de plus en plus flexible, il s'agit de la convergence des concepts de performance individuelle et de compétence.

La performance adaptative est définie comme la capacité des individus à s'adapter aux nouvelles conditions et exigences d'un emploi. La compétence adaptative induirait la performance adaptative.

Huit facteurs relèvent de la compétence adaptative. Lorsque l'individu les maîtrise, il est alors en situation de démontrer un certain degré de performance adaptative. Il s'agit de :¹

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

2.4 La performance individuelle:

La performance individuelle au travail a longtemps souffert d'une insuffisante conceptualisation. Les travaux académiques se sont en effet essentiellement concentrés sur l'étude de critères et de techniques d'évaluation de la performance ainsi que sur ses déterminants individuels, mais se sont peu intéressés à la définition de ce concept.

Depuis le début des années 1990, des travaux émergent sur la définition et l'analyse de ce concept. Dans le cadre de notre étude, nous allons nous concentrer sur la performance individuelle.

¹ACHTE (Isabelle) et autres : « *Comment concilier la performance et le bien-être au travail ?* », Mémoire MBA RH, Dauphine université de paris, 2010, p44.

La notion de performance est très difficile à maîtriser, on a choisi de se concentrer sur la performance individuelle pour le rôle crucial qu'elle joue dans la réussite de toute entreprise. Aucune entreprise n'a des chances de réussir sans performance individuelle¹.

Comme l'illustre VERMONT-Gaud, en 1986: « *Ce qui différencie l'entreprise performante, de l'entreprise non performante, se sont avant tout les **hommes**, leur enthousiasme et leur créativité, tout le reste peut s'acheter, s'apprendre ou se copier* ».

Le facteur essentiel sur lequel les entreprises et les leaders peuvent s'appuyer pour progresser et réussir demeure indubitablement le facteur humain, vecteur d'intelligence, d'information, de compétence et de motivation **C'est la performance des hommes au travail qui fait la différence entre une entreprise performante et une entreprise non performante.**

3. La performance individuelle et ses modélisations:

3.1 Définition de la performance individuelle au travail :

CAMPBELL (1990) propose de définir la performance individuelle au travail comme « *un ensemble de comportements ou d'actions qui sont pertinents pour les objectifs d'une organisation et pouvant être mesurés en termes de niveau de compétence et de contributions aux objectifs* »².

Plus récemment, selon MOTOWILDO (2003): « *La performance au travail est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée* ». ³

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

¹ <http://www.crossknowledge.com/fr>. (Consulté le 27.07.2015 à 15 :30).

² ROUSSEL (P), CHARBONNIER (A) ET CARLOS A-S), *vers une mesure de la performance contextuelle au travail de l'individu*, étude exploratoire, 2009, P 2

³ ACHTE (Isabelle) et autres, Op.cit, p40.

déploierait sur différentes périodes de temps (les épisodes de comportement : motivation, habileté, savoir-faire, qualité du travail, etc. »).

La définition de **MOTOWILDO** sous-tend que la performance d'un individu peut :

- ∞ Fluctuer au cours du temps ;
- ∞ Etre élevée sur certaines actions et faible sur d'autres.

A tout moment cependant, on doit pouvoir évaluer l'ensemble de ces comportements afin de produire une évaluation globale de la performance de l'individu.

3.2 Les modélisations de la performance individuelle au travail:

3.2.1 Modèle multi-factoriel de Campbell(1990):

Rares sont les chercheurs qui ont tenté de proposer des modèles multi-facteurs qui permettent de repérer des ensembles de facettes comportementales et attitudinales de la performance individuelle.

CAMPBELL (1990) fait partie des premiers auteurs à s'y être employé. Le modèle qu'il propose identifie huit dimensions comportementales de la performance au travail. Ces huit facteurs seraient universels, génériques et indépendants;

- ∞ « Universels », car ils peuvent être observés dans toute organisation ;
- ∞ « Génériques », car leur contenu est général et peut-être adapté aux spécificités de chaque entreprise, selon la nature des emplois, l'organisation interne et les contraintes de marché;
- ∞ « Indépendants », car ils ne sont pas tous simultanément adaptés à chaque emploi d'une entreprise. Un emploi donné pourra être concerné par quelques-uns de ces facteurs. Néanmoins, dans toute entreprise, on devrait retrouver l'ensemble de ces facteurs présents dans l'éventail des emplois qu'elle offre.¹

Le tableau n° 04 présente les huit catégories de comportements individuels qui constituent le domaine de la performance au travail selon **CAMPBELL** (1990).

¹ ROUSSEL (P), CHARBONNIER (A) ET CARLOS A-S), Op.cit, P :03.

Tableau n° 04 : Les huit dimensions comportementales de la performance au travail selon Campbell (1990).

Dimension	Définition
<i>1. Les compétences dans les tâches spécifiques à l'emploi</i>	Niveau de compétence avec lequel un individu exécute les tâches techniques spécifiques à son emploi.
<i>2. Les compétences dans les tâches non spécifiques à l'emploi</i>	Capacité à maîtriser les tâches communes à plusieurs emplois de l'organisation. Cette aptitude relève des compétences à la polyvalence et à l'adaptabilité.
<i>3. La communication écrite et orale</i>	Capacité à communiquer clairement et efficacement oralement, ou par écrit dans le travail
<i>4. Les efforts dans l'activité</i>	Capacité à démontrer des efforts supplémentaires et à travailler efficacement dans des conditions difficiles (motivation à réaliser les tâches assignées avec énergie, intensité et persistance).
<i>5. Le maintien d'une discipline personnelle</i>	Aptitude à éviter les comportements négatifs ou contreproductifs (ex : infraction aux règles internes, absentéisme, manque de ponctualité).

<p><i>6. La contribution à la performance de l'équipe et des collègues</i></p>	<p>Aptitude à soutenir, aider, et participer au développement des collègues ; à faciliter le fonctionnement effectif du groupe en étant un modèle, en maintenant le groupe dirigé vers les objectifs, ou en renforçant la participation des autres membres</p>
<p><i>7. La supervision</i></p>	<p>Aptitude à influencer positivement la performance des subordonnés au travers des qualités de leader exprimées par l'individu (fixer des objectifs, influencer l'adoption des comportements attendus, récompenser ou sanctionner de façon appropriée).</p>
<p><i>8. Le management et l'administration</i></p>	<p>Capacité à manager les équipes (maîtrise des tâches d'allocation de ressources, d'organisation, de contrôle de l'efficacité de l'équipe) et à développer le service (accroître les ressources humaines, financières, matérielles)</p>

Source : ACHTE (Isabelle) et autres : « *Comment concilier la performance et le bien-être au travail ?* », Mémoire MBA RH, Dauphine université de paris, 2010, P : 42.

3.2.2 La distinction opérée entre la performance dans la tâche et la performance contextuelle.

Le modèle de Campbell (1990) a servi de base à de nombreux travaux qui ont ensuite proposé de distinguer deux types de performance :

3.2.2.1 La performance dans la tâche:

Selon **BORMAN** et **MOTOWILDO** (1993), la performance dans la tâche couvre des comportements prescrits, c'est-à-dire l'ensemble des activités de travail qui sont traditionnellement décrites dans les classifications et/ou les référentiels d'emplois et de compétences. Plus précisément, elle concerne l'exécution des tâches et des activités qui contribuent **directement** ou **indirectement**, au travers du cœur technique de l'organisation, à l'accomplissement des objectifs organisationnels.¹

- ∞ (a) « Directement » au travers des activités de production et de vente de biens et de services (depuis la création jusqu'à la commercialisation) ;
- ∞ (b) « Indirectement » au travers des activités de support, qui fournissent les matériaux ou les services nécessaires à l'activité de production (approvisionnement, distribution, coordination, logistique, administration et management) qui permettent le fonctionnement efficace de l'organisation.

Ces deux types d'activités sont celles qui sont le plus souvent concernées par les recherches et par les pratiques d'entreprises en matière d'appréciation de performance. Néanmoins, plusieurs évolutions environnementales et organisationnelles rendent de plus en plus complexe la proposition d'un outil de mesure générique de la performance dans la tâche. En effet, les chercheurs eux-mêmes reconnaissent que les tâches liées aux activités prescrites sont spécifiques à un emploi et donc très variées d'un emploi à l'autre.

MOTOWIDLO et **SCHMIT** (1999), pour leur part, mettent en exergue le fait que les emplois deviennent de plus en plus « uniques », dans la mesure où les salariés peuvent se voir assignés des missions variées et redéfinies ainsi que des responsabilités « mouvantes » à exercer dans des équipes de travail différentes. Ainsi, les exigences vis-à-vis de la performance dans la tâche peuvent rapidement évoluer.

A l'inverse, la performance contextuelle est supposée pouvoir être évaluée de façon identique quel que soit l'emploi analysé dans la mesure où les épisodes comportementaux qui

¹ ACHTE (Isabelle) et autres, Op.cit., P : 42.

améliorent l'environnement social et psychologique sont susceptibles d'être très similaires d'une organisation à l'autre.

3.2.2.2 La performance contextuelle(ou extra-rôle):

La performance contextuelle correspond à l'ensemble des comportements qui contribue à l'efficacité organisationnelle par leurs effets sur le contexte psychologique, social et organisationnel du travail. Concrètement, ce type de comportement se traduit par des actions qui désamorcent les conflits internes, réduisent les problèmes d'hostilité entre personnes et encouragent la confiance interpersonnelle, favorisant ainsi la communication interpersonnelle, la coopération et la coordination. ¹

Dans un premier temps, pour BORMAN et MOTOWIDLO (1993, 1997), la performance contextuelle comporte cinq dimensions :

- ☞ Persister avec enthousiasme et déployer des efforts pour accomplir ses tâches avec succès ;
- ☞ S'engager volontairement dans des tâches et activités qui ne font pas formellement partie de son travail ;
- ☞ Aider et coopérer avec les autres ;
- ☞ Suivre les règles et les procédures organisationnelles ;
- ☞ Approuver, défendre et soutenir sincèrement les objectifs organisationnels.

Ces deux auteurs définissent par la suite en 2000 un modèle de la performance contextuelle à trois dimensions :

- **La performance citoyenne interpersonnelle :**

Ce sont les comportements d'altruisme qui visent à aider les autres individus de l'organisation et à adopter des comportements qui leur sont bénéfiques. Par exemple, les informer des événements pouvant les intéresser ou participer aux réunions et aux activités de groupe. Ces actions facilitent la communication interpersonnelle, la coopération, la

¹ ACHTE (Isabelle) et autres, Op.cit., P : 4

coordination, c'est à dire, l'intégration du groupe ou de l'équipe. Ici, la performance individuelle induit la performance collective.

- **La performance citoyenne organisationnelle :**

Il s'agit des comportements qui démontrent la loyauté du salarié à son organisation comme par exemple de soutenir les objectifs, d'avoir une attitude positive envers l'organisation, de ne pas se plaindre des conditions organisationnelles, de rester dans l'organisation malgré des conditions difficiles. Elle inclut également les comportements qui visent la conformité aux règles et aux procédures de l'organisation.

- **L'esprit consciencieux vis-à-vis de la tâche :**

Ce sont les comportements extra rôle vis-à-vis des activités de travail, comme le fait de s'engager volontairement dans des tâches et des missions qui ne font pas formellement partie de son travail ou encore démontrer en permanence des efforts pour maximiser sa performance.¹

Cette approche coïncide avec l'évolution des organisations qui exigent de leurs salariés d'être toujours plus polyvalent, flexible, auto-responsable, impliqué, coopératif, compétent. C'est notamment le cas avec le développement du travail en équipe et de la gestion par projets, les tendances à l'accroissement des pratiques d'empowerment², la priorité à l'orientation client, etc.

¹ ROUSSEL (P), CHARBONNIER (A) ET CARLOS A-S), Op.cit, P : 7.

² L'empowerment, terme anglais traduit par autonomisation ou capacitation, est la prise en charge de l'individu par lui-même, de sa destinée économique, professionnelle, familiale et sociale. L'empowerment, est le processus d'acquisition d'un « pouvoir » (power), le pouvoir de travailler, de décider de son destin de vie sociale en respectant les besoins et termes de la société. L'autonomie d'une personne lui permet d'exister dans la communauté sans constituer un fardeau pour celle-ci. La personne autonome est une force pour la communauté. Source : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Empowerment>.

Section2 : l'évaluation des performances :

1. Historique et définition de l'évaluation :

1.1. Bref historique :

L'évaluation est une pratique fortement ancrée dans l'histoire des organisations. Dès le début du **XXe** siècle, la volonté de rendre adéquates les ressources humaines aux postes de travail a introduit et légitimé cette pratique. L'évaluation se voulait alors être scientifique et objective et avait pour unique enjeu de mesurer l'atteinte des résultats escomptés.

L'École managériale classique, initiée par Taylor et Ford, a ainsi permis de poser les fondements d'une évaluation considérée comme un moyen de contrôler la performance essentiellement individuelle des salariés. Dans les années 1950, cette mission de l'évaluation sera approfondie par l'étude des objectifs fixés et leur atteinte.

L'École des relations humaines apporte dès les années 1930 une vision alternative de l'évaluation, cette fois vue comme **un outil de motivation individuelle** et moment clé de la mise en œuvre d'un management participatif. On parle alors plus d'entretien d'appréciation pour signifier que l'on tente ainsi de déceler le potentiel du salarié. Cette évolution sémantique est riche de conséquences, puisqu'elle inscrit d'une part l'appréciation dans la subjectivité, et que d'autre part elle fait basculer l'évaluation de la « sanction » à « la mise au point ».¹

1.2. Définition de l'évaluation:

L'évaluation de la performance c'est une activité de la GRH qui consiste à porter un jugement global et objectif sur un salarié, quant à l'exercice de ses tâches pendant une période déterminée dans une organisation, en prenant appui sur des critères explicites des normes établies.²

¹BENCHEMAM (F) et GALINDO (G) : Mémento LMD - Gestion des Ressources Humaines, Edition GUALINO, Paris, 2013, P 62.

²SEKIOU (Lekheder): *gestion des ressources humaines*, Edition Deboeck université, Bruxelles, 2001, p 304.

Une définition actuelle de l'évaluation permet de détailler un peu plus ce que représente l'évaluation : « *processus par lequel on arrive à jugement sur la performance passée et présente, ainsi que sur le potentiel futur d'un salarié à l'égard de l'environnement de son travail* ». ¹

Cette définition souligne le fait que l'évaluation touche à la fois à la performance effective mais aussi potentielle d'un individu. Ainsi, la terminologie employée diffère selon les entreprises, puisque certaines préfèrent le mot appréciation pour insister sur le potentiel du salarié, tandis que d'autres utilisent l'expression « entretien professionnel » pour insérer cette pratique dans une démarche d'anticipation et de mobilité. Ce dernier type d'entreprise procède souvent à deux entretiens annuels, un premier destiné à évaluer les objectifs et un second centré sur le devenir professionnel.

L'évaluation est 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;
- ☞ par un bilan professionnel par rapport aux objectifs de la période précédant l'entretien...

L'évaluation peut être individuelle (c'est-à-dire effectuée par le supérieur hiérarchique, le N+1) ou collective (c'est-à-dire effectuée par un ou plusieurs supérieurs hiérarchiques et les collègues de travail).

Le management des ressources humaines nécessite une politique d'évaluation pour mesurer la contribution des individus aux activités de l'organisation et pour identifier les facteurs explicatifs de ces performances afin d'orienter les pratiques de GRH en matière de valorisation et de développement des RH. ²

¹ FERRARY(Michel) : *Management des ressources humaines : Marché du travail et acteurs stratégiques*, Edition Dunod, Paris, 2014, p 158

² FERRARY(Michel), IBID, P : 159.

La politique d'évaluation vise à piloter les résultats de l'organisation au niveau individuel pour assurer une cohérence entre les objectifs stratégiques de l'entreprise et les comportements des salariés. Le système d'évaluation se définit comme un système structuré et formel dont la finalité est de mesurer, évaluer et influencer les caractéristiques, les comportements et les résultats d'un salarié occupant un poste donné pour permettre la mise en œuvre de la politique générale de l'entreprise.

La direction des ressources humaines est responsable de la qualité du processus d'évaluation. Son rôle consiste à traduire les orientations stratégiques de l'entreprise dans les critères d'appréciation des individus afin de s'assurer que ces derniers sont évalués sur leurs contributions aux objectifs de l'entreprise.¹

L'évaluation est une pratique consommatrice de temps. Les entreprises adoptent généralement une périodicité annuelle pour réaliser l'évaluation, ce qui permet d'assurer une continuité dans les objectifs fixés.

2. Intérêts et limites de l'évaluation :

2.1 Les enjeux de l'évaluation:

L'évaluation est un enjeu à différents niveaux :

2.1.1 Un besoin individuel:

Tout être humain a besoin d'avoir un retour sur ses propres actions (feed-back) . Les salariés interrogés sont ainsi plutôt favorables à l'évaluation. Ils ont l'occasion d'être reconnus comme responsables de leur activité, et d'obtenir un mieux pour eux-mêmes ou pour le collectif de travail auquel ils participent. En ce sens, l'évaluation peut être vue comme un outil d'émancipation, en devenant le contrepoint de l'autonomie conférée aux salariés dans leur travail.

2.1.2 Un besoin organisationnel:

¹ FERRARY(Michel), IBID, P : 158.

L'évaluation est assimilée à un rituel assorti de différentes intentions à la clef :

- Une intention conservatrice : en vérifiant qu'il y a bien adéquation entre les compétences requises et celles qui sont mises en œuvre ;
- Une intention adaptatrice : en permettant l'adaptation progressive aux évolutions attendues;
- Une intention orthopédique : en complétant une lacune ou en faisant face à une défaillance.

L'enjeu majeur est donc de contrôler grâce à des repères que toutes les facettes du comportement du salarié sont appréhendées. Il s'agit donc de mesurer les performances individuelles mais de plus en plus aussi, d'envisager plus largement les compétences des subordonnés.

2.1.3 Une nécessité économique:

Elle permet aux entreprises de mesurer la performance de chaque salarié, composante de sa performance globale. Il s'agit ainsi de s'assurer que ses ressources stratégiques que sont les salariés, assurent une qualité des produits ou services produits, et contribuent à la rentabilité de l'organisation.¹

2.2 Les raisons d'être :

Les raisons d'être de l'évaluation de la performance sont multiples dont on cite les plus significatives :

- ⇒ **Connaître** et préparer une relève appropriée parmi les meilleurs éléments disponibles dans l'entreprise. Pour cela, l'entreprise doit pouvoir mesurer les résultats obtenus par rapport à ceux voulus de manière à identifier la performance de chaque salarié.²
- ⇒ **Pouvoir** contrôler les coûts de la main d'œuvre et augmenter la productivité des salariés.

¹ FERRARY(Michel), Op.cit, P : 63.

² ROUANE (Boumediène) : *l'évaluation de la performance des salariés*, mémoire de magister en management des ressources humaines, université Abou-Bakr BELKAÏD – Tlemcen, 2006, P : 29.

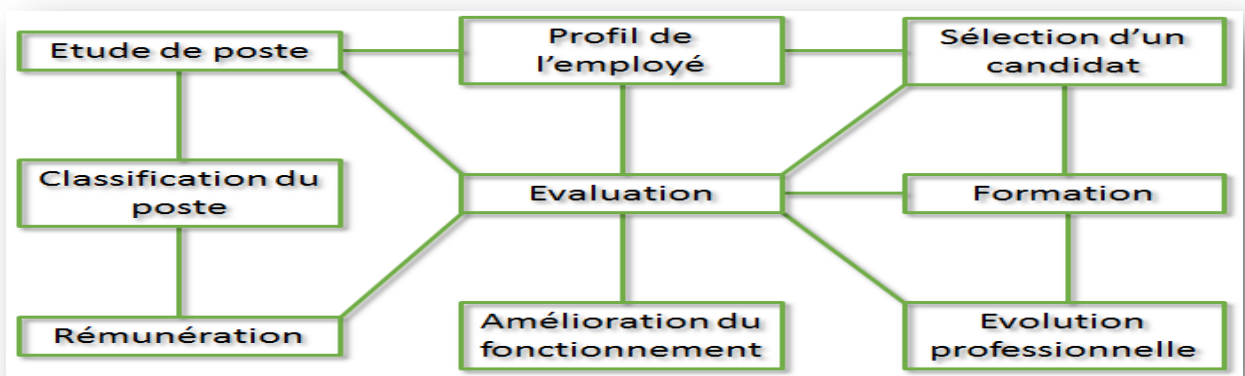
- ⇒ **Obtenir** des informations qualitatives sur les capacités d'action des évalués, leurs dispositions réelles afin d'utiliser tous leurs efforts pour le développement de leur carrière et celui de l'entreprise.
- ⇒ **Aider** à la gestion prévisionnelle de l'ensemble des RH et établir éventuellement une rémunération au mérite, plus objective et donc plus équitable.
- ⇒ **Faciliter** le contrôle continu des actions nécessaires à la réalisation des activités déjà confiées à chaque salarié.
- ⇒ **Justifier** les décisions administratives possibles prises à l'issue des résultats obtenus par chaque salarié.

Dans la pratique, l'évaluation de la performance confère au salarié évalué un certain feed-back (rétroaction) en ce qui concerne la manière dont il effectue son travail ; elle sert également à établir une relation entre sa performance et sa rémunération, car une bonne appréciation de la performance sans perspective d'évolution salariale perd beaucoup de sa crédibilité.

2.3 La visée de l'évaluation :

L'évaluation est source d'enjeux aussi bien pour l'entreprise, car elle influence les décisions RH, que pour les salariés, par les attentes qu'elle suscite. Les enjeux de l'évaluation sont ainsi multiples comme le montre le schéma suivant:

Figure n° 10 : Les visées de l'évaluation.



