

Ecole Supérieure de Commerce Koléa

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales

Option : *Management et Organisation des Entreprises*

Thème :

**L'impact de la motivation sur la
performance des ressources humaines**

Etude de cas : SDA filiale SONELGAZ

Elaboré par :

Mlle. BENCHALAL Racha

Encadré par :

Pr. KECHAD Rabah

Juin 2017

Remerciements

En préambule à ce mémoire je remercie ALLAH tout puissant, maître des cieux et de terre qui m'a permis de mener à bien ce travail.

Je souhaite adresser mes remerciements les plus sincères aux personnes qui m'ont apporté leur aide et qui ont contribué à l'élaboration de ce mémoire ainsi qu'à la réussite de cette formidable année universitaire.

Ces remerciements vont tout d'abord au corps professoral et administratif de l'École Supérieure de Commerce, pour la richesse et la qualité de leur enseignement et qui déploient de grands efforts pour assurer à leurs étudiants une formation actualisée.

Je tiens également à exprimer mes vifs remerciements à la personne qui, au moment où je désespérais le plus, n'a cessé de m'encourager à aller de l'avant et d'avoir accepté de m'encadrer durant cette étude ; mon encadreur,

Pr. R. KECHAD

Je remercie Mme. BOUBAYA, qui m'a encadré et a accepté de partager son expérience et ses connaissances ainsi que tout le personnel de la Direction des Ressources Humaines SDA pour leur orientation et accueil sympathique lors des jours précédant le stage.

Merci à tous et à toutes.

Dédicaces

‘ Parfois, il nous faut peu de mots pour exprimer l’essentiel ’

A

Papa et Maman ...

Résumé

L'évolution sans cesse croissante de l'environnement, caractérisée par la mondialisation, une concurrence effrénée, des marchés marqués par des turbulences, des innovations technologiques en développement constant et rapide.

Devant un tel constat, les organisations ont senti la nécessité de l'implication des RH pour assurer leur pérennité ; en rupture avec les approches classiques les considérant désormais comme vecteur fondamental de création de richesse et de valeur.

La prise de conscience de l'importance des RH dans la réalisation de la performance et l'atteinte des objectifs, exige des préalables, entre autres la mise en place d'un processus d'adhésion, comprenant la motivation.

Dans ce cadre, nous avons tenté de cerner ce facteur primordial de la GRH, au sein de la Société de Distribution de l'électricité et du Gaz d'Alger, et son impact sur la performance.

Au terme de notre étude, nous avons relevé, que se sont les facteurs matériels de motivation, qui impactent la performance, les autres étant d'une influence négligeable.

Mots clés : GRH, RH, motivation, performance, SDA.

Summary

The constant evolution of the environment characterized by globalization. A fierce competition, markets are marked by changes, technological innovations in constant fast development.

Faced in front of this observation, the organizations felt the necessity of the HR to ensure their perrenity.

Breaking away from the classical approches that now see them as a fundamental vector of wealth and value.

Awareness of the importance of HR in achieving performancy and achieving objectives requires prioritizing.

In this context, we tried to identify the primary factor of (Human Ressources Management) within the SDA and it's impact on performance.

At the end of our study, we noticed that the material factors of motivation, which impact performance, and the other factors being of negligible influence.

Key word: HRM, HR, motivation, performancy, SDA

Introduction générale

INTRODUCTION GENERALE

Aujourd'hui les entreprises évoluent dans un environnement concurrentiel en perpétuel mutation, devenant de plus en plus complexe.

La mondialisation des échanges, caractérisée par un rythme accéléré des innovations, la fragmentation et la diversification croissante des marchés, l'interférence de variables politiques et sociales, la montée au créneau des valeurs écologiques représentent autant d'aspérités et de menaces que d'opportunités pour les entreprises.

De ce fait, est devenu plus difficile pour les managers d'entreprise de bâtir un modèle statique d'avantages concurrentiels en s'appuyant uniquement sur des facteurs de succès traditionnels acquis, à l'exemple de technologie d'avant-garde ; un créneau de marché, ou alors un accès privilégié aux matières premières et à de meilleures conditions de financement.

Ces avantages comparatifs ne permettent plus l'exercice d'un leadership dans la mesure où ils sont rapidement repris et même améliorés par la concurrence, grâce au développement sophistiqué de la Recherche et Développement et en particulier, les systèmes de communication dont elles sont dotées et/ou font appelle à des compétences externes.

Le deuxième nerf de la guerre, si ce n'est le plus important, à savoir l'avantage à l'accès aux ressources financières, qui devient difficile, devant l'ouverture des marchés et la libre circulation des capitaux ; pousse bon nombre de grandes entités industrielles ou commerciales à se doter ou investir directement dans ce créneau pour s'autofinancer.

Force est de conclure qu'à moyen et long terme, la plus importante source d'avantages concurrentiels ou de valeur ajoutée, reposerait sur l'élément qui a peut-être, été longtemps négligé ; en l'occurrence, la Gestion des Ressources Humaines.

Ce facteur fondamental à de tout temps constitué un élément de controverse, les questions liées à celui-ci sont parmi les aspects les plus difficiles à traiter opérationnellement pour les managers.

La Ressource Humaine, considérée comme la force motrice de toute activité économique, physique soit-elle ou intellectuelle, est maintenant plus que jamais au centre de tout intérêt,

car reconnu comme l'un des plus importants facteurs parmi les clés de succès, et ce pour toutes entreprises désirant de se repositionner tant que jamais dans une économie devenue plus exigeante, a tous points de vue, en terme de performance et de croissance de productivité.

Pour ce faire il est primordial pour les entreprises de se doter de compétences afin d'atteindre, voir même de dépasser les objectifs assignés, et mener à bien et à terme toutes leurs missions, même si l'enjeu ne s'arrête pas uniquement à ce niveau. Le défi majeur est de motiver la Ressource Humaine acquise, tout en l'incitant à l'accomplissement d'efforts en vue de réaliser la performance et persévérer dans ce sens, afin d'assurer une pérennité certaine pour l'entreprise.

De ce fait, l'opportunité de comprendre l'importance de l'intégration des Ressources Humaines et son association à l'atteinte des objectifs est plus qu'impérative ; mais à travers sa nécessaire motivation, ce n'est qu'à partir de la que nous pourrions évaluer et distinguer entre une entreprise performante ou non performante.

Problématique

La présente réflexion se veut être un outil d'analyse comparative et d'approfondissement des connaissances sur la performance des Ressources Humaines ainsi que de sa perception et de son évolution, dans Ses différentes étapes, ce qui nous amène à poser la problématique suivante :

« Comment la motivation influencera t elle la performance des Ressources Humaines dans SDA ? »

Questions secondaires

La réponse à cette question permettra d'entrevoir les différentes théories traitant de la motivation, ainsi que l'application de son aspect pratique.

De cette problématique centrale découlent plusieurs questions secondaires illustrées comme suit :

- 1) SDA dispose t-elle d'un système de motivation de son personnel ?
- 2) Quels sont les types de motivations les plus pratiqués dans SDA ?

- 3) Quel est l'impact des outils de motivation sur la performance des Ressources Humaines dans SDA ?
- 4) Quelle est donc l'approche la plus adaptée à SDA ?

Hypothèses

De ce qui précède découlent les hypothèses suivantes :

- H1. En l'absence d'un système de motivation propre à SDA, les pratiques relèvent plus de l'approche classique.
- H2. La motivation de type matérielle est la plus dominante dans les pratiques des managers envers leur personnel.
- H3. L'impact des outils de motivation sur les performances des Ressources Humaines sont liés à la perception que l'employé accorde aux facteurs de motivation.
- H4 : La prise en compte des attitudes et des perceptions des employés à l'égard de la motivation de leur entreprise détermine les contours de l'approche adaptée à SDA.

Objectifs de la recherche

Notre recherche vise en premier lieu à établir un état des lieux de la Gestion des Ressources Humaines au sein de la SDA et le comparer aux standards théoriques.

Dans le prolongement, apprécier le système de motivation, les outils utilisés et jauger son degré de perception et de satisfaction par les Ressources Humaines de l'entreprise.

Enfin, évaluer l'impact de la motivation, sous ses différents aspects, sur la performance et les effets de cette dernière sur l'organisation et ses Ressources Humaines.

Méthode de recherche

L'objectif de notre travail de recherche vise à répondre à la grande question posée précédemment dans la problématique ainsi que le traitement des questions secondaires.

A cet effet, nous aurons à utiliser deux méthodes ; l'une analytique, l'autre descriptive, pour déterminer l'apport des Ressources Humaines à la performance ; et, présenter les différents éléments de l'analyse de la motivation, liés à la performance en ayant recours à la méthode descriptive, notamment les enquêtes internes et les entretiens structurés.

Plan de la recherche

Afin d'honorer les engagements correspondant aux objectifs précédemment émis, le travail sera scindé en **3** chapitres :

Le premier chapitre sera consacré à la place qu'occupe la motivation dans la Gestion des Ressources Humaines.

Le deuxième chapitre sera consacré quant à lui à l'analyse de l'impact de la motivation sur la performance des Ressources Humaines.

Le troisième chapitre finalisera notre recherche sur l'étude d'un cas pratique

Liste des tableaux :

Numéro de tableau	Intitulé du tableau	Page
1	Evolution de la fonction RH	13
2	Différentes approches de la performance	40
3	Evolution des différents agrégats sur 03 ans	74
4	Evolution de la production d'électricité sur 03 ans	75
5	Répartition selon le sexe	84
6	Répartition selon la tranche d'âge	85
7	Répartition selon le groupe socioprofessionnel	86
8	Répartition selon l'expérience professionnelle	86
9	Les outils de motivation de SDA	87
10	Le niveau de motivation par rapport aux outils usités	88
11	Système de rémunération	89
12	Le degré de motivation par rapport aux avantages non matériels	90
13	L'impact du système de rémunération sur la performance des RH	92
14	L'impact des primes d'encouragement annuelles sur la performance des ressources humaines	93
15	L'impact des primes d'encouragement périodiques sur la performance des RH	94
16	le niveau d'impact de la reconnaissance des efforts sur la performance au travail	95
17	Le niveau d'impact des outils non matériels sur la performance	96
18	Le niveau d'impact de la prise en compte des suggestions sur les idées proposées dans le travail	97
19	Le degré de satisfaction de la considération par rapport à la performance	98

Liste des figures :

Numéro de figure	Intitulé des figures	Page
1	L'approche systémique appliquée à la GRH	8
2	Un modèle de gestion stratégique des RH	10
3	Modèle général de la motivation	53
4	Logo SDA	62
5	Les directions centrales de SDA	63
6	Direction de distribution de SDA	64
7	Organigramme général de SDA	65
8	Organigramme DTE	67
9	Organigramme DTC	68
10	Organigramme DTM	70
11	Organisation de la direction Ressources Humaines SDA	77
12	Répartition selon le sexe	84
13	Répartition selon la tranche d'âge	85
14	Répartition selon le groupe socioprofessionnel	86
15	les outils de motivation de SDA	87
16	Système de rémunération	89
17	Le degré de motivation par rapport aux avantages non matériels	90
18	Niveau de satisfaction par rapport à l'environnement interne	91

Liste des abréviations :

Abréviation	Signification
GRH	Gestion des Ressources Humaines
RH	Ressources Humaines
DRH	Direction des ressources humaines
SIRH	Système d'information des ressources humaines
OST	Organisation Scientifique du Travail
VIE	Valence, Instrumentalité, Expectation
A	Apports (efforts)
SDA	Société de distribution de l'électricité et du gaz d'Alger
SPA	Société Par Action
DCH	Direction exécutive du Capital Humain
DD	Direction de distribution
DTE	Direction Technique Electricité
DTG	Direction Technique Gaz
DCM	Direction Commerciale et Marketing
PDG	Président Directeur Général

Sommaire

Introduction Générale

Chapitre 01 : La place de la motivation dans la gestion des ressources humaines

Section 01 : Généralités sur la Gestion des Ressources Humaines 3

Section 02 : Fondements théorique de la motivation18

Section 03 : L'impact de la motivation sur les ressources humaines 26

Chapitre 02 : La performance des ressources humaines

Section 01 : Généralités sur la performance 33

Section 02 : La performance des Ressources Humaines 41

Section 03 : Relation entre la motivation et la performance des Ressources Humaines 51

Chapitre 03 : Etude de cas SDA

Section 01 : Présentation de l'organisation d'accueil 57

Section 02 : Présentation de la fonction Ressource Humaine de SDA 76

Section 03 : Présentation du cadre méthodologique et analyse des résultats 81

Chapitre I :

*Place de la motivation
dans les ressources
humaines*

La Gestion des Ressources Humaines constitue une fonction importante dans l'organisation. Depuis les années 1980, cette dernière est considérée comme un élément stratégique et un moteur de création de valeur, dont ses activités ont progressé. La Gestion des Ressources Humaines vise à : planifier, organiser, diriger, contrôler et évaluer en amont afin de fournir de meilleures prestations pour aval, qui se traduit par la gestion efficace des ressources humaines et facilite l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Notre travail s'articule autour de trois sections. Nous aborderons la notion de la gestion des ressources humaines avec ses définitions et son évolution. La deuxième section sera consacrée aux fondements théoriques de la motivation. Et enfin, dans la troisième section, nous verrons la place qu'occupe la motivation dans les ressources humaines.

Section 1 : Généralités sur la Gestion des Ressources Humaines

La Gestion des Ressources Humaines est une fonction clé dans l'organisation de l'entreprise, en perpétuelle évolution.

1-1. Définition de la Gestion des Ressources Humaines

Il existe plusieurs définitions de la gestion des ressources humaines :

Selon Jean-Marie PERETTI, la Gestion des Ressources Humaines est définie comme étant : « L'ensemble des politiques et pratiques mises en œuvre dans une organisation pour identifier, acquérir, intégrer, organiser, développer et mobiliser les compétences individuelles et collectives nécessaires pour réaliser des objectifs »¹.

Lakhdar SEKIOU et d'autres co-auteurs dans leur ouvrage « Gestion des Ressources Humaines », la GRH consiste en des mesures (politiques, procédures, et des activités diverses, entre autres formation, recrutement, etc.) impliquant les RH et visant à une efficacité et performance optimales de la part des individus et de l'organisation. Elle a une approche individuelle et considère les personnes comme une ressource plutôt que coût².

Shimon L.DOLAN et Tania Saba et co-auteurs ont définie la GRH d'une organisation comme étant : « L'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission stratégique et l'atteinte des objectifs organisationnels »³.

Une autre définition tend à démontrer que la Gestion des Ressources Humaine permet à l'entreprise de disposer des meilleurs profils, au meilleur moment, dans la meilleure organisation, avec les meilleurs processus et contribuer dans la durée pour, créer de la valeur, s'appuyant sur les bons relais, pour mobiliser et faire adhérer l'ensemble des acteurs d'une organisation vers un objectif commun »⁴.

¹ Jean-Marie Peretti, *Gestion des ressources humaines*, 09ed, Paris, Vuibert, 1994, p.11.

² Sekiou. L., et al., *Gestion des ressources humaines*, Bruxelles, édition de Boeck, 2001, P.10.

³ Shimon. L., et Saba. T et al., *La GRH : Tendances, enjeux et pratiques actuelles*, Québec, édition ERPI, 2002, P.5.

⁴ David Autissier et Blandine Simonion, *Mesurer la performance des RH*, Paris, édition d'Organisation, 2009, P50.

De ces définitions, on peut définir la Gestion des Ressources Humaines comme un ensemble de pratiques et de procédures ayant pour objectif de mobiliser et de développer les Ressources Humaines dans une perspective d'assurer la performance du personnel d'une part et de rendre l'organisation plus performante d'une autre part.

1-2. Historique de la Gestion des Ressources Humaines

Depuis ses débuts jusqu'aux années 1960, la GRH, en tant que fonction dans les entreprises et en tant que domaine de connaissances spécialisées, a été caractérisée par trois perspectives principales qui sont plus ou moins contradictoires les unes par rapport aux autres et qui continuent même aujourd'hui d'exercer une certaine influence. L'existence de ces diverses perspectives rend la GRH non seulement intéressante, mais aussi complexe. Les perspectives principales et perfectibles sont les suivantes :

- La perspective scientifique ou techniciste (ou taylorisme), dans laquelle la GRH est abordée comme un ensemble de règles ou de méthodes à mettre au point ;
- La perspective psychologique, ou le mouvement des relations humaines, dans laquelle la GRH est vue surtout sous l'angle du dynamisme humain et où une importance considérable est accordée aux habiletés des gestionnaires dans les relations interpersonnelles ;
- La perspective institutionnelle, légale et politique, ou des relations du travail, dans laquelle la GRH est examinée dans un cadre de relations structurées (et souvent antagonistes) entre, d'une part, la direction et ses représentants et, d'autre part, les employés et leurs représentants, (entendre les syndicats).

Ces trois courants ont été suivis de deux perspectives : la perspective systémique et la perspective stratégique.

Ces différentes perspectives¹ se sont constituées après la révolution industrielle, période où la plupart des experts situent l'émergence des problèmes humains dans les organisations et où la perspective adoptée en matière de GRH allie à la fois capitalisme et libéralisme.

¹ Sylvie St-Onge, et al., « Relever les défis de la gestion des ressources humaines », Ouvrage collectif, ed. Sylvain Ménard, Québec, Edition Gaëtan Morin, 2004, P12.

1-2-1. La perspective capitaliste et libérale

L'industrialisation massive du XIX^e siècle a été caractérisée par une croissance spectaculaire de l'emploi sur tous les plans, infrastructurels et humains, a suscité la nécessité de faire appel à des gestionnaires chevronnés pour encadrer une main-d'œuvre de plus en plus « prolétarisée » par la déqualification du travail. Auparavant le pouvoir été confié aux contremaitres, drive system, qui reposait sur une supervision constante et étroite.

Ces pratiques associées au couple capitalisme/libéralisme¹, ont permis l'obtention de résultats efficaces et efficaces pendant de nombreuses années, elles ont aussi été responsables de la montée incessante de la frustration parmi les travailleurs et de plusieurs affrontements caractérisés par la violence sur les lieux de travail. Ces réactions des travailleurs étaient surtout provoquées par les trois facteurs suivants :

- Le favoritisme.
- L'absence de procédures.
- Les attitudes autocratiques.

Un courant de réforme incarné par les trois voies de solutions déjà évoquées : le génie industriel ou l'organisation scientifique du travail, à la manière de Taylor, la psychologie industrielle et le mouvement des relations humaines ainsi que l'approche de l'économie institutionnelle du travail, centrée sur le rôle des syndicats et des gouvernements tendant vers un équilibre entre le pouvoir patronal et le pouvoir des salariés représentés par un syndicat, se sont instaurés.

1-2-2. La perspective scientifique ou techniciste

Selon Taylor (1911)², les problèmes associés au facteur humain étaient simplement dus à des méthodes de production inadéquates. Le recours aux principes de l'organisation scientifique du travail devait permettre de trouver la meilleure façon (the one best way).

Dans cette approche, ni le travailleur salarié ni le contremaitre n'avaient besoin d'être mis à contribution, puisque la « science » fournissait les bonnes réponses. En somme, on a prétendu résoudre les problèmes associés au facteur humain en oubliant de tenir compte

¹ Sylvie St-Onge, op.cit., P.12.

² Sylvie St-Onge, op.cit., P.13.

de l'élément humain et surtout en négligeant de faire participer les employés à la recherche et à la mise en œuvre des meilleures façons de résoudre les problèmes.

1-2-3. La perspective psychologique et le mouvement des relations humaines

Le mouvement des relations humaines¹ a souvent été mis en relation, de façon un peu trop restrictive, avec les travaux du professeur américain Elton Mayo aux usines Hawthorne de Western Electric, de 1927 à 1934. Par ailleurs, l'expression « relations humaines » était, dès 1920, utilisée fréquemment dans les écrits élargie des relations humaines. S'il existe des problèmes entre la direction et les salariés, c'est d'abord parce qu'on ne se donne pas la peine de considérer les besoins psychologiques des salariés et ensuite parce qu'on n'accorde pas suffisamment d'importance à des pratiques de gestion caractérisées par le leadership, la communication, la reconnaissance et le respect des personnes.

L'une des conséquences positives de l'approche psychologique a été l'abandon progressif par plusieurs employeurs des méthodes de supervision plus ou moins dures.

1-2-4. La perspective institutionnelle, légale et politique

Selon les tenants de l'approche institutionnelle², légale et politique du travail, les problèmes de relations entre les directions d'entreprise et les salariés sont fondamentalement dus d'abord au déséquilibre des pouvoirs entre les deux groupes, puis à l'autoritarisme des gestionnaires et, enfin, à la précarité économique que vivent les salariés. Deux types de solutions sont donc privilégiés, soit, d'une part, les négociations collectives et d'autre part, l'instauration par l'Etat de règles légales auxquelles sont soumis les employeurs. Cet important courant de pensée a fortement favorisé l'émergence du droit du travail, qui a lui-même entraîné l'éclosion du syndicalisme.

Jusqu'aux années 1960 environ, on a assisté dans plusieurs écoles ou départements de relations industrielles à de spectaculaires batailles théoriques entre les partisans des relations humaines (creuset de la gestion du personnel) et ceux de l'économique institutionnelle du travail (creuset des relations du travail). Ces écoles et départements ont d'ailleurs accordé un poids prépondérant aux relations du travail, surtout à partir de 1958

¹ Sylvie St-Onge, op.cit., P.14.

² Sylvie St-Onge, op.cit., P.15.

lorsque Dunlop a fait paraître un livre intitulé *Industrial Relations Systems*. Son objectif consistait à fournir aux relations industrielles un cadre de référence emprunté à la théorie des systèmes et destiné à faciliter la représentation de l'ensemble des variables intervenant dans un système de relations du travail. Progressivement, l'approche des relations humaines (et de la gestion du personnel) a presque été évacuée des écoles et des départements de relations industrielles (du moins pour un certain temps), alors qu'on a observé, paradoxalement, son émergence dans les écoles de gestion et dans les entreprises. A partir des années 1960, l'approche des relations humaines et la nouvelle appellation « **gestion des ressources humaines** » ont continué à se développer par le recours, entre autres choses, à la perspective systémique.

1-2-5. Perspective systémique

A peu près jusqu'aux années 1960, la gestion des ressources humaines (qui ne s'appelait pas encore de cette façon) constituait un éventail d'activités juxtaposées, sans référence à une vision d'ensemble. L'emploi de modèles tirés de la théorie des systèmes allait changer cet état de choses.

Un système peut être défini comme une entité (par exemple, une organisation) orientée vers la réalisation d'objectifs et composée d'un ensemble d'éléments interdépendants qui doivent contribuer à optimiser la réalisation des objectifs. Un système ouvert est influencé par l'environnement. Il fonctionne en faisant appel à des ressources, qui sont utilisées dans un cycle d'activités, qui se renouvelle et se régularise par le recours à la rétroaction (régulation interne) et au mécanisme de distribution des résultats, qui permet le renouvellement des ressources. Appliquée à la GRH, l'approche systémique¹ implique d'abord une analyse des composantes de l'environnement qui exercent une influence tant sur les ressources consacrées à la GRH que sur les activités et les objectifs que l'organisation devrait poursuivre. En tant que sous-système (ou fonction) d'une organisation, un système de GRH doit poursuivre des objectifs compatibles avec ceux du système global dans lequel il s'insère. En même temps, le système de l'organisation est

inévitablement influencé par ce qui se passe dans n'importe lequel de ses sous-systèmes (à cause de l'interdépendance), et le système de GRH ne fait pas exception à cette règle.

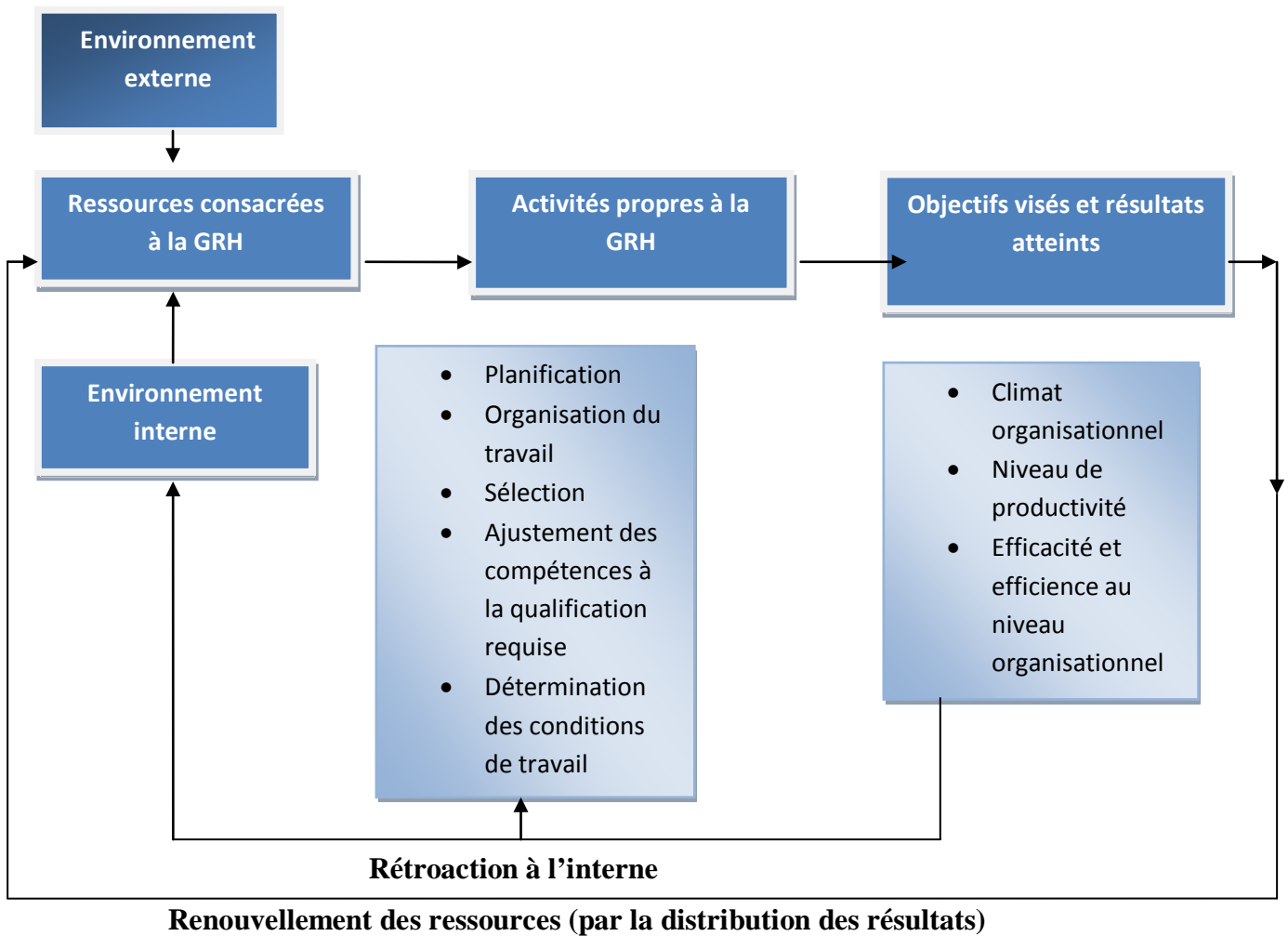
¹ Sylvie St-Onge, op.cit., P.16.

L'approche systémique¹ implique ensuite le fait que, pour chacune des activités de GRH, on définisse d'une façon rigoureuse les objectifs à atteindre ou l'apport à la réalisation des résultats recherchés. Cela permet non seulement de contribuer à une plus grande cohésion de l'ensemble des activités de GRH, mais aussi de procéder à une évaluation, dans la mesure où l'on s'est donné la peine de formuler, pour chaque objectif visé, des normes ou des indicateurs qui aideront à porter un jugement éclairé sur le degré de succès ou d'échec des activités. La figure 1 illustre l'approche systémique appliquée à la GRH.

Ce n'est donc que depuis l'émergence de la perspective systémique et son application à la GRH que toutes les pratiques de GRH peuvent faire l'objet d'une évaluation de leur contribution à la réalisation d'objectifs organisationnels. De plus, la notion d'interdépendance entre le système et les sous-systèmes permet de s'interroger sur la place que le volet « ressources humaines » occupe dans les objectifs globaux d'une entreprise.

¹ Sylvie St-Onge, op.cit., P.16.

Figure 01 : L'approche systémique appliquée à la GRH



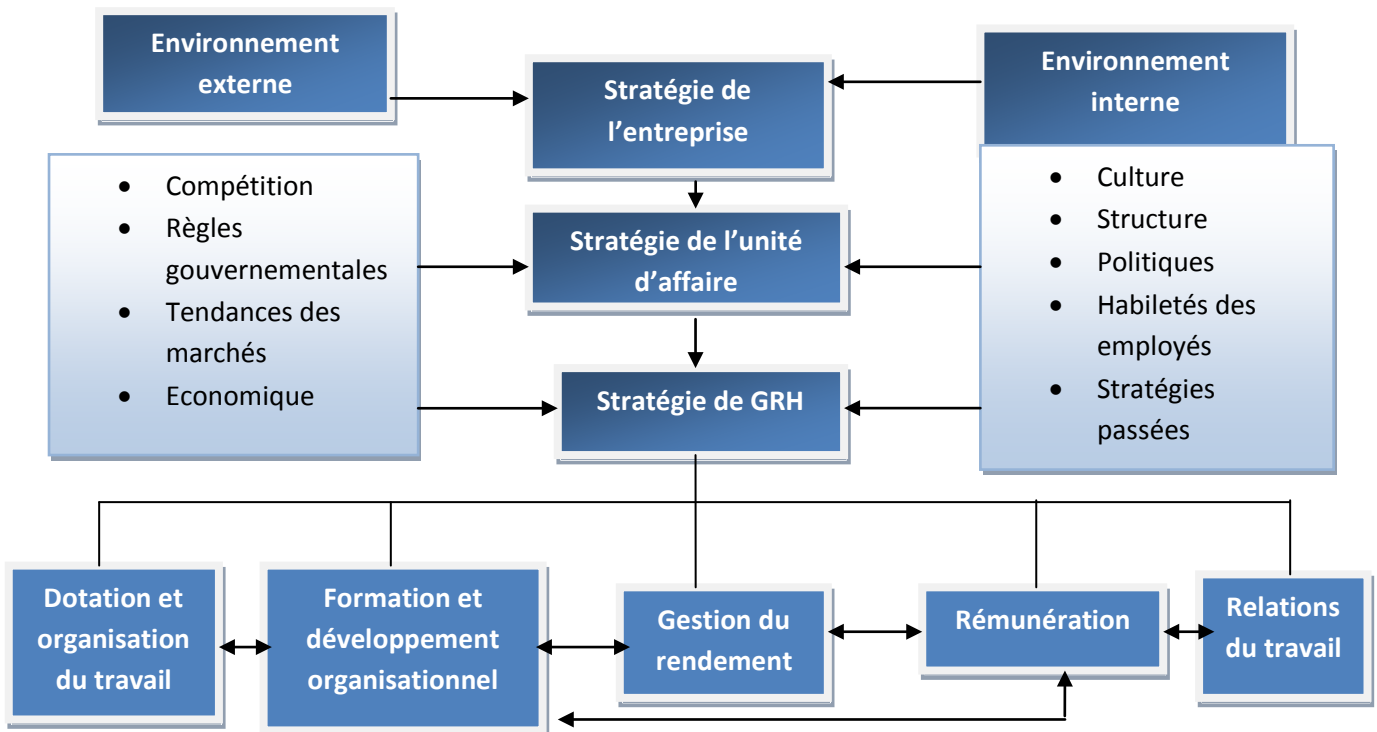
Source : Sylvie St-Onge, et al., « Relever les défis de la gestion des ressources humaines », Ouvrage collectif, ed. Sylvain Ménard, Québec, Edition Gaëtan Morin, 2004, P. 16.

Dans les années 1980, une perspective que l'on pourrait qualifier de stratégique est venue s'ajouter à la perspective systémique, ce qui a provoqué une transformation encore plus marquée des conceptions et des pratiques de GRH, à tel point que certains observateurs (entre autre Kravetz, 1988) ont parlé de « révolution des ressources humaines ».

1-2-6. La perspective stratégique

La caractéristique principale des modèles plus récents de GRH réside dans le fait qu'ils tentent de réunir diverses activités choisies, en fonction de l'obtention de résultats et qu'ils les intègrent en un ensemble orienté de façon prospective vers les besoins de l'organisation. En d'autres termes, ces modèles font de plus en plus appel à une perspective stratégique (Allaire et Firsirotu, 1993 ; Hafsi, Toulouse et autres, 1996).

Figure 02 : Un modèle de gestion stratégique des ressources humaines



Source : Sylvie St-Onge, et al., « Relever les défis de la gestion des ressources humaines », Ouvrage collectif, ed. Sylvain Ménard, Québec, Edition Gaëtan Morin, 2004, P. 17.

Le processus de gestion stratégique comprend les trois étapes suivantes :

- Le diagnostic, qui constitue une étape préalable alimentant la conception stratégique. Cette étape se compose d'une analyse de l'environnement externe ainsi que du système interne (les intrants, les activités, les extrants).
- La formulation des stratégies, qui comprend l'élaboration des objectifs prioritaires et des plans d'action privilégiés. Cette étape est difficile car elle implique un acte créatif.
- La mise en œuvre des stratégies (organisation et exécution), qui constitue une étape souvent plus difficile que la précédente. Elle inclut la budgétisation des ressources requises, un aspect structurel (des politiques, des programmes, l'attribution des responsabilités, des méthodes d'évaluation, etc.) et un aspect motivationnel (des outils de stimulation matérielle et idéologique : les communications, le renforcement positif, etc.)

Appliquée à la GRH, le concept de gestion stratégique¹ consiste à établir un lien plus organique entre les stratégies de l'entreprise et l'ensemble des pratiques de GRH. Cette approche implique le fait que les ressources humaines (et particulièrement les gestionnaires spécialisés en ressources humaines) soient plus étroitement associées au travail d'élaboration des stratégies de l'entreprise. Gosselin souligne l'urgence « de considérer les employés comme une ressources stratégique ». Il ajoute ceci :

Quand les principaux actifs d'une entreprise sont contenus dans les connaissances et les habiletés des employés plutôt que dans les inventaires, les immeubles et la machinerie, les gestionnaires responsables des orientations stratégiques d'une entreprise n'ont pas d'autre choix que de mettre le facteur humain au centre de leurs préoccupations (1996, p.297).

Les formulations plus récentes de la gestion stratégique appliquée à la GRH reposent de plus en plus sur ce qu'on appelle la conception de la firme basée sur les ressources (*resource based view of the firm*) (Wright, Dunford et Snell, 2001). Par opposition à l'approche traditionnelle en matière de stratégie, où les intentions viennent en premier et où la structure et les ressources viennent ensuite appuyer la stratégie, cette approche propose plutôt que l'on parle de la capacité organisationnelle pour en arriver de façon progressive à des stratégies qu'on qualifie d'ailleurs d'émergentes. Ainsi, le contexte d'un environnement chaotique et imprévisible donne à cette approche sa crédibilité.

¹ Sylvie St-Onge, op.cit., P.17.

Alors que, dans l'environnement traditionnel, l'avantage concurrentiel résultait de la capacité à bien livrer un ensemble existant de produits et services, le contexte nouveau de turbulences implique que l'avantage concurrentiel vient de plus en plus de la flexibilité et de l'agilité organisationnelles que procure la disponibilité de ressources humaines compétentes et mobilisées, c'est-à-dire prêtes à détecter les changements dans les besoins des clients, à concevoir des produits et des services qui correspondent à ces besoins, et à livrer ces produits et ces services plus rapidement que les concurrents. L'une des armes de la nouvelle flexibilité organisationnelle et le changement organisationnel, qui n'est possible que grâce au changement individuel, puisque, « quand les entreprises n'arrivent pas à changer, l'échec provient rarement du manque de mobilité ou de malléabilité des ressources physiques ou financières, mais plutôt de l'absence de changement chez les personnes » (Wright, Dyer et Takla, 1999). Conséquemment, on voit l'importance de la qualité des ressources humaines et des systèmes de GRH pour détecter et réaliser les changements requis.

Tableau 01 : Evolution de la fonction RH

période	Phase d'administration			Phase de gestion			Phase de développement	
	A		B	C			D	
	1850 1916	1916 1936	1940	1950	1960	1970	1980	1990
	Les prémices	Emergence d'une fonction autonome		Essor de la fonction	Age adulte	Les managers		Vers le management stratégique
Activité dominante	Administration, règlement, paie, sanctions ;			Négociation, relations sociales ;	Motivation, dynamisation, formation ;			Adaptation, prévision, gestion ;
Nom commun de la fonction	Service paie, service de personnel			Relations sociales	Relations humaines			Ressources humaines

Source : BESSEYRE DES HORTS.C.H, vers une gestion stratégique des ressources humaines, Pars, Edition d'Organisation, 1988, P. 111.

1-3. Missions de la GRH

Selon Jean-Marie PERETTI¹ :

- ❖ **Administrer efficacement** : Etre un opérationnel efficace dans l'administration du personnel est une mission très tôt confiée à la fonction. La fonction RH mobilise des moyens humains et matériels. Elle doit avoir une productivité exemplaire. Depuis quelques années, les DRH ont accru significativement leur efficacité administrative, les directions centralisées, lourdes et peu créatives. Ont laissé place à des organisations décentralisées, plus proches du terrain, plus mobilisatrices et créatives. Les effectifs de la fonction se sont réduits et leur niveau de compétences d'expertise s'est développé. La microinformatique, l'intranet et les portails RH ont contribué à la reconfiguration du SIRH. Avec intranet, de nouveaux espaces de progrès sont apparus. Le salarié participe plus directement à sa gestion administrative.

- ❖ **Favoriser le changement** : pour être agent du changement, la DRH consacre une part importante de son activité à encourager les comportements nouveaux plus efficaces, à mettre en place une culture de changement et de transformation et à assister à la hiérarchie.

- ❖ **Développer la motivation des salaires** : le salaire doit être considéré, dans une approche client-fournisseur, comme un client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise. Il faut connaître ses attentes et, en particulier aujourd'hui ses besoins d'équité, d'employabilité, d'éthique et d'écoute. Ces '5E' retiennent toute l'attention de l'entreprise car ils conditionnent son développement durable. La motivation et l'implication des salariés, le développement et la mobilisation des ressources, compétences et habiletés qu'ils possèdent contribuent à la création de valeur.

¹ Peretti, J-M., *ressources humaines*, Paris, Vuibert, 2012, P. 3.

Les 5 E¹ :

- **Équité** : par équité, on peut entendre le rejet de toutes les pratiques visant à rompre l'égalité entre les salariés : « à travail égal, salaire égal ». Le débat porte actuellement sur l'égalité des hommes et des femmes dans le monde du travail et au rejet des pratiques discriminatoires à l'embauche (*Exemple* : le CV anonyme).
- **Employabilité** : il s'agit d'assurer le maintien de la mise à jour des compétences des salariés tout au long de leur carrière. L'objectif est de leur permettre d'être « employable » sur le marché du travail et ce n'importe quel moment de leur carrière. Cet objectif est réalisé essentiellement à l'aide des formations.
- **Epanouissement** : s'assurer du bien être du salarié au sein de l'organisation afin de développer un sentiment de fidélité et de loyauté. Cet épanouissement peut aussi bien être personnel (en respectant notamment l'équilibre entre vie personnelle et professionnel) que professionnel (respectives d'évolution au sein de la structure d'accueil).
- **Ethique** : la notion d'éthique est complexe. En gestion des ressources humaines, elle se traduit essentiellement par le respect des normes internationales du travail (exemple : l'interdiction du travail des enfants, de l'esclavage, au niveau de l'entreprise, il peut s'agir de s'engager à respecter l'environnement, à encourager le commerce équitable, etc.).
- **Ecoute** : la stratégie des « 5 E » passe par l'écoute des salariés et leurs attentes. La fonction ressource humaine devient une interface entre les salariés et leurs représentants avec la direction générale de l'entreprise.

1-4. Finalité de la Gestion des Ressources Humaines

Une meilleure maîtrise des finalités stratégiques de la GRH contribue à la performance de l'entreprise et à la création de valeur.

Les finalités sont comme suit :

- La première finalité stratégique de la GRH est l'attraction des compétences requises par l'intermédiaire des pratiques de recrutement, de rémunération, de formation et de gestion des carrières.

¹ PERETTI, J.M., l'audit des 5 E : Équité, Employabilité, Ethique, Ecoute, Epanouissement, In : Actes de la 14^e Université d'Été, Paris, IAS, 1996.

- Le développement des compétences requises est la seconde finalité stratégique de la GRH. La formation permet d'adapter les jeunes recrutés à la spécificité de l'entreprise et d'adapter les compétences aux exigences évolutives de l'environnement.
- La mobilisation des salariés, autre finalité de la GRH, influence également la performance individuelle et collective en canalisant les énergies au mieux des intérêts de l'entreprise.
- A travers la planification des effectifs, la flexibilité, l'organisation du travail et la mobilité, la GRH vise la conservation des compétences requises, quatrième finalité de la GRH.
- Les trois dernières finalités de la GRH sont les contraintes juridiques, la contrainte d'efficience c'est-à-dire la maîtrise de la masse salariale et des coûts, des outils et activités de GRH et enfin, la contrainte d'éthique entendue comme la nécessité ou la pression pour le respect d'un ensemble de normes sociales qui dépassent le cadre de la loi. Il s'agit des normes d'équité, de transparence, d'employabilité ou de respect des droits de l'homme.

LOUART 1991¹ : « la GRH doit être orientée vers les hommes et pas seulement vers les résultats organisationnels. Cependant, cette finalité est complémentaire aux deux autres : choisir, conserver et qualifier les hommes dont l'organisation à besoin, et aider à un travail collectif, efficace et créateur ».

DRUCKER 1986² ; estimait qu'il fallait dire : « adieu à la fonction personnel classique ». Pour lui, plusieurs types de GRH pouvaient coexister.

Certains auteurs considèrent que la période de la GRH est déjà révolue. Mais, quelque soit l'appellation, il importe de conserver un équilibre entre trois pôles :

- Une gestion « administrative » qui reste un fondement essentiel du système ;
- Une gestion « technocratique » qui définit une adéquation des emplois et des profils individuels ;
- Une gestion « sociale » qui est centrée sur l'écoute de la satisfaction des besoins des individus et des groupes.

Cet équilibre peut varier selon la culture, la stratégie de chaque entreprise et par les pratiques de GRH telles que la motivation et la fidélisation.

¹ P. Louart, *Gestion des ressources humaines*, édition Eyrolles Universités, 1991, P. 145.

² P. Drucker, *A propos du management*, Paris, édition Village Mondial, 2000, P. 102.

1-5. Objectifs de la GRH

La gestion des ressources humaines cherche à atteindre plusieurs objectifs qui participent tous à la réalisation de ces missions. Cinq grands ensembles qui peuvent concourir à englober¹ les objectifs des services :

- **Attirer** : l'acquisition des RH est une préoccupation majeure liée à une planification adéquate de la main d'œuvre. Il s'agit d'attirer vers l'organisation le nombre suffisant de personne possèdent des habiletés et de l'expérience.
- **Conserver** : l'élaboration de programmes de relève, le soutien à la gestion de la carrière, les programmes qui favorisent la promotion interne.
- **Développer** : le changement perpétuel dans l'environnement de l'entreprise, exige à cette dernière d'avoir des ressources humaines flexibles. C'est le biais de la formation que l'entreprise souhaite développer les compétences de son personnel et accroître leurs flexibilités.
- **Motiver** : Pour atteindre la performance, l'entreprise doit motiver sa ressources humaines via la rémunération, la rétribution, l'évaluation des performances...
- **Etre efficace** : L'efficacité passe par plusieurs éléments : l'acquisition et la conservation de ressource humaine qualifiée, l'atteinte d'un haut niveau de performance et la production de produits de qualité, la qualité de vie au travail qui donne aux salariés l'opportunité d'obtenir la satisfaction...

¹ Gilles des roberts : Un virage s'amorce dans la GRH au Québec, les Affaires, Québec, 1988, P.23.

Section 2 : Le fondement théorique de la motivation

A 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, redevient un problème prioritaire.

2-1. Historique

L'idée de motivation est déjà présente dans la division tripartite de l'âme chez Platon. L'*epithumia* est à l'origine du désir de manger ou de se reproduire. Siège des besoins physiques, ce ventre doit être maîtrisé par *lethumos*, l'élément moyen, au service de la raison (*noos*). Cette fonction appétitive ou conative s'oppose donc à la cognition. En utilisant le vocabulaire psychologique moderne, le *thumos* peut s'interpréter comme l'émotion, à la charnière entre le désir et la raison.

Le point de vue général de la philosophie antique, exprimé particulièrement par l'eudémonisme, considère que la recherche du bonheur est l'exigence impérative à la base de la motivation ; les autres attentes n'en étant que des objectifs partiels et isolément insuffisants.

Il est difficile de retracer l'histoire du concept général de motivation, du fait qu'il n'a pas vraiment été étudié entre l'antiquité et le XX^e siècle. Cependant, on peut faire un parallèle avec l'histoire de l'organisation du travail, qui utilise (pas toujours de façon directe) le concept restreint de motivation au travail.

Au moyen Age comme aujourd'hui, le type d'organisation est en relation avec le type de métier considéré. Ainsi, on peut prendre l'exemple de l'artisan. Le savoir-faire artisanal, lui donnait la possibilité d'organiser son travail comme il le souhaitait. On peut penser que la motivation était donc relativement importante, de par le fait que l'artisan menait son œuvre du début à la fin, et cela à son rythme (motivation intrinsèque). Plus tard, à la fin du moyen Age, on assiste à la création d'ateliers et de grandes entreprises, ce qui coïncide au passage à l'époque moderne. Dès lors, le mode d'organisation change, et ainsi on peut concevoir que la motivation des salariés diminue en conséquence. A partir de ce moment, l'art de l'organisation et du *management* deviendra rapidement une nécessité.

Kant¹ exprime deux origines de la motivation. La première étant le devoir, tandis que la seconde est la satisfaction du désir ou motivation sensible.

Dans son journal, Maine et Biran semble considérer la liberté intérieure comme la caractéristique d'une motivation fondamentale ; motivation sans objet particulier mais avec laquelle toutes les autres devraient entretenir des rapports de dépendance ou de conciliation. Il écrit : *« il est vrai qu'il y a en nous une force propre qui se donne à elle-même sa direction et ne la reçoit qu'autant qu'elle le veut »*, de nombreuses pages après avoir utilisé une métaphore de circonstance : *« l'homme vertueux porte en lui-même une monarchie ou toutes les forces sont soumises à une seule ; ou tout fléchit devant la liberté intérieure »*. Cette « force propre » et en quelque sorte « royale » n'est autre que l'âme : celle-ci ayant pour vassales les différentes puissances de l'être et ses motivations.

Au début du XX^e siècle, le taylorisme, et un peu plus tard le fordisme, ont mis en place l'OST (Organisation Scientifique du Travail). Pour Taylor, la motivation est la conséquence du salaire, et il ne tient pas compte des motivations intrinsèques du salarié, ce qui déshumanise le travail.

2-2. Les différentes définitions de la motivation

Définir la motivation au travail relève du défi tant les avis, les opinions, les analyses, les pratiques managériales divergent sur un sujet combien important pour l'entreprise.

Autant les chercheurs que les managers s'opposent entre courants de pensée, jusqu'à créer des antagonismes. Chacun a son avis sur la définition de la motivation au travail et ses recettes pour la renforcer dans l'entreprise.

Comment définir la motivation au travail ?

A la suite d'une première recension des études théoriques de (Roussel, 1996), il apparaît qu'un consensus se forme depuis une vingtaine d'années sur les dimensions qui caractérisent le concept. Les divergences perdurent dans la rédaction même de la définition. Celle qui nous est apparue la plus convaincante, car la plus représentative des apports des psychologues majeurs du domaine est celle de :

¹ Ludovic Robberechts, *Essai sur la philosophie réflexive*, J. Duculot, 1971, p. 45

Vallerand et Thill (1993)¹ : «Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement ».

Xavier Montserrat (2004)² lui, définit la motivation comme étant « L'ensemble des facteurs internes et individuels qui déterminent le comportement humain il ajoute aussi que la motivation est le processus de mise en mouvement qui amène un individu à s'engager et a réaliser une action ».

D'un autre point de vue, « être motivé c'est essentiellement avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint ». Claude Levy Leboyer (2003)³.

D'après les définitions citées ci-dessus nous pouvons conclure que la motivation constitue un élément d'encouragement qui permet de mobiliser efficacement les efforts des membres de l'organisation vers la réalisation de ses objectifs, d'où son importance.

2-3. Les caractéristiques de la motivation

Les psychologues s'accordent sur les caractéristiques de la motivation et distinguent quatre éléments constitutifs de cette dernière qui sont :

2-3-1. Le déclenchement du comportement

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

¹ Robert. J., Vallerand, Edgard. E. Thill, *Comportement humain et management*, Québec, Edition Pearson, 2003, p131

² Xavier, Montserrat, *Comment motiver : Viser la performance pour renforcer la motivation*, Paris, Edition d'Organisation, 2004, P. 20.

³ Claude, Levy-Leboyer, *La motivation dans l'entreprise*, Paris, Edition d'Organisation, 2003, p. 32.

2-3-2. La direction du comportement

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

2-3-3. L'intensité du comportement

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

2-3-4. La persistance du comportement

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

2-4. Les principales théories de la motivation

Nombreuses sont les recherches sur la motivation, cela nous laisse à penser que la motivation au travail est un processus complexe qui ne se réduit pas à quelques recettes simples.