L'évaluation apparaît comme une pratique aux répercussions nombreuses¹:

- l'évaluation est un moyen d'évaluer la bonne adaptation d'un nouvel embauché;
- l'évaluation permet d'analyser les points forts et les points faibles de l'individu et d'envisager des corrections pour améliorer sa performance;
- l'évaluation permet de proposer une mobilité géographique (mutation géographique nationale ou internationale) ou professionnelle (promotion, mutation, réorientation, séparation...);
- l'évaluation sert de base à la modification de la rémunération (augmentation de salaire, prime, attribution d'un véhicule de fonction...);
- l'évaluation permet d'envisager les besoins en formation et de proposer un plan de formation;
- l'évaluation permet d'améliorer les relations de travail en favorisant une meilleure communication entre les responsables hiérarchiques et leurs collaborateurs.²

2.4 Avantages et problèmes de l'évaluation:

Évaluer la performance individuelle présente à la fois des avantages et des limites:

Tableau n° 4 : Les avantages et les limites de l'évaluation

<i>Avantages</i>	<ul style="list-style-type: none"> -L'évaluation favorise la motivation en offrant au salarié des perspectives d'évolution dans l'entreprise; -l'évaluation permet de connaître les attentes des salariés et d'y répondre (formation, mobilité, rémunération...); - l'évaluation est l'occasion de faire le point sur la période écoulée; - la démarche permet de détecter les compétences des salariés.
------------------	--

¹ CHLOE (Guillot-Soulez) : *La gestion des ressources humaines 2015-2016*, Ed. 8, édition Gualino, 2015, P : 73.

<i>Limites</i>	<ul style="list-style-type: none"> -L'évaluation peut comporter une part de subjectivité; -la méthode d'évaluation utilisée peut parfois mélanger aspects personnels et aspects professionnels; - l'évaluation est source de stress; - la pratique d'une évaluation individuelle est parfois en contradiction avec des exigences de travail en équipe; - le choix des critères d'évaluation apparaît comme central. Le choix des critères est d'autant plus difficile que les postes sont élevés.
----------------	--

Source: CHLOE (Guillot-Soulez) : *La gestion des ressources humaines 2015-2016*, Edition : Gualino, 2015, p: 73.

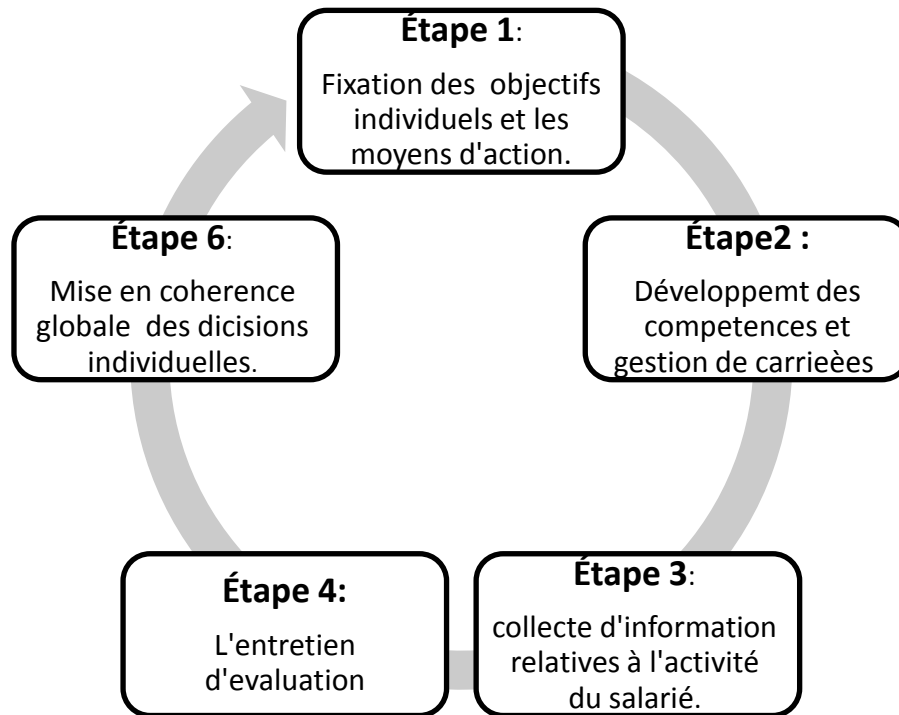
3. Le processus et les méthodes de l'évaluation des performances:

3.1 Le processus de l'évaluation des performances :

La politique d'évaluation des salariés s'appuie sur un processus de gestion qui constitue un cycle récurrent (Figure n° : 11). L'enjeu pour la DRH est de définir un processus transparent et cohérent qui assure la convergence entre les intérêts des salariés et ceux de l'organisation. Le processus d'évaluation se caractérise par différentes étapes, chacune d'entre elles donne lieu à une nécessaire coordination avec d'autres pratiques de GRH. Au-delà de la mesure de la performance, la politique d'évaluation constitue également une action de communication ascendante et descendante entre l'employeur et ses salariés. Les managers en charge de l'évaluation sont des acteurs clés de ce processus et de cette communication.¹

¹ FERRARY(Michel), Op.cit, P : 174.

Figure n° 11: Le processus d'évaluation des performances et les pratiques de GRH



Source: FERRARY(Michel) : *Management des ressources humaines : Marché du travail et acteurs stratégiques*,
Edition : Dunod, Paris, 2014, p 174.

- **Étape 1– Fixation des objectifs individuels et des moyens d'action:**

Il s'agit, en début de cycle, de fixer au salarié des objectifs quantitatifs et/ou qualitatifs à atteindre dans une période de temps donné. Cette fixation peut se faire de manière unilatérale par le manager ou les objectifs peuvent être négociés avec le salarié. Plus le salarié est impliqué dans la définition de ses objectifs et plus il intériorise le souhait de les atteindre. La dimension participative permet d'impliquer le collaborateur et assure sa **plus grande motivation** à atteindre des objectifs qu'il a lui-même contribué à fixer. Le risque est que le salarié ait un certain ascendant sur son manager et que des objectifs peu ambitieux lui soient

fixés. Au-delà de la définition des objectifs individuels, il convient de définir les moyens mis à la disposition du salarié pour atteindre ses objectifs.¹

▪ **Étape 2– Développement des compétences et évolution de carrière :**

Cette étape est celle du suivi du déroulement de l'activité du salarié. Il s'agit de faire un suivi de la performance de l'individu et des moyens mis à sa disposition. La DRH est en charge de ce suivi. L'enjeu est de détecter préventivement tout décalage entre les objectifs fixés et les objectifs en cours de réalisation afin d'éventuellement apporter des mesures correctrices au cours du cycle de l'évaluation.

▪ **Étape 3– Collecte des informations relatives à l'activité du salarié :**

Cette étape arrive en fin de cycle d'évaluation, souvent au terme d'une année calendaire. Il s'agit pour la DRH de s'assurer que toutes les données nécessaires à l'évaluation sont collectées pour être transmises à l'évaluateur et à l'évalué. Dans certaines configurations organisationnelles, cette collecte est relativement simple.

▪ **Étape 4 : L'entretien d'évaluation :**

L'entretien d'évaluation est une institutionnalisation de l'interaction sociale entre le manager et ses collaborateurs. Il est à l'intersection d'une communication ascendante de remontée d'information sur les salariés en terme de besoins de formation et de mobilité professionnelle et d'une communication descendante en impliquant les managers dans l'explicitation des choix stratégiques de la direction.

▪ **Étape 5 : Implications en termes de rémunération et de gestion de carrière :**

¹ FERRARY(Michel), Op.cit, P : 175.

Le processus d'évaluation est une pratique de GRH sensible dans la mesure où il peut avoir des conséquences sur la rémunération et la carrière des salariés évalués. Les résultats de l'évaluation peuvent conduire à une hausse ou une baisse de rémunération et peuvent justifier une promotion professionnelle ou un licenciement. En principe, les conclusions de l'évaluation influencent deux catégories de pratiques de GRH. La première relève de la rétribution du salarié.

▪ **Étape 6 - Mise en cohérence globale des décisions individuelles :**

Une étape importante pour la DRH est la mise en cohérence des conclusions de l'ensemble des évaluations et la consolidation des implications en termes de rémunération, de formation et de gestion des carrières pour tous les salariés de l'entreprise.

La consolidation des évaluations individuelles permet d'identifier le groupe d'appartenance des salariés selon qu'ils relèvent de la catégorie des « talentueux », des « sérieux », des « désabusés » ou des « dangereux ». Ce type de consolidation permet également d'identifier les managers qui ont tendance à systématiquement surévaluer leurs collaborateurs pour éviter les situations conflictuelles.¹

La politique d'évaluation est un outil de management qui permet aux managers de gérer leurs collaborateurs. La procédure d'évaluation doit avoir pour objectif de crédibiliser les managers auprès de leurs collaborateurs et de leur donner des leviers d'action. Cette crédibilité dépend de la qualité intrinsèque de la procédure mais également de la cohérence entre les conclusions du manager et les pratiques de GRH.

3.2 Les méthodes de l'évaluation :

Les principales méthodes d'évaluation pratiquées en entreprise aujourd'hui sont les suivantes :

3.2.1 L'entretien individuel :

¹ FERRARY(Michel), Op.cit, P : 176.

Il s'agit d'un entretien en face-à-face entre le salarié et son supérieur hiérarchique (N+1). L'objectif est de faire un bilan de l'année passée (points positifs et négatifs) et de fixer des objectifs pour l'année à venir. L'entretien individuel est aujourd'hui largement diffusé dans les entreprises de toutes tailles et tous secteurs et quel que soit le poste ou la fonction.¹

☞ Avantages de la méthode :

- L'entretien permet au supérieur d'exprimer son jugement sur le salarié en direct;
- l'entretien permet au salarié d'exprimer ses points de vue et de faire connaître ses souhaits, notamment en matière d'évolution de carrière ou de formation.

☞ Inconvénients de la méthode :

- Les facteurs liés à la personne et à l'environnement sont délicats à aborder et peuvent mettre l'évalué mal à l'aise;
- les DRH reprochent souvent aux managers de manquer de courage durant les entretiens, entraînant des situations délicates et contraires aux attentes des salariés.

L'entretien individuel donne lieu à la production d'un document récapitulatif signé par le salarié et l'évaluateur et transmis à la DRH. L'entretien est normalement suivi par la mise en place d'axes de progrès ou d'actions de formation.

3.2.2 L'entretien collectif :

Il s'agit d'un entretien de groupe. Il est néanmoins précédé ou suivi par un entretien individuel. L'évaluation collective est particulièrement adaptée dans le cadre d'un projet ou pour une équipe autonome de travail.

☞ Avantages de la méthode :

- Un moyen de faire le point collectivement sur le fonctionnement et la performance d'une équipe ou la gestion d'un projet;

¹ CHLOE (Guillot-Soulez), Op.cit, P:76.

- une solution pour atténuer les effets de sympathie ou d'antipathie personnelle en situation d'évaluation.¹

∞ Inconvénients de la méthode :

- la conduite de l'entretien est peu évidente;
- une méthode coûteuse en temps;
- une mise en place complexe;
- une méthode insuffisante pour une évaluation de l'individu.

L'entretien collectif est, en général, suivi d'un entretien individuel afin d'aborder des points plus précis et individuels.

3.2.3 L'évaluation 360°:

L'entretien à **360°** est un système d'évaluation un peu particulier, applicable dans toutes les entreprises, mais il concerne essentiellement les managers (dirigeants, cadres, responsables de projet) et, parfois, les agents de maîtrise. L'idée est de réaliser une évaluation "à 360 degrés", c'est-à-dire en faisant intervenir toutes les parties prenantes qui ont un lien, direct ou indirect, en amont ou en aval avec l'individu évalué dans le cadre de son travail. Ainsi, on fait intervenir dans ce processus des acteurs aussi divers que les collègues, la hiérarchie, les subordonnés, les clients, les fournisseurs...

L'évaluation s'effectue à partir d'un formulaire distribué au maximum à une vingtaine de personnes et comprenant jusqu'à 200 questions. L'évaluation se fait au moyen de notes sur des items variés.

Le 360° se déroule en 3 étapes :

1. Le salarié complète une grille d'auto évaluation (une cinquantaine de questions)
2. Dans un deuxième temps, un questionnaire similaire est distribué aux évaluateurs préalablement déterminés. Le remplissage du questionnaire excède rarement 30 ou 45 minutes.

¹ CHLOE (Guillot-Soulez), Op.cit, P:79.

3. Les résultats sont ensuite restitués au salarié et font l'objet d'une analyse constructive visant à aider le salarié à se développer.

☞ Avantages de la méthode :

- Une évaluation anonyme;
- Une durée limitée: le remplissage du questionnaire prend 30 minutes à 1 heure;
- Une photographie complète de la réalité perçue par l'entourage sur des compétences précises.

☞ Inconvénients de la méthode :

- Le manque de disponibilité des évaluateurs;
- la subjectivité des réponses;
- La qualité du rapport de restitution doit être fiable et exploitable pour que la démarche soit fructueuse;
- L'implication des évalués nécessite celle de la direction;
- Son coût: coût important lié au matériel (questionnaire et édition du rapport) et à l'intervention du consultant (minimum une journée).

Important : (évaluation 360°)

Cette méthode se décline aussi en 180° (évaluation plus restreinte) ou 540° (clients et fournisseurs sont impliqués dans l'évaluation).

Maintenant que nous avons exposé ce que sont la motivation et la performance, nous en sommes rendus à décrire le lien qui existe entre ces deux concepts.

Section3 : Le lien entre la motivation et la performance.

Pour étudier le lien entre la motivation et la performance, nous avons appuyé sur la célèbre formule d'**Emmanuel MAIRE** et **Matthieu DUBOST** qui affirme que la performance ne peut être aboutie que par une combinaison entre la motivation, la compétence et la fixation d'objectifs.

1. L'équation de la performance :

Emmanuel MAIRE et **Matthieu DUBOST** dans leur ouvrage « *Les clés de la Performance* »(2004) ont défini la performance comme :

« L'exigence de parvenir à ses fins propres. Une fois l'objectif fixé, il s'agit de donner le meilleur de soi pour l'atteindre. Etre performant, c'est réaliser un projet de manière telle que vous dépassiez le niveau où vous vous situiez précédemment. Dans tous les cas, il s'agit donc de poser un objectif valable et de tout faire pour l'atteindre. »¹

Une équation fondamentale de la performance a été proposée par ces deux auteurs en 2004 dans le but de mieux cerner cette notion:

La performance résulte d'une juste combinaison de trois facteurs.

Performance = compétence X MOTIVATION X détermination des objectifs.

$$P = c \times M \times o$$

Afin de pouvoir mettre en exergue l'impact de la motivation sur la performance, nous devons étudier d'abord les concepts de compétences et de fixation des objectifs.

1.1. Les compétences:

1.1.1. Origine du concept:

¹ MAIRE (E) et DUBOST (D) : « *les clés de la performance* », **Editions Démos**, Paris, 2004, p17.

Dans le langage courant à partir du 15^{ème} siècle, « *compétence provient du latin dans le langage qui connaît bien une question, une matière, un domaine, un travail.* »¹.

Le terme compétence n'est pas certainement pas une nouveauté, selon le dictionnaire Larousse, cette notion dérive du latin *competentia* qui désigne **des aptitudes** et de l'anglais **compétence**, principalement associé à l'aptitude et à la capacité.

Dans le milieu professionnel, le mot compétence est apparu en premier lieu dans *le milieu militaire* puis dans le contexte *de l'entreprise*. Il est associé à des caractéristiques du comportement dans les **années 1950**. Ensuite, son utilisation se généralise dans les entreprises dans le cadre de la sélection et de l'orientation de carrière. Puis ses applications s'étendent et se renforcent à la *formation* et au *développement*. Dans les **années 80**, la qualité et la flexibilité des RH deviennent un élément d'adaptation pour répondre à la globalisation et à la montée de la concurrence.²

En général on admet que c'est durant les **années 70** dans le contexte économique américain, et plus tard en Europe que la notion de compétence a vu le jour dans le cadre de la concurrence accrue générée par la globalisation.

1.1.2. Définition du concept.

Selon le Dictionnaire des ressources humaines³ « la compétence rassemble trois types de savoir : un savoir théorique (connaissances), un savoir-faire (expériences) et un savoir-être (une dimension comportementale) mobilisés ou mobilisables qu'un salarié met en œuvre pour mener à bien la mission qui lui est confiée ».

Plusieurs définitions ont été données à ce concept, les plus parlantes pour les professionnels et les plus faciles à matérialiser, est celle proposée par Christian BATAL Guy le Boterf et ZARIFIAN.

¹ <http://objectifcompetences.medef.fr> consulté le 30.07.2015 à 17h29 mn

² BELGHANAMI (Wassila) : « La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise », mémoire de Magister en Management, université d'ORON, **2013-2014**, P: 45.

³ PERETTI Jean-Marie, « Dictionnaire des ressources humaines », 2^{ème} édition, Edition Vuibert, 2001, P :60.

Selon Christian BATAL: « *les compétences d'un emploi correspondent aux savoirs, savoir-faire et savoir-être qu'il est nécessaire de mobiliser pour pouvoir réaliser correctement les activités propres à cette situation de travail, tandis que les compétences d'un individu se résument aux mêmes savoirs, qu'il maîtrise effectivement et qu'il est capable de mettre en œuvre, en situation, s'il en éprouve le besoin* »¹. Aussi, pour lui, cette catégorisation du concept de compétence distingue:

- Les « **savoirs** », qui correspondent à des connaissances aussi bien générales que spécialisées sur un thème précis;
- Les « **savoir-faire** », qui correspondent à la maîtrise de la mise en œuvre concrète de techniques, de méthodes ou d'outils, c'est-à-dire « d'habilités » manuelles, sociales ou cognitives;
- Les « **savoir-être** », qui correspondent à la maîtrise d'attitudes comportementales, c'est-à-dire à des « postures mentales » (ex : être honnête, être discret, être diplomate, être organisé ou savoir communiquer).

Pour LE BOTERF Guy, la compétence se définit comme « *le fait de savoir agir de manière responsable et validée ou de savoir mobiliser, intégrer et transférer des ressources (connaissances, capacités, etc.) dans un contexte professionnel donné* ».²

La notion de compétence est liée:

- A l'action, elle permet d'agir, d'effectuer des tâches, et c'est ainsi qu'on peut la repérer. Elle n'existe pas indépendamment de l'activité.
- A un contexte déterminé, à une situation finalisée.
- La compétence permet de donner une consistance à un ensemble de capacités « informelles » et de savoirs « procéduraux », difficilement répertoriés dans les référentiels traditionnels (de connaissances).³

¹ BATAL (Christian) : « *la GRH dans le secteur public* », les éditions d'organisation, 1998, p.150.

² LE BOTERF (G): « *De la compétence à la navigation professionnelle* », Éd d'Organisation, 1997, P: 158.

³ PARMENTIER (Christophe): « *L'ingénierie de formation; Outils et méthodes* », Ed d'organisation, Paris, 2008, p.58.

Lorsque ZARIFIAN parle de la compétence, il la décrit comme : « Une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente... »¹

La compétence est la capacité d'une personne à agir et réagir avec la pertinence requise pour réaliser une activité dans une situation de travail. L'acteur est au cœur d'un processus qui consiste à sélectionner, combiner et mobiliser ses connaissances, son savoir faire, ses aptitudes et comportements d'une part, et des ressources de l'environnement d'autre part, en vue d'accomplir une mission définie par l'entreprise.

1.2. Fixation des objectifs:

Est-il rationnel de partir sans savoir où aller ?

Lorsque nous cherchons notre route, ne roulons-nous pas moins vite pour chercher des repères ? Lorsque tout d'un coup nous sommes arrivés dans une zone de brouillard, ne ralentissons-nous pas ?

Moins nous savons dans quelle direction nous devons aller et/ou moins nous avons de visibilité sur le chemin, plus nous avançons lentement. Ce comportement routier de bon sens sera le même pour des collaborateurs dans une entreprise. S'ils ne savent pas où aller (le but) et quelle est la bonne direction (le chemin), ils avanceront au ralenti voire ne bougeront pas !

La fixation des objectifs est le premier pas vers la performance², mais Qu'est ce qu'un objectif?

« Un objectif est un résultat précis, important pour vous, que vous souhaitez atteindre dans un délai donné, avec un niveau de risques accepté et impliquant des efforts volontairement consentis »³.

BERNARDON Jean-claude dans son livre «Atteindre vos objectifs - Yes you can ! » insiste qu'un objectif doit être SMART (intelligent en anglais);

¹ ZARIFIAN (Philippe): « *Le modèle de la compétence* », Editions Liaisons, Paris, 2001, P: 77.

² HERVE (Aulner) : « *Le manuel du chef : Outils pour gérer, outils pour motiver, outils pour communiquer* », Edition: Maxima, Paris, 2013, p 58.

³BERNARDON (Jean-claud) : «*Atteindre vos objectifs - Yes you can !* », Edition : Maxima, 2013, P : 26

L'un des rôles essentiels du manager est de transformer les directives venant d'en-haut en objectifs collectifs pour son équipe et en objectifs individuels pour chaque individu qui la compose.