Les chercheurs en psychologie proposent de nombreuses théories pour expliquer la motivation. Il est toujours difficile d'identifier celles qui sont valides de celles qui relèvent la simple croyance de leurs auteurs.

Nous allons étudier les différentes théories sur trois axes¹ :

- La théorie centrée sur les besoins
- La théorie centrée sur les attentes
- Les théories interactionnistes

¹ Xavier Montserrat, *Comment motiver*, Paris, Edition d'Organisation, 2004, P.P. 25-67.

2-4-1. La théorie centrée sur les besoins

Une des premières questions auxquelles les théories de la motivation ont cherché à répondre est celle du contenu : qu'est ce qui motive, par quoi est-on motivé, qu'est ce qui pousse à agir, à se mettre en mouvement ? Cette théorie repose sur la recherche du contenu de la motivation

A ces questions, un courant théorique répond par le concept de besoin. C'est parce que nous avons des besoins.

2-4-1-1. La pyramide des besoins de Maslow

Le plus célèbre de ces théoriciens est Abraham Maslow (1954)¹, il a été le premier à proposer une analyse des ressorts de la motivation.

Maslow distingue cinq groupes de besoins qui sont hiérarchisés de telle sorte qu'un besoin satisfait exige que le besoin inférieur l'est déjà.

De ce fait, il existe une relation négative entre la force motivante d'un besoin et son degré de satisfaction et entre la satisfaction d'un besoin et la force motivante de celui qui se trouve plus haut dans la hiérarchie.

2-4-1-2. La théorie bi-factorielle de Herzberg

Cette théorie affirme que la motivation est suscitée par la recherche d'une satisfaction optimale de certains besoins².

Herzberg distingue deux catégories de facteurs en milieu de travail qui interviennent de manière très différente dans le mécanisme de la motivation ; les « facteurs moteurs » qui se rattachent au contenu du travail et les « facteurs d'hygiène » ou l'ambiance qui se rapportent au contexte de travail.

2-4-1-3. La théorie d'Alderfer

Le modèle « Existence, Relation, Développement »¹ d'Alderfer, est limité par trois catégories de besoins ; les besoins matériels concernant l'existence, les besoins sociaux

¹ Abraham H. Maslow, *Motivation and personality*, New York, Harper & Row, 1954. In : Montserrat, op. cit., P.33.

² Frederick Herzberg, *Le travail et la nature de l'Homme*, Entreprise modern d'éditions, 1975. In, Montserrat, op. cit., P. 37.

concernant les relations, et les besoins de développement personnel et de croissance visant à utiliser les compétences individuelles.

Contrairement à la théorie de Maslow (la théorie de la hiérarchisation des besoins), il n'existerait pas de hiérarchie.

2-4-1-4. La théorie des besoins manifestés par Murray et Mc Clelland

Cette théorie est due à Murray² et a été considérablement développée par Atkinson et par McClelland. Les besoins sont considérés comme acquis et pas innés, chaque individu est caractérisé par un profil spécifique de besoins susceptibles d'évoluer dans le temps.

- Le besoin de réussir ;
- Le besoin d'affiliation ;
- Le besoin d'autonomie ;
- Le besoin de pouvoir ;

2-4-2. Besoins centrés sur les attentes

2-4-2-1. La théorie de l'équité d'Adams (1963-1965)

Brièvement, Adams³ dans sa théorie propose que l'individu calculerait un « score » pour lui-même, et un score pour autre afin de déterminer s'il y a de la justice sociale, la motivation viendrait donc de la représentation mentale : **score : (R / A)**

R : correspond aux résultats (ex : rémunération).

A : apports (efforts données)

- Si le score du sujet est égal à celui d'autre, alors il y a d'équité, et donc il sera motivé.
- Si les scores sont inégaux, alors il n'y a pas d'équité, et la motivation baisse.

¹ C. P. Alderfer, *Existence, relatedness and growth*, Freepress, 1972. In, Montserrat, op. cit., P. 40

² H. A. Murray, *Explorations in personality*, Oxford University Press, 1938. In, Montserrat, op. cit., P. 41.

³ Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange, in L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, New York : Academic Press, vol. 2, pp. 267-299. In, Xavier Montserrat, éditions d'Organisation, 2014.

2-4-2-2. La théorie des attentes « VIE » de Vroom (1964)

Victor Vroom (1964)¹ considère que la motivation est toujours la résultante d'une série d'attentes, et les facteurs déterminant ces attentes sont au nombre de trois :

- *Le niveau d'expectation (E)* : Il concerne les attentes par rapport à ses propres efforts.
- *L'instrumentalité (I)* : C'est bien la probabilité que tel comportement permette bien d'accéder à telle récompense.
- *La valence (V)* : C'est-à-dire la valeur attribuée par l'individu à la récompense.

A partir de ces trois termes (niveau d'expectation, instrumentalité, valence), on peut donc définir les composantes du processus motivationnel, et Vroom² propose une formule calculant la force de la motivation $F = E * (\sum V * I)$, ou il faut souligner qu'il s'agit d'un produit et non d'une addition, et il suffit qu'un des termes soit nul pour que l'ensemble du produit nul.

Donc, la motivation d'un individu pour entreprendre une action passe toujours par l'évaluation plus ou moins inconsciente de ces trois probabilités en fonction du résultat escompté.

2-4-3. Les théories interactionnistes

2-4-3-1. La théorie des champs de K. Lewin

La rencontre de l'individu et de son environnement détermine ce que Lewin (1959)³ appelle « un champ de vie » et qui se structure à partir d'une série d'attractions et de répulsions. Lewin emploie d'ailleurs l'image de forces qui traversent le champ et le partage en différentes zones. A partir de ses besoins, l'individu va donner des valences aux différents éléments de l'environnement. La motivation peut donc se comprendre à un instant t en « mesurant » la force des barrières et des attractions présentes dans le champ. En fonction des forces respectives, il y aura ou non comportement motivé.

Il analyse l'importance des buts sur le comportement et étudie ce qui détermine le niveau d'aspiration et les réactions à la réalisation ou non du niveau d'aspiration, J. D. Frank (1941) donne la définition suivante du niveau d'aspiration : c'est « le niveau qu'un sujet

¹ Victor, VROOM, *Work and motivation*, New York, John Wiley & Sons. In, Montserrat, op. cit., P. 48.

² Ibid.

³ Kurt, LEWIN, *Psychologie dynamique*, les relations humaines, PUF, 1959. In, Montserrat, op. cit., P. 55.

désire explicitement atteindre lorsqu'on le place devant une tâche qu'il a déjà effectuée et qui est susceptible d'apprentissage ». Lewin souligne quatre points clés dans cette séquence, d'où il pense que la motivation résulte :

- La performance antérieure ;
- La mise en place du niveau d'aspiration qui permet d'évaluer les résultats du prochain ;
- L'exécution de l'action nouvelle ;
- La réaction au niveau de réalisation, comme le sentiment de succès ou d'échec, l'abandon total de l'activité ou la poursuite avec un nouveau niveau d'aspiration. On a en particulier mis en valeur le rôle du succès de l'expérience passée comme étant un facteur d'élévation du niveau d'aspiration.

Le « niveau d'aspiration » résulte de trois forces : la recherche du succès, la tendance à éviter l'échec et l'influence de références culturelles et personnelles.

Lewin (1959)¹ démontre par ailleurs l'influence de la participation au processus de décision sur l'acceptation d'une décision. Il constate que les membres d'une organisation sont davantage motivés dans une logique de management participatif. Lorsqu'ils sont associés aux décisions qui les concernent.

¹ F., LEWIN, Op-cit, p. 56.

Section 3 : L'impact de la motivation sur la ressource humaine

Pour atteindre ses objectifs, l'entreprise doit disposer d'une ressource humaine productive apte à offrir un travail de qualité. Cependant, la motivation de ces dernières est primordiale.

3-1. Sources de la motivation

Nous distinguons plusieurs sources de motivation des salariés, leur importance diffère d'une entreprise à une autre, d'un responsable à un autre, d'un salarié à un autre, nous pouvons citer :

3-1-1. La fixation et la communication des objectifs

Certains chercheurs en économie supposent que le principal facteur de motivation des salariés porte beaucoup sur la communication. Les techniques de management moderne imposent à toute entreprise d'avoir un discours clair en termes de direction ; c'est-à-dire, le chef de l'entreprise, les responsables des différents services doivent expliquer de manière précise aux salariés ce que l'on attend d'eux et ce vers quoi on tend en fixant dès le départ des objectifs pour l'entreprise et en expliquant également pourquoi on a pris telles ou telles décisions plutôt que d'autres. L'organisation des réunions d'information des salariés permet de cerner les problématiques de l'entreprise, les raisons pour lesquelles la direction générale peut être amenée à prendre telles décisions ou telle type d'orientation. Certes, l'ensemble de ces actions n'agissent pas directement sur la motivation mais que cela permet au moins à l'ensemble de l'entreprise d'avancer dans le même sens. Il est très important de communiquer de manière claire et régulière auprès des salariés, et ce, à tous les niveaux. En effet, les managers de proximité doivent communiquer les objectifs qui ont été fixés à leurs collaborateurs afin que toute l'équipe avance dans le même sens. Le manager doit également veiller à ce que l'ensemble du personnel ait compris leurs buts ainsi que leurs enjeux. La communication ne porte pas uniquement sur les objectifs, mais aussi sur d'autres points, notamment sur les différentes orientations et décisions prises par la direction générale.

En effet, il est nécessaire de faire un retour systématique aux collaborateurs sur les résultats obtenus et les actions à mener. Une communication interne de qualité va permettre de motiver l'ensemble du personnel dans le sens où il saura quels sont les enjeux et les objectifs de ses tâches. Ainsi les salariés travailleront ensemble pour un but commun.

En d'autres termes, il est important de donner du sens au travail demandé à ses collaborateurs ce qui va leur permettre par la suite de se responsabiliser dans leur travail. De plus, il faut que la communication vis-à-vis des collaborateurs soit la plus transparente possible. Cette transparence va rendre légitime les différents choix et décisions pris par la hiérarchie. A contrario, si la direction tient un discours hypocrite et flou, les salariés vont perdre toute confiance à l'égard de leurs supérieurs et au fil du temps se démotiver. Enfin une bonne communication interne passe également par un contact privilégié d'échange et d'écoute des salariés avec la direction, créant une dynamique positive pour l'entreprise. En effet, le salarié va se sentir reconnu et intégré à l'organisation.

3-1-2. La reconnaissance

La reconnaissance¹ au travail est un élément très important qui impacte directement sur la motivation des salariés. En effet, plus un salarié se sent reconnu dans l'entreprise où il travaille, plus il va être motivé car il va se sentir unique et partie intégrante de celle-ci. Ainsi par le biais de la reconnaissance des salariés, l'entreprise va pouvoir atteindre un niveau de performance élevé grâce à la motivation de ses employés. La reconnaissance est un fait difficilement perceptible car elle est souvent informelle. Un dossier intitulé « La reconnaissance au travail » paru dans la revue web *SciencesHumaines.com* a d'ailleurs de définir cette notion : « *objet insaisissable car multidimensionnel. Elle est à la fois individuelle et collective, quotidienne et ritualisée ; elle concerne autant la personne que le travail ; elle peut être financière ou « symbolique ».* La pratique de la reconnaissance doit prendre en compte toutes ces dimensions ». une analyse scientifique de la reconnaissance a fait apparaître quatre dimensions principales, qui sont les suivantes :

- 1- **Reconnaître la personne** : la reconnaissance en tant qu'individu et non en tant que salarié de l'entreprise. Elle peut passer ne serait-ce que par la connaissance du prénom du salarié, le jour de son anniversaire ou encore par l'échange de banalité afin de lui montrer que l'on s'intéresse à lui et qu'on le respecte.
- 2- **Reconnaître les résultats** : la reconnaissance du salarié par rapport au résultat de son travail. Celle-ci peut prendre la forme verbale en le félicitant tout simplement de ses résultats positifs ou encore par l'obtention d'une prime au mérite.

¹ Jean-Pierre Brun, **la reconnaissance au travail**, [En ligne], 22/08/2008, https://www.scienceshumaines.com/la-reconnaissance-au-travail_fr_22737.html (page consultée le 27-05-2017 à 02 :14)

- 3- **Reconnaitre l'effort** : la reconnaissance du salarié liée aux efforts fournis, aux engagements et aux risques encourus pour atteindre les objectifs fixés. Cette reconnaissance peut passer par le fait de l'encourager verbalement et l'inciter à poursuivre ses efforts.
- 4- **Reconnaitre les compétences** : la reconnaissance par rapport aux compétences et aux responsabilités du salarié. Pour ce faire, on peut accorder aux salariés des primes de mérite ou encore des primes de participation. Cette reconnaissance des compétences peut aussi prendre la forme d'une communication verbale de la part de la hiérarchie ou de manière plus solennelle, la remise d'une médaille du travail.

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

3-1-3. Le maintien de l'esprit d'équipe

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

3-1-4. L'aspect financier

Certains jugent que la rémunération peut également jouer un rôle important. En effet, cela permet d'attirer les salariés et de les motiver à venir travailler ou encore à mieux travailler s'ils sont déjà là dans votre entreprise. Là, je souligne que l'objectif de tout ce mémoire, est de dévoiler les réalités concernant le système de rémunération et son impact sur la motivation des salariés.

3-1-5. L'évolution des carrières

La motivation des salariés peut également provenir des évolutions de carrière intéressantes que propose l'entreprise. La mobilité interne, la polyvalence ; permettent aux salariés de ne pas stagner dans leurs carrières professionnelles, mais de découvrir d'autres métiers de manière également à développer l'employabilité des personnes tout au long de leur cycle de travail. Nous sommes dans des sociétés où il y a une énorme mobilité, dans des économies où il faut que ça bouge tout le temps et il faut aussi que l'entreprise s'adapte et puisse proposer ça aux salariés.

Conclusion du chapitre

Nous pouvons conclure à travers le parcours des trois sections traitant de l'importance de la motivation dans la Gestion des Ressources Humaines, ses objectifs de fédération ; en l'occurrence, l'adhésion des RH au projet suprême de l'organisation à travers l'optimisation d'un ensemble de leviers mis en œuvre pour la mobilisation des ressources en vue de l'atteinte des objectifs organisationnels, basés sur la performance, constitués par un socle de pratiques et procédures.

Chapitre II :
Performance des
ressources humaines

La performance doit être adaptée au contexte particulier de chaque organisation. En effet, en matière de performance des ressources humaines au travail, ce qui est optimal pour un contexte de travail ne l'est pas nécessairement pour un autre. Tout autant que ce qui est optimal pour une même organisation peut varier dans le temps, avec la catégorie de personnel, etc.

Pour traiter du défi d'optimiser l'efficacité, l'efficience, l'effectivité, etc. qui a été abordé sous différents angles significatifs

Section 1 : Généralités sur la performance

Pour mieux cerner le concept de la performance, il est essentiel d'illustrer par certaines définitions jugées à notre sens relativement judicieuses à travers les facteurs de la performance tels qu'énumérés ci-après :

1-1. Définitions de la performance

Il existe plusieurs définitions de la performance perçues différemment par certains chercheurs, manquant parfois de clarté et/ou précision selon l'idéologie de chacun et d'approche des écoles ; mais globalement, la conclusion finale ne diverge pas, sauf parfois au plan sémantique.

« La performance est un mot d'origine anglaise, de l'ancien français performance, de performer ; accomplir »¹.

Elle est « tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques »².

Ainsi, pour **LORINO Philippe** « est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût (a contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément) ».

Enfin, pour **A.KHEMAKHEM** : « la performance d'un centre de responsabilité (branche, entreprise, unité, service, atelier...) désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il avait acceptés »³.

En résumé, au regard de ce qui précède on peut conclure que la performance reflète le niveau de réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels. En conséquence, l'expression d'une efficacité dans un environnement concurrentiel ayant découlé de la productivité d'un centre de responsabilité, grâce à une utilisation rationnelle et efficace des ressources de référence, appréciées selon des variables de performance, telles que reprises ci-dessous

¹ Bourguignon, A., « définir la performance : une simple question de vocabulaire ? In performance et ressources humaines », ouvrage collectif sous la direction de Anne Marie Fericelli et Bruno Sire, Edition ECONOMICA, Paris, 1996, P.20.

² Lorino P., *Méthodes et pratiques de la performance*, édition d'Organisation, Paris, 1998, pp. 18-20.

³ Khemakhem, A., *La dynamique du contrôle de gestion*, édition DUNOD, Paris, 1992, P. 311.

1-2. Les variables de performance

La performance est souvent confondue avec des notions voisines telles que l'efficacité, l'efficience, l'effectivité, productivité et rentabilité, malgré les différences qui existent entre les concepts.

1-2-1. L'efficacité

L'efficacité décrit la capacité d'une personne, d'un groupe ou d'un système à arriver à ses buts ou aux buts qu'on lui a fixés. Être efficace serait donc produire les résultats escomptés et réaliser des objectifs fixés. En d'autres mots, ce serait faire les bonnes choses quand il faut et là où il faut ou tout simplement obtenir de bons résultats (in Wikipédia).

Elle traduit l'aptitude à atteindre les objectifs et, peut être qualifiable et mesurable (ex. le but de profit, de croissance) mais peut aussi parfois s'apprécier de façon uniquement qualitative (réussite ou échec du lancement d'un produit par exemple).

Donc, le concept d'efficacité occupe un lieu très important dans l'évaluation des performances dans l'organisation.

Ainsi, l'efficacité peut être définie comme « le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés »¹.

D'une manière plus brève, nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

$$\text{EFFICACITE} = \text{RESULTATS ATTEINTS} / \text{OBJECTIFS VISES}$$

1-2-2. L'efficience

L'évaluation des performances d'un système, quelle que soit sa nature ou sa position organique dans la hiérarchie (unité de production, unité médicale, service de livraison, etc.)

« L'efficience exprime le rapport entre les objectifs visés et les moyens engagés pour les atteindre »².

¹ Deboislandelle, H. M., *Gestion des ressources humaines dans la PME*, édition Economica, Paris, 2^{ème} édition, 1998, P.140.

² Deboislandelle, H. M., op.cit., P.139.

Nous entendons alors par efficience, la mesure d'absence de gaspillage dans l'emploi de ressources (humaines, techniques, financières et autres) tout en étant efficace.

Donc nous pouvons simplifier la mesure de l'efficience dans la formule suivante :

$$\text{EFFICIENCE} = \text{RESULTATS ATTEINTS} / \text{MOYENS MIS EN ŒUVRE}$$

L'efficience est mesurée par la quantité de ressources utilisées pour produire une unité donnée de production, tandis que l'efficacité caractériserait le degré d'atteinte des objectifs spécifiques que s'est fixé l'entreprise et serait donc une notion plus large que celle d'efficience¹.

Certains courants démontrent que l'efficience doit être démontrée et calculée (**Marris**, 1994), alors que d'autres s'y opposent, du fait que certains éléments ou phénomènes échappent à la quantification (**Mintzberg**).

L'efficience peut également être exprimée par plusieurs autres notions telles que la productivité et la rentabilité (in Wikipédia).

En effet, **Aharoni** (1986)² distingue trois types d'efficience :

L'efficience allocative qui consiste à mesurer, en termes relatifs, le degré d'exploitation des gains potentiels effectivement réalisés par le système d'échanges. Représentant le ratio outputs/ inputs.

L'efficience dynamique (dynamic efficiency), elle mesure la croissance de la productivité dans le temps grâce à l'innovation dans la technologie et l'organisation. Elle mesure le taux de changement d'output par unité d'inputs.

Le troisième type d'efficience est celui de l'efficience-x, emprunté à **Leibenstein** (1966). En théorie, l'efficience-x s'appuie essentiellement sur la rationalité sélective et l'individu comme unité de base de l'analyse. Spécifiquement, elle s'appuie sur cinq éléments : (1) la rationalité sélective, (2) l'individu comme unité de base de l'analyse, (3) l'effort discrétionnaire, (4) la zone d'inertie, et enfin, (5) l'entropie organisationnelle.

¹ Kalika, M., *structure d'entreprise, réalité, déterminantes, performances*, édition Economica, Paris, 1998, P.211.

² Aharoni, Yair, *The Evolution and Management of State Owned Enterprises*. Cambridge and Massachusetts: Ballinger Publishing Company, 1986.

1-2-3. L'effectivité

L'effectivité va plus loin encore dans l'évaluation, en ce prononçant sur le triptyque : Objectifs / Moyens / Résultats. C'est-à-dire en remontant jusqu'aux finalités qui sont à l'origine même de l'activité dont on cherche à juger la performance.

Selon une formulation de **Jean LUIS LEMOIGNE**, « il s'agit alors de vérifier si on fait effectivement ce que l'on veut faire »¹.

Pour cela, nous pouvons conclure que le concept d'effectivité est fortement lié à la satisfaction vis-à-vis des résultats obtenus. Il est donc facile de le résumer dans la formule suivante :

EFFECTIVITE = NIVEAU DE SATISFACTION OBTENU / RESULTATS OBTENUS

1-2-4. La productivité

La productivité désigne le rapport entre une production et les facteurs de production mis en œuvre pour l'obtenir. C'est la quantité de produits créés par unité de facteur de production utilisée. La productivité exprime ainsi l'efficacité avec laquelle l'opération de transformation des inputs en output a été réalisée. Le ratio de productivité représente le quotient d'un indicateur de l'activité de production sur un indicateur des moyens mis en œuvre pour obtenir cette production.

Leray (1983) soutient que la productivité, contrairement à la rentabilité (qui est une mesure extérieure de l'efficacité), est une mesure interne du processus. Mais il est possible de donner une dimension plus opératoire au concept. En fait, la productivité pourrait aussi se définir comme le taux d'accroissement de l'output moins la moyenne pondérée des taux de

¹ Lemoigne, J. L., « L'évaluation des systèmes complexes, in système de mesure de la performance », Harvard expansion, 1999, P.203.

croissance de différents input, ou les pondérations représentent la part de chaque input dans le coût total (Hartely, Parker et Martin, 1991)¹.

1-2-5. La rentabilité

La rentabilité est aujourd'hui associée à toute action économique mettant en œuvre des moyens matériels, humains et financiers. On peut plus précisément pour ce qui concerne l'entreprise définir la rentabilité comme l'aptitude de cette dernière à dégager des résultats en rapport avec les moyens mis à sa disposition.

C'est aussi la capacité d'un capital à dégager un revenu. Il s'agit donc de mettre en relation les revenus réalisés ou prévus dans une entreprise et les capitaux engagés pour les obtenir. Selon Morin et al. (1996)², lorsque le moment vient de mesurer la rentabilité d'une organisation, un seul ratio transcende tous les autres : **il s'agit du rendement sur le capital investi.**

On distingue deux types de rentabilité. La rentabilité financière qui est considérée ici du point de vue des apporteurs de capitaux, liée au rendement de l'investissement. On somme le revenu de l'entreprise (profits nets).

Le deuxième type c'est la rentabilité économique qui s'analyse par le rendement des capitaux permanents sans distinction de leur origine. Du point de vue économique, c'est l'efficacité dans l'allocation des ressources. Soit, la mesure de la richesse générée par activité économique.

1-3. Les facteurs de la performance

Les facteurs de la performance représentent les éléments clés d'une entreprise, ils peuvent être résumés comme suit :

- La satisfaction des clients ; grâce à son implication aux processus ;
- La clarification des missions et des objectifs ;
- La qualité des produits et services ;

¹ Hartley, Ken. Parker, David et Steve Martin (1991), " Organizational Status, Ownership and Productivity", Fiscal Studies, 12: 46-60

² Morin, E. M., Guindon, M. & Boulianne, E., Les indicateurs de performance. Ordre des comptables généraux licenciés du Québec, Guérin, 1996.

- L'efficacité et l'efficience des processus.
- La qualité de l'information et son partage par tous les intervenants ;
- La performance des technologies de l'information, de communication et de production ;
- La compétence et la responsabilisation des ressources humaines ;
- **Les indicateurs de performance** : doivent porter sur la qualité, le temps et le coût, et être équilibrés et alignés sur les objectifs de l'entreprise.

1-4. Les différentes approches de la performance

Les chercheurs se sont beaucoup intéressés aux sources de performance des entreprises. Selon **Ngobo** et **Stephany** (2001, pp.91-93)¹, au moins trois grandes écoles de pensée peuvent être citées :

- La première issue des travaux de **Mason** (1939) et de **Bain** (1951 ; 1956) considère que c'est le degré de concentration industrielle ou du marché qui influencent le type de stratégies adoptées par les entreprises prix-qualité, et qui expliquent le niveau de performance qui résulte « d'un bon positionnement sur des marchés » (**Porter** 1977).

Il peut exister des différences de performance entre les entreprises (selon l'**Ecole de Chicago**), et même des tendances communes et transitoires et peu importantes qui relèvent plus des valeurs intrinsèques de chacune, ce courant postule que tous les marchés sont approximativement concurrentiels et, que les économies d'échelle sont négligeables (**Demsetz**, 1973). L'**Ecole de Chicago** les lie aux effets spécifiques à la firme (différences d'efficience) étant le principal déterminant..