Des objectifs collectifs pour créer de la cohésion et souder l'équipe, des **objectifs individuels** pour impliquer chacun selon ses capacités et selon sa fonction. Des réunions d'équipe et des entretiens individuels annuels permettent de fixer les objectifs et des réunions intermédiaires permettent de s'assurer qu'ils vont être atteints.¹

2. La motivation au cœur de la performance:

Reprenons l'équation fondamentale de la performance

$$P = c * M * o$$

Les notions de compétence et de détermination des objectifs ne sont pas particulièrement difficiles à définir. La compétence renvoie à un savoir, savoir-faire et un savoir-être dans un domaine précis, tandis que la détermination des objectifs consiste à élaborer précisément un projet d'action.

Le concept de motivation, s'il est partiellement intuitif, pose toutefois de plus grandes difficultés dès lors que l'on veut en préciser le contenu. Bien sûr, chacun ressent bien ce qu'est la motivation dans telle ou telle action. Tout le monde peut comprendre à quel sentiment ou à quelle impression subjective cela renvoie. Mais au-delà de cette expérience commune, de sérieuses difficultés se présentent. Non seulement c'est une notion qu'il est difficile d'expliquer, mais de surcroît son usage est devenu tellement courant que ses sens dérivés rendent sa compréhension particulièrement difficile.

Bien qu'il n'existe que depuis 1930, ce terme est devenu d'un usage si fréquent qu'il peut s'utiliser pour des domaines extrêmement variés, et de manières extrêmement

¹ BERNARDON Jean-claud , Ibid, P : 27.

différentes. Il a remplacé en partie des catégories plus traditionnelles comme le besoin, le désir, l'impulsion, etc., sans pour autant s'identifier complètement à elles.

Dans la mesure où cette notion relève de la psychologie, ce sont les psychologues qui ont cherché les premiers à en préciser le contenu. Mais selon les options de chaque spécialité de la psychologie, ou de chaque école théorique parmi ces spécialités, les définitions se sont multipliées et diversifiées. La neurologie, les sciences comportementales, la psychologie cognitive, la psychanalyse, mais aussi l'éthologie, la physiologie, l'économie ou encore la philosophie, toutes proposent leur éclairage, en cherchant chaque fois à ramener cette notion à leurs concepts particuliers. Et c'est ainsi qu'on dénombre à l'heure actuelle plus d'une centaine de définitions !

Mais pourquoi une telle importance à la notion de la motivation, jusqu'à en faire d'elle

La clé de la performance?

MAIRE (E) et DUBOST (D) ont expliqué ça par deux manières. D'abord, en général, par une somme d'opinions valables pour tous et en tout temps. Ensuite, en particulier, en prenant en compte l'actualité récente.

On a longtemps insisté sur la compétence, lorsqu'il s'agissait d'obtenir des résultats plus importants. Et dans la mesure où celle-là revient à la fois à l'exécutant et à son dirigeant, mais essentiellement à ce dernier, on a cru qu'en formant d'une part l'exécutant et en l'obligeant d'autre part à travailler de la manière qu'avait fixée son supérieur, on obtiendrait des résultats maximaux. Ce fut là l'essentiel de l'organisation scientifique du travail telle que F. W. Taylor l'a développée.¹

Dans son ouvrage *La Coupe des aciers*, Taylor estime que la meilleure manière d'accroître la productivité consiste à se munir d'outils théoriques et mathématiques, et de déterminer ainsi le plus précisément possible quels gestes doit accomplir l'exécutant pour perdre moins de temps et fabriquer un plus grand nombre de pièces.

¹ MAIRE (E) et DUBOST (D), Op.cit., P : 20.

Toutefois, ces démarches théoriques, si elles ont un impact réel sur la production, ne sont pas le fait de l'exécutant ou de l'ouvrier. Si ce dernier prend la parole, on lui expliquera qu'il n'est pas le mieux placé pour penser son propre travail, et que des spécialistes se chargent de lui transmettre les meilleures solutions. Vous avez donc souvent le droit de vous taire si vous n'êtes pas au bureau des méthodes!

On ne saurait négliger l'importance d'une telle démarche. Elle cherche à rendre plus rationnelle l'organisation du travail, et par suite à obtenir les meilleurs résultats. Et pour cela, elle s'oblige à une enquête fine sur les savoir-faire techniques et sur la manière de décomposer rationnellement une fabrication en ses étapes élémentaires. Cependant, cette analyse souffre d'inconvénients évidents, et cela même en dépit de résultats relativement positifs quant à la productivité.¹

Tout d'abord, cette analyse retire toute initiative à l'exécutant, et plus généralement empêche tout dialogue entre cols blancs et cols bleus². Le cadre est celui qui sait, et l'ouvrier, quand bien même il est celui qui opère concrètement, doit se plier à toute décision de ses supérieurs. C'est ainsi que toute négociation est impossible, tant sur les conditions de travail que sur les manières d'améliorer la productivité. Le taylorisme dans sa version la plus caricaturale empêche ainsi deux choses:

- ⌘ D'une part l'individu moyen n'est pas reconnu car le chef est survalorisé ;
- ⌘ d'autre part la participation de l'exécutant aux décisions est impossible.

Ensuite, il faut remarquer que cette étude considère l'ouvrier comme isolé. Le groupe des exécutants est perçu par Taylor comme un frein à la production, car il est le lieu où se cristallisent des inerties et des traditions de savoir-faire qui pourraient être perfectionnés si le groupe n'entretenait pas l'illusion d'une autosuffisance.

Ainsi, Taylor ne tient pas compte de l'insertion de tout homme dans un groupe, et surtout des conséquences motivantes que celle-ci peut avoir. Les techniques de motivation

¹ MAIRE (E) et DUBOST (D), Op.cit., P : 21.

² L'expression col bleu est un terme d'argot utilisé pour désigner des individus faisant partie du bas de la hiérarchie de l'entreprise, en particulier les ouvriers et les exécutants des tâches manuelles, par opposition aux cols blancs qui en représentent les dirigeants et les cadres.

proposent d'éviter ces erreurs. Il s'agira essentiellement de **valoriser toute personne**, de la faire participer aux processus décisionnels, et de ne jamais l'abstraire des groupes – afin d'en recueillir les effets positifs.

Les résistances et les conflits sociaux engendrés par l'organisation purement tayloriste du travail n'ont fait que souligner, tout au long du XX siècle, les faiblesses de ce modèle. Mais avant de décrire ces « recettes » de la réussite, nous voulons étudier une autre forme d'organisation du travail, qui se présente comme la confirmation positive des faiblesses du taylorisme, et qui inspire largement les théories motivationnelles.

Ce modèle est issu de l'École des Relations Humaines. Ce courant de pensée a commencé à se développer en 1938 avec l'ouvrage d'Elton Mayo, *Les Problèmes humains de la civilisation industrielle*. Ce modèle insiste sur la satisfaction des salariés, qui doivent se sentir aimés et reconnus, afin de réduire les résistances à l'autorité et de développer les compétences de chacun. Ce sont donc des données psychologiques et affectives qui sont mises en avant.

L'expérience la plus célèbre, c'est celle de la Western Electric. Entre 1924 et 1927, une série d'expériences fut menée dans une entreprise de télécommunications, afin d'améliorer la productivité des ouvriers. À l'occasion de ces tentatives, les chercheurs et sociologues qui dirigeaient ces enquêtes furent cependant surpris par un certain nombre de résultats inattendus.

Ainsi, on décida d'abord d'améliorer les conditions matérielles du travail en repensant l'éclairage. Mais si les résultats furent positifs pour le groupe concerné par cette modification, on fut surpris de voir que le groupe témoin, qui continuait de travailler dans les conditions habituelles et qu'on avait prévenu de cette expérience, améliora lui aussi sa productivité.

Les hypothèses avancées à l'occasion de ces résultats furent ensuite confirmées par une seconde série d'expériences. On isola un groupe d'ouvrières, volontaires et informées, pour qu'elles poursuivent leur travail à l'écart des ateliers habituels. On modifia les facteurs des conditions de travail en fonction des requêtes formulées par les ouvrières. Mais ce qui apparut

essentiellement, c'est que quel que soit le sens des changements dans les conditions de travail, la productivité augmentait. ¹ *Comment ces résultats furent-ils interprétés?*

En réaction aux lacunes du modèle de Taylor, et au regard des expériences réalisées, les chercheurs soulignèrent que ce qui unifiait tous ces succès était l'intérêt que l'on portait aux ouvrières. Chaque fois, on avait choisi un groupe de personnes, on les avait informées, interrogées et écoutées. Cette **reconnaissance** constituait pour elles quelque chose de nouveau, et elles y réagissaient positivement. D'abord, parce qu'elles étaient plus **motivées**, et ensuite, parce qu'elles étaient à la recherche de cette **reconnaissance**, elles tendaient à aller dans le sens des résultats recherchés par les expérimentateurs.

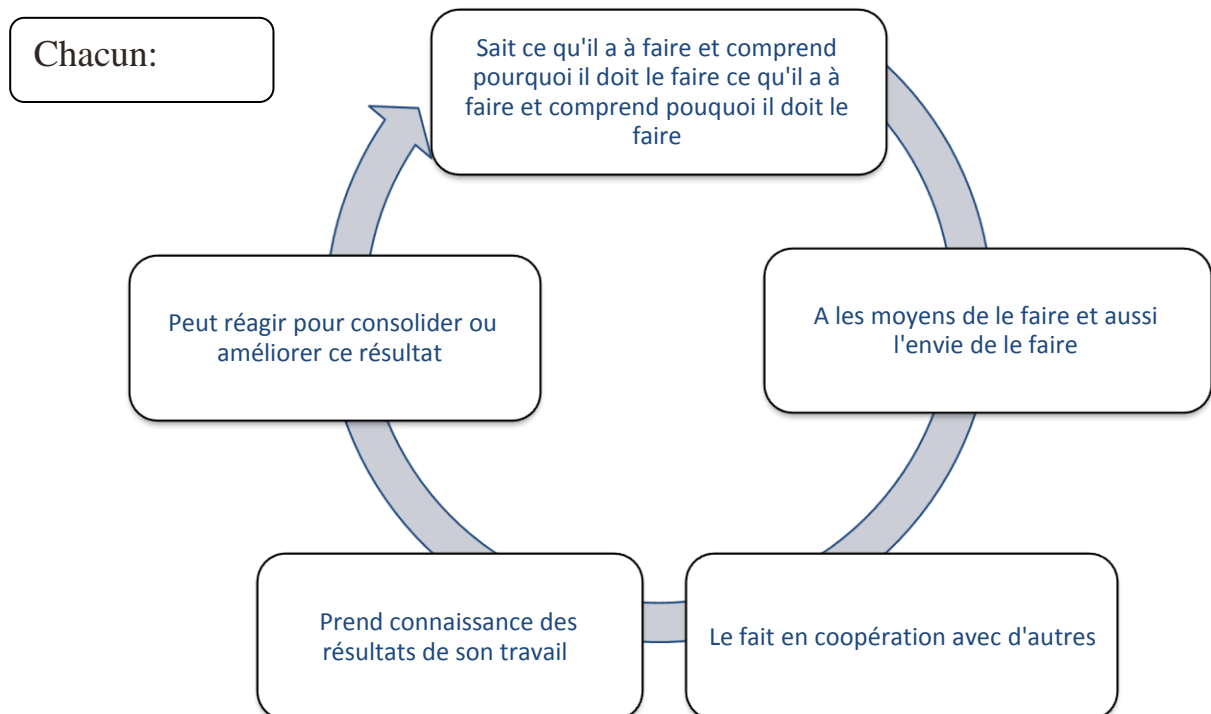
De cela, on retient donc finalement que les hommes réagissent d'autant mieux, en terme de performance, **qu'on les reconnaît et qu'on s'occupe d'eux**. Prêter attention à ces travailleurs et les inclure dans la prise de décisions, telle était la raison essentielle du progrès de leur productivité. La performance individuelle contribue à la performance collective. Un manager doit donc tout mettre en œuvre pour accroître la performance de chacun de ses collaborateurs. Aucune entreprise, en effet, ne peut réussir sans performance individuelle. Il s'agit là d'un enjeu managérial.

Dans le but d'améliorer sa performance, le collaborateur doit être **motivé**, c'est impératif. D'où la nécessité, dans un premier temps, de connaître les facteurs de sa motivation puis, dans un second temps, de prendre les décisions et d'adopter les comportements qui vont la stimuler. Le rôle d'un manager, quelle que soit sa position dans l'organisation, est de créer les conditions qui permettent à la fois le développement des personnes dont il a la responsabilité et l'atteinte des objectifs de l'organisation, autrement dit conduire son équipe à la performance. Dans ce cadre, le manager doit assurer pour chacun des collaborateurs six éléments². (Figure n°12)

¹ MAIRE (E) et DUBOST (D), Op.cit., P : 22.

² NOYE (Didier) : « Manager les performances », édition ENSEP consulting, Paris, 2002, P32.

Figure n° 12 : Le rôle du manager dans la conduite de son équipe à la performance.



Source: NOYE (Didier) : « Manager les performances », édition ENSEP consulting, Paris, 2002, P32.

3. L'influence de la motivation sur les performances des collaborateurs :

Quels sont les impacts sur l'individu et l'équipe d'une motivation bien réelle ou, au contraire, d'une absence de motivation ?

Les tableaux n°13-1 et n° 13-2 ci-dessous apportent des éléments de réponse.

Tableau 13-1 Motivation et démotivation : conséquences individuelles et collectives.

MOTIVATION Cercle vertueux	ABSENCE DE MOTIVATION Cercle vicieux
Impact sur le collaborateur, à titre personnel	Impact sur le collaborateur, à titre personnel
<ul style="list-style-type: none"> – Confiance dans ses propres capacités, optimisme – Capacité à évoluer – Dynamisme, recherche d’efficacité – Esprit d’initiative, créativité – Résistance au stress lié à la quantité de travail. 	<ul style="list-style-type: none"> – Doutes sur ses capacités, complexes, sentiment d’échec. – Vulnérabilité, pessimisme voire négativisme – Investissement minimum – Comportement routinier – Sentiment fréquent de fatigue physique. (La fatigue n’est, en général, pas proportionnelle au nombre d’heures travaillées.)

Source : (GANDY) Jean-Marc : *Motiver vos collaborateurs*, édition AFNOR, France, 2009, P : 07.

Tableau n° 13-2 : Motivation et démotivation : conséquences individuelles et collectives.

MOTIVATION Cercle vertueux	ABSENCE DE MOTIVATION Cercle vicieux
Impact sur l’équipe, à titre collectif	Impact sur l’équipe, à titre collectif
<ul style="list-style-type: none"> – Ambiance propice au travail – Forte présence au travail – Fidélisation améliorée – Travail de qualité – Prise en compte de la finalité «client » 	<ul style="list-style-type: none"> – Tensions, conflits, rumeurs –Absentéisme – Turnover augmenté – Multiplication des « non-qualités », des accidents du travail – Absence ou manque de prise en compte du client
<p><i>Performance, amélioration continue, équipe qui gagne !</i></p> <p>MOTIVATION = MOTEUR DE L’ACTION.</p>	<p><i>Faible rendement, esprit« fonctionnaire » ou « mercenaire »</i></p> <p>DÉMOTIVATION = STAGNATION.</p>

Source: (GANDY) Jean-Marc : *Motiver vos collaborateurs*, édition AFNOR, France, 2009, P : 8.

La performance individuelle contribue à la performance collective. Un manager doit donc tout mettre en oeuvre pour accroître l'efficacité de chacun de ses collaborateurs. Aucune entreprise, en effet, ne peut réussir sans performance individuelle. Il s'agit là d'un enjeu managérial. Dans le but d'améliorer sa performance, le collaborateur doit être motivé, c'est impératif.¹

¹ <http://www.crossknowledge.com/fr>. (Consulté le 27.07.2015 à 16h 15)

Conclusion :

Dans toute activité qu'entreprend l'individu, la motivation et la compétence sont indissociables. Cette constatation s'accroît encore dans le monde du travail où l'individu se voit évalué selon sa performance.

Or, cette performance sera atteinte à la seule condition où l'homme est motivé pour développer ses propres compétences. En ce sens, afin d'atteindre un objectif, l'individu devra, bien entendu, posséder des compétences indéniables mues par sa *motivation*.

A contrario, si l'employé possède des compétences mais pas la volonté de les mettre en œuvre, l'entreprise pourra tenter, grâce à des outils ; rémunération par exemple, de le motiver.

« Quand tu veux construire un bateau, ne commence pas par rassembler du bois, couper des planches et distribuer du travail, mais réveille au sein des hommes le désir la mer grande et belle »

Antoine de Saint-Exupéry

Chapitre 3 :
Étude de cas
-Alliance Assurances-

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

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

Dans une seconde section, nous tenterons de présenter la méthodologie de recueil des données, et dans la dernière section nous mettons en relief le contenu de notre étude de cas, à travers une enquête par questionnaire, accompagnée avec des traitements et des analyses des données, ainsi que des recommandations.

Séction1 : présentation de l'organisme d'accueil.

1. Généralités sur l'entreprise :

Avant de parler sur l'histoire, les activités et les missions d'Alliance Assurances, il nous semble important de présenter brièvement le créateur et le fondateur de cette compagnie.

1.1. Le fondateur d'Alliance Assurances :

Exemple de réussite et d'accomplissement, le nom de Hassen KHELIFATI est lié au secteur des assurances en Algérie, avec un parcours brillant, il est celui qui a réussi ou beaucoup d'hommes ont échoué.

Mr. Hassen KHELIFATI est le fondateur d'ALLIANCE et son P-DG depuis sa création. Il est titulaire d'une licence de l'Ecole Supérieure du Commerce(ESC) d'Alger, option finances, aussi d'un MBA en marketing au Québec.

Ce monsieur a créé une entreprise qui a contribué à la vitalisation de l'industrie nationale¹ malgré les obstacles économiques et gouvernementales défavorables. Aussi membre de plusieurs associations («*l'initiative citoyenne Nabni*», «*Forum des Chefs d'entreprises* »...), ce monsieur a institué un modèle qui fait référence dans le domaine de l'industrie nationale algérienne. En gros, c'est un homme qu'il faut à la place qu'il faut.

1.2. Historique:

Alliance Assurances est une société par actions, au capital initial de 500 millions DA lors de sa création en décembre 2004, Alliance est un exemple d'une entreprise algérienne réussite.

Une compagnie aux fondamentaux solides qui a eu l'audace de renforcer son capital notamment en étant la première entreprise privée à favoriser l'économie nationale par son entrée en bourse, en 2011.²

Nous retrouvons dans l'histoire de cette compagnie, quelques grandes dates que nous résumons comme suit :

2004: Création administrative d'Alliance Assurances SPA avec un capital initial de 500 millions de dinars algériens par un groupe d'investisseurs nationaux.

2006: Lancement effectif de l'activité.

2007: Lancement du programme développement commercial 2007-2010.

- Multiplication du chiffre d'affaires par rapport à 2006.
- Lancement d'Algérie Touring Assistance 'ATA' en partenariat avec le Touring Club Algérie.

2008: Alliance Assurances conquiert la seconde place du secteur privé.

- Optimisation de la politique de communication.

¹ Sandra taout, parcours, beur tv, 7 mars 2015, 6.03.2015 à 20 h:30mn.

² D'après Le discours du PDG d'alliance Assurances KHELIFATI Hassan lors de la cérémonie organisée pour célébrer les dix ans d'existence sur le marché des assurances, 1.06.2015.

2009 : Lancement de la filiale ORAFINA dédiée au développement d'un ERP et vouée à devenir un SSII.

2010: Lancement de l'opération d'appel public à l'épargne.

- Déploiement du progiciel intégré (IRIS) développé par ORAFINA.
- Extension du réseau commercial à près de 200 agences.

2011: Alliance Assurances devient la première compagnie privée cotée à la Bourse d'Alger.

- Signature du contrat de liquidité avec le Crédit Populaire Algérien CPA.
- Lancement du plan stratégique "Nouvelle Alliance 2015".

2012: Mise en page des comités de gouvernance.

- Concrétisation du plan stratégique avec une croissance retrouvée.

2013: Alliance assurances consolide sa position de n° 2 des assureurs privés pour la cinquième année consécutive et gagne en dynamiques régionales positives.¹

2014: En termes d'investissement publicitaire, Alliance Assurances se positionne comme leader pour le secteur assurances et 4ème pour le secteur financier après Société Générale, BNP Paribas et AGB.²

1.06.2015: La compagnie d'assurance privée, ALLIANCE Assurances fête ses dix années de présence sur le marché des assurances. La compagnie affiche un bilan positif avec un portefeuille client de 400 000 assurés et un total d'un million et demi de contrats souscrit.

Alliance assurances détient deux filiales:

- **Algérie Touring Assistance(ATA) Spa:** au capital social de 37.49 millions de dinars, créée en 2006, par Alliance Assurances SPA est spécialisée dans l'assistance aux

¹Document interne, Rapport de Gestion Exercice 2013.

²Document interne, Rapport de Gestion Exercice 2014, Assemblée Générale du 28 Mai 2015.

personnes en général et aux véhicules en particuliers qui intervient pour le compte de la compagnie et de la CAAR.

- **Orafina Eurl:** au capital de 10 millions de dinars créée en 2008, ORAFINA est spécialisée dans le développement des services informatiques (logique) liées au secteur des assurances. Elle a fait l'objet d'une transformation juridique en Sarl au début de l'année 2010, par cession de parts sociales au profit de son management.

1.3. L'organigramme de la compagnie (voir annexe II) :

1.4. Les domaines d'activités d'Alliance Assurances :

Les domaines d'activités de la compagnie sont les suivants :

- ⊗ Les risques des particuliers ;
- ⊗ Les professions libérales et indépendantes ;
- ⊗ Les petites et moyennes entreprises ;
- ⊗ Les grandes entreprises industrielles ;
- ⊗ Les administrations et les collectivités locales ;
- ⊗ Les activités de transport toutes catégories sur corps et facultés ;
- ⊗ Les activités bancaires et institutions financières ;
- ⊗ Les grands projets d'infrastructures et de superstructures.

1.5. Le réseau d'alliance assurances :

Le réseau commercial d'Alliance Assurances comprend 110 agences présentes dans 40 wilayas. Dont :

- 14 Agences principales.
- 25 Agences directes.
- 71 Agents généraux.

Ces agences sont réparties sur cinq Directions régionales :

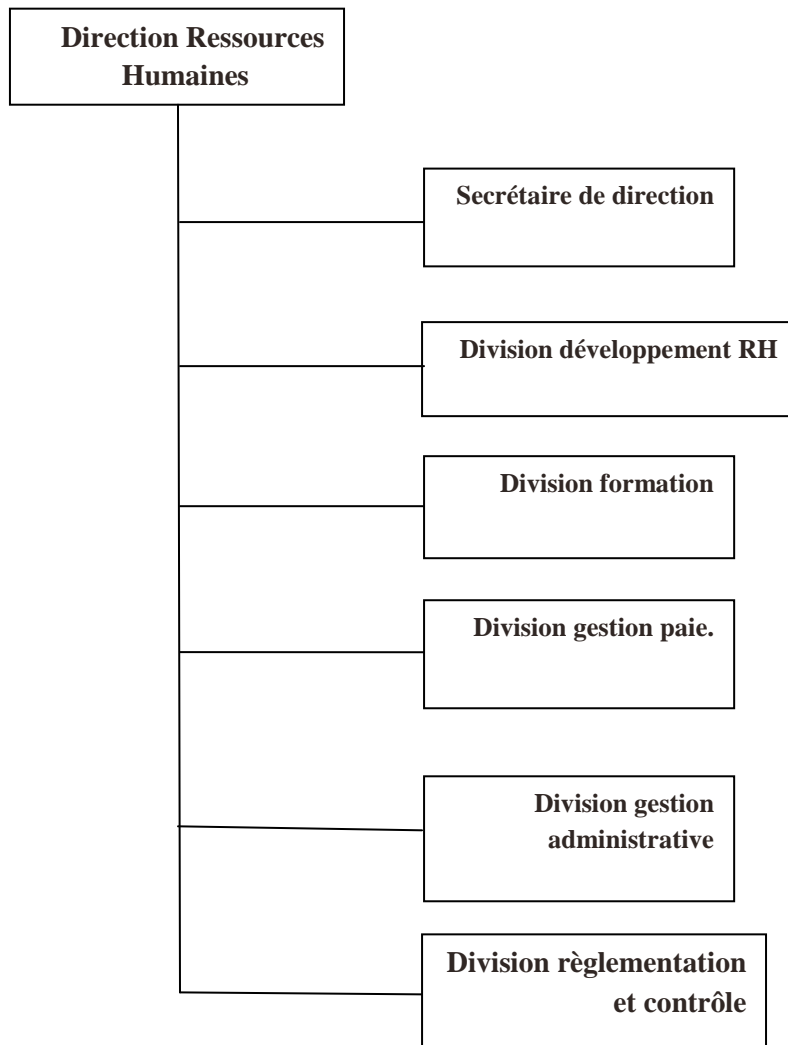
- Direction Régionale Centre ;
- Direction Régionale Oran ;

- Direction Régionale Sétif ;
- Direction Régionale Annaba ;
- Direction Régionale Tlemcen.

2. La direction des Ressources Humaines d'ALLIANCE Assurances :

La direction ressources humaines élabore, avec la direction générale, les politiques ressources humaines de la filiale, dont elle assure l'application quotidienne et à long terme avec le concours d'une équipe.

2.1 L'organigramme :



Source : Document interne (DRH, Alliance Assurances).

A partir de l'organigramme ci-dessus, nous pouvons constater que l'organisation de la direction ressources humaines d'Alliance est sous forme divisionnaire, il y a une indépendance entre les différentes divisions, ainsi on met l'accent sur la centralisation de cette organisation et la circulation de l'information dans le sens vertical. Donc les orientations et les objectifs généraux sont fixés par la direction ressources humaines.

2.2 Les missions de la direction des ressources humaines :

La DRH exerce les responsabilités totales dans les domaines suivants :

∞ **Développement et formation** : cette fonction englobe :

- L'adéquation et l'optimisation des compétences ;
- La mise en place des outils de connaissance et de mesure de la ressource humaine ;
- L'identification et la définition des besoins en formation ;
- La définition des plans de financement dans les limites des budgets alloués ;
- Le suivi de la réalisation de la formation au plan financier, comptable, administratif et pédagogique.

∞ **Règlementation et contrôle** : cette fonction englobe :

- Le volet des études à réaliser devant permettre d'améliorer à la fois les techniques ressources humaines, les systèmes d'information et de rémunération ;
- La constitution et l'actualisation du fonds juridiques et réglementaires dans le domaine RH pour le porter à la connaissance des utilisateurs pour appliquer et opérer les contrôles de légalité et de conformité des actes de gestion au niveau des structures de la filiale ;
- L'audit social et l'établissement des documents d'information en matière sociale (Bilans sociaux, tableaux de bord).

2.3 Attributions de la DRH :

- ∞ Négociation collective et dialogue social ;
- ∞ Communication interne (motivation, implication) ;

- ∞ Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- ∞ Appréciation des performances ;
- ∞ Gestion des carrières et de la mobilité ;
- ∞ Ingénierie de formation ;
- ∞ Animation et évaluation des apports de la formation
- ∞ Politique de rémunération et maîtrise de la masse salariale ;
- ∞ Développement des outils de connaissance et de mesure de la RH ;
- ∞ Conditions d'hygiène et de sécurité ;
- ∞ Système d'information RH ;
- ∞ Coordination des activités des unités.

2.4 Etat des effectifs d'ALLIANCE :¹

- L'effectif global de la compagnie a atteint, au **31 Décembre 2014**, **391** employés.
- Les Cadres Supérieurs, Cadres et Cadres Moyens représentent **46,54%** de l'effectif, soit **152** employés contre **38,87%** d'Agents de Maîtrise. Quant à la catégorie Agents d'Exécution, elle est de l'ordre de **14,57%**, soit **57** employés.
- Parmi les **391** employés, **176** sont de sexe féminin, soit **45,01%** de l'effectif global.
- La moyenne d'âge de l'effectif global est de **35,7**.
- La moyenne d'Années d'ancienneté de l'effectif global est de **3,02**.

3. La politique de motivation et l'évaluation des performances au sein d'ALLIANCE Assurances :

D'après l'observation du terrain, l'analyse des documents internes de l'entreprise ainsi que des différentes discussions avec les acteurs de l'entreprise, on a essayé d'identifier les efforts qu'investissent ces derniers dans le but d'assurer la motivation des ressources humaines de la compagnie.

Il est utile de souligner que nos discussions sont déroulés principalement avec quatre responsables :

¹Document interne, Rapport d'Activité RH pour l'Exercice 2014.

- ⇒ Mm CHIKHAOUI Riadh Seddik (Directeur Général Adjoint),
- ⇒ ABEDELAZIZ Taha Amine (Directeur des Ressources Humaines),
- ⇒ Mm KHALED Samia (Responsable de formations) ;
- ⇒ et Mm BATEL Layla (Responsable de communications).

Dans ce cadre, nous avons noté quelques idées maitresses concernant la motivation et l'évaluation des performances.

3.1. La politique de motivation d'Alliance Assurances :

La motivation du personnel a toujours occupé une place importante dans la stratégie d'Alliance, elle constitue l'un des éléments de la gestion des ressources humaines et elle conditionne la qualité du fonctionnement et l'efficacité de l'entreprise dans son ensemble.

D'après nos discussions avec les responsables, nous avons noté les points suivants :

- L'apport principal de la motivation pour un salarié est la satisfaction de son travail, et pour l'employeur, elle assure un travail de bonne qualité ;
- La motivation des salariés représente avant tout le fait de travailler pour l'entreprise et faire en sorte que le salarié contribue à la bonne santé de celle-ci et à son avancée.
- la motivation des salariés se trouve essentiellement dans la connaissance de la stratégie de l'entreprise. En d'autres termes, les salariés doivent savoir où va l'entreprise, quels sont ses buts et ses missions et ce que l'entreprise attend réellement d'eux.
- La motivation est un concept complexe, car il fait appel dans sa composition à des facteurs externes mais aussi à des facteurs internes liés à l'individu. La motivation des ressources humaines est un enjeu très complexe pour n'importe quelle entreprise.

L'entreprise ne s'appuie pas vraiment sur un système motivationnel, mais sur des éléments jugés nécessaire pour bien motiver le personnel. Dans ce cadre les acteurs de la compagnie utilisent certains facteurs qui se résument comme suit :

A. La rémunération :

La politique de rémunération d'ALLIANCE ASSURANCES vise à motiver et à fidéliser les ressources humaines de l'entreprise.¹

Le système de rémunération globale de la compagnie (*hors personnel commercial objectif*) s'organise autour de 4 éléments :

- Une rémunération fixe ;
- Une rémunération variable individuelle ;
- Des avantages individuels complémentaires ;
- Une rémunération variable collective.

B. La formation :

Alliance offre à ces employés tous les moyens afin de progresser et de s'épanouir. Elle offre des formations motivantes et qui sont en cohérence avec les besoins stratégiques de l'entreprise. Il est important à noter qu'Alliance a consacré en 2014 un pourcentage de 2.32% de sa masse salariale aux actions de formation.²

C. La communication interne:

Les managers d'ALLIANCE considèrent que la communication interne est un facteur qui influence la motivation des subordonnés. Et dans ce cadre la direction générale a émet un journal en interne nommé «*Nasse Alliance*» disponible sur l'intranet(e-magazine), à parution trimestrielle. Il contient différents thèmes, événements et activités qui se sont déroulés ou sont sur le point de l'être.

Une autre pratique a été introduite dernièrement (à la fin de notre stage), celle-ci nommait « *la parole est à vous* », sous forme d'un questionnaire transmis en interne pour chaque salarié. À travers ce questionnaire, chaque salarié peut exprimer librement et donne son point de vue sur des différents points liés à l'entreprise : pratiques managériales, le climat

¹ Document interne, politique de rémunération.

²Rapport d'activité RH 2014, document interne.

de travail, la satisfaction à l'égard des conditions de travail. Il peut aussi proposer des recommandations ainsi de signaler les points négatifs.

D. La déclinaison des objectifs :

Selon les responsables, l'entreprise a un discours clair en matière de direction. C'est-à-dire que l'entreprise explique de manière précise aux salariés ce que l'attend d'eux. Les responsables de cette compagnie déclarent que les objectifs qui sont fixés pour leurs subordonnés sont clairs et précis. Ils ajoutent que les avis ainsi que les capacités des subordonnés sont pris en considération lors de la fixation des objectifs.

E. La délégation :

L'entreprise utilise cette pratique managériale pour responsabiliser et motiver son personnel. Les ressources humaines de la compagnie sont considérées comme des partenaires dans le projet de l'entreprise et non comme des exécutants.

F. La reconnaissance :

À travers notre stage au sein de la compagnie, on a remarqué que la pratique de la reconnaissance au travail est mise en œuvre par certains managers, alors que d'autres non. Pour la majorité des responsables, la reconnaissance est un élément qui influence positivement la motivation des ressources humaines d'Alliance. Les sommets de la compagnie déclarent que les ressources humaines d'Alliance sont considérées comme le neuvième actionnaire.

G. L'autonomie :

On a remarqué durant notre période de stage au sein d'Alliance, que le personnel jouit d'une certaine autonomie dans l'exécution de son travail.

H. La coopération et le travail en équipe :

Chez Alliance, les ressources humaines ont l'habitude de travailler en équipe, et même on a remarqué qu'il existe une certaine coopération entre les acteurs de cette compagnie.

3.2. L'évaluation des performances :

Durant notre période de stage, on a constaté que le système d'appréciation des performances est très nouvellement pratiqué par l'entreprise. Alliance a fait appel à un groupe d'experts pour sa constitution, mais les responsables déclarent que les résultats de ce système n'ont pas été accomplis.

Ce qui a attiré notre attention, c'est que l'évaluation des performances n'a pas suscité l'adhésion de tous les salariés, surtout ceux de la direction des ressources humaines, et après des discussions avec certains responsables, nous avons conclu que le peu des décisions qui ont été prises à la base des évaluations, ont eu un effet négatif sur la rémunération de quelques employés (baisse de salaire versé).

Les évaluations des performances se déroulent à la fin de chaque année (le mois de décembre), l'entretien individuel est le seul outil utilisé pour ces évaluations. Actuellement, les acteurs de la compagnie sont en train d'étudier la mise en place d'un système de rémunération fondé sur les contrats de performance.

Section2 : Démarche méthodologique.

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

À cet effet, nous exposons dans cette section le choix de la méthode de recherche, l'outil de collecte de données, la description de l'échantillon et les mesures statistiques

adoptées. Enfin, nous allons tester la fiabilité interne de notre questionnaire avant de poursuivre avec l'analyse des données dans la prochaine section.

1. Choix de la méthode de recherche :

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

2. Outil de collecte de données.

L'instrument de collecte de données le plus utilisé dans les recherches quantitatives, et plus précisément dans les sciences de gestion, est **le questionnaire**¹. En ce qui concerne notre recherche, le choix d'un tel outil était presque évident.

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

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

¹CONSTANT (A-S) et LÉVY (A) : *RÉUSSIR MÉMOIRE THÈSE ET HDR*, gualino : lewtenso éditions, Paris, 2015, p 83.

2.1. Objectifs de questionnaire :

Notre questionnaire vise les objectifs suivants :

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

2.2 Conception du questionnaire :

2.2.1 Les parties du questionnaire :

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

- ☉ La première partie est composée de 5 questions, elle permet de ressortir les informations sociodémographiques ou le profil des répondants (sexe, âge, niveau d'études, nature de poste occupé, l'expérience).
- ☉ La deuxième partie : Elle inclut les 8 questions, chaque question représente un attribut lié à la motivation des ressources humaines. Cette partie a pour objectif d'identifier la satisfaction des salariés à l'égard de chaque attribut, mais aussi d'apprécier l'influence de chaque attribut sur la motivation des salariés d'ALLIANCE.
- ☉ La troisième partie : Cette partie de notre questionnaire, compte onze (11) questions au total. Parmi celles-ci, quatre (4) sont liés à la motivation (voire annexe I, Partie3, items : A.B.C.D), trois (3) questions sont liées à la performance intra-rôle (voire annexe I, Partie3, items : 1.2.3), quatre autres questions sont liées à la performance extra-rôle (voire annexe I, Partie3, items : 4.5.6.7).

- ∞ La quatrième partie : Elle inclut une seule question à plusieurs choix possibles, ces choix représentent un ensemble de leviers de motivation. La dernière partie de notre questionnaire a pour objectif d'identifier les meilleurs leviers pour améliorer la motivation au sein d'ALLIANE.

2.2.2 Types de questions :

Plusieurs types de questions ont été utilisés dans notre questionnaire à savoir :

- Questions fermées : ce sont les questions pour lesquelles on impose aux répondants une forme précise de réponse et un nombre limité de choix de réponses.
- Question sous forme d'échelle :
 - Echelle de likert (des échelles allant de 1 à 5 pour mesurer la motivation, la performance intra-rôle et performance extra-rôle).

2.2.3 Sélection de l'échantillon :

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

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

Dans notre cas, la population de la direction générale d'Alliance Assurances est au nombre de 137 éléments pour l'année 2015, on a distribué le questionnaire auprès de 60 employés (44% du nombre total des employés de la direction générale).

2.2.4 Le traitement des données :

Le traitement des données se fera à l'aide du logiciel SPSS et Excel, des techniques de statistiques descriptives. Aussi utiliserons-nous des méthodes descriptives (tri à plat) et les méthodes explicatives telles que :

- ∞ **La moyenne** : La moyenne mesure la tendance centrale des réponses.

- ∞ **Le coefficient d'Alpha de Cronbach** : Nous avons utilisé ce coefficient pour mesurer la fiabilité interne de chaque échelle de mesure. Ce coefficient est acceptable pour poursuivre l'analyse des données lorsqu'il est supérieur à (0,6).

- ∞ **Le coefficient de corrélation de Pearson** : Ce coefficient est utilisé pour déterminer la nature de la corrélation (la relation) entre deux variables, les valeurs de Pearson sont entre [-1. +1] :
 - Si ce coefficient est égale à Zéro (**Pearson= 0**), cela signifie qu'elle n'existe pas une corrélation entre les deux variables.
 - Si la valeur de Pearson est supérieure à Zéro, c'est-à-dire que leur valeur est entre] **0 et 1**], cela signifie qu'elle existe une corrélation positive entre les deux variables.
 - Si la valeur de Pearson est inférieure à Zéro, c'est-à-dire que leur valeur est entre **[-1 et 0** [, cela signifie qu'elle existe une corrélation négative entre les deux variables¹.

- ∞ **Le coefficient de régression²** : ce coefficient permet de déterminer le coefficient de l'équation de régression. (l'équation de régression offre la meilleure présentation du lien entre deux variables, une dépendante et l'autre indépendante).

¹STAFFORD, (J) et BODSON, (P) : *L'analyse multivariée avec SPSS*, Presses de l'Université du Québec, Canada, 2006, P : 143.

² STAFFORD, (J) et BODSON, (P), *Ibid.*, P : 159.

3. Analyse de la fiabilité du questionnaire :

Afin de s'assurer de la fiabilité interne et de la fidélité de nos échelles de mesure, nous avons voulu évaluer cette consistance interne avec la mesure du coefficient **d'alpha de Cronbach**. Cette méthode nous donne une indication sur la cohérence globale des différents éléments qui constituent l'échelle de mesure.

Tableau n° 07: La fiabilité de l'échelle de la motivation		Tableau n° 08: La fiabilité de l'échelle de la performance intra-rôle.		Tableau n° 09: La fiabilité de l'échelle de la performance extra-rôle.	
Statistiques de fiabilité		Statistiques de fiabilité		Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,670	4	,880	3	,898	4

Nous constatons à partir des trois tableaux ci-dessus, que les valeurs de ***l'alpha de Cronbach*** relatives aux échelles de mesure des différents niveaux de la motivation, la performance intra-rôle ainsi que la performance extra-rôle sont supérieures à 0.6 dont :

- ∞ 0.670 pour la fiabilité de l'échelle de la motivation ;
- ∞ 0.880 pour la fiabilité de l'échelle de la performance intra-rôle ;
- ∞ et 0.898 pour la fiabilité de l'échelle de la performance extra-rôle.

Ces mesures nous donnent un degré de fiabilité globale de **0.816**, qui signifie que les échelles des mesures sont fiables pour l'analyse des données. En pratique nous voudrions que ce coefficient soit supérieur à 0,6 afin de poursuivre avec d'autres analyses.

Section3 : Synthèse des résultats et discussion.

Cette section a pour objectif de donner une réponse claire et argumentée à la problématique de recherche identifiée en début de notre travail. Elle répond à trois questions principales :

- Quels sont les résultats obtenus ?
- Les hypothèses sont-elles vérifiées ou pas ?
- Quelles sont les réponses aux questions posées ?

1. Analyse et interprétation des résultats :

1.1. Partie1 : Caractéristiques de l'échantillon.

1.1.1 Participation globale :

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

Tableau n° 10: Participation globale.

Effectif ciblé (nombre de questionnaires envoyés)	60
Effectif total de participants	60
Taux de participation %	100%
Questionnaires valides	100
Questionnaires non valides	0
Taux de validité %	100%

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

Sur les 60 questionnaires distribués, 60 ont été utilisés, parmi lesquels 60 ont pu être exploités et font l'objet de la présente analyse. Le taux de participation est donc supérieur à la moyenne (100 %).

Le nombre de protocoles valides donne une indication sur le soin avec lequel les questionnaires ont été remplis. Si un trop grand nombre de questionnaires ont été éliminés, car mal remplis cela peut signifier un refus latent de participation et doit donc amener à s'interroger sur les raisons de ce refus.

1.1.2 Participation par critères :

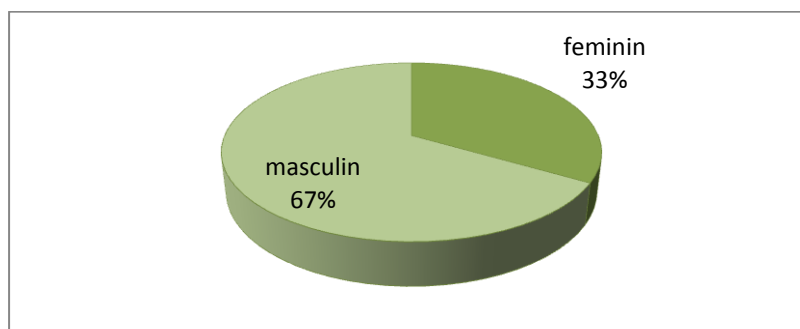
1.1.2.1 Participation par sexe :

Tableau n°11 : La participation par sexe

Sexe	Fréquences	Pourcentage
Féminin	20	33%
Masculin	40	67%
Total	60	100%

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

Figure n° 13: La participation par sexe.