- Un troisième courant de pensée, plus développé en management stratégique, qualifié de Resources-based View (Wernerfelt 1984) ou approche par les ressources, oppose également une explication à partir de la spécificité de chaque entreprise. Il diffère toutefois de l'Ecole de Chicago dans la mesure où les économistes de Chicago n'admettent que les différentiels d'efficience et non la possibilité que des rentes puissent résulter des différentiels d'efficacité (c'est-à-dire de l'innovation ou des produits de qualité).

¹ Ngobo P.V. et E. Stephany (2001), « Les différences de performance financière entre les entreprises : résultats du marché français », Finance Contrôle Stratégie – Volume 4, N°1, mars 2001.

Selon **Ngobo** et **Stephany** (2001, P.93)¹ dans la théorie des ressources considèrent que c'est le marché des facteurs et moins celui des produits (**Porter**, 1980) qui déterminent le succès. Ce sont, particulièrement, les ressources (d'une grande valeur d'usage, rares et difficiles à imiter), entités tangibles et intangibles elles permettent de produire une offre de valeur pour un certain nombre de segments de marchés. Ces différences sont généralement désignées par firm-specific effects, qui incluent toutes les différences possibles ; en d'autres termes, une segmentation stratégique pointue. Les reposant sur les meilleures ressources et compétences, qui leur permettent ensuite de produire efficacement et avec efficacité des offres de valeur.

Cohen (1994)² présente pour sa part, une définition à la fois originale et synthétique de la notion de performance, qui se doit d'être multidimensionnelle. Les différentes approches proposées par Cohen (1994) et Morin, Guindon et Boulianne. (1996) sont décrites dans les tableaux ci-après :

¹ Ngobo P.V. et E. Stephany (2001), « Les différences de performance financière entre les entreprises : résultats du marché français », Finance Contrôle Stratégie – Volume 4, N°1, mars 2001.

² Cohen, E., *Analyse Financière*, Economica, 3ème édition, Paris, 1994.

Tableau 02 : Différentes approches de la performance

Approche	Caractéristiques et indicateurs	Acteurs concernés
Stratégique	*orientations globales de l'entreprise. *adéquation des structures aux orientations.	*dirigeants *concurrents
Organisationnelle	*adéquation des structures, de la répartition des tâches, des procédures, du fonctionnement par rapport aux missions dévolues à l'entreprise.	*dirigeants *concurrents
Sociale	*appréciation des relations professionnelles et de travail dans l'entreprise. *évaluation de l'aptitude des dirigeants et de l'encadrement à réguler les relations entre groupes sociaux, à anticiper ou traiter les conflits, à susciter une adhésion aux objectifs et projets de l'entreprise et de ses composantes.	*dirigeants *salariés et représentants des salariés *pouvoirs publics.
Technico-économique	*efficacité des processus productifs *appréciation de la capacité d'adaptation à court et moyen termes face à une évolution de l'environnement, des marchés et des technologies.	*dirigeants
Marketing	*appréciation de la capacité à percevoir les besoins et les pressions du marché. *appréciation de l'efficacité des méthodes d'études et d'actions commerciales.	*dirigeants
Financière	*appréciation de la capacité de l'entreprise à maintenir un niveau de rémunération satisfaisant sur sa production et ses ventes. *appréciation de la capacité de l'entreprise à assurer la rémunération des capitaux mis à sa disposition.	*dirigeants *bailleurs de fonds *propriétaires, actionnaires et prêteurs.

Source : Cohen, E. (1994). *Analyse Financière*. Économica, 3ème édition. In Yaya (2003), « la problématique de la performance organisationnelle, ses déterminants et les moyens de sa mesure : une perspective holistique et multicritérielle », document de travail 2003-036 Faculté des sciences de l'administration Université Laval, p. 8.

Section 2 : La performance des ressources humaines

Nous ne pourrions parler de la performance au travail sans avoir défini ce qu'est ; la performance organisationnelle, individuelle ou collective. Le but est de maintenir une cohérence entre les objectifs stratégiques de l'organisation et l'implication de son personnel.

2-1. Définitions

La performance des ressources humaines est la mesure des résultats obtenus par un groupe ou un individu. Il est important pour une organisation de pouvoir la mesurer, et ce, à plusieurs niveaux :

- au niveau individuel (l'individu, le salarié) ;
- au niveau collectif (un groupe de salariés, une équipe) ;
- au niveau organisationnel (l'entreprise).

2-1-1. Définitions de la performance organisationnelle

La performance organisationnelle est une notion qui, selon les auteurs, peut correspondre à un périmètre plus ou moins large, nous trouverons une certaine diversité dans les définitions ci-après ;

Allouche, Charpentier et Guillot-Soulez (2004)¹ limitent ce concept à la performance productive et commerciale (productivité du travail, qualité des produits et services, ventes et profits tirés des ventes...), qu'ils distinguent de la performance financière (rentabilité, autonomie financière, structure d'endettement...) et de la performance boursière (cours de l'action).

Quant à Bourguignon (2000)², il la définit comme étant : « *la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation*

¹ Allouche, J., Charpentier, M. et al, (2004), un panorama des études académiques sur l'interaction performances sociales, performances économiques et financières, XV^e congrès annuel de l'AGRH, Montréal, Tome 1, pp. 31-58.

² Bourguignon A., « Peut-on définir la performance ? », in Revue française de comptabilité, n°269, Juillet-Aout 1995, pp. 61-65.

peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large de processus qui mène au résultat (action)... »

2-1-2. Définition de la performance individuelle

Selon MOTOWILDO (2003, p.39)¹ : « La performance au travail est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements fournis».

2-1-3. Définition de la performance collective

Elle se définit comme étant le degré auquel les produits d'équipe satisfont les normes de quantité, de qualité, de délai de la part des constituants qui les reçoivent, les évaluent et les utilisent (Beaudin et Savoie, 1995)². Il s'agit donc des résultats de la prestation du collectif, traduits par la quantité, la qualité, le délai de production et les coûts de production du travail. En conséquence, une appréciation quantifiée des résultats par rapport aux objectifs.

En l'occurrence c'est le réceptacle, d'un ensemble de variables constitutives et prépondérantes à la charge du management.

2-2. Comment associer les performances des RH aux performances de l'entreprise

Cette relation a été mise à mal ces dernières décennies, engendrant une moindre implication, une incompréhension, voire une confrontation des salariés et de l'entreprise y compris concernant les décisions stratégiques et managériales. En réponse à l'apparition de ce phénomène, de nouvelles conceptions managériales ont vu le jour. Cette nouvelle culture d'entreprise met l'accent sur l'intégration et le partage des fruits de la croissance.

La décision d'impliquer le salariat dans l'actionnariat et d'association aux performances, apporte un réel soutien à la croissance durable. Cette gestion participative permet aux salariés d'accéder à une vraie part de la valeur créée par leur entreprise. Le contrat de travail n'est donc plus le seul lien qui unit le salarié à son entreprise.

¹ Motowildo, S.J. (2003), Job Performance, dans Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology, sous la direction de W.C Borman, D.R. Ilgen, R.J. Klimoski et I.B. Weiner, Hoboken, NJ: Wiley, vol.12, pp. 39-52. In, Gestion des performances au travail, édition de Boeck université, Bruxelles, 2007, P. 21.

² Beaudin, G. et Savoie, A., « L'efficacité des équipes de travail : définition, composantes et mesures ». Revue québécoise de psychologie, 16, 185-201. 1995.

Plusieurs éléments incitent les entreprises à développer le partage de la valeur ajoutée :

- **Créer des objectifs collectifs au sein de l'entreprise**

Ce dispositif de partage de profit et d'épargne salariale permet de réunir les différents acteurs d'une entreprise autour d'au moins deux objectifs communs : la croissance et la valorisation de l'entreprise, renforçant la convergence des intérêts communs aux actionnaires, salariés et les dirigeants.

Au-delà des objectifs, c'est une vraie culture commune qui est créée. L'organisation des ambitions collectives permet de créer une ambiance de compétition, mais aussi de coopération, en conséquence une meilleure cohésion.

- **Attirer et fidéliser les managers et les principaux collaborateurs**

Dans un contexte la course aux talents, grâce à l'actionnariat permet aux PME et ETI en croissance d'attirer et de retenir les meilleurs collaborateurs, recourant y compris à la rétribution en (stock-options, actions gratuites...) pour attirer et motiver les cadres dirigeants et les principaux collaborateurs.

- **Faire participer le collaborateur**

L'objectif visé étant l'accentuation sentiment d'appartenance caractérisé par la compréhension et un intérêt plus approfondis des objectifs et des enjeux économiques et financiers de l'entreprise, traduits par une meilleure implication, une diminution du risque de « turnover » et une fidélisation des talents dont les effets se répercutent directement sur la performance et constituant des atouts pour la croissance de l'entreprise.

- **Motiver les collaborateurs**

Le manque de motivation influe inévitablement sur la performance au travail. Un salarié motivé est un salarié efficace au travail et heureux dans la vie.

2-3. Gestion de la performance au travail

La gestion de la performance consiste en l'assurance que les membres contribuent pleinement à la réalisation de la mission de l'équipe visant à favoriser l'accomplissement des buts organisationnels (Brewer, Wilson et Beck, 1994)¹. Plus spécifiquement, l'expression « gestion de la performance » renvoie aux principes, aux méthodes et aux procédures permettant d'améliorer la performance des membres dans un contexte organisationnel (Roe, 1999)². Ainsi, il s'agit d'un processus intégré d'incitation à l'effort. Ce processus de gestion repose sur deux fonctions de base, l'évaluation et l'intervention (Komaki, Decelles et Bowman, 1989)³, répétées de manière cyclique, à travers le diagnostic et l'intervention.

2-3-1. La phase de diagnostic

Le diagnostic détermine si les membres contribuent de manière optimale à l'atteinte des objectifs organisationnels. Sur la base d'une situation, d'en déterminer les causes (Savoie et Morin, 2001). Cependant, un problème peut présenter des embûches sur deux plans ; la documentation relative à l'évaluation déchirée entre la prise en compte seulement des produits du travail (résultats) ou de considérer également les comportements menant à ces résultats (Bernardin, Hagan, Kane, et Villanova, 1998). D'autre part, dans un contexte d'équipes de travail, les résultats peuvent se différencier selon leur niveau d'analyse (Klein, Dansereau et Hall, 1994). Ainsi, certains résultats sont propres à l'équipe dans son ensemble (extrants d'équipe), alors que d'autres résultats concernent davantage chaque membre (extrants individuels).

Certains auteurs suggèrent de concilier les aspects propres à l'équipe et ceux propres aux individus afin de développer un sentiment de responsabilité collective tout en préservant une imputabilité individuelle (McIntyre et Tedrow, 2004). Avec une préférence pour l'emphase sur les résultats produits par les équipes (Bernardin et al., 1998). Prenant en compte

¹ Brewer, N., Wilson, C. et Beck, K. (1994). Supervisory behavior and team performance amongst police patrol sergeants. *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 67, 69-78. In, *Gestion des performances au travail*, édition de Boeck université, Bruxelles, 2007.

² Roe, R. A. (1999). Work performance : A multiple regulation perspective. In C.L. Cooper et I.T. Roberston (Edit.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 14, p. 231-335). New York, NY : John Wiley & Sons. In, *Gestion des performances au travail*, édition de Boeck université, Bruxelles, 2007.

³ Komaki, J.L., et Bowman, E.D. (1989). Definitely not a breeze : Extending an operant model of effective supervision to teams. *Journal of Applied psychology*, 74, 522-529. In, *Gestion des performances au travail*, édition de Boeck université, Bruxelles, 2007.

l'interdépendance des membres. En conséquence, les résultats d'équipe constituent des critères ultimes pour poser un diagnostic sur la performance.

Un jugement sur les résultats de l'équipe (ex. : insatisfaisant, satisfaisant, excellent). Selon Walberg et Haertel (1990), nécessite d'appréhender une certaine réalité et de la comparer à un référent. En d'autres termes, comparer les résultats observés aux résultats obtenus, qui indique s'il y a problème et exige d'intervenir pour corriger la situation. Puis de déterminer les causes d'une performance déficiente (Cannon-Bowers et Salas, 1997). Cette phase est essentielle pour appréhender les facteurs qui déterminent mais qui exigent de prendre soin d'investiguer les causes opérantes, celles qui font que la situation insatisfaisante existe (Savoie et Morin, 2001). Percevoir l'écart entre les résultats observés et attendu commande une analyse et une identification des causes de l'écart.

2-3-2. La phase d'intervention

Après avoir établi le diagnostic (problème et causes) à l'égard l'intervention vise à remédier à la situation, en facilitant plus le travail de l'équipe ou en rectifiant les errances et maldonnes (Tannenbaum, Salas et Cannon-Bowers, 1996). Lorsque les résultats observés sont inférieurs à ceux attendus, il convient d'utiliser une intervention de changement en vue de modifier certains aspects du fonctionnement de l'équipe de travail (Herold, 1978). L'analyse des causes du problème permet de choisir judicieusement l'intervention appropriée pour accroître la performance. Toutefois, il n'existe aucune intervention qui fonctionne dans toutes les situations (Tannenbaum et al., 1996). Membres non ou peu motivés. De plus, elles doivent permettre de maximiser la performance actuelle des équipes sans compromettre leurs performances futures (den Hartog, Boselie et Paauwe, 2004), même lorsque les résultats observés surpassent les attentes, un renforcement à maintenir, voire à accroître, la performance de leur équipe est utile, et constitue une marque de reconnaissance, pouvant consolider le fonctionnement de l'équipe de manière durable.

Au terme de la phase d'intervention, une évaluation s'impose pour s'assurer des effets escomptés. Cette phase de contrôle permet de reprendre le cycle de la gestion de la performance et s'effectue de la même manière que le diagnostic.

2-4. Mesurer la performance

2-4-1. La mesure objective de la performance

Ce type de mesure est très souvent basé de critères quantitatifs, car ils sont considérés comme étant plus objectifs et plus faciles à standardiser et à administrer ; ce sont d'ailleurs les critères historiquement les plus utilisés. Ces critères objectifs sont divisés en deux catégories ; l'une quantitative, l'autre qualitative, aisément déterminables.

Suivant le management par objectifs quantifiables, sans pour autant ignorer les valeurs qualitatives.

- La mesure de l'output du collaborateur (les résultats de ses actions).
- La mesure de l'input du collaborateur (ses efforts et ses actions menés).

Dans ce contexte, on peut distinguer 3 grands types d'objectifs :

- Les objectifs d'activité permanents de l'organisation (production en quantité ou en chiffres d'affaires), d'efficacité, de résultats à atteindre en matière de qualité.
- Les objectifs de développement de l'organisation (méthodes, organisation, évolution des techniques ; mise en place de projet, adoption de nouvelles procédures...).
- Les objectifs de développement qui expriment à la volonté de progression.

La réunion de certaines conditions, dont les principales, ci-dessous, sont nécessaires pour son efficacité :

- La clarté résultats visés ;
- Le réalisme ;
- La pertinence par rapport à la mission ;
- La précision : coût, délai, durée...
- Les paramètres d'évaluation.

2-4-2. La mesure subjective de la performance

La mesure subjective repose sur des critères qualitatifs ; la question n'est plus de savoir quel résultat a été obtenu, mais plutôt comment il a été obtenu.

2-5. Amélioration de la performance

Il existe plusieurs types et niveaux d'interventions, mais plusieurs auteurs soutiennent que la combinaison des trois interventions régulatrices citées ci-dessous permettent d'obtenir de meilleurs résultats (Pritchard et al., 1988¹ ; van Vijfeijken, Kleingeld, van Tuijl, Algera et Thierry, 2002²).

2-5-1. La fixation d'objectifs

La fixation d'objectifs consiste à établir le seuil de succès en terme de résultats, ce qui clarifie l'orientation des efforts qui est attendue de l'équipe (Trent, 2003 ; van Vijfeijken et al., 2002), par la direction de l'organisation, ils sont quantifiés sur une période donnée.

Les recensions d'Aubé et al. (2006), d'O'Leary-Kelly, Martocchio et Frink (1994) et de Weldon et Weingart (1993) ; la fixation d'objectifs reste efficace pour accroître la performance mais qui restent spécifiques et difficiles, et qui doivent être clairs et précis, qu'ils soient possibles de vérifier.

Plusieurs études indiquent que la performance est proportionnelle à la difficulté de l'objectif (Locke et Latham, 1990).

Aubé et al. (2006)³ proposent de donner un caractère commun à ces objectifs. Qui favorisent la mobilisation, sans omettre les objectifs individuels, qui s'avèrent utiles. Pour apprécier les contributions individuelles surtout si celles-ci sont difficilement identifiables. Elles doivent être arrimées à ceux de l'équipe pour éviter de créer un climat de compétition. Les objectifs

¹ Pritchard, R. D., Jones, S. D., Roth, P. L., Stuebing, K. K. et Ekeberg, S. E. (1988). Effects of group feedback, goal setting, and incentives on organizational productivity. *Journal of Applied Psychology*, 73, 337-358. In, *Gestion des performances au travail*, édition de Boeck université, Bruxelles, 2007.

² Van Vijfeijken, H., kleingeld, A., Van Tuijl, H., Algera, J. A. et Thierry, H. (2002). Task complexity and task, goal, and reward interdependance in group performance management : A prescriptive model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 363-383. In, *Gestion des performances au travail*, édition de Boeck université, 2007.

³ Aubé, C., Rousseau, V. et Savoie, A. (2006). Les interventions régulatrices et les rendements des équipes de travail : un modèle théorique. *Travail humain*, 69, 269-294.

individuels ne doivent pas dominer les objectifs collectifs, sinon les membres risquent de moins s'efforcer à travailler ensemble (Weldon et Weingart, 1993). Selon Mitchell et Silver (1990), la pertinence de fixer des objectifs communs dépend du niveau d'interdépendance des équipiers en regard de la tâche.

La combinaison d'objectifs individuels et collectifs est préférable lorsque les membres sont très peu interdépendants (Mitchell et Silver). Lors de la réalisation du travail (Matsui, Kakuyama et Obglatco, 1987), considère que l'interdépendance produit moins de bons résultats.

La conjonction des deux nécessite l'engagement des membres envers eux-ci (Hollenbeck et Klein, 1987).

Et leur attachement à les atteindre (Weldon et Weingart, 1993). A travers la transformation des objectifs en énergie active. Dans un contexte d'équipe de travail, quelques recherches mettent en évidence les faits que peut avoir l'engagement envers les objectifs sur la performance des équipes de travail (Aubé et Rousseau, 2005 ; Hecht, Allen, Klammer et Kelly, 2002 ; Hyatt et Ruddy, 1997).

2-5-2. L'octroi de feed-back

L'octroi de feed-back est étroitement associé à la fixation d'objectifs et doit être combinée à la fixation d'objectifs pour être vraiment efficace (Mesch, Farh et Podsakoff, 1994 ; van Vijeiken et al., 2002). Avec l'assurance hypothétique de les atteindre. Ce qui exige, correction, modification, optimisation de l'utilisation de ses ressources. La transmission de feed-back sur le travail des membres à réguler les actions de ces derniers. La rétroaction peut concerner la progression de l'équipe au regard de l'attente des objectifs et des moyens pour améliorer la performance (Aubé et al., 2006)¹. La suggestion de pistes d'amélioration rend le feed-back davantage constructif et fournit une solution en présence de leurs difficultés d'appréciation de l'ensemble des résultats produits et leurs conséquences.

L'efficacité de cette intervention régulatrice nécessite que le feed-back soit clair et précis (Aubé et al., 2006). Les membres doivent recevoir le feed-back au moment opportun, ce qui

¹ Aubé, C., Rousseau, V. et Savoie, A. (2006). Les interventions régulatrices et les rendements des équipes de travail : un modèle théorique. *Travail humain*, 69, 269-294.

signifie qu'ils disposent des informations à temps pour ajuster leur travail au besoin. Enfin, la fréquence du feed-back peut constituer un paramètre important à prendre en considération.

Le destinataire du feed-back peut être les membres ou l'équipe. Ainsi, le feed-back est dit individuel lorsqu'il concerne les membres de manière individuelle, alors que le feed-back est dit collectif, lorsqu'il porte sur l'équipe dans son ensemble (Saavedra, Earley et Van Dyne, 1993). Qui contribuent à la consolidation du climat de collaboration quelles qu'en soient les sources (Saint-Onge et Thériault, 2006)¹.

Cette approche offre l'avantage d'obtenir un portrait plus complet de l'équipe et de mettre en évidence des points de convergence entre les différentes sources. Par ailleurs, certaines recherches montrent que le feed-back provenant des pairs peut avoir un effet plus marquant que celui provenant d'autres sources (Dominick, Reilly et McGourty, 1997 ; Erez et al., 2002 ; Urch Druskat et Wolff, 1999). Cette approche basée sur l'évaluation par les pairs s'avère particulièrement utile à des fins de développement.

Le feed-back peut également être d'un autre ordre et concerner la place de l'équipe dans l'environnement organisationnel. A cette fin, nombre d'entreprises mettent en place des stratégies d'information favorisant une meilleure compréhension du mandat de l'individu ou l'équipe (Goguelin et Mitrani, 1994 ; Lemoine, 1995).

2-5-3. L'attribution de récompenses

La favorisation de l'atteinte des objectifs dépend de l'attribution de récompenses en reconnaissance au succès (van Vijfeijken et al., 2002). Elles peuvent être symboliques (ex. : félicitations, plaques commémoratives) ou matérielles (ex. : sac de golf, appareils électriques) ou monétaires (ex. : primes à la performance, bonis de performance). Les constats d'Aubé et al. (2006)² et de DeMatteo, Eby et Sundstrom (1998)³ sur la documentation concernant cette intervention dépend de la contingence à l'atteinte des objectifs et de la valence accordée aux récompenses par les membres (Shea et Guzzo, 1998 ; Wageman, 1995). En définitif,

¹ Saint-Onge, S. et Thériault, R., *La gestion de la rémunération : théorie et pratique*, Gaëtan Morin/La Chenelière éditeur, Montréal, 2006.

² Aubé, C., Rousseau, V. et Savoie, A. (2006). Les interventions régulatrices groupales et le rendement des équipes de travail : un modèle théorique. *Travail humain*, 69, 269-294.

³ DeMatteo, J.S., Eby, L. T. et Sundstrom, E. (1998). Team-based rewards : Current empirical evidence and directions for future. *Research in Organizational Behavior*, 20, 141-183. In, *Gestion des performances au travail*, édition de Boeck université, Bruxelles, 2007.

l'anticipation à l'atteinte des objectifs (Hackman, 1987)¹. Enfin elle dépend des valeurs des membres (DeMatteo et al., 1998).

Dans les organisations, le système de récompenses est traditionnellement conçu pour identifier et reconnaître les performances individuelles. Toutefois, dans un contexte d'équipes, les récompenses peuvent être collectives ou individuelles. Dans le premier cas, les récompenses sont attribuées de façon égale à tous les équipiers sur la base des résultats d'équipe (Yeatts et Hyten, 1998). En milieu organisationnel, ce type de récompense peut prendre différentes formes, telles que des régimes de primes d'équipe et des régimes de participation aux bénéfices (Saint-Onge et Thériault, 2006). Néanmoins des insatisfactions peuvent surgir du fait de l'iniquité (Comer 1995)

Il importe donc d'encourager l'implication de chaque membre sans pour autant créer un climat de compétition. La récompense individuelle doit dépendre de l'atteinte d'un seuil qui est indépendant des résultats des autres membres. Au même titre que les deux autres interventions régulatrices, l'efficacité des récompenses collectives pour améliorer les résultats des équipes de travail dépend du niveau d'interdépendance entre les équipiers en regard de la tâche (Wageman, 1995). Bien que les récompenses individuelles et collectives puissent procurer des avantages dans un contexte d'équipe de travail, il s'avère difficile en pratique de trouver un équilibre entre ces deux types de récompenses.

¹ Hackman, J.R. (1987). The design of work teams. In J. Lorsch (Edit.) Handbook of organizational behavior (P.315-342). Englewood Cliffs : Prentice Hall. In, Gestion des performances au travail, édition de Boeck université, Bruxelles, 2007.