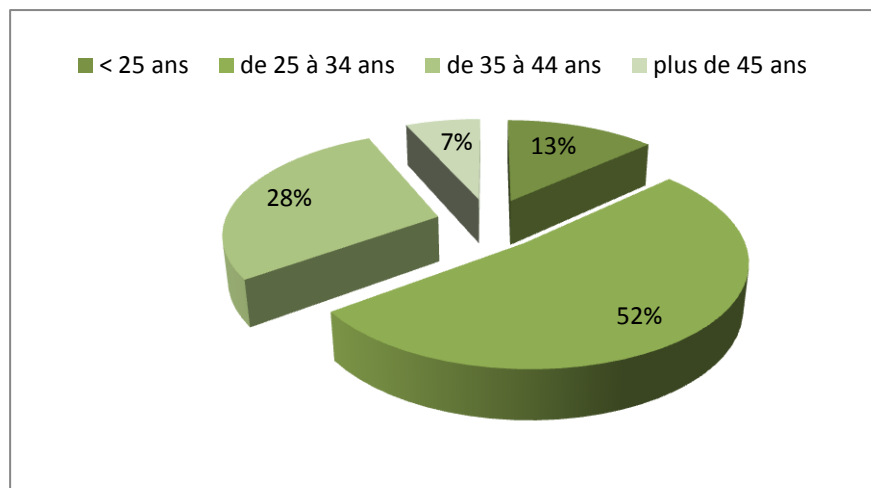
Source: établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire et à l'aide du logiciel Excel.

Nous constatons d'après le schéma ci-dessus que 67% des enquêtés sont de sexe masculin tandis que seulement 33% sont du sexe féminin. Chose qui peut être expliquée par la dominance masculine étant donné qu'elle est une entreprise du secteur des assurances, un secteur occupé par des hommes plus que des femmes.

1.1.2.2 Participation par âge:Tableau n°12 : La participation par Age.

Age	Fréquences	Pourcentage
< 25 ans	8	13%
De 25 à 34 ans	31	52%
De 35 à 44 ans	17	28%
Plus de 45 ans	4	7%
Total	60	100%

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

Figure n° 14: La participation par Age.

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

En se basant sur la figure n°14, nous voyons que 52% des enquêtés représentent l'âge compris entre 25 et 34 ans, 28% des enquêtés représentent l'âge compris entre 35 et 44 ans, 13% ont moins de 25 ans et que 7% des enquêtés représentent l'âge de 45 ans ou plus.

Cela signifie que l'entreprise s'intéresse au recrutement des jeunes. Cette répartition permet à l'entreprise d'être plus productive.

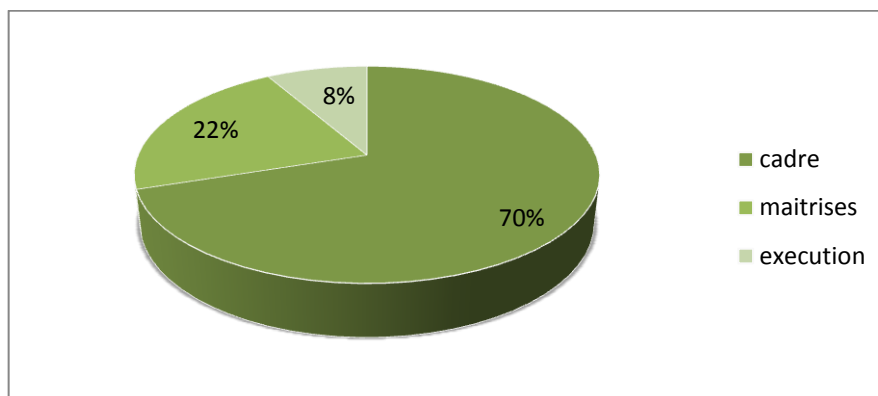
1.1.2.3 La participation par catégorie sociaux professionnel(CSP):

Tableau n°13 : La participation par CSP.

Catégorie	Fréquences	Pourcentage
Cadre	42	70%
Maitrises	13	22%
Exécution	5	08%
Total	60	100%

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

Figure n° 15: la participation par CSP.



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

La lecture de ce tableau nous montre que la majorité (70%) des répondants sont des cadres, c'est-à-dire qu'ils occupent des postes intermédiaires dans l'organisation.

De plus notre enquête a touché la plus part des catégories socioprofessionnelles avec des pourcentages différents tels qu'ils sont présentés dans la figure précédente (28% des maitrises, 10% des exécutions).

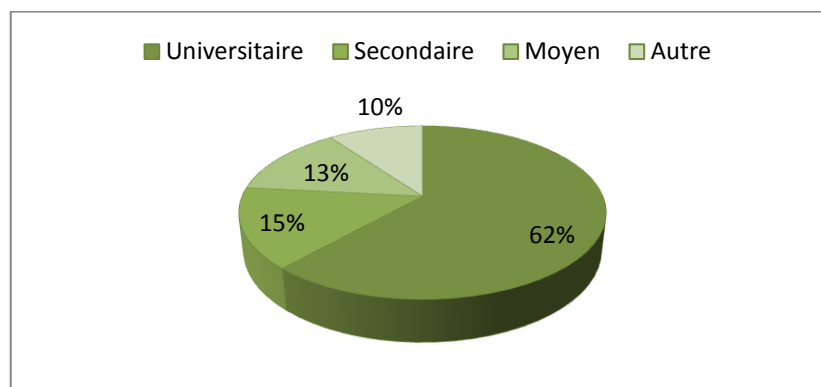
1.1.2.4 La participation par niveau d'étude.

Tableau n°14 : La participation par niveau d'étude.

Niveau d'étude	Fréquences	Pourcentage
Universitaire	37	61,7
Secondaire	9	15,0
Moyen	8	13,3
Autre	6	10,0
Total	60	100,0

Source: établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire et à l'aide du logiciel SPSS version 21.

Figure n° 16: La participation par niveau d'étude.



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

D'après cette figure, on remarque que la population est instruite, plus de 61% sont détenteurs d'un grade universitaire, 15% ont un niveau secondaire, 13% ont un niveau moyen tandis que 10% ont d'autres niveaux tels que: DESS assurances; TS, etc....

Le nombre important des employés qui ont un niveau universitaire justifie le taux élevé des cadres au sein de l'entreprise (tableau n°13). Cela montre que l'entreprise accorde une importance à l'encadrement des catégories du personnel de haute qualité pour réaliser ses objectifs.

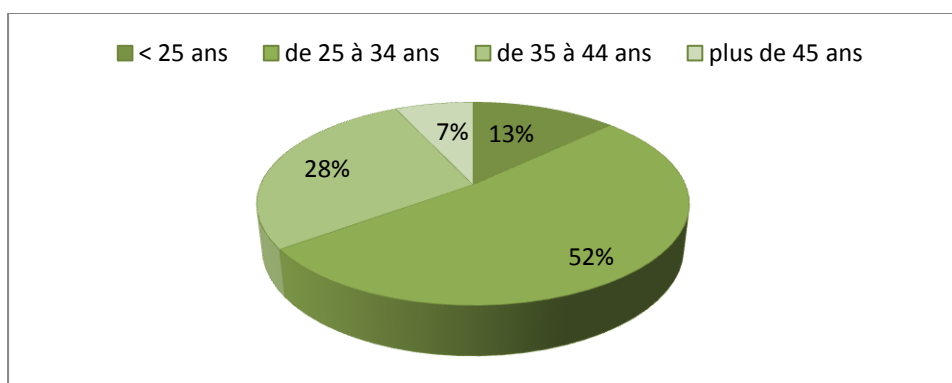
1.1.2.5 La participation par nombre d'années d'ancienneté:

Tableau n°15 : La participation par nombre d'années d'ancienneté.

Nombre d'année d'ancienneté.	Fréquences	Pourcentage
<3ans	31	51,7
entre 3 et 6 ans	24	40,0
> à 6 ans	5	8,3
Total	60	100,0

Source: établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire et à l'aide du logiciel SPSS version 21.

Figure n° 17: La participation par nombre d'années d'ancienneté.



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

L'objectif de cette question est de souligner l'ancienneté de la population interrogée. Nous constatons que 52% des répondants ont moins de 3 ans d'ancienneté dans l'entreprise, 40% ont une ancienneté comprise entre 3 et 6 ans, et que 8% des enquêtés ont une expérience de plus de 6 ans.

D'après cette figure, on Remarque que le taux le plus élevé est marqué par les personnels qui ont moins de 3 ans au sein d'ALLIANCE, ce qui implique que l'entreprise s'intéresse au recrutement des nouveaux employés.

1.2. Partie2 : Le niveau de satisfaction des employés par rapport aux différentes situations au travail et leurs effets sur leurs motivations.

Cette seconde phase de notre recherche s'appuie sur une approche managériale qualitative. Pour ce faire, nous avons fait appel à 9 attributs liés à la motivation des ressources humaines dans l'entreprise. *Ces 9 attributs sont les suivants :*

La formation ; la communication interne ; l'autonomie ; la coopération, la fixation des objectifs ; la délégation, la reconnaissance ; et la rémunération.

Ces derniers sont liés intimement et nécessitent une lecture transversale et complémentaire, et ce vu la complexité du concept même de la motivation des hommes au travail. Les résultats sont résumés dans le tableau suivant.

Tableau n°16 : Le niveau de satisfaction des employés par rapport aux différentes situations au travail et leurs effets sur leurs motivations.

Items	Satisfaction		Effet sur la motivation	
	Satisfait	Non satisfait	positif	négatif
1. <u>La fixation des objectifs</u> : Au sein d'Alliance, les objectifs qui me sont fixés sont clairs et précis.	42 (70%)	18 (30%)	45 (75%)	15 (25%)
2. <u>La délégation</u> : Mes supérieurs ont l'habitude de me confier la responsabilité de réaliser certaines de leurs activités.	18 (30%)	42 (70%)	21 (35%)	39 (65%)
3. <u>La reconnaissance</u> : Mon travail est reconnu par un retour (félicitations, avis, etc.....).	26 (43.33%)	34 (56.67%)	14 (23.33%)	46 (76.67%)
4. <u>La rémunération</u> : Le salaire que je perçois est à la hauteur du travail que j'accomplis.	42 (70%)	18 (30%)	48 (80%)	12 (20%)
5. <u>La formation</u> : Mon travail offre des possibilités de formation intéressantes.	60 (100%)	0 (0%)	50 (83.33%)	10 (16.67%)

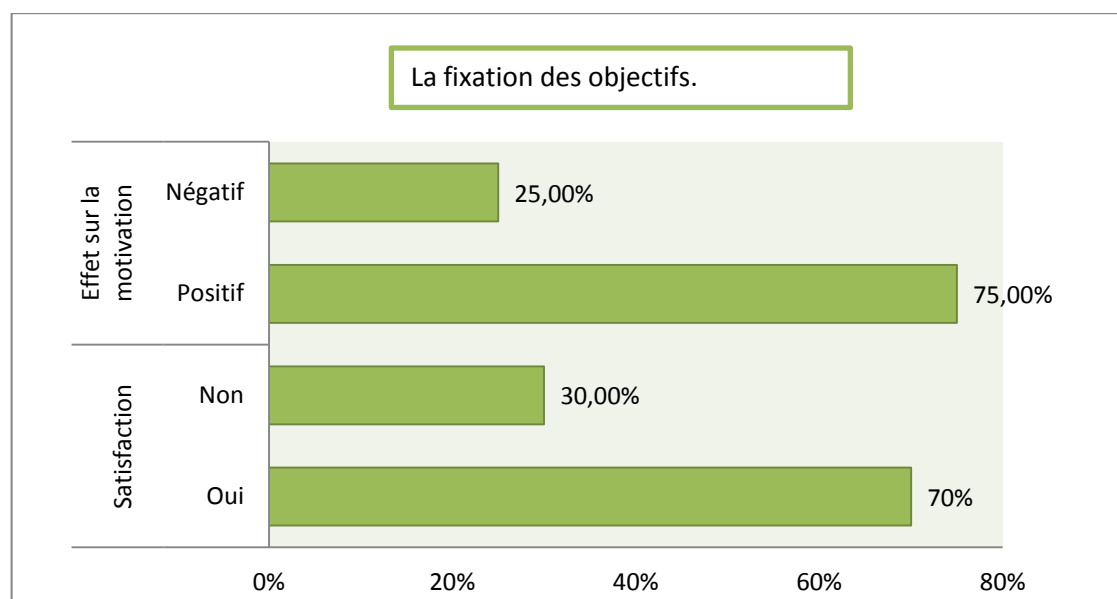
6. La communication interne : Au sein de mon entreprise, la communication circule parfaitement.	41 (68.33 %)	19 (31.67%)	36 (60%)	24 (40%)
7. L'autonomie : Au sein d'ALIANCE, ma hiérarchie me donne une autonomie réelle quant aux moyens et aux méthodes pour atteindre les objectifs qui me sont fixés.	45 (75%)	15 (25%)	44 (73.33 %)	16 (26.67%)
8. La coopération : Là où je suis, il y a une réelle collaboration et un travail d'équipe.	41 (68.33 %)	19 (31.67%)	33 (55%)	27 (45%)

Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

1.2.1 La fixation des objectifs :

Le premier attribut lié à la motivation au travail que nous avons mis en exergue dans le cadre de notre étude est celui de la fixation des objectifs. Les résultats liés à cet item sont présentés dans la figure n° 18 (Questionnaire : partie2, Question n°1).

Figure n°18 : Avis des répondants sur la fixation des objectifs.



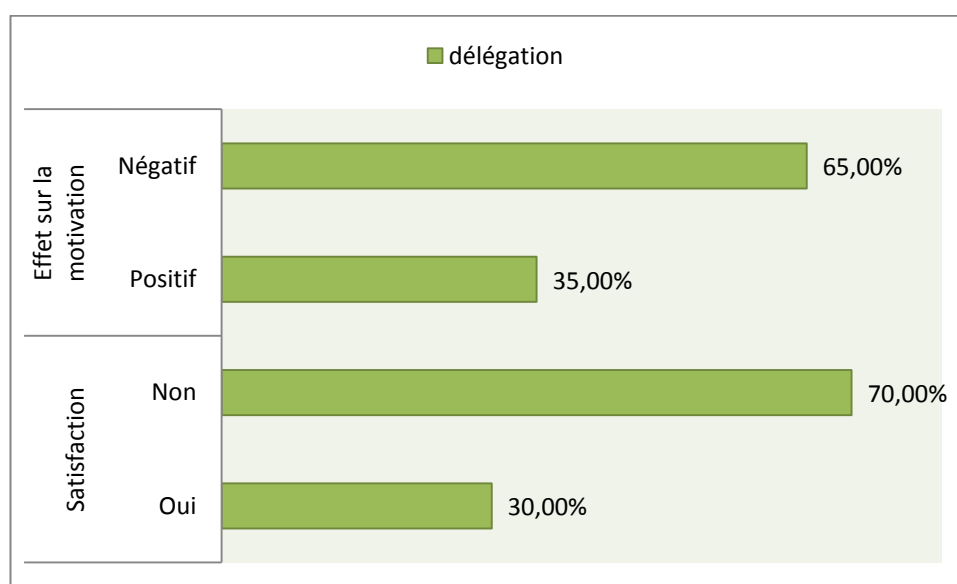
Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire et à l'aide du logiciel Excel.

Les réponses fournies à cette question par l'ensemble des enquêtés nous montrent que 70% des répondants se sont estimés satisfaits par rapport aux objectifs fixés par leurs hiérarchies respectives. De même l'étude a relevé une forte influence positive de ce facteur sur la motivation des enquêtés (75% des répondants).

1.2.2 La délégation :

S'agissant du second attribut à savoir la délégation et qui constitue un acte de motivation des ressources humaines, les résultats sont présentés dans la figure ci-dessous (Question n°2).

Figure n°19 : Avis des répondants sur la délégation au sein d'Alliance.



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

Les résultats indiquent que **70%** des personnes interrogées sont insatisfaites par rapport à ce facteur. Au même temps **65%** des enquêtés pensent que ce facteur a une influence négative sur leur motivation au travail.

Nos analyses nous permettant de noter avec beaucoup d'intérêt que l'ensemble des enquêtés trouvent que la notion de délégation demeure quasiment déficitaire dans la culture

managériale d'Alliance ; et ce malgré les efforts que déploie cette dernière en matière de déclinaison des objectifs.

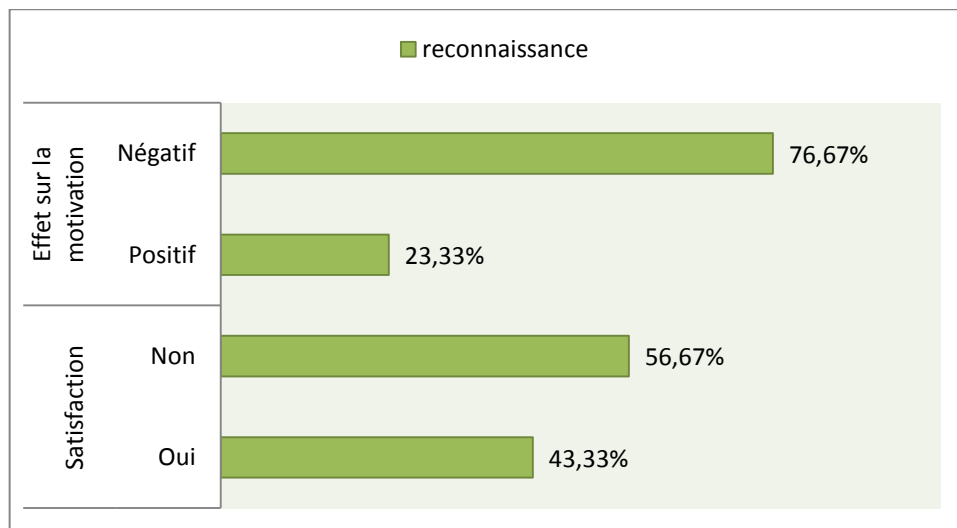
Notre analyse nous permet aussi de comprendre la réalité du fonctionnement de cette entreprise, et qui utilise un personnel depuis son recrutement, notamment le personnel responsable sans le préparer aux modes de management participatif et délégataire de l'entreprise d'aujourd'hui.

Enfin, nous pouvons dire que le personnel dans sa globalité à défaut de management participatif, il devient davantage exécutant et non partenaire dans le projet de ladite entreprise.

1.2.3 La reconnaissance :

La reconnaissance constitue, un des attributs permet au personnel de vivre en harmonie avec l'entreprise, ce concept renforce la motivation des hommes au travail (Question n°3).

Figure n°20 : Avis des répondants sur la pratique de la reconnaissance au sein d'Alliance.



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

Les résultats de notre enquête nous permettent de situer ce rapport entre reconnaissance et la motivation des hommes au travail.

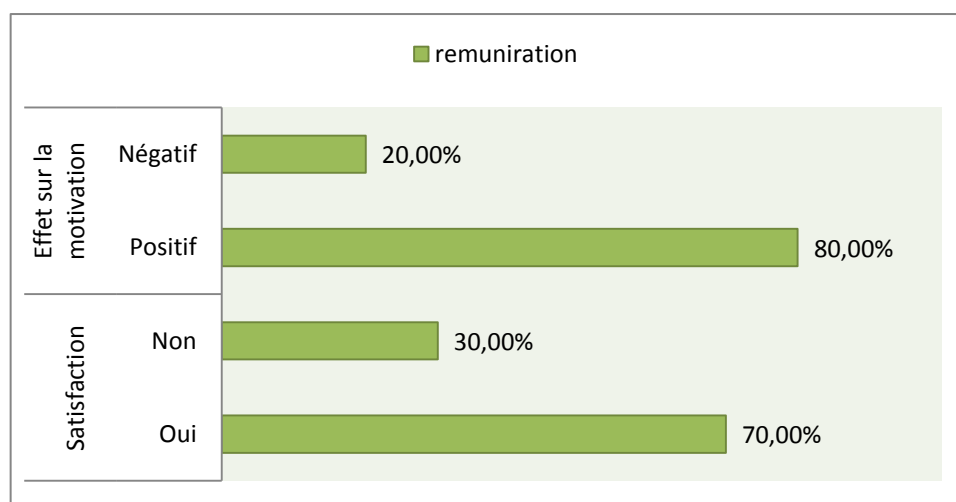
La variable « reconnaissance » qui ne coûte rien en termes financiers pour l'entreprise est considérée par les **76.67%** des enquêtés comme un facteur qui a une influence négative sur leur motivation au sein d'Alliance. De même ces derniers signalent qu'ils sont peu satisfaits par rapport à la pratique de la reconnaissance dans l'entreprise ; il s'agit de **43.33%** uniquement qui trouvent plus en moins leur hiérarchie reconnaissante vis-à-vis le travail fourni.

Nous pensons que ce facteur non négligeable doit trouver sa place dans l'Alliance de demain, car il s'agit aussi d'un acte de communication et un producteur du sens de l'humain.

1.2.4 Rémunération :

Le quatrième attribut que nous avons mis en exergue dans le cadre de notre étude est celui de la rémunération (Question n°4).

Figure n°21: Avis des répondants sur la rémunération au sein de l'entreprise.



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

En ce qui concerne le 4^{ème} attribut lié à la motivation du personnel est celui de la rémunération, les enquêtés dans leur totalité estiment que la rémunération demeure le fondement de base de leur existence au sein d'Alliance (**80%** des enquêtes ont indiqué que cette variable a une influence positive sur leur motivation au travail).

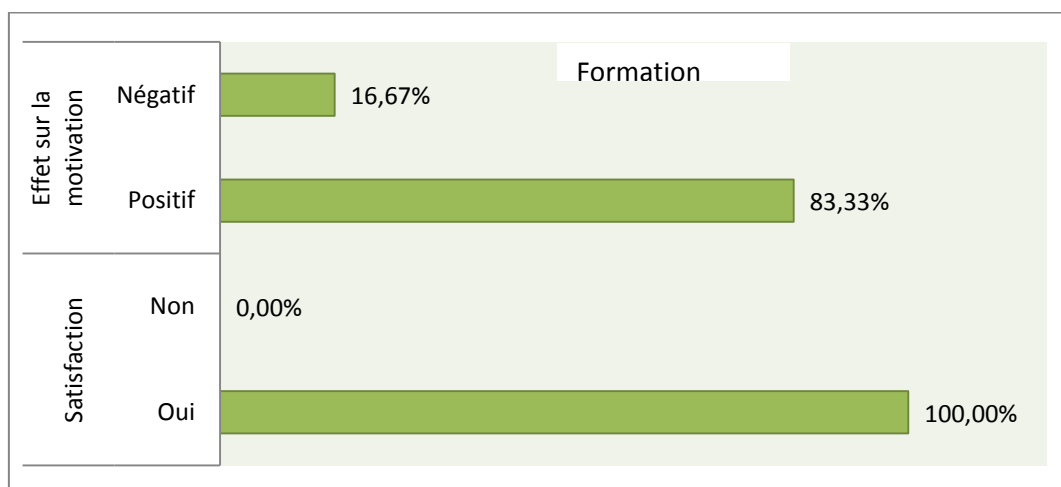
Cette dernière investit des efforts dans ce sens. Le personnel demeure satisfait relativement à l'environnement national (environ **70%** des répondants se sont estimés satisfaits par le niveau de rémunération).

Il est à noter que ce facteur malgré son importance, il demeure un facteur d'hygiène. Il doit être renforcé par d'autres facettes qui lui sont complémentaires, comme les facettes précédentes que nous avons analysé à savoir la déclinaison des objectifs, la délégation et la reconnaissance.

1.2.5 La formation :

Le cinquième attribut que nous avons analysé au sein de cette entreprise est celui de l'apport de la formation sur la motivation et la satisfaction des ressources humaines. Les résultats se présentent comme suit :

Figure n°22 : Avis des répondants sur la formation professionnelle au sein d'Alliance.



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

Les **83%** des enquêtés ont affirmé que la formation a un effet positif sur leur motivation au travail. De plus, ils trouvent que la formation investit par Alliance à leur égard est bénéfique, et répond au développement de leurs compétences professionnelles au travail ; **100%** des enquêtés sont satisfaits à l'égard de ce facteur.

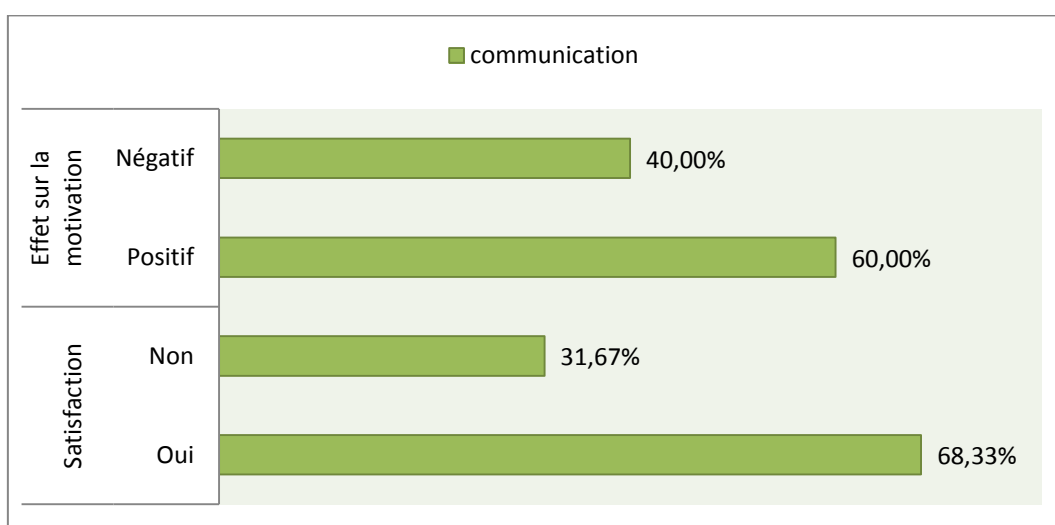
Nous pensons à cette phase, que la formation doit aussi apporter des méthodes et des modes de management aux responsables et aux managers d'Alliance, et ce afin de redonner du sens à la culture managériale au sein de l'entreprise en question.

La formation est davantage un acte d'anticipation et de conduite de changement, car l'Alliance de demain est davantage un espace de compétition et de fidélisation des ressources humaines.

1.2.6 La communication :

Le sixième attribut que nous avons mis en exergue dans le cadre de cette étude est celui de l'apport de la communication dans la dynamique de la motivation des hommes au travail (Question n°6). Les résultats sont présentés dans la figure n°23.

Figure n°23 : Avis des répondants sur la communication interne au sein de l'entreprise.



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

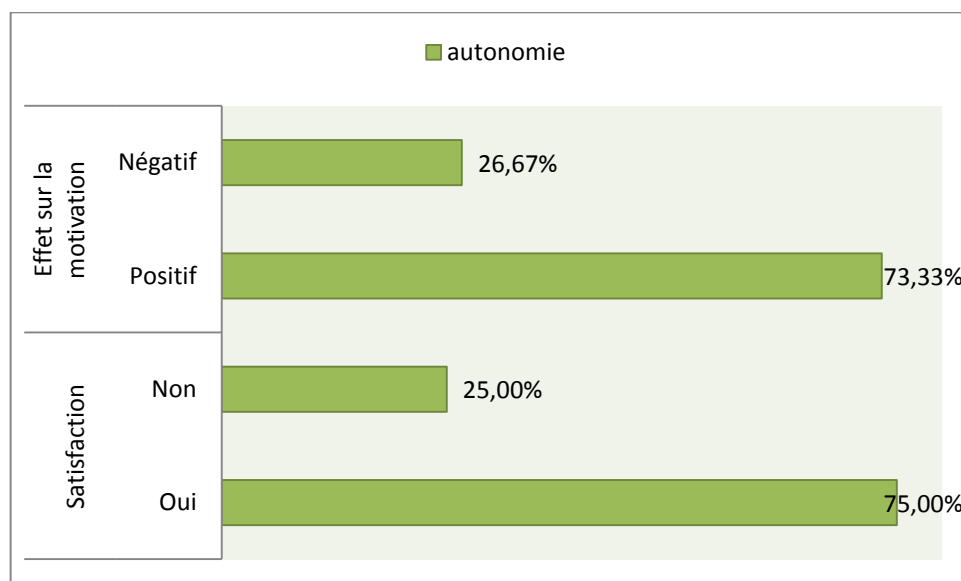
La communication est perçue comme un élément en mesure de jouer un rôle important et positif sur la motivation de **60%** des enquêtés.

La majorité des enquêtés estiment qu'ils sont satisfaits à l'égard de ce facteur, sauf que **31.67%** de même échantillon pensent le contraire, et mettent que l'effet communication demeure encore déficitaire.

1.2.7 Autonomie :

Le septième attribut est celui de l'autonomie, les résultats sont indiqués dans la figure n°24 (Question n°7).

Figure n°24: Avis des répondants sur l'autonomie au travail.



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

Un autre attribut aussi important dans la motivation de l'homme au travail, il s'agit de la recherche de l'autonomie. Ce concept est différent de celui de la monotonie, utilisé autrefois dans le management classique dit taylorien, où l'homme était considéré comme une pièce détachée et auxiliaire à l'organisation du travail.

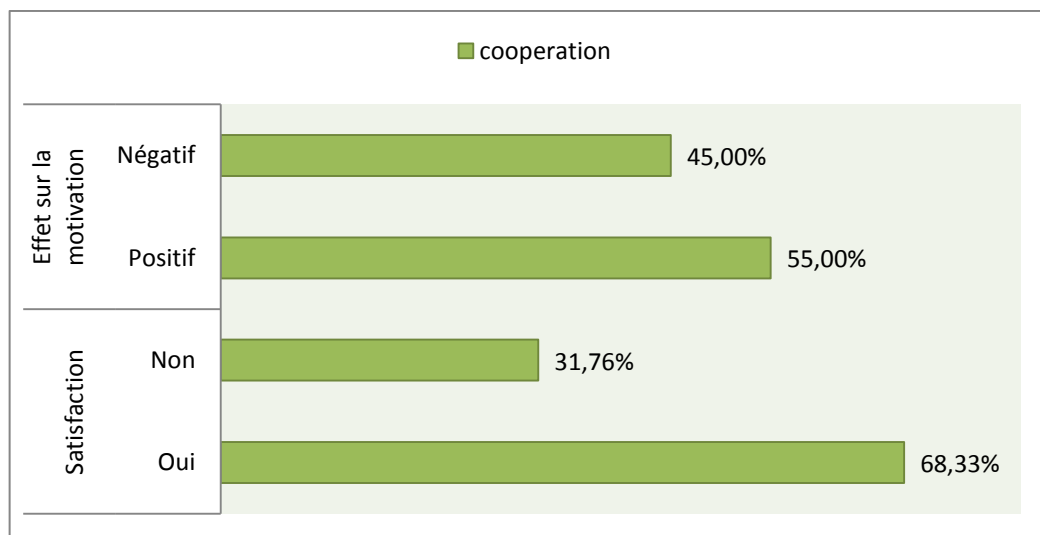
Les résultats de notre travail de recherche, nous permettons de montrer que l'ensemble des enquêtés pensent que ce lien est déterminant, et que l'autonomie a des effets positifs dans la réalisation de la motivation au travail. Une grande partie des enquêtés, soit **73.33%** de l'échantillon déclarent que ce facteur a un effet positif sur leur motivation au travail contre seulement **26.67%** d'un avis contraire.

Ces enquêtés signalent en parallèle qu'ils sont insatisfaits quant à la mise en valeur de ce concept dans la culture de l'entreprise, mais d'un pourcentage peu important ; **26.67%** des enquêtés, et recherchent davantage des améliorations dans le management.

1.2.8 La coopération :

Le dernier attribut lié à la motivation au travail que nous avons mis en exergue dans le cadre de cette étude est celui de coopération, les résultats sont présentés dans la figure n°25.

Figure n°25 : Avis des répondants sur la coopération au sein d'Alliance.



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

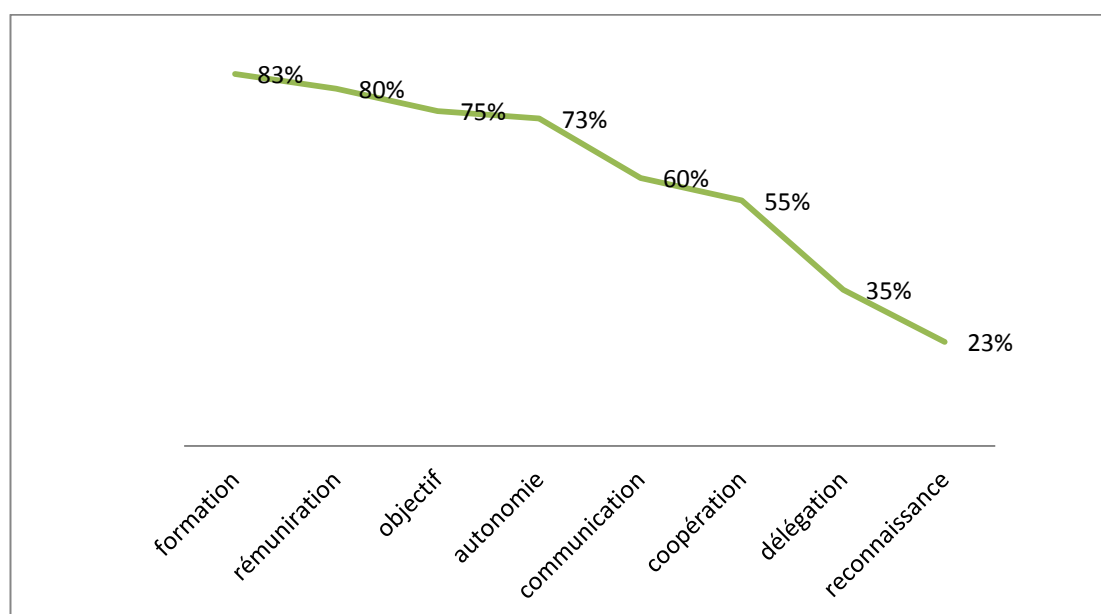
Les réponses fournies à cette question par l'ensemble des enquêtés, nous permettons de situer le rapport étroit entre les deux concepts, ainsi que l'effet positif de la coopération dans la dynamique de la culture collective et de la construction de l'esprit d'équipe dans

l'entreprise. Ce facteur représente pour les **55%** des enquêtés d'Alliance Assurances un facteur qui a une influence positive sur leur motivation au travail contre seulement **45%** qui pensent le contraire.

Les enquêtés interrogés par nos soins, soit **68.33%** de l'échantillon, sont satisfaits par rapport aux efforts fournis par l'entreprise dans ce sens contre **31.67%** du même échantillon pensent le contraire et signalent qu'il existe peu de travail collaboratif dans cette entreprise. Cet attribut à savoir la coopération demeure inestimable à notre sens, car il s'agit du renforcement des pratiques de management dans l'entreprise.

L'ensemble des attributs cités par nos soins sont étroitement liés, et ils constituent le sentiment de l'Alliance de demain.

- Figure n°26 : Le classement des facteurs influençant positivement sur la motivation du personnel d'Alliance.



Source : établie par nos soins à partir des résultats de la deuxième partie du questionnaire.

D'après ce graphe, il nous semble que la formation est en tête des facteurs influençant positivement sur la motivation du personnel d'Alliance avec un pourcentage de (**83%**), suivie de la rémunération avec un pourcentage de (**80%**), puis la fixation des objectifs et

l'autonomie au travail avec des proportions très proches (75%) et (73%), ensuite vient la communication interne avec un pourcentage de (60%), et la coopération (55%). La délégation et la reconnaissance avec des pourcentages peu importants, (35%) pour la délégation et (23%) pour la reconnaissance.

1.3. Partie3 : L'étude du lien entre la motivation et la performance.

1.3.1 Les statistiques descriptives des variables :

1.3.1.1 Les statistiques descriptives de la motivation :

Les statistiques descriptives relatives à la motivation au travail des enquêtés figurent au tableau n°17, dans ce tableau, chacune des (4) questions mesurant la motivation au travail.

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

1	2	3	4	5
Pas du tout pour cette raison	Peu	Modérément	Fortement	Exactement pour cette raison

Tableau n° 17 : Les statistiques descriptives de la motivation

Je fais des efforts au travail :	Moyenne
A. Car ce que je fais a beaucoup de sens pour moi.	3,12
B. Car mon travail s'intègre parfaitement dans mes objectifs de vie personnelle.	3,49
C. Car, je risque de perdre mon emploi si je ne fais pas assez d'efforts au travail.	4,60
D. Car, je considère cela comme étant mon devoir envers mon employeur.	4,12
La moyenne pondérée :	3,83

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

Parmi les quatre (4) questions, l'item 2 : «Car, je risque de perdre mon emploi si je ne fais pas assez d'efforts au travail », a enregistré le score le plus élevé.

Globalement, on peut juger la motivation du personnel d'Alliance comme positive puisque la totalité des réponses ont des scores supérieurs à 3, de plus la moyenne des scores est de 3,83.

1.3.1.2 La statistique descriptive de la performance intra-rôle :

Les résultats sur la description statistique de la performance intra-rôle sont présentés dans le tableau 4.4 ci-dessus. Une échelle de Likert a été utilisée pour les items relevant de la performance intra-rôle, échelle de Likert entre 1 et 5 :

1	2	3	4	5
Pas du tout d'accord	Assez peu d'accord	Moyennement d'accord	Assez d'accord	Tout à fait d'accord

Tableau n°18 : Les statistiques descriptives de la performance intra-rôle.

items	Moyenne
1. J'ai été en mesure de remplir correctement les objectifs de travail et les tâches.	4.0833
2. Je travaille très efficacement	3.9833
3. J'ai une bonne capacité d'analyse et de régulation des problèmes au travail.	3.8333
La moyenne pondérée	3.9667

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

Puisque l'ensemble des moyennes des items sont supérieures à 3, il semble que les participants aient une perception positive de leur performance intra-rôle. Tous les scores sont en effet supérieurs à 3,8333. Parmi les quatre items de la performance intra-rôle, l'item 1, a le meilleur score, à 4,0833. Cet item est relatif à la réalisation des objectifs au travail. Les autres items présentent également un score élevé. Cela indique que les participants estiment qu'ils sont efficaces dans leurs tâches prescrites. La moyenne des items de la performance intra-rôle est de 3.9667.

1.3.1.3 La statistique descriptive de la performance extra-rôle :

Les résultats relatifs à la performance extra-rôle sont résumés au tableau n°19. La même échelle de Likert en 5 points a été utilisée.

Tableau n°19: Les statistiques descriptives de la performance extra-rôle.

Items :	Moyenne
4. J'encourage souvent mes collègues dans les moments difficiles	3.9833
5. Je termine toujours dans les délais le travail qui m'est confié.	4.3333
6. Même en l'absence de tout contrôle, je suis très à cheval sur l'application des règles et des procédures de travail.	4.4000
7. j'adhère complètement aux objectifs de l'organisation.	4.3333
La moyenne pondérée	4.2625

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

D'après les résultats indiqués dans le tableau, on remarque que les scores sont élevés. Cependant, toutes les moyennes sont supérieures à 3, ce qui indique que les participants estiment qu'ils ont une bonne performance extra-rôle. L'item 5 présente la moyenne la plus élevée. Cet item mesure le respect des règles et des procédures du travail même dans l'absence du contrôle. La moyenne de l'item 4 liée à la collaboration avec les collègues est la moyenne la plus faible.

1.3.2 L'analyse de corrélation :

1.3.2.1 La Corrélation entre la motivation et la performance intra-rôle :

Les résultats des corrélations entre la motivation globale au travail et la performance intra-rôle, sont présentés au tableau n°20.

Tableau n°20 : Corrélations motivation / performance intra-rôle

		Motivation	Performance intra-rôle
Motivation	Corrélation de Pearson	1	,577**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	60	60
Performance intra-rôle	Corrélation de Pearson	,577**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	60	60

****La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).**

Le tableau n°20 décrit les résultats de corrélation entre les deux variables de la motivation et la performance intra-rôle globale. Le coefficient de corrélation entre la motivation et la performance intra-rôle est de 0.577, c'est-à-dire, que, lorsque la motivation est plus forte, la performance intra-rôle des enquêtés est également plus forte.

1.3.2.2 La Corrélation entre la motivation et la performance extra-rôle :

Les résultats de la corrélation entre la motivation au travail et la performance extra-rôle globale sont présentés au tableau n°21.

Tableau n°21 : Corrélations motivation / performance extra-rôle.

		Motivation	Performance extra-rôle
Motivation	Corrélation de Pearson	1	,383**
	Sig. (bilatérale)		,003
	N	60	60
Performance extra-rôle	Corrélation de Pearson	,383**	1
	Sig. (bilatérale)	,003	
	N	60	60

****La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).**

La motivation globale et la performance extra-rôle globale sont positivement et significativement corrélées. En effet, le coefficient de corrélation est de 0.383, c'est-à-dire que, lorsque la motivation est plus forte, la performance extra-rôle perçue par les enquêtés est également plus forte.

1.3.2.3 La Corrélation entre la motivation et la performance globale :

Tableau n°22 : Corrélations motivation / performance globale.

	Motivation	la performance globale
Motivation		
Corrélation de Pearson	1	,746**
Sig. (bilatérale)		,000
N	60	60
la performance globale		
Corrélation de Pearson	,746**	1
Sig. (bilatérale)	,000	
N	60	60

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

D'après le tableau n°22, on remarque que la performance globale et la motivation sont significativement et positivement corrélées (le coefficient $r = 0.746$).

Ce coefficient indique l'existence d'une forte relation entre les deux variables, c'est-à-dire, que lorsque la motivation est plus forte, la performance est également plus forte.

Comme nous l'avons vu, le coefficient de corrélation linéaire nous donne une indication de l'intensité de la liaison linéaire entre deux variables. Il permet d'obtenir une mesure de la tendance qu'ont deux variables concernées à varier dans le même sens ou dans le sens inverse, mais il ne peut pas expliquer la relation causale. L'analyse de régression peut préciser le sens de cette relation.

Alors passant maintenant à l'analyse de régression pour bien préciser cette relation.

1.3.3 L'analyse de régression :

L'analyse de régression est une méthode statistique qui permet d'étudier la relation entre les variables. Elle est destinée à identifier la relation statistique entre une variable dépendante ou expliquée et une variable indépendante ou explicative.

L'analyse de corrélation a montré que plusieurs variables de cette étude ont des corrélations significatives entre elles. Dans cette section, en considérant la motivation au travail comme variable indépendante et la performance comme variable dépendante, la relation de causalité entre ces variables sera analysée afin de comprendre l'influence de la motivation sur la performance au travail.

L'équation de régression est de forme : $Y=AX+B$ (Y=variable dépendante, X=variable indépendante). Dans notre cas, on note :

Y= la performance globale, X=la motivation.

L'interprétation de la régression débute en évaluant la qualité du modèle.

1.3.3.1 L'évaluation de la qualité du modèle de régression :

On note :

H1 : le modèle est vérifié, H0 : le modèle n'est pas vérifié.

Le tableau d'ANOVA nous permet de déterminer si nous rejetons l'hypothèse nulle (H₀) ou non.

Tableau n° 23 : ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	6,942	1	6,942	72,921	,000 ^b
Résidu	5,522	58	,095		
Total	12,464	59			

a. Variable dépendante : Performance globale.

b. Valeurs prédites : (constantes), estimoti

On constate à la lecture du tableau que selon la valeur D obtenue pour le modèle, on peut rejeter l'hypothèse nulle. En effet, la valeur de 72,921 est significative à $p < 0,001$, ce qui

indique que nous avons moins de 0,1 % de chance de se tromper en affirmant que le modèle est vérifié.