Section 03 : La relation entre la motivation et la performance au travail

L'évolution des théories de la motivation au travail ne remet pas en cause le rôle fondamental de la motivation de l'individu dans le processus comportemental qui le conduit à être, ou non, performant. Les avancées de recherche se penchent actuellement sur la conception de modèles théoriques intégrateurs de la motivation au travail (Klein, 1989 ; Locke, 1991 et 1997 ; Mitchell et Daniel, 2003 ; Meyer et al., 2004). L'objectif est de parvenir à articuler les principales théories de la motivation au travail pour expliquer les comportements de l'individu dans les organisations. Chaque théorie apporte une explication partielle à ces comportements. Ces modèles intégrateurs sont généralement complexes. Ils reflètent, d'une part, l'abondance des travaux de recherche et la très grande fragmentation des résultats empiriques, d'autres part, l'extrême diversité des courants théoriques qui soit se complètent, parfois s'opposent. Parmi ces modèles, celui de Mitchell et Daniels (2003) qui présentent l'avantage d'être très synthétiques des théories de la motivation au travail. Ce modèle décrit les trois processus psychologiques qui interviennent dans le déroulement de la chaîne séquentielle de la motivation :

Le premier est la composante de déclenchement du comportement. Celui-ci est causé par des besoins ou le désir d'objet ou d'état (ex. réalisation de soi) ou encore un écart à combler par rapport à des attentes non réalisées, Ce processus est particulièrement bien explicité dans la théorie des besoins, mobiles et valeurs (Maslow, Alderfer, Herzberg notamment) ;

Le second est la composante directionnelle du comportement. Les buts sont dans ce cas considérés comme des exemples types de directions fournies aux individus ou que ces derniers se fixent à eux-mêmes pour guider leurs actions. Ce processus fait notamment l'objet des travaux de Locke sur la théorie de la fixation des objectifs ;

Enfin, la composante d'intensité qu'un comportement représente un effet de l'importance d'un besoin ou de la difficulté d'un objectif sur le comportement individuel. Elle est présente dans la plupart des théories de la motivation (ex. la hiérarchisation des besoins chez Maslow, la valence d'un objet, d'un résultat ou d'un état chez Vroom, la difficulté des objectifs chez Locke).

Les résultats de ce processus motivationnel sont la mise en œuvre de comportements spécifiques qui permet de focaliser l'attention des individus sur une action tactiques qui permettent de réaliser les objectifs définis. Qui se prolonge vers la performance.

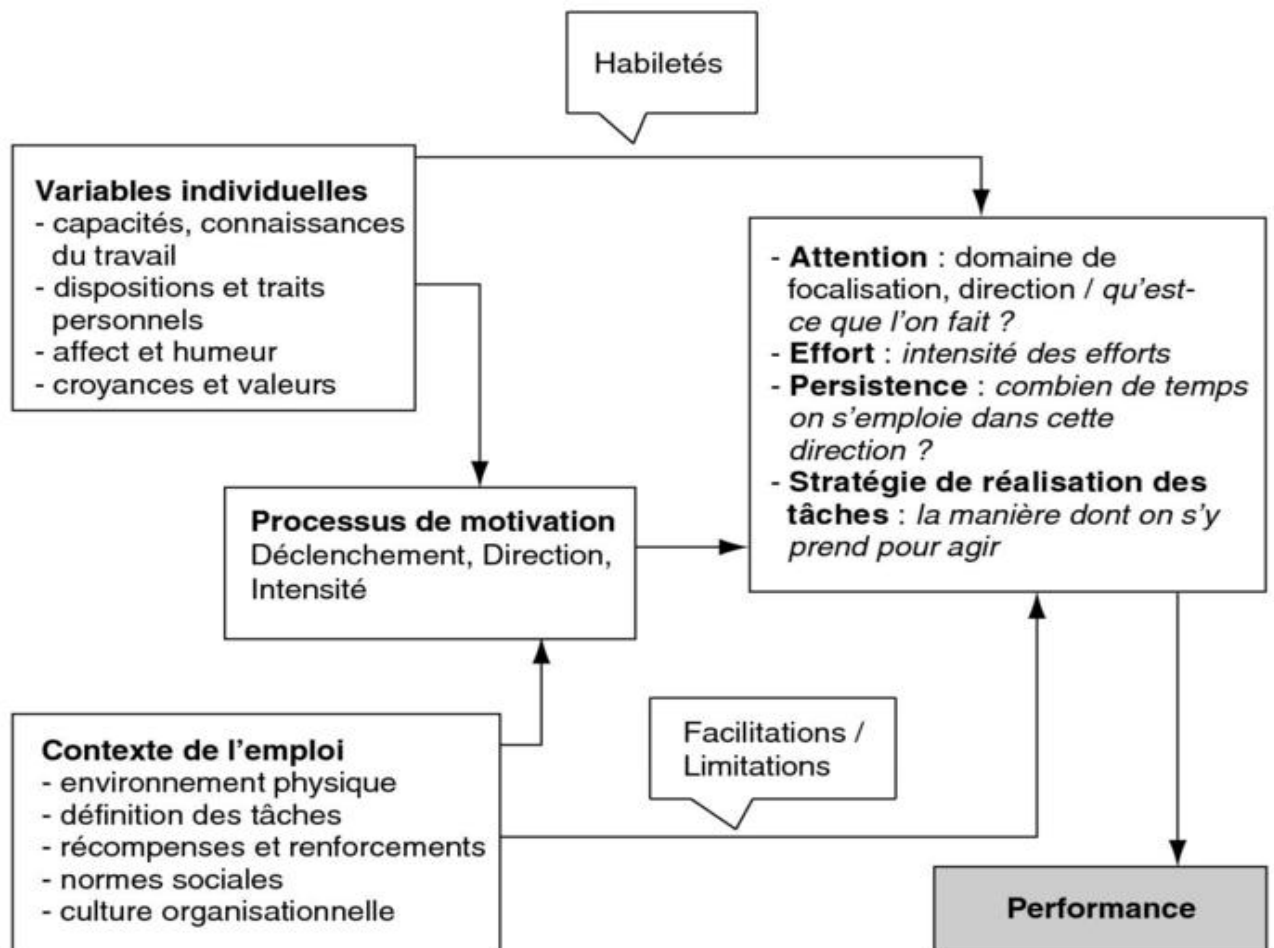
3-1. Le modèle de Mitchell et Daniels :

Le modèle de Mitchell et Daniels¹ figure (3.1) montre que la complexité du processus motivationnel, qui articule à la fois des variables individuelles et des variables contextuelles, mises en relation dynamique engendrant la performance au travail.

Ce modèle montre également que le processus motivationnel n'explique pas à lui seul la performance, mais le place au centre des facteurs qui interagissent.

¹ Mitchell, T.R. et Daniels, D. (2003). Motivation. Dans handbook of psychology, Industrial organisational psychology, sous la direction de W.C Borman, D.R. Ilgen, R.J. Klimoski et I.B. Weiner, Hoboken, NJ : Wiley, vol. 12, pp. 225-254. In, Gestion des performances au travail, édition de Boeck université, Bruxelles, 2007.

Figure 03 : Modèle général de la motivation



Source : T.R. Mitchell et D. Daniels, 2003, p226

La première interaction est celle de la motivation et des habiletés individuelles qui participent à l'atteinte des performances. Celles-ci dépendent de plusieurs facteurs, qui relèvent soit des compétences, des capacités, des connaissances ou de facteurs de personnalité, notamment les traits de personnalité, les affects et les humeurs, les croyances et les valeurs. Enfin, ces théories tiennent compte de l'influence du contexte de l'emploi occupé par l'individu. La revue de littérature de Mitchell et Daniels relève comme facteurs qui interagissent avec la motivation dans la réalisation des performances : l'environnement physique dans lequel est exercé le travail, la définition ou la conception des tâches dans l'emploi occupé (qui sous-tend

les systèmes de renforcement, les normes sociales qui prévalent dans l'équipe de travail et l'organisation, et plus largement, la culture organisationnelle.

3-2. Le modèle de Meyer :

Dans la continuité de ces travaux, le modèle de Meyer et al. (2004)¹ élargit la question des facteurs motivationnels de la performance au travail, au concept d'implication organisationnelle. Il ouvre une nouvelle voie de recherche prometteuse : le développement de modèles intégrateurs de concepts complémentaires. Relier la motivation à l'implication au travail, qui permettrait de mieux comprendre les déterminants individuels de la performance et des comportements au travail.

¹ Meyer, J.P., T.H. Becker et C. Vandenberghe (2004). Employee commitment and motivation : an conceptual analysis and integrative model, *Journal of Applied Psychology*, vol, vol. 89, n°6, pp.991-1007. In, Figure 04 – Un modèle général de la motivation

Conclusion du chapitre

La performance est perçue comme un réceptacle un ensemble de facteurs, qui contribuent à l'atteinte d'objectifs stratégiques et/ou opérationnels. C'est le rapport entre les résultats obtenus et les ressources utilisées. Ventilées par centre de responsabilité, exprimant ainsi un degré d'efficacité dans la réalisation des objectifs fixés, en vue d'arriver aux buts visés, qui sont quantifiables et mesurables, mais aussi appréciables qualitativement.

Elle repose sur un ensemble d'éléments stimulant, qui relèvent de processus managériaux pointus, tant organisationnels, individuels ou collectifs.

En l'occurrence, la conjonction multidimensionnelle de plusieurs paramètres intégrant la récompense, en reconnaissance au succès, en clair la motivation sous toutes ses formes, étayée par différentes approches, qui ne divergent pas en finalité dans le fonds si ce n'est au plan sémantique.

Chapitre III :
Etude de cas SDA
filiale SONELGAZ

Ce chapitre est composé de trois sections ;

- La première section traite de l'historique et la présentation de l'entreprise d'accueil.
- La deuxième section présente la place des ressources humaines au sein de la SDA
- Enfin, la troisième section conclue les résultats de l'enquête quant à la motivation des ressources humaine sur la performance.

C'est un chapitre un peu plus long en terme de volume par rapport aux deux chapitres précédents. Cela est justifié par le volume d'informations et de données générées par le questionnaire.

Section 01 : Historique et présentation de l'entreprise d'accueil

1-1. Présentation du groupe SONELGAZ et de sa filiale SDA

1-1-1. Histoire de SONELGAZ

SONELGAZ est l'opérateur historique dans le domaine de la fourniture des énergies électriques et gazières en Algérie.

Sa contribution dans la concrétisation de la politique énergétique nationale est à la mesure des importants programmes de réalisation en matière d'électrification rurale et de distribution publique gaz, qui ont permis de hisser le taux de couverture en électricité à près de 100% et le taux de pénétration du gaz naturel à 55%.

➤ **Au début du 20e siècle**, 16 sociétés se partageaient les concessions électriques en Algérie.

Le **décret du 16 août 1947**, a transféré ces concessionnaires à EGA. Détenant alors 90% des propriétés industrielles électriques et gazières du pays.

➤ **1962 -1969** Soutenir le développement économique et social de l'Algérie.

➤ **1969** Création de **SONELGAZ**.

Par l'**ordonnance N°69-59 du 28 juillet 1969** qui dissout l'établissement public d'Electricité et Gaz d'Algérie (EGA), issu des lois françaises de nationalisation de 1947, et promulgue les statuts de la Société Nationale de l'Electricité et du Gaz (SONELGAZ).

- **En 1969 SONELGAZ** était déjà une entreprise de taille importante dont le personnel est de quelque 6000 agents. Elle desservait 700 000 clients.
- **1977** Plan National d'Electrification

A partir de 1977, son action s'est concentrée sur le programme d'électrification totale du pays.

1983 Première restructuration : ayant vu la naissance de filiales travaux

Qui disposent actuellement d'infrastructures électriques et gazières répondant aux besoins du développement économique et social du pays.

- **1991 SONELGAZ** devient établissement Public à caractère Industriel et Commercial (**EPIC**).

Par le **décret exécutif N° 95-280 du 17 septembre 1995**.

- **En 2002** elle a connu sa transformation en **SPA**.

Suite à la promulgation de la **loi N°02/01 du 5 février 2002**, ce statut lui donne la possibilité d'élargir ses activités à d'autres domaines relevant du secteur de l'énergie et aussi d'intervenir hors des frontières de l'Algérie. De même que détenir un portefeuille d'actions et autres valeurs mobilières.

- **2004 SONELGAZ** devient un **Groupe Industriel**.
- **En 2006**, cinq (05) autres sociétés sont créées, chargées de la distribution et opérations de système.
- **2007 – 2009** ces années ont vu le parachèvement de la restructuration.
- **2011**, Amendement des statuts de SONELGAZ

Les statuts de SONELGAZ, adoptés en 2002, ont été révisés et approuvés par le conseil des Ministres, le lundi 2 mai 2011 et deviennent, de ce fait, en conformité avec le dispositif de la loi N°02 - 01 du 5 février 2002 relative à l'électricité et la distribution du gaz par canalisations.

Désormais, SONELGAZ Spa est organisée en "société holding" sans création d'une personne morale nouvelle et prend la dénomination de SONELGAZ. Par ailleurs, la société holding SONELGAZ et ses sociétés filiales forment un ensemble dénommé "Groupe SONELGAZ".

Dans les statuts amendés, SONELGAZ conserve le rôle de détenteur du portefeuille des actions constituant le capital social de ses filiales.

Les conseils d'administration des filiales, constituent les relais incontournables permettant à la société holding de suivre et d'orienter le pilotage des filiales.

1-1-1-1. Présentation du groupe SONELGAZ

SONELGAZ vit, depuis quelques années, une phase particulièrement importante de son histoire. Désormais, la restructuration de SONELGAZ, suite à l'avènement de la loi N°01.02 du 05 février 2002 s'est achevée avec la création de l'ensemble des filiales.

SONELGAZ est aujourd'hui érigé en Groupe industriel composé de 39 filiales et 5 sociétés en participation. Ainsi, ses filiales métiers de base assurent la production, le transport et la distribution de l'électricité ainsi que le transport et la distribution du gaz par canalisations.

Les sociétés travaux du Groupe SONELGAZ, Kahrif, Kahrakib, Etterkib, Inerga et Kanaghaz, sont spécialisées dans le domaine de la réalisation des infrastructures énergétiques (engineering, montage industriel, réalisation de réseaux...) et c'est grâce à ces sociétés que l'Algérie dispose aujourd'hui d'infrastructures électriques et gazières répondant aux besoins du développement économique et social du pays.

Par ailleurs, les filiales des métiers périphériques sont en charge d'activités annexes, telles que la maintenance d'équipements énergétiques, la distribution de matériel électrique et gazier, le transport et la manutention exceptionnels, etc.

De plus, SONELGAZ détient également des participations dans des sociétés, dont le métier est en rapport avec le domaine de l'électricité et du gaz.

1-1-1-2. Présentation de la holding SONELGAZ

Les nouveaux statuts de la holding SONELGAZ consacrent le principe du groupe industriel constitué de la SONELGAZ SPA et de ses filiales. Les activités opérationnelles étant dévolues à ses sociétés, la holding SONELGAZ assure, désormais, le pilotage du Groupe, à travers l'exercice des missions de politique et stratégie. A ce titre, elle élabore et met en œuvre la stratégie de développement du Groupe dans son ensemble ainsi que la politique financière et la Gestion des Ressources Humaines. Mais principalement la gestion du portefeuille, veille à l'application de la réglementation et assure ses missions liées à l'audit interne et l'inspection.

Pour assurer donc ses nouvelles missions, SONELGAZ s'est dotée d'une nouvelle macrostructure et d'une nouvelle organisation qui a ainsi mis en place quatre pôles, à savoir :

- 1- Le pôle des Industries Energétiques,
- 2- Le pôle Travaux et Services
- 3- Le pôle des Activités Industrielles, chargé du suivi des sociétés,
- 4- Le pôle des Activités de sûreté Interne,

Par ailleurs, la Direction des Ressources Humaines, a été transformée en Direction Exécutive du Capital Humain et du Développement de l'Organisation, par abréviation **DCH**, et prendra sous sa coupe les activités de développement des Activités.

La DCH a pour missions de :

- Définir et piloter les politiques RH, ainsi que l'animation de la filière RH et les études d'organisation des sociétés du Groupe SONELGAZ.
- Déterminer et déployer les politiques RH et d'organisation de manière conjuguée pour l'ensemble des activités et des sociétés du groupe, et cela en tout ce qui concerne,
- Le management des talents
- Le dialogue social sur les orientations stratégiques

1-1-1-3. Cadre juridique

Les statuts de SONELGAZ, adoptés en 2002, ont été révisés et approuvés par le conseil des ministres, le lundi 02 mai 2011 et deviennent, de ce fait, en conformité avec le dispositif de la loi n°02-01 du 5 février relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisation.

1-1-1-4. Ressource humaine

Le Groupe SONELGAZ est considérée comme l'un des plus gros employeurs du paysage industriel. Ces trente-cinq dernières années, les effectifs, toutes catégories confondues, sont passés de 15 760 agents en 1980 à plus de 84 416 à fin 2014.

Un programme de recrutement et de formation à la mesure des défis à relever, une définition plus précise des postes et des profils, la reconstitution et le renforcement des capacités d'études et d'anticipation, l'introduction de la polyvalence dans les emplois de gestion, de nouvelles formes d'organisation favorisant la flexibilité et la mobilité du personnel, sont, entre autres, les principes directeurs qui sous-tendent actuellement le management de la fonction Ressource Humaine.

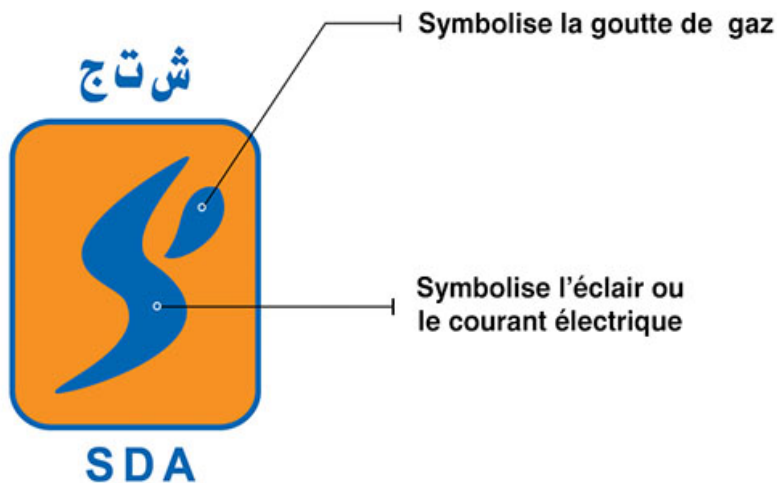
1-1-2. Présentation de la SDA filiale SONELGAZ

En application des dispositions de la loi 02/01 du 05 février 2002 relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisations, SONELGAZ est devenue un holding de sociétés exerçant différentes métiers.

S'inscrivant dans le processus de filialisation enclenché par la SONELGAZ, la filiale SONELGAZ Distribution Alger par abréviation SDA est créée en janvier 2006 sous forme de société par actions. C'est cette dernière structure, qui a retenu notre attention et fait l'objet de notre mémoire.

En avril 2009, l'identité visuelle de la société est refaite et avec sa dénomination. Ainsi, fut créée la « Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz d'Alger, par abréviation SDA ».

Figure 04 : Logo SDA



Source : www.SDA.dz

Forme juridique : Société Par Actions (SPA)

Capital social : 9 000 000 000 DZD

Siège : 39/41 rue Khelifa Boukhalifa, Alger.

1-1-2-1. Les principales missions de la SDA se résument comme suit :

- L'exploitation de l'entretien des réseaux de distribution de l'électricité et du gaz situés dans la zone de desserte (Alger) de la SDA.
- La commercialisation de l'électricité et du gaz.
- Le développement des réseaux de façon à permettre le raccordement des clients et des producteurs qui le demandent.
- La qualité et la continuité de service.
- Le respect des règlements d'hygiène, de sécurité et de protection de l'environnement.

✓ **Organisation SDA :**

SDA est organisée comme suit :

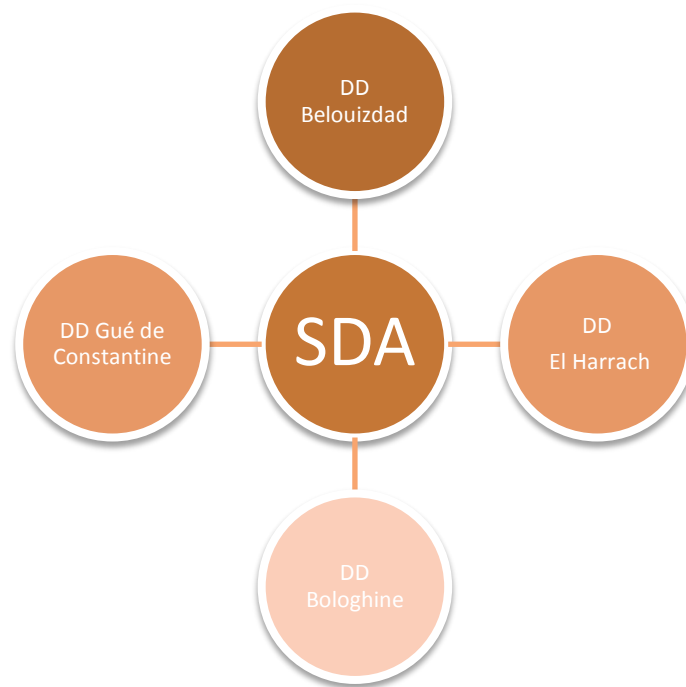
Figure 05 : Les directions centrales de SDA



Source : Documents SONECLGAZ

La SDA gère 04 directions de distribution :

Figure 06 : Directions de distribution de SDA



Source : Documents SONELGAZ

SDA a pour métier principal, la distribution de l'électricité et gaz.

Dans ce sens des directions spécialisées se sont organisées comme suit :

✓ **Direction Technique Electricité (DTE)**

La direction Technique Electricité (DTE), est l'une des Directions de la Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz d'Alger (SDA).

Elle assure :

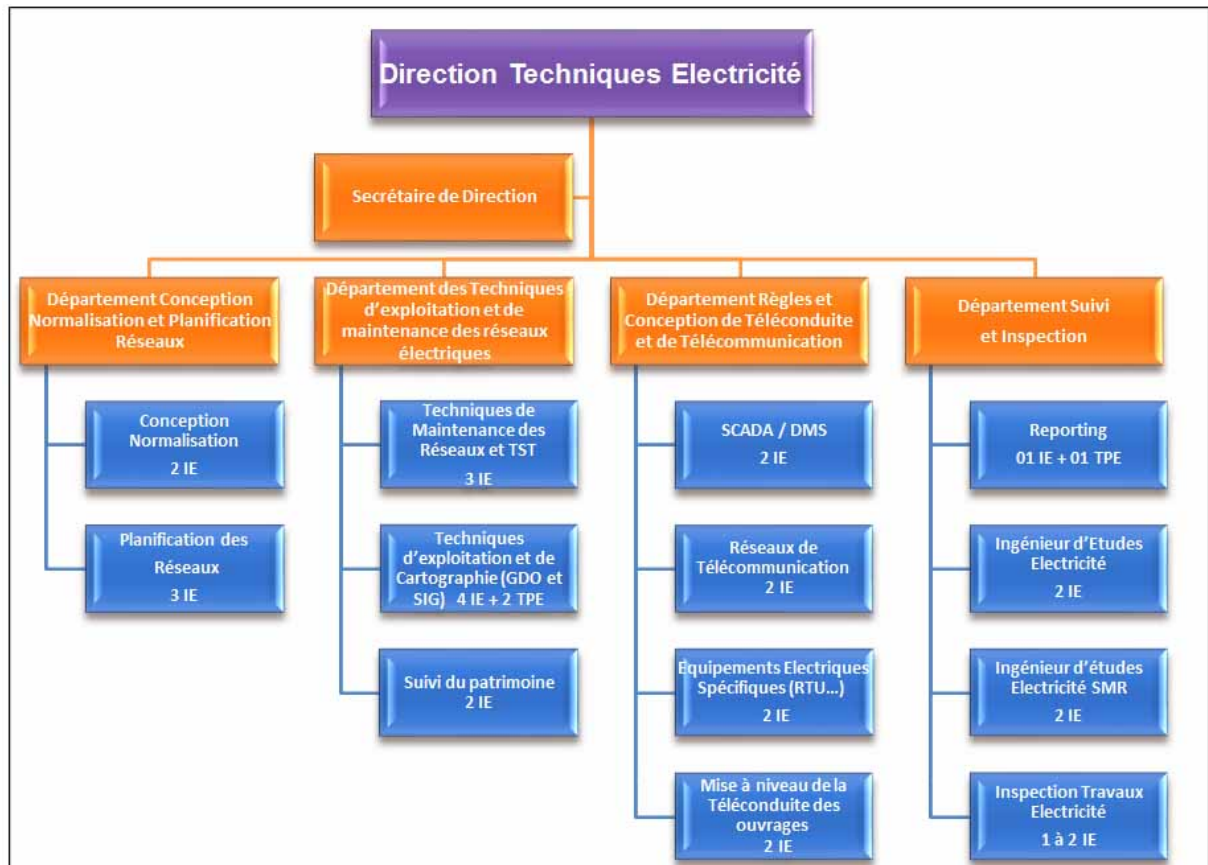
- ✓ La conception, la normalisation et la planification des réseaux ;
- ✓ L'élaboration des règles et consignes d'exploitation et de maintenance des réseaux ;
- ✓ L'exercice des missions de contrôle et d'inspection des activités techniques ;
- ✓ La gestion, la conservation et la diffusion des référentiels techniques : guides techniques de la distribution, guide de la cartographie électricité, textes règlementaires, normes, schémas standards carnet de code des manœuvres, carnet de prescriptions techniques, instructions générales des travaux sous tension (IG/TST), procédures, consignes d'exploitation, etc. ;
- ✓ L'élaboration des thèmes de références nécessaires aux études de développement des réseaux.