1.3.3.2 L'analyse de régression de la performance globale en fonction de la motivation :

Les résultats des analyses de régression de la performance globale en fonction de la motivation sont présentés au tableau n° 24.

Tableau n° 24 : régression de la performance en fonction de la motivation.

Modèle	Coefficients non standardisés		t	Sig.	R ²
	A	Erreur standard			
1					
La performance	2,146	,234	9,176	,000	,556
Motivation	,513	,060	8,539	,000	

a. Variable dépendante : la performance globale.

Nous pouvons constater au tableau n°24 que le R² du modèle est 0.556. La valeur du R², lorsqu'elle est multipliée par 100, indique le pourcentage de variabilité de la variable dépendante (la performance) expliquée par la variable indépendante (la motivation). Les résultats suggèrent que **55.6 %** de la performance est expliqué par le niveau de la motivation au travail.

Comme nous pouvons le voir à partir des résultats de régression, l'influence de la motivation au travail sur la performance au travail est significative. Le coefficient de régression est **0.513**.

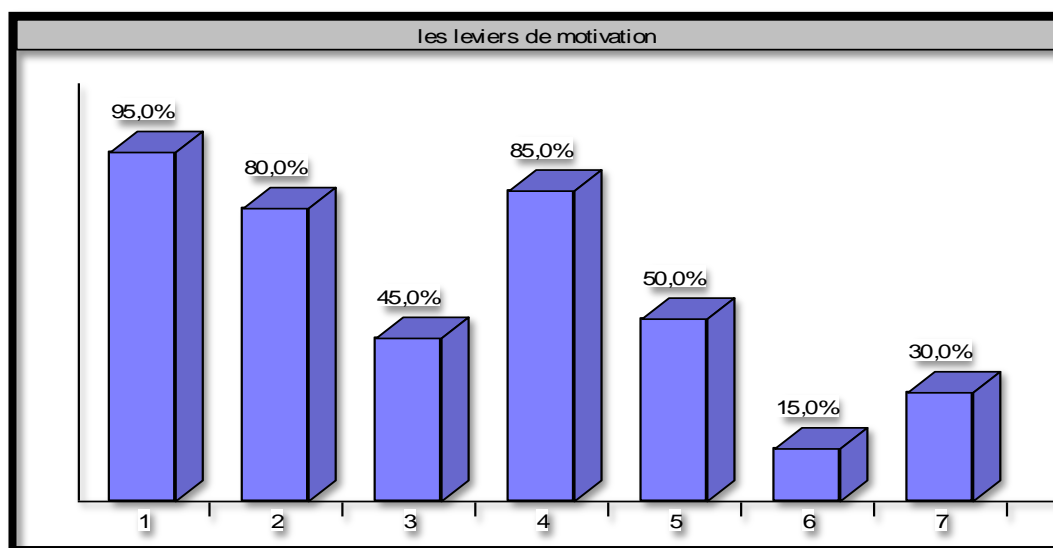
L'équation de régression normalisée :
*La performance = 0.513*la motivation au travail + 2,146.*

1.4. Partie 4 : Les leviers de motivation.

D'après vous, quels sont les leviers les plus importants à améliorer pour développer la motivation dans votre organisation ? (Plusieurs réponses possibles).

1. Les pratiques managériales (reconnaissance, délégation...etc.)
2. Le partage de la stratégie de l'entreprise, des objectifs.
3. La communication interne.
4. La politique salariale (dont primes, avantages, etc.....).
5. Le leadership de chacun.
6. La politique de formation.
7. Le renforcement de travail en équipe.

Figure n°27 : les leviers de la motivation



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

Les deux leviers de motivation les plus efficaces sont, selon les répondants, les pratiques managériales (**95%**) et la politique salariale (**85%**). Ces deux points nous amènent à noter avec beaucoup d'intérêt que les pratiques managériales et la rémunération se sont des leviers les plus importants pour améliorer la motivation au sein d'Alliance.

En troisième position vient le partage de la stratégie de l'entreprise, ce point reposant en partie sur le relais managérial, les managers sont vus comme des acteurs de la motivation au sein de l'entreprise. C'est aussi un rappel de l'importance du sens au travail, celui-ci étant connecté à la capacité d'une direction à traduire et à communiquer efficacement vers ses collaborateurs.

En quatrième position vient le leadership de chacun avec un pourcentage de (50%) comme source d'amélioration de la motivation au sein d'Alliance. la communication vient en cinquième position avec un pourcentage de (45%), suivi de la coopération et le travail en équipe dans une sixième position. Et dans une dernière position vient la formation avec un pourcentage de (15%).

2. **Synthèse de l'enquête:**

Les résultats de nos travaux de recherche sur le terrain d'Alliance Assurance nous ont permis après une enquête, une observation et une analyse de constater que cette entreprise ne cesse d'investir dans la mise en valeur de la motivation des hommes au travail à travers des différentes approches.

Dans une partie de notre recherche empirique, on a identifié les efforts qu'investissent les acteurs de la compagnie afin de motiver les ressources humaines d'Alliance. On a constaté aussi comment ce concept est perçu par ces acteurs. La motivation pour ces derniers est un concept très large et plein de sens, il englobe de diverses dimensions entre autres la recherche de l'autonomie avec le projet de l'entreprise, l'écoute, le respect mutuel, la reconnaissance, la recherche d'un management participatif...etc.

À travers les résultats et l'analyse du questionnaire, on a pu atteindre les objectifs de notre recherche.

- Dans un premier lieu :

On a mesuré l'impact des efforts investis par les responsables d'Alliance sur la satisfaction et la motivation des clients internes de l'entreprise. Et on est arrivé aux points suivants :

- ∞ La formation est le facteur qui a enregistré la proportion la plus élevée de satisfaits (100%). Ce facteur a aussi la plus forte influence positive sur la motivation des enquêtés (83%).
- ∞ Concernant la rémunération, ce facteur a engendré plus de 70% de satisfait, l'influence de ce facteur est aussi positive sur la motivation de 80% des enquêtés.
- ∞ Par rapport aux objectifs fixés pour le personnel d'Alliance, il ressort que ce facteur engendre plus de 70% de satisfait, il enregistre aussi une influence positive sur les (75%) des enquêtés.
- ∞ Un autre facteur de motivation décrit dans notre étude, celui de l'autonomie au travail. Les (75%) de notre échantillon, sont satisfaits par rapport à ce facteur. En effet, l'influence positive de ce facteur sur la motivation des enquêtés est de (73%).
- ∞ La communication interne chez plus (68%) des enquêtés. Elle influence positivement sur la motivation des enquêtés dans une proportion de (60%).
- ∞ En ce qui concerne la coopération, ce facteur engendre de la satisfaction auprès de (68%) des enquêtés. L'influence de ce déterminant sur la motivation des répondants est positive avec une proportion de (55%).
- ∞ Par rapport à la délégation, ce facteur a enregistré la proportion la plus élevée d'insatisfaits (70%). L'influence de ce facteur est aussi négative avec une proportion de (65%).
- ∞ La reconnaissance a généré de l'insatisfaction auprès de (56%) des enquêtés. Ce facteur a une influence la plus négative sur la motivation des enquêtés, soit de (76%).

L'ensemble des facteurs qu'utilise Alliance demeure intéressant, car ils ont un effet positif sur la motivation et la satisfaction des ressources humaines de la compagnie, à l'exception de deux facteurs, à savoir la délégation et la reconnaissance.

▪ Dans un second lieu :

Sur le plan d'une étude statistique (analyse de la corrélation Pearson et une analyse de régression simple), on a pu constater que la relation entre la motivation des hommes au travail et leur performance est significative ($R^2=0.556$). Cela veut dire qu'à chaque fois que le niveau de motivation des hommes au travail augmente, le niveau de leur performance augmente dans le même sens.

La motivation et la performance sont des deux variables intimement liées par une relation de cause à effet.

▪ Dans un dernier lieu :

Les principaux leviers de motivation qui préconisent les ressources humaines d'ALLIANCE sont les suivants :

- ⌘ Les pratiques managériales (reconnaissance, délégation.....) ;
- ⌘ La politique salariale ;
- ⌘ Le partage de la stratégie de l'entreprise ;
- ⌘ Et le leadership de chacun.

À la base de ces leviers, et en prenant en compte tous les résultats précédents, on a constitué une liste de recommandation pour améliorer le niveau de motivation des ressources humaines d'Alliance, ainsi que leur performance.

3. Les recommandations :

A. Créer un sentiment de reconnaissance par les groupes de travail :

Les résultats de notre enquête ont montré un manque de la mise en valeur de la reconnaissance au travail, dans ce cadre on préconise créer des groupes de travail qui, en plus de donner un sentiment de reconnaissance par la participation, l'écoute et la négociation, représenteront plusieurs enjeux pour Alliance :

- ∞ Impliquer les salariés dans la prise de décision (responsabilisation).
- ∞ Créer une capacité de coopération bénéfique pour l'entreprise.
- ∞ Améliorer le sentiment d'utilité.
- ∞ Acceptation des objectifs.
- ∞ Bâtir sur les premiers résultats.
- ∞ Démontrer la reconnaissance de l'entreprise.
- ∞ Rechercher des facteurs de progrès (le chemin vers l'objectif).

Pour faire simple, reconnaître quelqu'un c'est l'écouter, le considérer, le respecter, prendre en considération son sentiment et ses remarques, le rôle du manager est donc primordial. La participation aux évaluations, le retour sur effort, permettent également de créer le sentiment de reconnaissance et seront développés plus loin. La reconnaissance passe par une structure de négociation. Celle-ci est le principal moyen social de reconnaissance. Négocier avec quelqu'un, c'est être reconnu par lui.

Pour la réussite d'Alliance, il est important que l'ensemble des salariés soit reconnu et impliqué, il convient donc que les nouveaux soient rapidement intégrés dans la vie de l'entreprise et on préconise pour cela de mettre en place un programme d'accompagnement des nouveaux.

B. Déléguer pour motiver et responsabiliser :

La délégation est un acte motivant, si c'est fait dans des bonnes conditions. On a

remarqué travers notre enquête que la pratique de la délégation au sein d'Alliance a procuré des effets négatifs sur la satisfaction et la motivation des ressources humaines de la compagnie.

Dans ce cadre les managers de cette compagnie doivent prendre en mesure les points suivants :

- ☞ Rencontrer l'intéressé. Rechercher l'accord, une délégation ne s'impose pas.
- ☞ Clarifier qui fait quoi ; éviter l'ambiguïté des rôles ; informer les tiers.
- ☞ Ne pas chercher à tout prévoir, à tout codifier ; la personne doit pouvoir exercer son autonomie.
- ☞ Vérifier que la délégation implique l'atteinte d'un objectif. Confier des tâches mineures ou désagréables n'est pas déléguer !
- ☞ Vérifier que l'activité confiée motive le collaborateur et va permettre de développer son savoir-faire.
- ☞ Prévoir un dispositif d'alerte en cas de difficulté.

C. La rétribution au mérite :

On préconise donc de mettre en place un mécanisme lié à la qualité et à l'implication des salariés dans le travail. Ce mécanisme doit récompenser la performance individuelle mais aussi la participation à la performance collective afin d'obtenir une coopération dans l'atteinte des objectifs.

On propose de mettre en place une formule d'intéressement en y intégrant des critères qualitatifs et quantitatifs proche du métier, qui seront mesurés et communiqués par les tableaux de bord eux même acceptés.

On rappelle que pour obtenir la motivation recherchée par une prime, il est important que les critères d'évaluation et de répartition soient perçus comme équitable. Il est donc essentiel de faire participer et de communiquer sur l'objectif mais aussi sur les critères d'évaluations et la corrélation entre ceux-ci et la prime. De ces critères qui seront perçue comme équitable, car acceptée et comprise par tous lors de la présentation des différents

objectifs et indicateurs, il sera calculé le montant de la prime d'intéressement directement lié à l'implication de chacun et de tous.

⇒ En bref :

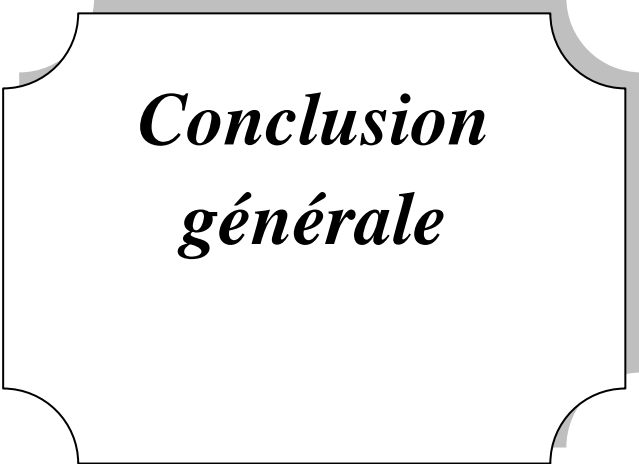
- ⌘ Objectifs individuels et collectifs proche du métier
- ⌘ Peu d'objectifs, mais clairs et ambitieux.
- ⌘ Objectifs de résultats mais aussi de manières de faire (comportementaux)
- ⌘ Lien explicite avec le système de reconnaissance (équité)
- ⌘ Communication et échanges réguliers autour des objectifs entre salariés et responsables.
- ⌘ Il faut également que les salariés disposent de moyens pour les atteindre.

D. Obtenir une coopération autour de l'objectif :

L'esprit de groupe étant essentiel à la mise en place d'une synergie, il nous faut un ou des objectifs communs acceptés, un langage commun, des règles de fonctionnement adoptées et comprises par tous et des critères d'évaluation acceptés.

Définir un objectif commun et créer une communication autour de celui-ci permettront à Alliance de créer une coopération en emmenant les salariés à se battre pour une valeur en laquelle ils croient déjà. Les mettre sous tension positive.

Afin de développer une véritable coopération et améliorer le climat interne par le soutien, il convient d'explicitier les enjeux que représente cet objectif pour la société et pour les hommes qui la composent.



***Conclusion
générale***

Cette étude avait pour ambition d'apporter une contribution à une meilleure compréhension des concepts de la motivation et de la performance, tout en évaluant les relations existant entre ces deux concepts. Ce travail a pu permettre de mettre en avant deux résultats principaux : il précise la notion de performance en général et plus particulièrement celle de la performance individuelle; il permet également d'observer si la performance des individus au travail est liée à leur motivation.

L'obtention des divers résultats a été permise grâce à la synthèse de la littérature sur le concept de la motivation et sur celui de la performance, ainsi que grâce à une approche empirique (observation de terrain, diagnostic et collecte de données quantitatives à l'aide d'un questionnaire effectué auprès des employés d'Alliance Assurances). Les résultats obtenus permettent de répondre aux interrogations soulevées par la problématique de recherche et à ses questions sous-jacentes.

La motivation est concept très large, complexe, et plein de sens, il fait appel à plusieurs éléments et indices révélateurs. De même la performance est un sujet qui demeure de plus en plus complexe, car il cache dans sa profondeur une multitude de variables qui le conditionnent. Nous avons pu constater à travers la littérature que les deux concepts sont intimement liés, et constituent la base réagissant le management et l'organisation des entreprises modernes.

Les résultats de notre recherche empirique nous ont permis d'identifier les efforts que déploie ALLIANCE en matière de motivation de ces ressources humaines. Ces efforts sont les suivants : la fixation des objectifs, la délégation, la reconnaissance, la rémunération, la communication interne, la formation, l'autonomie au travail, et la coopération.

L'ensemble de ses efforts demeure des actes positifs, car ils entraînent à travers leur application sur le terrain la motivation des ressources humaines exerçantes au sein d'ALLIANCE. A l'exception de deux facteurs qui ont des effets négatifs sur la motivation des ressources humaines de la compagnie (d'après les résultats du questionnaire, Q2 et Q3 de la deuxième partie), cela nous amène à confirmer la première hypothèse, **H1** : « Les efforts

que déploie ALLIANCE Assurances en matière de motivation de ces ressources humaines sont insuffisants ».

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

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

L'état des lieux dans l'entreprise nous a amené à proposer des essais de recommandations et des suggestions. Dans un premier temps, nous avons proposé de créer un sentiment de reconnaissance par les groupes de travail. Dans un second temps nous avons mis l'accent sur quelques points liés à la délégation, pour toucher ensuite à la rétribution au mérite. Il s'agira dans un dernier temps de créer une coopération au tour d'un objectif commun.

L'investissement dans la motivation des hommes au travail est lié à la capacité des acteurs à motiver dans tous les sens leurs ressources humaines. L'objectif attendu par toutes entreprises modernes est celui de la recherche de la performance. Ce concept demeurera la pierre angulaire des préoccupations, des diagnostics, et des études dans le domaine du management.

Deux types de limites sont soulevés par notre étude :

- ☞ Les limites conceptuelles : les concepts de la motivation et de la performance sont des concepts particulièrement délicats à manipuler. Il a donc fallu faire des choix et tenter de trouver le meilleur compromis pour mener à bien cette étude.

- ∞ Les limites méthodologiques : Le questionnaire a été effectué auprès des salariés d'une importante entreprise, mais seule et unique sur le sol algérien, ce qui peut entraîner un biais dans la généralisation des résultats obtenus.

Afin de compléter cette étude, plusieurs voies pourraient être tracées. Il faudrait avant tout pouvoir généraliser les résultats obtenus auprès du secteur d'assurance. Cela impliquerait de pouvoir interroger d'autres salariés d'autres compagnies d'assurances. Les pistes proposées pourraient ainsi être revalidées et les résultats généralisés. Il serait également intéressant de mener de telles études sur un échantillon de salariés étrangers afin de montrer les différences culturelles liées à la motivation et à la performance des hommes au travail. En résumé, la compréhension des concepts de motivation et de performance ouvre de nouvelles pistes d'intérêt dans les domaines conceptuels et méthodologiques.

« La théorie, c'est quand on sait tout et que rien ne fonctionne. la pratique c'est quand tout fonctionne et que personne ne sait pourquoi. Si la pratique et la théorie sont réunies, rien ne fonctionne et on ne sait pas pourquoi ».

Albert Einstein.



Bibliographie

Bibliographie :

∞ Ouvrages :

- ADRIEN (Payette) : « *Efficacité des gestionnaires et des organisations* », Presses de l'Université du Québec, Montréal, 1988.
- AELION (François) : « *Manager en toutes lettres* », Edition d'organisation, paris, 2009.
- ARMSTRONG (Michael) : « *Devenez un (encore) meilleur manager* », traduit par Gaboriaud (Mickey), édition l'entreprise, Paris, 2010.
- BAILLY (B.A), BOURGEOISE (D) et al : « *comportement humain et management* », ED Pearson, France, 2006.
- BATAL (Christian) : « *la GRH dans le secteur public* », les éditions d'organisation, 1998.
- BENCHEMAM (F) et GALINDO (G) : « *Mémento LMD - Gestion des Ressources Humaines* », Edition GUALINO, Paris, 2013.
- BERNARDON (Jean-Claude): « *Atteindre vos objectifs - Yes you can !* », Edition : Maxima, 2013.
- BOYER (V-M) et NOËL (L-E) : « *G.R.H - Nouvelles pratiques* », Édition EMS Paris, 2003.
- CALDIN (L) et autres : « *gestion des ressources humaines: pratique et éléments de théorie* », Ed Dunod, 2ème édition, paris, 2004.
- CARRE(O), PIO ESNOLT (N) et MULLER (J-L) : « *Motiver aujourd'hui c'est possible*», Edition ESF (Issy-les –molineaux), Paris 2003.
- CHANDLER (Alfred) : « *Organisation et performance des entreprises* », Editions de l'organisation, Paris, 1992.
- DECKER Jean- François : « *Etre motivé et réussir*, édition d'Organisation », Paris, 1988.
- DELPHINE (St- Julian): « *les survivants: vers une gestion différenciée des ressources humaine* », Ed HARMANTTAN, 2005.
- DIDIER (N) et CHEREAU (F) : « *Déléguer et responsabiliser* », Édition INSEP CONSULTING, Lyon, 2003.
- DOGOR DI NUZZO (Béatrice) : « *Le management de la motivation : Améliorer les services* », Editions EMS, Paris, 2011.

- DONJEAN (Christine) : *La Communication interne*, Édition Eric cobut, 2eme édition, Belgique, 2015.
- EMMANUEL (M) et MATHIEU (D): « *Les clés de la performance* », Les éditions Démos, Paris, 2004.
- FERRARY (Michel) : « *Management des ressources humaines : Marché du travail et acteurs stratégiques* », Edition Dunod, Paris, 2014.
- GANDY (Jean-Marc) : « *Motiver vos collaborateurs* », édition AFNOR, France, 2009.
- HERVE (Aulner) : « *Le manuel du chef : Outils pour gérer, outils pour motiver, outils pour communiquer*»,
- HOSDEY (A) et ROGISTER (J) : « *La formation en entreprise: les clés de la réussite* », Belgique, 2009.
- LACAZE (D), PERROT (S) : « *L'intégration des nouveaux collaborateurs* », Édition Dunod, Paris, 2010.
- LE FAUCHEUR (Sylvie) : « *Et si la reconnaissance au travail prenait sa place dans l'entreprise ?* », Editions du Panthéon, Paris, 2012.
- LE BOTERF (G): « *De la compétence à la navigation professionnelle*», Éd d'Organisation, 1997.
- (LEMONNIER) Jacques : « *Les objectifs individuels de performance* », édition Vibert, Paris.2010.
- (LEVY-LEBOYER) Claude : « *La motivation au travail, modèles et stratégies* », édition d'Organisation, 3ème édition, 2006.
- (LEVY-LEBOYER) Claude : « *La motivation dans l'entreprise, modèles et stratégies* », édition d'organisation, 2^{ème} édition, Paris, 2002.
- LOUIS BERGERON (Jean) : « *Les Aspects humains de l'organisation* », Ed Gaetan Morin, Québec, 1980.
- LORINO (Philippe) : « *Méthodes et pratiques de la performance, le guide du pilotage* », Editions de l'organisation, Paris, 1997.
- LORIOL (Marc) : « *Traiter de sociologie du travail2011* », traduit par : KARAKIOULAFIS (Christina), 2011.
- MAUGERI) Salvatore: «*Théories de la motivation au travail*”, Ed Dunod, Paris, 2013.
- MORIN (E) et AUBÉ (c) : *Psychologie et management*, édition Chenelière Éducation, 2 Emme édition, Montréal, 2007.