La Direction Techniques Electricité, est composée de 05 départements :

- 1- Département conception, normalisation et planification des réseaux électriques ;
- 2- Département des techniques d'exploitation et de maintenance des réseaux électriques ;
- 3- Département règles et conception de télé conduite et de télécommunication ;
- 4- Département suivi et inspection ;
- 5- Centre de conduite.

Organigramme de la DTE

Figure 08 : Organigramme DTE



Source : Documents SONELGAZ

Direction Technique Gaz (DTG) :

La Direction Technique Gaz (DTG), est l'une des Directions de la société de Distribution de l'Electricité et du Gaz d'Alger (SDA).

Elle a pour mission :

- ✓ La garantie de la qualité et la continuité de service ;
- ✓ L'élaboration des règles et consignes d'exploitation et de maintenance des réseaux ;
- ✓ La gestion, la conservation et la diffusion des différentiels techniques ;
- ✓ La conception, la normalisation et la planification des réseaux ;
- ✓ La garantie de la sécurité et l'efficacité de ses réseaux ;

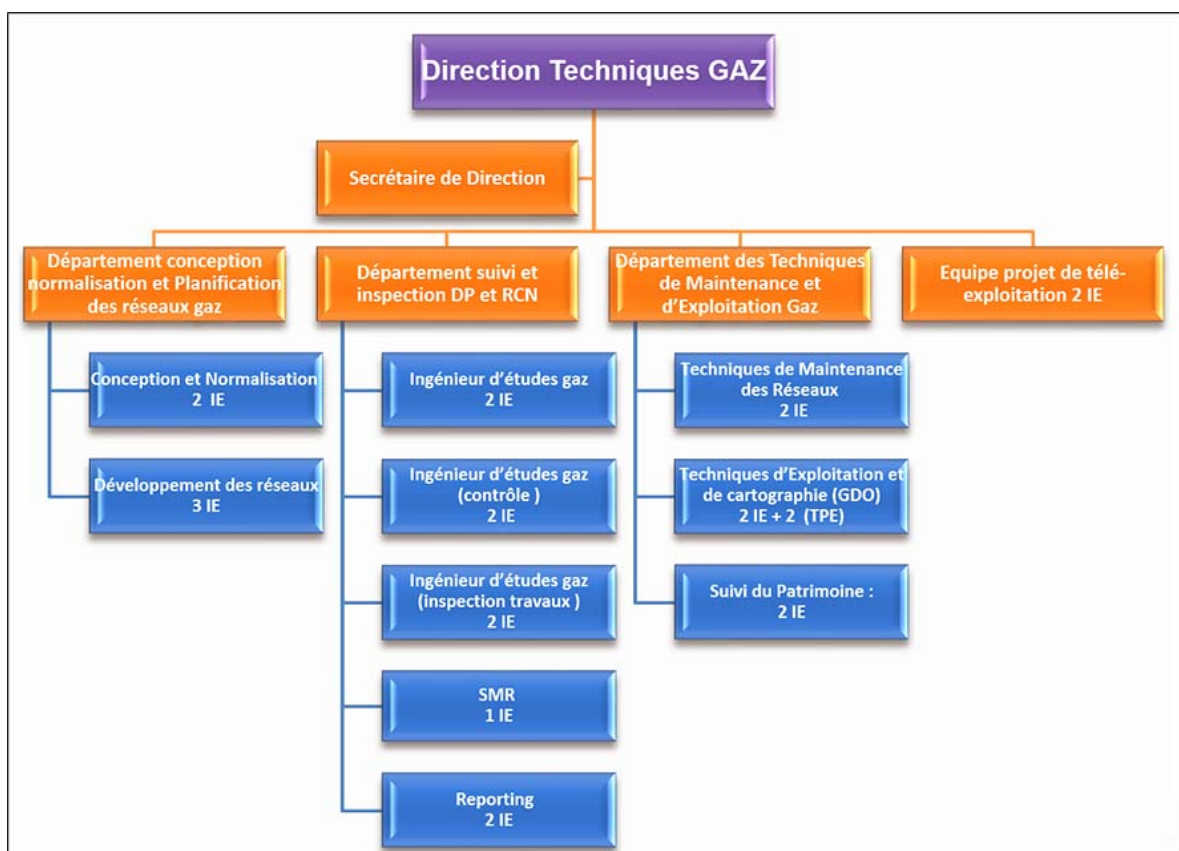
- ✓ La garantie de l'équilibre entre l'offre et la demande en matière d'énergie ;
- ✓ L'exercice des missions de contrôle et d'inspection des activités techniques, sur les six Directions de Distribution de la SDA.

La direction Technique Gaz, est composée de 04 départements :

- 1- Département conception et normalisation des réseaux gaz.
- 2- Département suivi et inspection.
- 3- Département des techniques de maintenance et d'exploitation.
- 4- Equipe projet de télé exploitation.

Organigramme de la DTG

Figure 09 : Organigramme DTG



Source : Documents interne SONELGAZ

Direction Commerciale et Marketing (DCM)

Fidéliser et valoriser son capital client est devenu un enjeu majeur pour la SDA et une question fondamentale au cœur de son système. L'évolution constante des exigences clients, nous impose aujourd'hui une stratégie axée sur la "relation-client" qui priorise l'écoute permanente de leur clientèle pour la satisfaction de leurs attentes et besoins en énergies électriques et gazières et ce dans les meilleures conditions d'égalité de traitement à tous sur l'ensemble de son territoire.

Dans ce contexte, la Direction Commerce et Marketing élabore sa stratégie en direction de tous ces clients, résidentiels, professionnels et industriels ; c'est pourquoi mesurer la satisfaction de ses clients devient l'un des objectifs à maîtriser et à atteindre.

La Direction Commerce et Marketing est chargée dans le cadre des missions qui lui sont confiées :

- ✓ De la commercialisation de l'énergie électrique et gazière pour le compte de la Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz d'Alger ;
- ✓ Vente de l'électricité aux distributeurs et aux clients industriels ;
- ✓ Vente du gaz aux distributeurs, aux clients industriels et aux producteurs d'électricité ;
- ✓ Unique interlocuteur de SDA vis-à-vis des producteurs et des gestionnaires des réseaux d'électricité et de gaz en matière d'achats et de transport d'énergie électrique et gazière ;
- ✓ Achat de l'énergie électrique et gazière et la revente aux clients (HTB, HTA, BT, HP, MP et BP) ;
- ✓ Participation à l'élaboration de la politique commerciale du Groupe (en matière de tarification, prestations aux clients, développement des ventes, conditions commerciales...)
- ✓ Mise en œuvre de la politique commerciale du Groupe en élaborant les règles de gestion de la clientèle et règles commerciales et en contrôler l'application ;
- ✓ Satisfaire aux meilleures conditions la demande de raccordement des clients industriels en électricité et gaz et leur apporter conseil et assistance dans les limites du cahier des charges et des règles en vigueur ;
- ✓ Participer à la maintenance des systèmes de gestion.

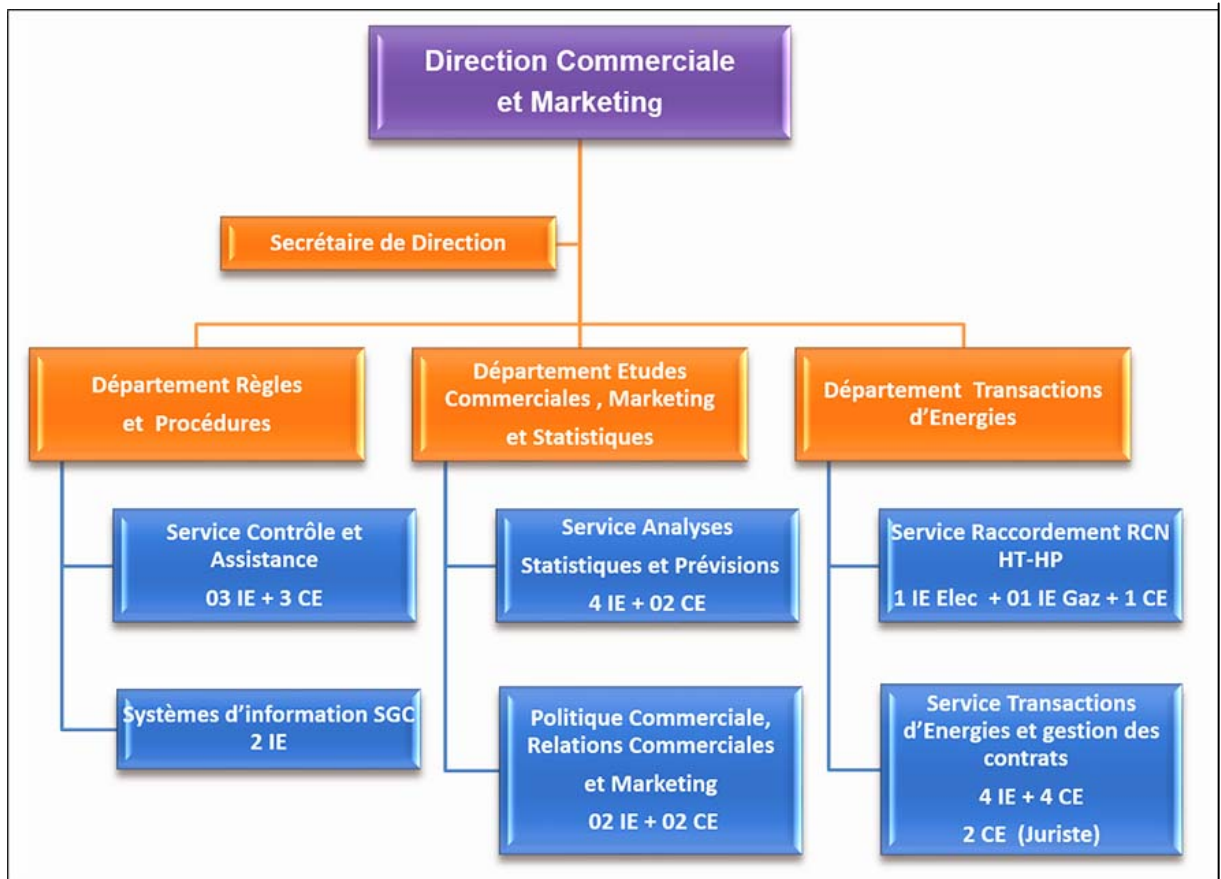
La Direction Commerciale et Marketing est érigée en (03) trois départements :

- 1- Département études commerciales et marketing et statistiques.
- 2- Département règles et procédures.

3- Département transaction d'énergies.

Organigramme de la Direction Commerciale et Marketing :

Figure 10 : Organigramme DCM



Source : Documents SONELGAZ

1-1-2-2. La stratégie de la SDA

✓ **Le déploiement stratégique¹**

Pour la SDA, l'objectif stratégique est de tracer les voies de son développement pour les prochaines années, et cela pour répondre aux grands impératifs qui influent sur le secteur de la Distribution de l'Electricité et du Gaz. Il est donc essentiel d'identifier et de maîtriser les fondamentaux de la stratégie qui assurent pérennité, croissance et rentabilité.

Nous tenons à préciser que la stratégie de la SDA est définie au préalable par la maison mère « SONELGAZ » puisque elle définit le capital de ces filiales.

La SDA doit prendre en charge de manière efficace, intense et continue la vision stratégique de la Holding ainsi que ses orientations, elle vise d'abord :

- **La fourniture électrique et gazière.**
- **La qualité de service sur le plan technique et commercial**

L'amélioration permanente de la qualité et continuité de service demeure l'engagement prioritaire de la société sur la base des perspectives stratégiques arrêtées comme suit :

- La mise en œuvre des stratégies et les politiques définies par SONELGAZ ;
- La commercialisation des énergies électrique et gazière dans les meilleures conditions de qualité, de sécurité et au moindre coût ;
- L'amélioration de la qualité de service rendue à la clientèle ;
- L'amélioration de l'efficacité de la gestion des performances, le professionnalisme et l'expertise ;
- Montée en puissance des compétences ;
- Amélioration des paramètres clés de performance par :
 - Réduction du taux de perte électricité.
 - Réduction du taux de perte gaz.
 - Recouvrement des créances.

Le principe de déploiement stratégique au sein de la SDA est basé sur le plan opérationnel et budget. Dans ce sens, le système de contrôle de gestion consiste de contrôler l'atteinte des objectifs assignés à chaque structure ou direction, définis préalablement sur une périodicité donnée. Le suivi de la performance porte sur le suivi des indicateurs.

¹ Plan stratégique SDA 2013-2017

A- Plan d'action stratégique :

Il s'agit dans cette phase de traduire le scénario de référence en plan d'actions stratégiques à travers la définition des objectifs à atteindre ainsi que les actions et des moyens d'y parvenir.

Les actions stratégiques pour répondre aux enjeux du scénario de référence de SDA ont été définis autour de plusieurs axes stratégiques ; des actions prioritaires à accomplir par la SDA visent principalement le redressement de la situation actuelle et comme nous l'avons précisé ci-dessus en matière de :

- ✓ La maîtrise et la réduction des pertes d'énergie ;
- ✓ Le recouvrement des créances ;
- ✓ Amélioration de la qualité de services rendus à la clientèle ;
- ✓ Amélioration des performances du réseau ;
- ✓ Le renforcement des moyens d'intervention pour le dépannage, etc.

B- Plan opérationnel :

Cette phase est consacrée à l'évaluation financière du plan d'actions stratégiques. Il permet d'établir une évaluation en termes d'impact financier du contenu du plan stratégique.

La vision stratégique de la SDA est suivie par la mise en place d'un plan opérationnel, à moyen terme destiné à traduire les actions stratégiques en chiffres.

La SONELGAZ trouve qu'il est nécessaire d'implémenter un plan opérationnel à moyen terme au sein de ces société qui permet la déclinaison des objectifs stratégiques vers un plan opérationnel dont la première année est considérée comme l'année budgétaire.

Par ailleurs, une prévision chiffrée de tous les éléments correspondant à tous les paramètres de la SDA se fait annuellement « budget », soit un processus budgétaire à court terme, pour assurer le suivi et le contrôle pertinent des réalisations.

C- Plan annuel (budget) :

Le plan annuel de la SDA comprend les ressources nécessaires, les responsabilités et les indicateurs de performance, il traduit les stratégies déterminées en objectifs à court terme qui sont l'identification et la quantification des initiatives stratégiques à mettre en œuvre dans l'année pour contribuer au bon déroulement du plan stratégique.

➤ Etapes d'élaboration du plan annuel (budget)

L'élaboration du plan annuel est initié par la direction générale qui définit le processus permettant aux opérationnels de développer leur pré-budget ou un plan annuel préliminaire. Des échanges entre les unités opérationnelles et les unités centrales s'effectuent, les unités centrales consolident et valident leur pré-plan par la présence des contrôleurs de gestion qui aident à les orienter afin de le transmettre à leur tour à la holding pour validation des chiffres du plan annuel après négociations avec les dirigeants de la SDA. La maison mère diffuse les objectifs du pré-plan sous forme de lettre de cadrage pour orienter les filiales à l'élaboration du plan annuel ou budget final, qui sera présenté en Conseil d'Administration et validé par le PDG de la SDA et devient opérationnel le 1^{er} Janvier de l'année N+1.

Ce plan est revu lors de la révision budgétaire qui se déroule en mois de Juin de l'année budgétaire.

➤ Contenu du budget

Le budget de la SDA est un document synthèse qui comporte les objectifs poursuivis par chaque structure ou unité, ainsi que les moyens nécessaire pour les atteindre.

Le budget ou plan annuel de la SDA contient :

- Prévisions liées aux activités (activité, services, valeurs).
- Prévisions des coûts associés aux activités.
- Prévisions des investissements nécessaires.
- Prévisions des besoins de financement.

Le budget de la SDA contient des prévisions financières et non financières :

- Une synthèse des actions et objectifs principaux de l'année.
- La clientèle.

- Budget des ventes et des services commerciaux.
- Budget des frais généraux.
- Budget d'investissement.
- Plan de financement.
- Etats financiers prévisionnels.
- Budget de trésorerie.

1-2. Analyse des principaux agrégats consolidés du groupe :

Tableau 03 : Evolution des différents agrégats sur 03 ans

Années \ Agrégats	Années		
	2013	2014	2015
CA	236	313	329
VA	146	136	159
FP	81	83	101
R consolidés	-852,5	-856	-827

Source : Documents SONELGAZ

Nous constatons que le volume d'affaires a cru de 32% entre 2014 par rapport à 2013 et 5% en 2015 par rapport à 2014 et 40% entre 2015 et 2013, justifiés en partie par l'extension des réseaux de distribution et la tarification. La valeur ajoutée quant à elle, n'a pas évolué dans les mêmes proportions, puisque ayant accusé un recul de 7% entre 2014 et 2013, elle est remontée de 17% entre 2015 et 2014, probablement générée par la compression des consommations intermédiaires dues aux investissements.

Nous remarquons que la VA est absorbée à près de 50% par les FP, taux pouvant être jugé excessif, ne permettant de dégager des résultats positifs.

Les frais de personnel ont évolué avec pondération entre 2013 et 2014 (+2,5%), mais connu un bond assez conséquent +20% entre 2015 et 2014, alors que les effectifs n'ont augmenté que de 3,5%, passant de 84 374 agents à 87 289 agents dont 63 481 permanents et 23 808 temporaires, contre 60 691 permanents et 23 719 soit 23% et 27% temporaires en 2014. dont près de 9% constitués de l'effectif féminin. Dénotant d'une revalorisation des salaires et/ou indemnités de départ en retraite.

Les résultats consolidés du groupe oscillent entre -30 et -44 Mds

Globalement la contribution de la SDA à l'ensemble du groupe à travers plusieurs paramètres, se situe à environ 10%. L'importance de l'effectif temporaires, s'explique par le recours à de la main d'œuvre occasionnelle sur des projets décentralisés (chantiers).

- **Evolution de la production d'électricité en Twh**

Tableau 04 : Evolution de la production d'électricité sur 03 ans

2013	2014	2015
56,15	60,6	64,7

Source : Documents SONELGAZ

La variation de la production en électricité sur les trois exercices à évolué entre 8 et 10%, pour une puissance installée allant sur la période de 14 946 Mw à 17 088 Mw soit +14%, avec pour une longueur du réseau 330 462 Kms, et 100 349 Kms pour le gaz qui **consiste** de par sa demande une croissance plus importante, 10%, contrairement au réseau électrique en phase de saturation qui se situe à 4%.

Le réseau gazier est passé de 85 068 Kms en 2013 à 100 349 Kms en 2015, soit une augmentation de 18%.

A travers cette présentation générale du groupe, nous avons porté notre choix cible sur la Société de Distribution d'Alger que nous allons tenter de cerner avec le maximum de circonspection, malgré la complexité de la tâche due à la diversité des appréhensions et difficultés d'accès aux informations souhaitées.

Section 2 : présentation de la fonction Ressource Humaine chez SDA

2-1. Organisation et mission du service RH chez SDA

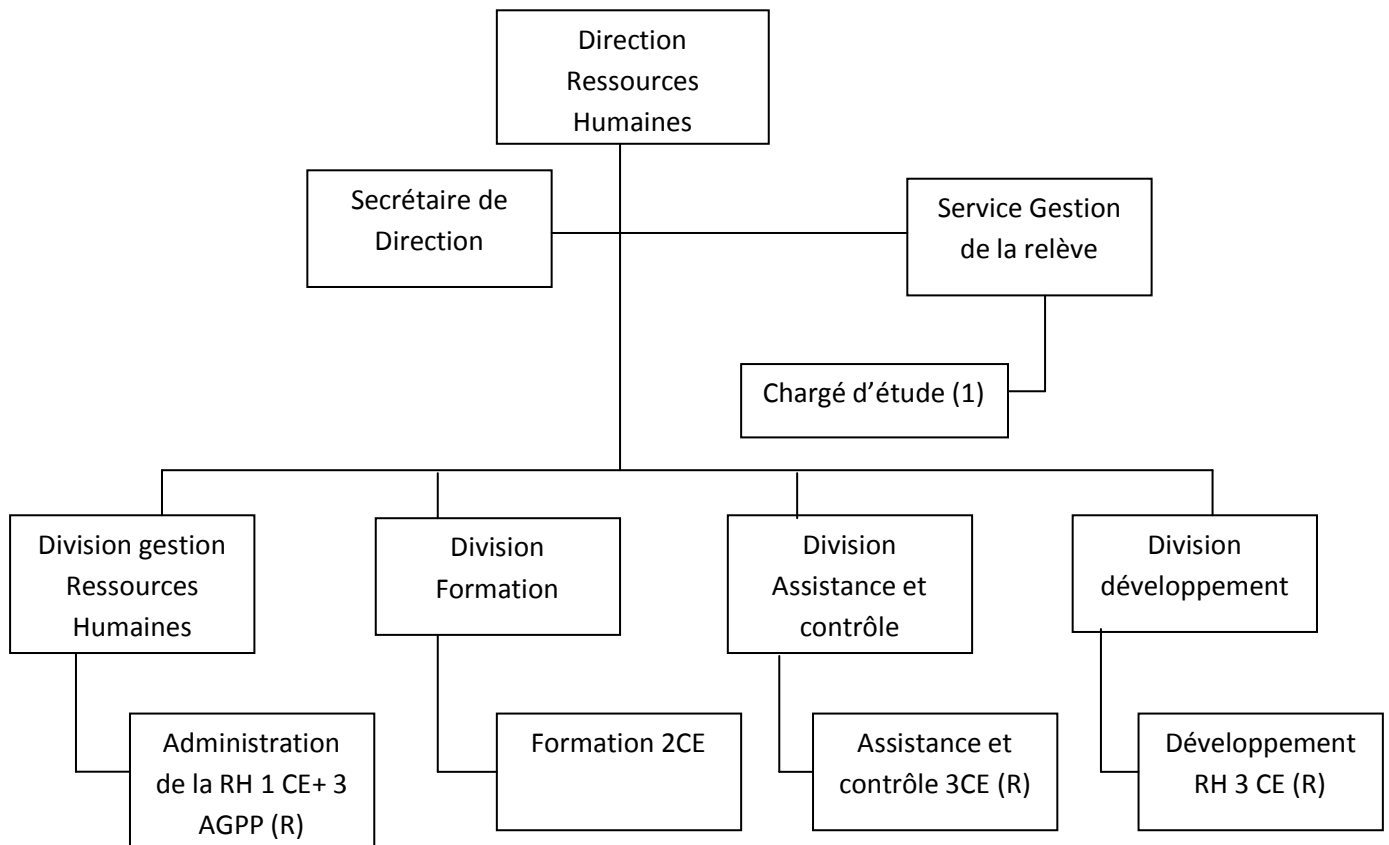
Dans SDA comme dans les grandes entreprises, la fonction RH “se cherche”. Dans la majorité des cas nous constatons que les activités de la fonction RH sont cantonnées dans les fonctions administratives.

La décentralisation de la fonction RH (fonction influente) vers les unités et filiales est un phénomène qui s’est développé chez SONELGAZ depuis longtemps déjà.

La fonction RH constitue une évolution structurelle dont les acteurs économiques et sociaux ont bien pris toute la mesure et qui a conduit rationnellement à l’organisation de l’entreprise et en particulier le service RH afin de permettre l’accomplissement de ses missions internes et externes.

2-1-1. Organisation de la direction Ressources Humaines SDA :

Figure 11 : Organisation de la direction Ressources Humaines SDA



Source : Documents interne à SDA

2-1-2. Missions et attributions de la fonction RH chez SDA

- Appliquer, adapter et formaliser les politiques générales par la direction exécutive des ressources humaines groupe, en matière d'adaptation et d'anticipation de la RH en favorisant les synergies indispensables entre l'organisation (structure) et l'état du patrimoine des compétences disponibles et nécessaires (quantitatif et qualitatif) au sein de la société de distribution ;
- Optimiser les ressources disponibles en veillant à la disponibilité des ressources et à leur meilleure utilisation possible en vue d'une performance optimale ;
- Valoriser les compétences existantes pour le développement des activités nouvelles en veillant à l'adéquation entre ressources humaines présentes (compétences, potentialités) et le développement des activités ;

- Préparer les éléments de la doctrine de gestion des relations de travail au sein de la société, en vue de leur négociation et de leur approbation dans le cadre prévu par la loi ;
- Développer le système de formation continue ;
- Adapter, appliquer et mettre en œuvre la politique dans le domaine de la bourse de l'emploi ;
- Préparer et générer la relève des managers et des experts ;
- Développer l'information, l'écoute et la concertation en matière de relation socioprofessionnelles et de conditions de travail ;
- Coordonner et développer la fonction RH ;
- Assurer le secrétariat des commissions et comités de la société, en particulier, le CPN, le CHS, les commissions de la discipline, les commissions d'évaluation...
- Développer la capacité de prévision et d'anticipation dans le cadre d'une approche globale et stratégique ;
- Mettre en œuvre le système de gestion par objectifs qui, à terme, débouchera sur une gestion du personnels par le résultat.