- NEVEU (Jean-Pierre) : « *La démission du cadre d'entreprise – étude sur l'intention de départ volontaire* », éd. Economica, Paris, 1996.p 63.
- PARMENTIER (Christophe): «*L'ingénierie de formation; Outils et méthodes*», Ed d'organisation, Paris, 2008, p.58.
- ROBBINS (S) et JUDGE (T): « *Comportements organisationnels* », Pearson Education, New Jersey, 2006.
- ROMAN (Bernard) : « *Bâtir une stratégie de rémunération : Systèmes de rémunérations et management de la performance* », Ed Dunod, Paris, 2010.
- ROUSSEL (P), CHARBONNIER (A) ET CARLOS (A-S), « *vers une mesure de la performance contextuelle au travail de l'individu* », étude exploratoire, 2009.
- SCHERMERHORN (R, Jr) et autres : « *comportement humain et organisation* », édition ERPI, 3em édition, canada, 2006.
- SEKIOU (Lekheder): « *gestion des ressources humaines* », Edition Deboeck université, Bruxelles, 2001.
- SOULEZ Guillot : *La gestion des ressources humaines 2015-2016*, Édition Gualino, paris, 2015.
- STAFFORD, (J) et BODSON, (P) : « *L'analyse multivariée avec SPSS* », Presses de l'Université du Québec, Canada, 2006.
- THIERRY (L) et WESTPHALEN (M-H) : « *Communicator : Le guide de la communication d'entreprise* », Édition Dunod, Paris, 2012.
- THOMAS (L) et MICHEAU-THOMAZEAU (S) : « *La boîte à outil de la motivation* », édition Dunod, Paris, 2014.
- ZARIFIAN (Philippe): « *Le modèle de la compétence*», Editions Liaisons, Paris, 2001.

∞ Revues :

- BRUN (J.-P) et DUGAS (N) : « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens », in revue Gestion, HEC Montréal, vol. 30, n°2, 2005, P : 79-88.
- BOURGUIGNON (Annick) : « *Peut-on définir la performance ?* », Revue Française de Comptabilité, n° 269, juillet à août 1995, P : 61-66.
- LEVIN (A.Y) et MINTON (J.W) : « *Determinig organizationnal performance : another look, and an agenda for research* », in revue Management Science, Vol 32, n°5, 1986.
- ROUSSEL (P), DALMAS (M), et OUBRA (N): *Les modèles intégrateurs de la motivation au travail*, in revue Comportement Organisationnel, Vol 3, 2009.

∞ Dictionnaires :

- Dictionnaire le robert, Dictionnaire quotidien, Paris, 1996, P1228.
- REY (Alain) : « Dictionnaire historique de la langue française », Le Robert, 1993.
- PERETTI Jean-Marie, « Dictionnaire des ressources humaines », 2ème édition, Vuibert, 2001.

∞ Travaux universitaires :

- BELGHANAMI (Wassila) : “La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l’entreprise », mémoire de Magister en Management, université d’ORON, 2013-2014.
- ROUANE (Boumediène) : *l’évaluation de la performance des salariés, mémoire de magister en management des ressources humaines, université Abou-Bakr BELKAÏD – Tlemcen, 2006.*
- ZERROUKKI (Mohamed Amine) : *Culture d'entreprise et motivation des salariés*, mémoire de magister en science de gestion, Université d’Oron, 2011
- ACHTE (Isabelle) et autres : « *Comment concilier la performance et le bien-être au travail ?* », Mémoire MBA RH, Dauphine université de paris, 2010.

∞ Documents d’Alliance :

- Rapport d’activité RH 2014.
- Rapport de gestions 2013 et 2014.
- Politique de rémunération d’ALLIANCE Assurances.

∞ Sites web :

- www.degrif-coach.fr. (Consulté le 03.08.2015; à 12h:31, publié le 16.01.2015 à 12 h 53)
- <http://alain.battandier.free.fr>. (Consulté le 01.08.2015, à 20h : 14mn)
- <http://www.delapsychologie.com>. (Consulté le : 01.08.2015, à 20h:02mn)
- <http://www.crossknowledge.com/fr>. (Consulté le 27.07.2015 à 16h : 15mn)
- <http://www.thesebrain.univ-lyon3.fr/>. (Consulté le 1.1.2015 à 14h : 58mn)

∞ Autres :

- Emission télévisée : TAOUT Sandra, parcours, beur tv, 7 mars 2015, 6.03.2015 à 20 h:30mn.
- Le discours du PDG d'alliance Assurances KHELIFATI Hassan lors de la cérémonie organisée pour célébrer les dix ans d'existence sur le marché des assurances, 1.06.2015.



ANNEXES



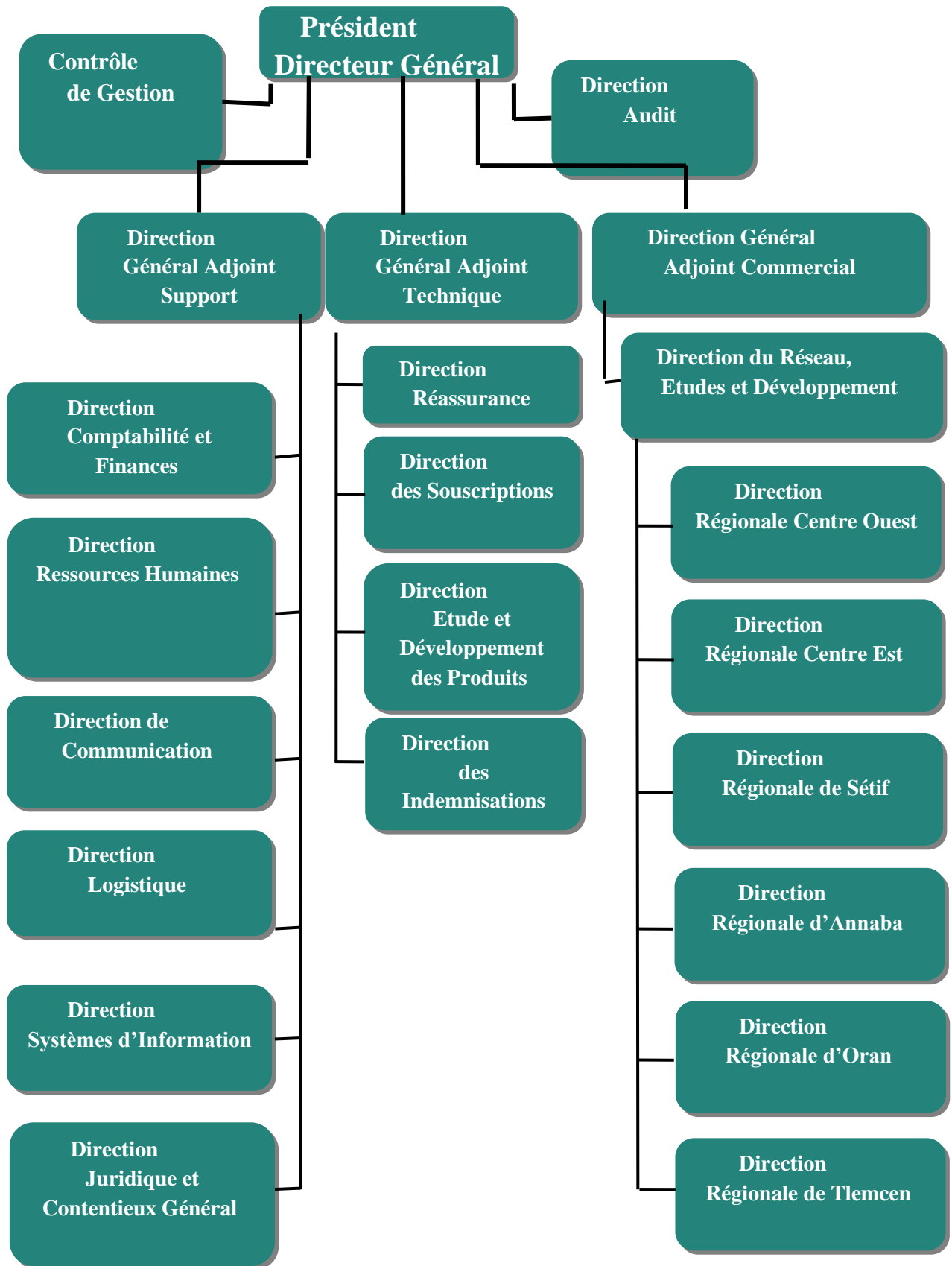
ANNEXE I

Annexe I : Logos d'ALLIANCE Assurances.



ANNEXE II

ANNEXE II : L'organigramme d'ALLIANCES Assurances :





ANNEXE III

Annexe III : Questionnaire.

Questionnaire Rh :

Madame, monsieur,

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de Master en management des ressources humaines à l'école HEC Alger, dont le thème porte sur :

« L'apport de la motivation des hommes au travail dans la recherche de la performance au sein de l'entreprise ».

Nous avons l'honneur de solliciter votre collaboration en répondant aux questions ci-jointes.

Toutes vos réponses seront traitées de façon strictement *anonyme* et *confidentielle*.

Nous vous remercions d'avance de temps que vous allez nous consacrer et de votre coopération fortement appréciée.

L'intéressé: l'étudiante

HAMZAOUA Hadjer.

Partie1 :

1. Vous êtes de sexe:

- Féminin.
- Masculin.

2. Votre âge est:

<input type="radio"/> Moins de 25 ans.
<input type="radio"/> Entre 25 et 34 ans.
<input type="radio"/> Entre 35 et 44 ans.
<input type="radio"/> Plus de 45 ans.

3. Votre niveau académique est:

<input type="checkbox"/> Universitaire
<input type="checkbox"/> Secondaire
<input type="checkbox"/> Moyen
<input type="checkbox"/> Autres (précisez):.....

4. Votre catégorie socioprofessionnelle:

<input type="radio"/> Cadres
<input type="radio"/> Maîtrises
<input type="radio"/> Exécutions

5. Depuis quand travaillez-vous chez ALLIANCE ASSURANCES:

<input type="checkbox"/> Moins de 3 ans
<input type="checkbox"/> Entre 3 et 5 ans
<input type="checkbox"/> Entre 5 et 8 ans
<input type="checkbox"/> plus de 9 ans

Partie2 :

Pour chacun des énoncés suivants :

- A. cocher la case correspondante à votre niveau de satisfaction ou d'insatisfaction au travail.
- B. cocher la case correspondante à l'influence de cet énoncé sur votre motivation au travail.

1. Au sein d'Alliance, les objectifs qui me sont fixés sont clairs et précis.

A.	<input type="checkbox"/> Satisfait	<input type="checkbox"/> Non satisfait
B.	<input type="radio"/> Effet positif	<input type="radio"/> Effet négatif

2. Mes supérieurs ont l'habitude de me confier la responsabilité de réaliser certains de leurs activités.

A.	<input type="checkbox"/> Satisfait	<input type="checkbox"/> Non satisfait
B.	<input type="radio"/> Effet positif	<input type="radio"/> Effet négatif

3. Mon travail est reconnu par un retour (félicitation, avis, etc.....).

A.	<input type="checkbox"/> Satisfait	<input type="checkbox"/> Non satisfait
B.	<input type="radio"/> Effet positif	<input type="radio"/> Effet négatif

4. Le salaire que je perçois est à la hauteur du travail que j'accomplis.

A.	<input type="checkbox"/> Satisfait	<input type="checkbox"/> Non satisfait
B.	<input type="radio"/> Effet positif	<input type="radio"/> Effet négatif

5. Mon travail offre des possibilités de formation intéressantes

A.	<input type="checkbox"/> Satisfait	<input type="checkbox"/> Non satisfait
B.	<input type="radio"/> Effet positif	<input type="radio"/> Effet négatif

6. Au sein de mon entreprise, la communication circule parfaitement.

A.	<input type="checkbox"/> Satisfait	<input type="checkbox"/> Non satisfait
B.	<input type="radio"/> Effet positif	<input type="radio"/> Effet négatif

7. Au sein d'ALIANCE, ma hiérarchie me donne une autonomie réelle quand aux moyens et aux méthodes pour atteindre les objectifs qui me sont fixés.

A.	<input type="checkbox"/> Satisfait	<input type="checkbox"/> Non satisfait
B.	<input type="radio"/> Effet positif	<input type="radio"/> Effet négatif

8. Là où je suis, il y a une réelle collaboration et un travail d'équipe.

A.	<input type="checkbox"/> Satisfait	<input type="checkbox"/> Non satisfait
B.	<input type="radio"/> Effet positif	<input type="radio"/> Effet négatif

Partie3 :

Pour chaque proposition qui suit, veuillez indiquer votre degré d'accord en ce qui concerne les différentes raisons qui vous conduisent à déployer des efforts dans votre travail actuel, en encerclant le chiffre correspondant le mieux à votre opinion.

Nous entendons ici les efforts intellectuels, physiques et mentaux que vous déployez dans votre travail.

Il n'y a ni de bonnes ni de mauvaises réponses.

1	2	3	4	5
Pas du tout pour cette raison	Peu	Modérément	Fortement	Exactement pour cette raison

Je fais des efforts au travail :

A. Car ce que je fais a beaucoup de sens pour moi.	1	2	3	4	5
B. Car mon travail s'intègre parfaitement dans mes objectifs de vie personnelle.	1	2	3	4	5
C. Car, je risque de perdre mon emploi si je ne fais pas assez d'efforts au travail.	1	2	3	4	5
D. Car, je considère cela comme étant mon devoir envers mon employeur.	1	2	3	4	5

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

1	2	3	4	5
Pas du tout pour cette raison	Peu	Modérément	Fortement	Exactement pour cette raison

items

1. J'ai été en mesure de remplir correctement les objectifs de travail et les tâches.	1	2	3	4	5
2. Je travaille très efficacement	1	2	3	4	5
3. J'ai une bonne capacité d'analyse et de régulation des problèmes au travail.	1	2	3	4	5
4. J'encourage souvent mes collègues dans les moments difficiles.	1	2	3	4	5
5. Je termine toujours dans les délais le travail qui m'est confié.	1	2	3	4	5
6. Même en l'absence de tout contrôle, je suis très à cheval sur l'application des règles et des procédures de travail.	1	2	3	4	5
7. j'adhère complètement aux objectifs de l'organisation.	1	2	3	4	5

Partie4 :

Quels sont d'après vous les leviers les plus importants à améliorer pour développer la motivation au sein d'Alliance ?

(Plusieurs réponses possibles)

- 1/ Les pratiques managériales (reconnaissance, délégation...etc.)
- 2/ Le partage de la stratégie de l'entreprise, des objectifs.
- 3/ La communication interne.
- 4/ La politique salariale (dont primes, avantages, etc.....).
- 5/ Le leadership de chacun.
- 6/ La politique de formation.
- 7/ Le renforcement de travail en équipe.

Merci pour votre collaboration !

Table des matières

Dédicaces	
Remerciement	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des abréviations	
Sommaire	
Résumé	
Introduction.....	1
Chapitre1 : la motivation des ressources humaines.....	6
Séction1 : les fondements de la motivation.....	6
1. Historique et définition du concept	6
1.1. La motivation d'un point de vue historique.....	8
1.2. Définition de la motivation.....	8
1.2.1. Définition générale.....	8
1.2.2. Définition pour l'entrepris.....	8
1.2.3. Définition managériale.....	10
2. La confusion des concepts, satisfaction, motivation, et implication.....	11
2.1. Satisfaction et motivation.....	11
2.2. Implication et motivation.....	12
2.3. Une causalité circulaire les concepts de satisfaction, de motivation et d'implication.....	12
3. La typologie de la motivation au travail.....	13
3.1. La motivation finale.....	13
3.2. La motivation instrumentale.....	14
3.3. La motivation de survie.....	14
3.4. La motivation obsessionnelle.....	14
Séction2 : Les principales théories de la motivation motivationnelles.....	15
1. Les théories du contenu	15
1.1. La théorie de la hiérarchisation des besoins (MASLOW)	16
1.2. La théorie bi-factorielle de Herzberg	18
1.3. La théorie ERD	19
2. Les théories des processus.....	23
2.1. La théorie de l'ÉQUITÉ	23
2.2. La théorie des attentes de VROOM	24
2.3. La théorie de la fixation des objectifs	25
3. Les limites des théories de la motivation	26
Séction3 : les stratégies motivationnelles	27
1. La motivation par les techniques de management.....	27
1.1 L'objectif SMART.....	27

1.2	La délégation.....	29
1.3	La reconnaissance.....	30
1.4	Le leadership situationnel.....	31
2.	Motivation par les outils RH.....	33
2.1	La rémunération.....	34
2.2	Les parcours d'intégration.....	35
2.3	La formation.....	37
2.4	La communication interne.....	38
3.	La motivation a travers le sens au travail.....	40
3.1.	Les pré-requis du sens au travail.....	40
3.1.1.	Autonomie dans l'activité professionnelle.....	41
3.1.2.	La reconnaissance.....	41
3.1.3.	La collaboration et la coopération au travail.....	41
Chapitre2 : le lien entre la motivation et la performance.....		43
Section1: Le sens et l'interprétation de la performance.....		44
1.	Historique et définition de la performance.....	44
1.1.	Bref historique du concept.....	44
1.2.	Définition de la performance.....	45
2.	Les différents types de performance.....	46
2.1.	La performance organisationnelle.....	46
2.2.	La performance sociale.....	46
2.3.	La performance adaptative.....	47
2.4.	La performance individuelle.....	47
3.	La performance individuelle et ses modélisations.....	48
3.1.	Définition de la performance individuelle au travail.....	48
3.2.	Les modélisations de la performance individuelle au travail.....	49
3.2.1.	Modèle multi-factoriel de Campbell(1990).....	49
3.2.2.	La distinction opérée entre la performance dans la tâche et la performance contextuelle.....	51
3.2.2.1.	La performance dans la tâche.....	51
3.2.2.2.	La performance contextuelle(ou extra-rôle).....	52
Section2 : l'évaluation des performances.....		55
1.	Historique et définition de l'évaluation.....	55
1.1.	Bref historique.....	55
1.2.	Définition de l'évaluation.....	55
2.	Intérêts et limites de l'évaluation.....	57
2.1.	Les enjeux de l'évaluation:.....	57
2.2.	Les raisons d'être.....	58
2.3.	La visée de l'évaluation.....	59
2.4.	Avantages et problèmes de l'évaluation.....	60
3.	Le processus et les méthodes de l'évaluation des performances.....	61
3.1.	Le processus de l'évaluation des performances.....	61
3.2.	Les méthodes de l'évaluation.....	64
Section3 : Le lien entre la motivation et la performance.....		67
1.	L'équation de la performance.....	67
1.1.	Les compétences.....	68
1.2.	La fixation des objectifs.....	70
2.	La motivation au cœur de la performance.....	71
3.	L'influence de la motivation sur les performances des collaborateurs.....	76
Chapitre3 : étude de cas : ALLIANCE ASSURANCES.....		80

Séction1 : présentation de l'organisme d'accueil.....	81
1. Généralités sur l'entreprise	81
1.1. Le fondateur d'Alliance Assurances.....	81
1.2. Historique.....	82
1.3. L'organigramme de la compagnie.....	84
1.4. Les domaines d'activités d'Alliance Assurances.....	84
1.5. Le réseau d'alliance assurances.....	84
2. La direction des Ressources Humaines d'ALLIANCE Assurances.....	85
2.1. L'organigramme de la DRH.....	85
2.2. Les missions de la direction des ressources humaines.....	86
2.3. Attributions de la DRH	86
2.4. Etat des effectifs d'ALLIANCE.....	87
3. La politique de motivation et l'évaluation des performances au sein d'ALLIANCE Assurances.....	97
3.1. La politique de motivation d'Alliance Assurances	88
3.2. L'évaluation des performances.....	91
Section2 : Démarche méthodologique.....	91
1. Choix de la méthode de recherche	91
2. Outil de collecte de données.....	92
2.1. Objectifs de questionnaire.....	92
2.2. Conception du questionnaire.....	93
3. Analyse de la fiabilité du questionnaire.....	95
Section3 : Synthèse des résultats et discussion.....	96
1. Analyse et interprétation des résultats	96
1.1. Partie1 : Caractéristiques de l'échantillon.	96
1.1.1. Participation globale	96
1.1.2. Participation par critères	97
1.2. Partie2 : Le niveau de satisfaction des employés par rapport aux différentes situations au travail et leurs effets sur leurs motivations.....	102
1.3. Partie3 : L'étude du lien entre la motivation et la performance.....	
1.4. Partie 4 : Les leviers de motivation.....	121
2. Synthèse de l'enquête.....	122
3. Recommandations	125

Conclusion.

Bibliographie.

Annexes.