2-1-2-1. Missions et attributions de la division gestion ressources humaines

- Adapter toutes les règles du système de rémunération de la maison mère qui intègre les données économiques (équilibre financier, rentabilité des activités...);
- Appliquer les seuils de rémunération déterminés en fonction de leur objectifs ;
- Contrôler les masses salariales pour son activité pour éviter les dérives éventuelles ;
- Etablir la paie du personnel siège ;
- Assurer les relations avec le centre de médecine de travail (visites d'embauche et systématique) ;
- Constituer et mettre à jour les dossiers administratifs du personnel du siège et des cadres supérieurs séniors ;
- Veiller les relations avec les organismes externes (CNAS, CNR, MUTEG...);
- Assurer la gestion des dossiers contributions et aide du personnel de la société (actif, inactif et retraité).

2-1-2-2. Missions et attributions de la division développement ressources humaines

- Etablir et réaliser les plans prévisionnels de recrutement annuels et pluriannuels ;
- Mettre en œuvre les démarches d'analyse, d'enrichissement et de la classification des emplois, et assurer la surveillance de son domaine de compétences particulier ;
- Elaborer la nomenclature des emplois ;
- Mettre en œuvre et appliquer le système d'évaluation des compétences du potentiel ;
- Mettre en place les programmes de gestion des carrières individualisées ;
- Gérer les plans de carrière de la ressource humaine ;
- Définir les filières de progression et itinéraire de carrières ;
- Mettre en place les programmes de gestion individualisés de carrière ;
- Définir les référentiels de compétences des postes clés, stratégiques...

2-1-2-3. Missions et attributions de la division formation

- Elaborer et réaliser les plans annuels et pluriannuels de formation ;
- Initier en collaboration avec la direction exécutive des RH, les formations au comportement managérial destiné aux cadres supérieurs senior et aux cadres à haut potentiel ;
- Analyser les besoins en formation du personnel, développer et mutualiser les formations avec les autres métiers, notamment GRTE, GRTG à travers la prospection, l'élaboration des conventions et du programme d'échange ;
- Prendre en charge les écarts dans la mise en œuvre des techniques et technologies nouvelles.

2-1-2-4. Missions et attributions de la division assistance et contrôle :

- Prendre connaissance et adopter les directives élaborées par la maison mère ;
- Prendre en charge les contraintes internes dans l'application de la réglementation (organisation et condition de travail, classification des employés, développement des carrières et formation) ;
- Elaboration des éléments devant servir de base pour les négociations collectives ;
- Elaborer et diffuser l'ensemble des textes et supports d'application de la réglementation (notes, procédures, manuels, règlement intérieur, convention collective, avenant...) ;
- Assister et contrôler les directions de distribution en matière d'application des textes réglementaires ;

- Participer à la gestion des conflits sociaux ;
- Traiter les requêtes individuelles.

2-1-2-5. Missions et attributions du service de la relève :

- Définir les principes et la stratégie des programmes de mobilité ;
- Elaborer les prévisions des besoins de relève de la filiale à court et moyens termes au plan quantitatif et qualitatif ;
- Organiser et participer à la revue périodique des postes clés à l'échelle de la filiale ;
- Définir, valider et mettre à la disposition de la ligne hiérarchique les supports et instruments (canevas, guides, référentiels...) servant à l'identification et l'évaluation des cadres à potentiel et en coordonner le processus ;
- Définir, étudier et organiser, en coordination avec la DRH exécutive et en collaboration avec les cabinets spécialisés externes, les épreuves d'évaluation du potentiel (critère, épreuve de sélection...) ;
- Définir et formaliser, en collaboration avec la structure de formation, les programmes de développement collectifs et les lignes des plans de développement individuels ;
- Participer à la définition et à l'évaluation des parcours type et des règles de progression associées (entrant dans le cadre des plans de développement) ;
- Coordonner le déroulement de suivre les plans de développement ainsi que le processus de l'évaluation périodique ;
- Dresser le bilan annuel des actions de développement et proposer les mesures correctives et assurer le reporting ;
- Intégrer et consolider les données relatives aux cadres à haut potentiel dans les plans de recrutement et de mobilité de la filiale ;
- Identifier, préparer et gérer les ressources à haut potentiel dans les filières du management et de l'expertise ;
- Tenir à jour la banque des cadres à haut potentiel ;
- S'approprier et mettre en œuvre le programme de mobilité.

Section 3 : Le système de motivation dans SDA et son impact sur la performance des ressources humaines

Pour démontrer l'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines au sein de la Société de Distribution de l'électricité et du gaz d'Alger, nous avons mené une enquête qui se base sur la politique de recrutement, la démarche se présente comme suit :

3-1. L'enquête par questionnaire

Nous avons effectué une enquête qui nous permettra de faire une évaluation du système de motivation de SDA ainsi que son lien avec la performance des ressources humaines, pour cela nous nous sommes basés sur les résultats de questionnaire.

3-1-1. Présentation de l'enquête

Notre stage pratique s'est déroulé dans le siège social de SDA Khelifa Boukhalfa pendant un mois. Durant cette période nous nous sommes rendus à l'entreprise afin d'apporter quelques témoignages de leurs activités.

Le questionnaire nous permettra d'analyser les résultats issus de notre enquête afin d'en tirer le lien existant entre le système de motivation et la performance des ressources humaines.

3-1-2. L'utilité de l'enquête

Le questionnaire est un outil de base pour le recueil d'informations qui concernent une population donnée, il est constitué d'un ensemble de questions qui doivent porter, ou aident à apporter une réponse à la problématique posée.

Avant la mise en œuvre sur le terrain, la construction d'un questionnaire passe lui aussi par un certain nombre d'étapes :

- Déterminer le contenu des questions
- Formuler les questions
- Rédiger et construire le questionnaire
- Pré tester le questionnaire
- Corriger le questionnaire en fonction des résultats obtenus

Cet instrument d'information nous permettra de :

- Utiliser une méthode d'investigation et de recherche des données par le biais de ce genre de questionnaire ;
- Apprécier la perception du questionnaire par les concernés ;
- Exploiter les réponses données et confirmer ou infirmer les hypothèses posées dans l'analyse de la problématique de notre thème.

3-1-3. L'hypothèse de l'enquête

L'hypothèse de l'enquête permet de construire et définir l'objet réel de notre recherche ainsi que les vrais objectifs de ce que nous cherchons à confirmer ou infirmer par le biais du questionnaire.

3-1-4. Le choix de l'échantillon

La population de l'enquête est représentée par l'ensemble des travailleurs de SDA khelifa Boukhalfa, soit 280 employés.

Vue la difficulté d'interroger l'ensemble des employés, nous avons été contraint de choisir un échantillon de 60 personnes en suivant la méthode de sondage stratifié. Cette méthode nous a permis d'avoir un échantillon représentatif qui reflète les caractéristiques de l'ensemble de la population (âge, sexe, catégorie socioprofessionnelle).

Pour analyser le système de motivation de SDA, nous avons distribué 60 questionnaires, 41 nous ont été remis, les **41** questionnaires sont répartis comme suit :

- **19 Cadres**
- **13 Maitrises**
- **09 Exécution.**

Les questionnaires ont été répartis également entre les différents départements de l'entreprise.

3-1-5. L'architecture du questionnaire

A. Une présentation : elle est nécessaire afin de gagner la confiance de l'interrogé, car il est utile de présenter notre travail de recherche.

B. Les questions :

Le questionnaire comporte :

- Des questions fermées ;
- Des questions semi ouvertes ;
- Des questions ouvertes.

Pour la réalisation de notre enquête, nous avons procédé par les étapes suivantes :

- a- La distribution des questionnaires ;
- b- La récupération des questionnaires ;
- c- Dépouillement et interprétation des résultats du questionnaire : dans cette partie nous allons dépouiller chaque question des deux volets, par la suite nous interpréterons les résultats.

➤ **Outils utilisés : SPSS, et EXCEL**

Et la dernière étape de notre étude concerne la rédaction d'un rapport présentant les principaux résultats ci-après :

- **Le tri à plat ;**
- **Le tri croisé.**

3-2. Présentation des résultats

Nous avons sélectionné les questions les plus pertinentes en relation directe avec la performance des ressources humaines, et nous les avons traités en trois étapes, comme suit :

- Identification de la population
- L'impact de la motivation sur les RH
- La relation entre la motivation et la performance des RH

3-2-1. identification de la population

Cette première partie consiste à présenter dans tous les volets la population de SDA.

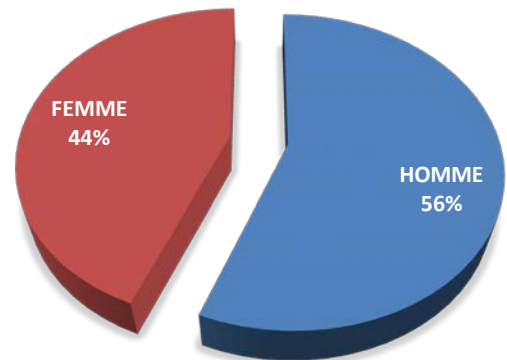
Le tableau et figure ci-après représentent la répartition de la population de SDA selon le sexe

Tableau 05 : Répartition selon le sexe

Sexe	Effectifs	Pourcentage
Homme	23	56%
Femme	18	44%
Total	41	100%

Source : Elaboré par l'étudiante

Figure 12 : Répartition selon le sexe



Source : Elaboré par l'étudiante

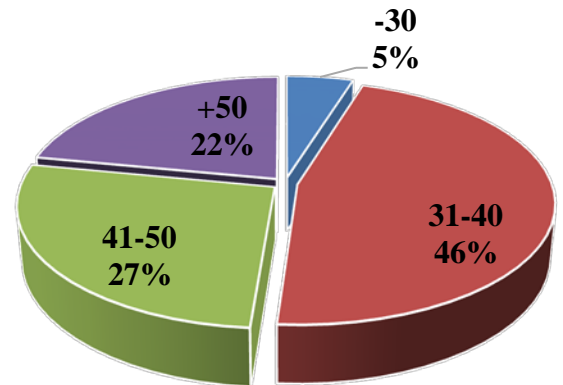
Nous relevons que la population masculine est plus importante que la population féminine du fait de la spécificité (technique) de l'activité de l'entreprise.

Le tableau et figure ci-après indiquent la répartition des RH de SDA selon leurs tranches d'âge

Tableau 06 Répartition selon la tranche d'âge

Tranches d'âge	Effectifs	Pourcentage
-30	2	5%
31-40	19	46%
41-50	11	27%
+50	9	22%
Total	41	100%

Source : Elaboré par l'étudiante

Figure 13 : Répartition selon la tranche d'âge

Source : Elaboré par l'étudiante

Nous remarquons que le taux le plus élevé est celui de la tranche d'âge situées entre 31 et 40ans représentant 46%, contre 27% entre 45 et 50ans et 22% pour ceux qui dépassent les 50ans, et enfin 5% pour ceux de moins de 30ans.

La tranche d'âge la plus dominante, suppose un degré relativement élevé d'expérience, soit un avantage certain pour l'entreprise. A contrario, la tranche d'âge représentée par les moins de 30ans dénote de la faiblesse du recrutement, en conséquence un très faible renouvellement des RH, et dénote globalement d'un faible turn-over.

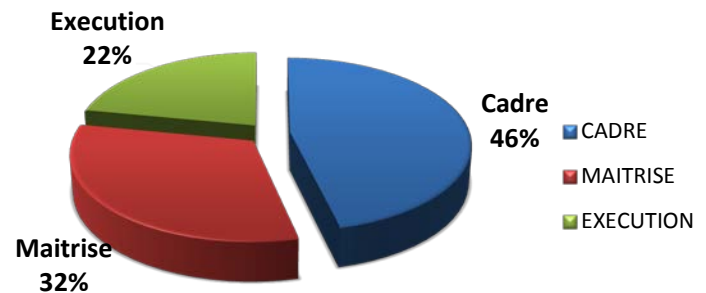
Le tableau et figure ci-dessous, présentent la répartition des RH de SDA selon les groupes socioprofessionnels

Tableau 07 Répartition selon Le groupe socioprofessionnel

GSP	Effectifs	Pourcentage
Cadre	19	46%
Maitrise	13	32%
Exécution	9	22%
Total	41	100%

Source : Elaboré par l'étudiante

Figure n°14 Répartition selon le groupe socioprofessionnel



Source : Elaboré par l'étudiante

Selon ces résultats nous observons que 46% des employés sont des cadres suivis de 32% par la maîtrise et 22 % d'exécutants. Le fort taux d'encadrement peut s'expliquer par l'inadéquation du système de rémunération, basé sur l'avancement, usité comme facteur de motivation sans relation avec l'activité de l'entreprise.

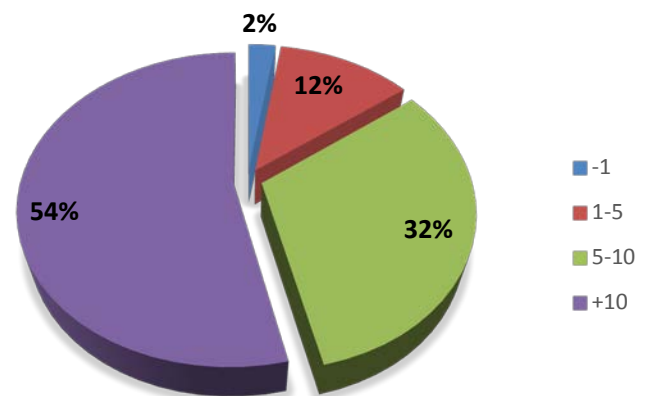
Ce qui ressort d'ailleurs, dans la partie suivante.

Tableau 08 : Répartition selon l'expérience professionnelle

Expérience professionnelle	Effectifs	Pourcentage
-1	1	2%
1-5	5	12%
5-10	13	32%
+10	22	54%
Total	41	100%

Source : Elaboré par l'étudiante

Figure n°14: Répartition selon l'expérience socioprofessionnelle



Source : Elaboré par l'étudiante

La majorité des salariés 54% ont plus de 10 années d'ancienneté professionnelle, suivie de la tranche entre 5 et 10 années d'ancienneté soit 32 %, et 12% d'une année à cinq, et enfin, 2% pour les moins d'une année.

Cette représentation témoigne d'une forte stabilité du collectif ; en l'occurrence un niveau d'expérience relativement élevé, constituant une source de productivité.

3-2-2. L'impact de la motivation sur les RH

Cette partie consiste à déceler l'impact de la motivation sur la ressource humaine dans SDA.

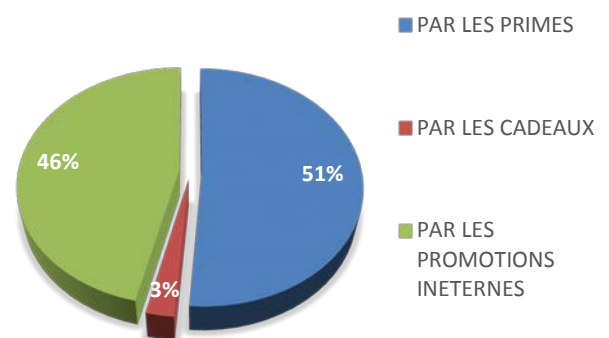
Le tableau et figure ci-après représente les différents outils de motivation mis en œuvre par SDA

Tableau 09 Les outils de motivation de SDA

Outils de motivation de SDA	Effectifs	Pourcentage
Par les primes	21	51,20%
Par les cadeaux	1	2,40%
Par les promotions internes	19	46,30%
Total	41	100%

Elaboré par l'étudiante

Figure 15 : Les outils de motivation de SDA



Source : Elaboré par l'étudiante

Il en résulte que l'entreprise utilise uniquement des outils de motivation matériels à travers les primes en majorité, les promotions et cadeaux. Cette politique à notre sens 46% de promotions est à l'origine du dysfonctionnement constant dans le système de classification socioprofessionnel (fort taux d'encadrement).

Le tableau suivant démontre la perception de la motivation par les outils utilisés

Tableau 10 : Le niveau de motivation par rapport aux outils utilisés

		Niveau de motivation			total
		Très motivant	Pas du tout motivant	Motivant	
Outils de motivation	Système de rémunération	0%	41%	59%	100%
	Salaire	0%	44%	56%	100%
	Reconnaissance des efforts	5%	78%	17%	100%
	Formations	7%	83%	10%	100%
	Avantages sociaux	5%	85%	10%	100%

Source : Elaboré par l'étudiante

Les données fournies par l'enquête démontrent que 59% contre 41%, que le système de rémunération est motivant.

Par ailleurs, 56% contre 44% estiment que le salaire est motivant. En revanche, pour ce qui concerne les avantages immatériels, la majorité, entre 78% et 85%, ne les considèrent pas motivants.

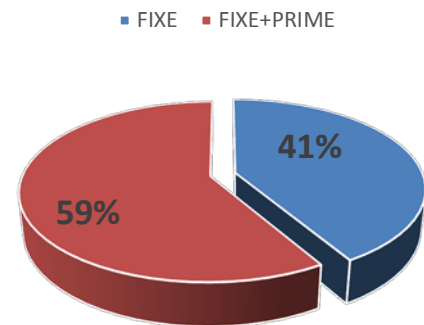
La perception de la motivation par les RH de SDA est strictement d'ordre matériel ; en conséquence, guidée par les besoins, objet d'une série d'attentes par rapports aux efforts consentis.

Le tableau et figure ci-après indiquent la répartition de l'échantillon selon leur système de rémunération

Tableau 11 : Système de rémunération

Système de rémunération	Effectifs	Pourcentage
Fixe	17	41,5%
Fixe+prime	24	58,5%
Total	41	100%

Elaboré par l'étudiante

Figure 16: Système de rémunération

Source : Elaboré par l'étudiante

Nous relevons que la grande majorité, près de 60% des RH chez SDA bénéficie d'une rémunération constituée de partie fixe et de primes. Contre 40% qui ne bénéficient que de la partie fixe.

Cette disparité s'explique probablement par la composante constituée de CDD.

Le tableau et figure suivants démontrent le degré de motivation des RH envers les avantages non matériels

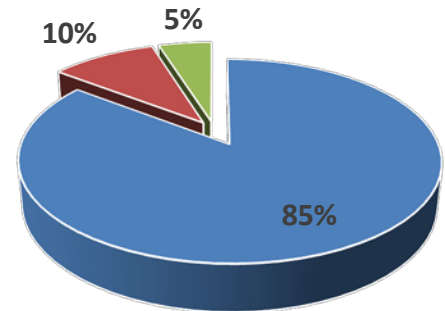
Tableau 12 : Le degré de motivation par rapport aux avantages non matériels

Degré de motivation	Effectifs	Pourcentage
Pas du tout motivant	35	85%
Motivant	4	10%
Très motivant	2	5%
total	41	100%

Source : Elaboré par l'étudiant~

Figure 17 : Le degré de motivation par rapport aux avantages non matériels

■ PAS DU TOUT MOTIVANT ■ MOTIVANT ■ TRES MOTIVANT



Source : Elaboré par l'étudiante

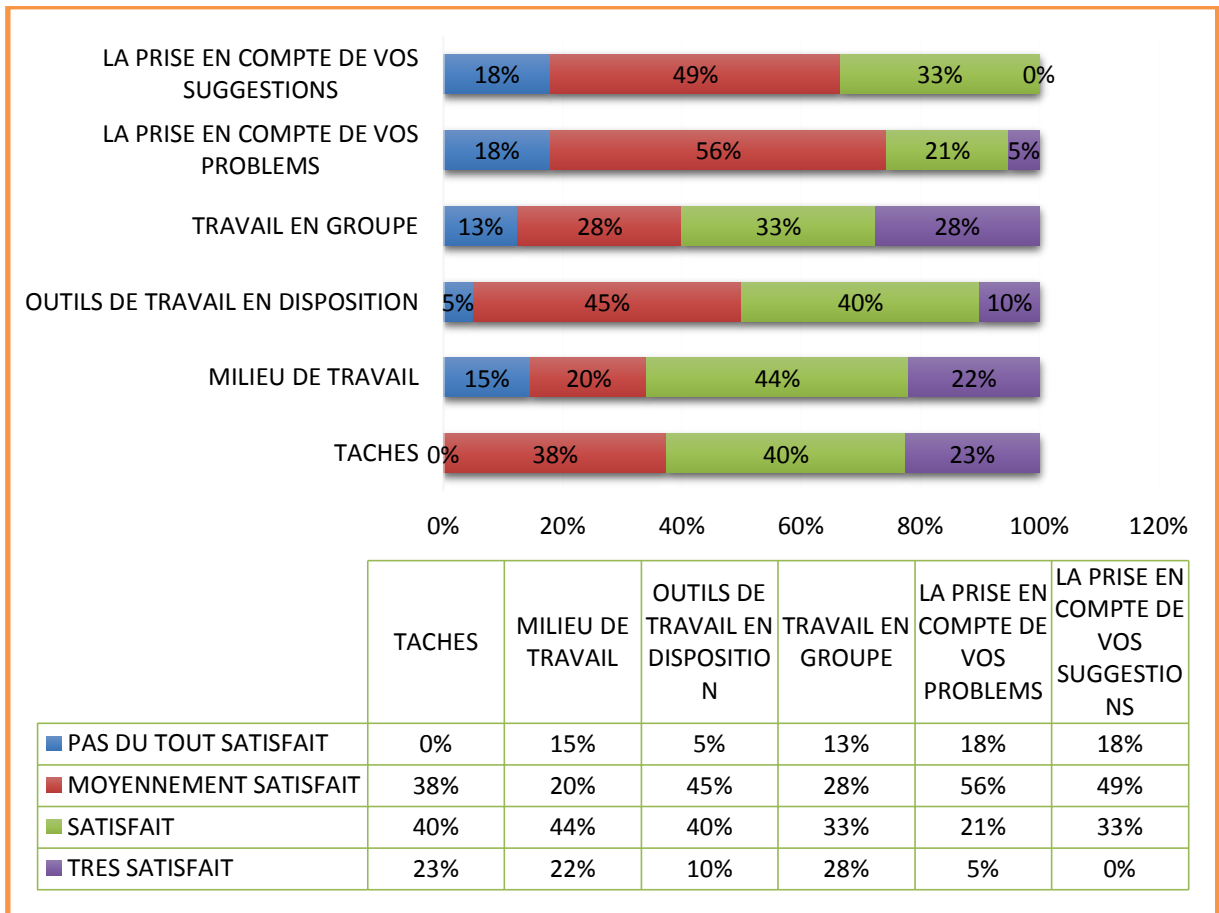
Il est à noter que les avantages non matériels portent sur la couverture sanitaire, activités sportives et culturelle, organisation de camps de vacances.

La quasi-totalité des sondés 85% contre 10% estiment que les avantages immatériels, ne sont pas motivants, et enfin 5% ont exprimé leur satisfaction, du fait que la satisfaction de ces besoins est considérée comme subsidiaires alors que les besoins supérieurs ne sont pas satisfaits.

A partir des observations relevées durant notre stage pratique, nous pensons que cela pourrait être expliqué par la pyramide de Maslow puisque les employés sont au niveau 1 (salaires et primes considérés comme insuffisants) ce qui laisse penser que l'autre forme de motivation est perçue positivement sans aucun impact sur leur motivation.

La figure ci-après représente la satisfaction des RH par rapport à l'environnement interne

Figure 18 : Niveau de satisfaction par rapport à l'environnement interne



Source : Elaboré par l'étudiante

Nous relevons globalement, pour ce qui concerne l'environnement interne exprimé à travers (les taches, le milieu, les conditions de travail, le travail du groupe, la prise en charge des problèmes et la prise en compte des suggestions), le niveau de satisfaction moyen est de près de 40% et ce pour tous les facteurs, le degré d'insatisfaction est de 11% par contre près de 15% s'estiment très satisfaits.

Nous pouvons conclure, que la perception de la satisfaction est disparate, d'un facteur à un autre.

3-2-3. La relation entre la motivation et la performance des RH

Cette partie a été consacrée pour répondre à notre problématique principale ; l'impact des outils de motivation sur les performances des RH qui sont liés à la perception que le salarié accorde aux facteurs de motivation

Nous allons dans un premier lieu examiner l'impact des outils de motivation matériels sur la performance des RH

Tableau 13 : L'impact du système de rémunération sur la performance des RH

Système de rémunération			Le niveau d'impact des primes sur la performance				total
			1	2	4	5	
Fixe	Le degré de motivation par rapport au système de rémunération	Pas du tout motivant	71%	18%	12%	0%	100%
Fixe + prime	Le degré de motivation par rapport au système de rémunération	Motivant	4%	0%	21%	75%	100%

Source : Elaboré par l'étudiante

Nous retenons du tableau qui précède, les résultats suivants :

La frange la plus motivée est celle qui bénéficie d'un système de rémunération comprenant une partie fixe et une autre partie variable.

Par contre, la catégorie qui ne bénéficie pas de ce régime n'est pas motivée.

La première catégorie 75% contribue avec un niveau élevé à la performance ;

Quant à la deuxième catégorie son impact est faible, ne représentant, que près de 20% et à plus de 70% aucunement.

De ce fait, nous pouvons affirmer que l'octroi des primes est un élément important dans la contribution à la performance.

Cette situation de disparité, suscite un sentiment de frustration, qui impact faiblement sur la performance des RH.

Le tableau suivant montre le degré de satisfaction par rapport aux primes annuelles et son niveau d'impact sur la performance des ressources humaines.

Tableau 14 : L'impact des primes d'encouragement annuelles sur la performance des ressources humaines

		Le niveau d'impact des primes annuelles sur la performance des ressources humaines				total
		1	2	4	5	
Degré de satisfaction par rapport aux primes annuelles	Pas du tout satisfait	71%	12%	12%	6%	100%
	Satisfait	5%	5%	23%	68%	100%
	Très satisfait	0%	0%	0%	100%	100%

Source : Elaboré par l'étudiante

Nous relevons de ce tableau ce qui suit :

L'impact des primes sur la performance des ressources humaines est très faible chez ceux qui ne sont pas satisfaits, tandis qu'il est plus fort chez ceux qui sont satisfaits de leurs primes.

De ce fait, nous concluons que le degré de motivation dépend de la proportion de la rémunération, ce qui avantage bien évidemment les hauts salaires, qui expriment leur satisfaction à l'inverse des bas salaires.

Le tableau ci-après démontre la relation existante entre la perception des primes périodiques et le niveau de performance engendré

Tableau 15 : L'impact des primes d'encouragement périodiques sur la performance des RH

		Le niveau d'impact des primes périodiques sur la performance des ressources humaines				total
		1	2	4	5	
Degré de satisfaction par rapport aux primes périodiques	Pas du tout satisfait	60%	10%	10%	20%	100%
	Satisfait	0%	5%	26%	68%	100%
	Très satisfait	50%	0%	0%	50%	100%

Source : Elaboré par l'étudiante

Nous tirons les mêmes conclusions avec les primes d'encouragement périodiques (voire le tableau ci-dessous), qui sont corrélatives beaucoup plus aux rendements individuels ou collectifs, mais qui restent disparates et subjectives parfois. Ce qui exprime un sentiment d'insatisfaction pour les uns et l'inverse pour les autres, l'effort n'étant pas le même.

Dans un second lieu, nous allons examiner l’impact des outils de motivation non matériels sur la performance des Ressources Humaines, notamment ; la reconnaissance des efforts, la communication, le style de commandement du chef, etc.

Tableau 16 : Le niveau d’impact de la reconnaissance des efforts sur la performance au travail

		L'impact de la reconnaissance des efforts sur la performance des RH			total
		1	2	5	
Degré de motivation par rapport à la reconnaissance des efforts	Pas du tout motivant	76%	24%	0%	100%
	Motivant	90%	0%	10%	100%
	Très motivant	50%	0%	50%	100%

Source : Elaboré par l’étudiante

La quasi-totalité des ressources humaines n’a exprimée aucune satisfaction à l’endroit de la motivation non matérielle.

Comme par ailleurs, il est démontré pour les autres facteurs à travers le tableau ci-après :

Tableau 17 : Le niveau d'impact des outils non matériels sur la performance

Le niveau d'impact des outils non matériels sur la performance		1	2	4	5	total
Respect du chef	Effectifs	33	2	3	3	41
	Pourcentage	81%	5%	7%	7%	100%
Participation	Effectifs	32	2	5	2	41
	Pourcentage	78%	5%	12%	5%	100%
Considération	Effectifs	32	4	4	1	41
	Pourcentage	78%	10%	10%	2%	100%
Communication	Effectifs	30	6	3	2	41
	Pourcentage	73%	15%	7%	5%	100%
Style de commandement du chef	Effectifs	32	2	4	3	41
	Pourcentage	78%	5%	10%	7%	100%

Source : Elaboré par l'étudiante

De ces deux tableaux qui précèdent, nous pouvons conclure que les facteurs de motivation non matériels ne sont pas intérioriser et ne constituent que peu d'intérêt pour les salariés ; en conséquence, leur impact sur la performance des RH au travail est quasi nul.

Nous relevons que par rapport la reconnaissance des efforts le niveau d'impact est au plus bas niveau, oscillant entre 50% et 90%.

Par rapport aux autres facteurs (tableau ci-dessus) pour le même niveau bas, le taux varie de 73% à 81%.

Le tableau ci-après révèle l'impact du degré de satisfaction, exprimé en nombre d'idées proposées, dans la prise en compte des suggestions.

Tableau 18 : Le niveau d'impact de la prise en compte des suggestions sur les idées proposées dans le travail

		Nombre d'idées proposées durant l'année écoulée				
		Aucune	-3	03-mai	5	total
Satisfaction envers la prise en compte des suggestions	Pas du tout satisfait	71,40%	28,6	0%	0%	100%
	Moyennement satisfait	0%	0%	0%	100%	100%
	Satisfait	0%	0%	23,10%	76,90%	100%

Source : Elaboré par l'étudiante

Nous pouvons considérer que parmi les facteurs non matériels de motivation, seule la prise en considération des suggestions entre 77% et 100% des RH expriment leur satisfaction en proposant plus de 5 idées par an dans le cadre de leur travail.

Ce dernier tableau nous montre le degré de satisfaction de la considération par rapport à la performance des ressources humaines

Tableau 19 : Le degré de satisfaction de la considération par rapport à la performance

		Le niveau d'impact de la considération sur la performance des RH				
		1	2	4	5	total
Satisfaction envers la prise en compte des suggestions	Pas du tout satisfait	57,10%	42,90%	0%	0%	100%
	Moyennement satisfait	84,20%	5,30%	10,50%	0%	100%
	Satisfait	76,90%	0%	15,40%	7,70%	100%

Source : Elaboré par l'étudiante

Malgré le degré de satisfaction exprimée relatif à la prise en compte des suggestions proposées tel qu'il ressort du tableau, l'impact de la considération sur la performance, quasi nul, plus bas niveau, oscillant entre 57% et 84%.

3-3. Synthèse des résultats

Après avoir recueilli les éléments d'informations sur le terrain et la prise de connaissance des outils de motivation et la perception des RH de SDA à l'égard de ces derniers d'une part, et sa relation avec la performance des RH d'autre part. Ceci nous amène à conclure les résultats suivants :

- ❖ La perception de la motivation par les RH de SDA est strictement d'ordre matériel, en conséquence, guidée par les besoins primaires selon la pyramide de Maslow ;
- ❖ La quasi-totalité des sondés estiment que les avantages non matériels ne sont pas motivants ;
- ❖ Le degré de motivation dépend de la proportion de la rémunération ;
- ❖ La motivation non matérielle n'affecte guère la performance des ressources humaines.

Conclusion du chapitre

Après avoir abordé l'historique de l'énergie en Algérie et son évolution sur tous les plans, tant infrastructurels, étendus, emplois, commercialisation et bien d'autres fonctions et objectifs, à travers plusieurs restructurations, qui ont enfin, vu naître la Holding, détenteur des participations de l'Etat et le groupe chargé de la gestion des filiales, dont est issu un segment qu'est la distribution, dont fait partie la SDA, objet de notre étude. Caractérisée par sa présentation, son organisation détaillée par directions, ses missions, mais en particulier, son système de budgétisation (plan stratégique, opérationnel et prévisions des activités) sur lequel repose la stratégie de GRH et le système de motivation.

En conséquence, la GRH au sein de la SDA est abordée sous ses angles fondamentaux ; à savoir l'ensemble des politiques et pratiques mises en œuvre, corrélées aux théories, modèles et courants techniciste, systémique ou stratégique. Appuyée par l'analyse de l'enquête réalisée au sein de la SDA après dépouillement et interprétation des résultats qui a porté sur 60 agents, répartis par catégorie socioprofessionnelle ; cadre, maîtrise, exécution, cette dernière catégorie fut la moins représentative du fait de sa mobilité ou complexité d'appréhension. Soit 20 chacune le feed-back peut être considéré comme satisfaisant, 46 réponses ont été reçues, dont 41 exploitables, mais significatives pour répondre à notre préoccupation, en l'occurrence l'impact de la motivation sur la performance des Ressources Humaines, qui demeure un processus complexe et relève plus des théories, que de la pratiques.

Conclusion générale

Conclusion générale

1- Présentation des résultats

La motivation reste un processus complexe qui relève de nombreuses théories développées par des écoles ou collectifs de chercheurs que nous avons eu à évoquer dans le chapitre premier. Globalement le consensus qui se dégage est la tendance à la considérer comme motrice d'optimisation d'un ensemble de facteurs mis en œuvre, permettant ainsi, d'actionner les leviers de la performance, pour l'atteinte des objectifs, basés sur un socle de pratiques, règles et procédures.

Il est à noter une évolution importante des approches, notamment à partir des années 1960, avec l'introduction de la notion d'intégration organisationnelle, en l'occurrence la participation, en rupture avec le modèle libéral du XIX^e siècle. A ce titre, l'approche systémique marque l'ère du fédéralisme, en rupture avec le courant scientifique.

Toutefois des passerelles ont été établies entre les courants, scientifique, le mouvement des relations humaines et systémique.

Auparavant, il est utile de revenir sur un facteur fondamental ; à savoir : la Gestion des Ressources Humaines, tournée vers la canalisation des énergies et la suscitation des synergies ; l'équilibre étant assuré par trois fondamentaux :

- L'administration des RH, leur gestion technocratique et sociale, d'où résultent ses objectifs, d'acquisition, de conservation, de développement et enfin de motivation.

La motivation a connu son évolution grâce à l'apport des psychologues (théories du comportement), structurée autour des besoins et des attentes « VIE » ponctuée par l'attribution de récompenses, qui noue la relation avec la performance, constituée de plusieurs variables, avec comme corollaires des notions voisines d'efficacité et d'efficience, qui sont quantifiables et mesurables, puisque rapportées aux résultats atteints par rapport aux objectifs, pour la première et le niveau de satisfaction obtenu par rapport aux résultats obtenus, pour la seconde. Elle est définie comme étant le socle de la cohésion, nécessitant néanmoins, quelques préalables, notamment un fort degré d'implication par l'intégration et la participation, (partage de la valeur ajoutée).

Le processus de gestion de la performance renvoie à l'évaluation, fondée sur l'intervention des critères faciles à standardiser et à administrer, tels que la fixation d'objectifs,

établissement des seuils de succès, individuels ou collectifs et enfin l'attribution de récompenses, qui constitue l'identification et la reconnaissance des performances. De ce fait, on peut estimer, que la motivation et la performance constituent un couple indissociable.

Constats et test d'hypothèses

Nous confirmons l'hypothèse n°01 quant à l'existence d'un système de motivation mais, qui ne se cantonne pas à l'approche classique. En effet, notre travail de recherche, nous a amené à tenter de répondre à un certain nombre de questions pertinentes posées par les hypothèses considérées à travers, une prise de connaissance pratique et documentaire de l'entreprise, un questionnaire relativement étoffé et enfin, la confrontation du système en comparaison aux approches et modèles courants.

Les résultats auxquels nous avons abouti nous confortent quant à l'existence d'un système hybride de motivation, chevauchant entre l'approche libérale (techniciste), reposant sur un ensemble de règles et méthodes avec comme seul élément de motivation le salaire accolé à la perspective institutionnelle, régissant les relations de travail avec la concession de quelques avantages et récompenses.

Notre constat nous a amené à confirmer l'hypothèse n°02 relative à l'existence dominante de la motivation matérielle, exprimée le plus souvent par des primes et cadeaux dans une moindre mesure.

En ce qui concerne la 3^{ème} hypothèse relative à l'impact des outils de motivation sur les performances des Ressources Humaines, nous confirmons qu'ils sont différemment appréciés, impactant peu ou prou sur la performance.

Deux perceptions, donc deux attitudes sont observées à l'endroit de ces outils catégorisés en deux groupes :

- a- La motivation matérielle ; orientée sur les attentes, est centrée sur les besoins ; en particulier la rémunération, les récompenses et l'évolution des carrières, sont seuls vecteurs motivants.
- b- La motivation immatérielle ; axée sur l'intégration, les valeurs collectives, et autres facteurs, d'épanouissement, de développement, de reconnaissance et/ou socioculturels, ne sont pas perçus comme des facteurs de motivation.

La perception et les attitudes des salariés à l'égard des facteurs de motivation, a poussé l'entreprise à opter pour une approche mixte libérale/institutionnelle, caractérisée par un ensemble de règles et procédures y compris des critères d'évaluation ; d'un côté, et les contraintes légales et réglementaires (indemnisation, couverture sociale etc.) de l'autre.

2- Suggestions

Compte tenu de ce que nous avons observé et les résultats auxquels nous avons abouti. La conclusion qui s'impose pour cela, il serait nécessaire :

- Entamer une nouvelle réorganisation de gestion de l'entreprise.
- Amorcer une nouvelle culture d'entreprise, consacrée à une plus large intégration par la participation et l'implication des ressources humaines.
- Encourager et favoriser l'intériorisation de nouveaux comportements corporatistes.
- Développer la motivation par un système de rémunération équitable (rupture avec les inégalités).
- Développer les facteurs d'attractivité et réduire les éléments de répulsion.
- Consolider le système de mesure objectif, basé sur des critères quantifiables.
- Réduire le système d'évaluation subjectif, source de disparités.

3- Perspectives

Au terme de la présente étude certaines problématiques mériteraient bien d'être étudiées.

A titre indicatif ces thèmes peuvent être envisagés dans la mesure où ils concourent à la performance :

- L'efficacité organisationnelle ;
- L'efficience ;
- La communication.

Bibliographie

Bibliographie

1- Ouvrages :

- Anne Marie Fericelli et Bruno Sire, *Performance et ressources humaines*, édition Economica, Paris, 2004..
- Autissier D. et Simonion B., *Mesurer la performance des RH*, édition d'Organisation, Paris, 2009.
- Cohen, E., *Analyse Financière*, 3ème édition, Economica, Paris, 1994.
- Deboislandelle, H. M., *Gestion des ressources humaines dans la PME*, 2^{ème} édition, édition Economica, Paris, 1998.
- Drucker P., *A propos du management*, édition Village Mondial, Paris, 2000.
- Khemakhem A., *La dynamique du contrôle de gestion*, édition Dunod, Paris, 1992.
- Levy-Leboyer C., *La motivation dans l'entreprise*, édition d'Organisation, Paris, 2003.
- Lorino P., *Méthodes et pratiques de la performance*, édition d'Organisation, Paris, 1998.
- Montserrat X., *Comment motiver : Viser la performance pour renforcer la motivation*, édition d'Organisation, Paris, 2004.
- Peretti J. M., *Gestion des ressources humaines*, 09^{ème} édition, Vuibert, Paris, 1994.
- Peretti J. M., *Ressources humaines*, Vuibert, Paris, 2012.
- Sekiou L. et al, « *Gestion des ressources humaines* », édition de Boeck, Bruxelles, 2001.
- Shimon L. et Saba T. et al, *La GRH : Tendances, enjeux et pratiques actuelles*, édition ERPI, Québec, 2002.
- Sylvie St-Onge, et al, *relever les défis de la gestion des ressources humaines*, 2^{ème} édition, gaetan morin éditeur, 2004.
- Vallerand, Thill G. et al, *Comportement humain et management*, édition Pearson, Québec, 2003.
- St-Onge S., Haines V., *Gestion des performances au travail*, édition de Boeck université, Bruxelles, 2007.

2- Thèses et mémoires :

Azzouani Nacer, *Privatisation et performances économiques et financières des entreprises algériennes privatisées*, Thèse de doctorat d'Etat en sciences de gestion, option finance, Ecole Supérieure de Commerce, Alger, 2010.

Benmedakhene Hanane et Bendjedou Nacera, *La politique de recrutement au sein d'une entreprise publique*, mémoire de licence en Management et Gestion d'entreprise, Université Abderrahmane Mira, Béjaia, 2014.

Djalal adine Asmani, *L'impact de la promotion des ventes sur la performance commerciale de l'entreprise*, mémoire de master, EHEC, Alger, 2015

3- Revues :

Bourguignon A., *Peut-on définir la performance ?*, in Revue française de comptabilité, n°269, Juillet-Aout 1995.

Allouche J. Charpentier M. et al, *Un panorama des études académiques sur l'interaction performances sociales, performances économiques et financières*, XV^e congrès annuel de l'AGRH, Montréal, 2004.

4- Guides et rapports :

SONELGAZ, rapport d'activité, 2013.

SONELGAZ, rapport d'activité, 2014

SONELGAZ, rapport d'activité, 2015

5- Sites :

www.Sda.dz

www.sonelgaz.dz

www.ressources-humaines.com

www.management.com

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Résumé

Liste des tableaux I

Liste des figures II

Liste des abréviations III

Sommaire IV

Introduction générale A

Chapitre 1 : La place de la motivation dans la Gestion des Ressources Humaines

Introduction du chapitre 2

Section 1 : Généralités sur la Gestion des Ressources Humaines 3

1-1. Définition des Ressources Humaines 3

1-2. Historique des Ressources Humaines 4

1-2-1. La perspective capitaliste et libérale 5

1-2-2. La perspective scientifique ou techniciste 5

1-2-3. La perspective psychologique et le mouvement des relations humaines 6

1-2-4. La perspective institutionnelle, légale et politique 6

1-2-5. La perspective systémique 7

1-2-6. La perspective stratégique 10

1-3. Les nouvelles missions de la fonction GRH 14

1-4. Finalités des Ressources Humaines 15

1-5. Les objectifs des Ressources Humaines 17

Section 2 : Fondements théoriques de la motivation 18

2-1. Historique de la motivation et analyse du concept de motivation au travail 18

2-2. Définitions de la motivation 19

2-3. Les caractéristiques de la motivation 20

 2-3-1. Le déclenchement du comportement 20

 2-3-2. La direction du comportement 21

 2-3-3. L'intensité du comportement 21

 2-3-4. La persistance du comportement 21

2-4. Les théories de la motivation 21

 2-4-1. Les théories centrées sur les besoins 22

 2-4-1-1. La pyramide des besoins de Maslow 22

 2-4-1-2. La théorie bi-factorielle de Herzberg 22

 2-4-1-3. La théorie d'Alderfer 22

 2-4-1-4. La théorie des besoins manifestés par Murray et McClelland 23

 2-4-2. Les théories centrées sur les attentes 23

 2-4-2-1. La théorie de l'équité d'Adams 23

 2-4-2-2. La théorie des attentes « VIE » de Vroom 24

 2-4-3. Les théories interactionnistes 24

 2-4-3-1. La théorie des champs de K. Lewin 24

Section 3 : L'impact de la motivation sur les Ressources Humaines 26

3-1. Sources de la motivation 26

 3-1-1. Fixation et communication des objectifs 26

 3-1-2. La reconnaissance 27

 3-1-3. Le maintien de l'esprit d'équipe 28

 3-1-4. L'aspect financier 28

 3-1-5. L'évolution des carrières 29

Conclusion du chapitre 30

Chapitre 2 : La performance des ressources humaines

Introduction du chapitre	32
Section 1 : Généralités sur la performance	33
1-1. Définitions de la performance	33
1-2. Les variables de performance	34
1-2-1. Efficacité	34
1-2-2. Efficience	34
1-2-3. Effectivité	36
1-2-4. Productivité	36
1-2-5. Rentabilité	37
1-3. Les facteurs de la performance	37
1-4. Les différentes approches de la performance	38
Section 2 : La performance des ressources humaines	41
2-1. Définitions	41
2-1-1. Définitions de la performance organisationnelle	41
2-1-2. Définitions de la performance individuelle	42
2-1-3. Définitions de la performance collective	42
2-2. Comment associer la performance des ressources humaines aux performances de l'entreprise	42
2-3. Gestion de la performance au travail	44
2-3-1. Phase diagnostic	44
2-3-2. Phase d'intervention	45
2-4. Mesurer la performance	46
2-4-1. Mesure objective	46
2-4-2. Mesure subjective	46
2-5. Amélioration de la performance	47
2-5-1. La fixation d'objectifs	47
2-5-2. L'octroi de feed-back	48
2-5-3. L'attribution de récompenses	49

Section 3 : Relation entre la motivation et la performance des ressources humaines ..	51
3-1. Modèle de Mitchell et Daniels	52
3-2. Modèle de Meyer	54
Conclusion du chapitre	55

Chapitre 3 : Etude de cas SDA

Introduction du chapitre	57
---------------------------------------	-----------

Section 01 : Historique et présentation de l'organisation d'accueil

1-1. Présentation du groupe SONELGAZ	57
1-1-1. Histoire du groupe	57
1-1-1-1. Présentation du groupe SONELGAZ	59
1-1-1-2. Présentation de la Holding SONELGAZ	60
1-1-1-3. Cadre juridique	61
1-1-1-4. Ressources Humaines	61
1-1-2. Présentation de la SDA	61
1-1-2-1. Les principales missions de la SDA	62
1-1-2-2. La stratégie de la SDA	71
a. Plan stratégique	71
b. Plan opérationnel	72
c. Plan annuel (budget)	73
1-2. Analyse des principaux agrégats consolidés du groupe	74

Section 02 : Présentation de la fonction RH chez SDA.....

2-1. Organisation et missions du service RH chez SDA	76
2-1-1. Organisation de la direction RH chez SDA.....	77
2-1-2. Missions et attributions de la fonction RH chez SDA	77
2-1-2-1. Missions et attributions de la division gestion ressources humaines	78
2-1-2-2. Missions et attributions de la division développement ressources humaines	79

2-1-2-3. Missions et attributions de la division formation	79
2-1-2-4. Missions et attributions de la division assistance et contrôle	79
2-1-2-5. Missions et attributions du service de la relève	80
Section 03 : Etude de cas SDA filiale SONELGAZ	81
3-1. L'enquête par questionnaire	81
3-1-1. Présentation de l'enquête par questionnaire	81
3-1-2. L'utilité de l'enquête	81
3-1-3. L'hypothèse de l'enquête	82
3-1-4. Le choix de l'échantillon	82
3-1-5. L'architecture du questionnaire	83
3-2. Présentation des résultats	83
3-2-1. Identification de la population de SDA	84
3-2-2. L'impact de la motivation sur les RH de SDA	87
3-2-3. La relation entre la motivation et la performance	92
3-3. Synthèse des résultats	99
Conclusion du chapitre	100
Conclusion générale	102
- Présentation des résultats	102
- Suggestions	104
- Perspectives	104
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	

Annexes

Tableaux SPSS

Sexe :

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	FEMME	18	43,9	43,9	43,9
	HOMME	23	56,1	56,1	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Tranches d'âge :

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	-30	2	4,9	4,9	4,9
	+50	9	22,0	22,0	26,8
	41-50	11	26,8	26,8	53,7
	31-40	19	46,3	46,3	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

GSP

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	EXECUTION	9	22,0	22,0	22,0
	MAITRISE	13	31,7	31,7	53,7
	CADRE	19	46,3	46,3	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Expérience professionnelle :

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	-1	1	2,4	2,4	2,4
	1-5	5	12,2	12,2	14,6
	5-10	13	31,7	31,7	46,3
	+10	22	53,7	53,7	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Satisfaction envers les taches

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	TRES SATISFAIT	9	22,0	22,5	22,5
	MOYENNEMENT SATISFAIT	15	36,6	37,5	60,0
	SATISFAIT	16	39,0	40,0	100,0
	Total	40	97,6	100,0	
Manquante	11,00	1	2,4		
Total		41	100,0		

Satisfaction envers milieu de travail

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PAS DU TOUT SATISFAIT	6	14,6	14,6	14,6
	MOYENNEMENT SATISFAIT	8	19,5	19,5	34,1
	TRES SATISFAIT	9	22,0	22,0	56,1
	SATISFAIT	18	43,9	43,9	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Satisfaction envers les outils de travail en disposition

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PAS DU TOUT SATISFAIT	2	4,9	5,0	5,0
	TRES SATISFAIT	4	9,8	10,0	15,0
	SATISFAIT	16	39,0	40,0	55,0
	MOYENNEMENT SATISFAIT	18	43,9	45,0	100,0
	Total	40	97,6	100,0	
Manquante	11,00	1	2,4		
Total		41	100,0		

Satisfaction envers le travail en groupe

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	33,00	1	2,4	2,4	2,4
	PAS DU TOUT SATISFAIT	5	12,2	12,2	14,6
	MOYENNEMENT SATISFAIT	11	26,8	26,8	41,5
	TRES SATISFAIT	11	26,8	26,8	68,3
	SATISFAIT	13	31,7	31,7	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Système de rémunération

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	FIXE	17	41,5	41,5	41,5
	FIXE+PRIME	24	58,5	58,5	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Satisfaction envers le système de rémunération

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PAS DU TOUT	4	9,8	10,3	10,3
	SATISFAIT	8	19,5	20,5	30,8
	PEU SATISFAIT	9	22,0	23,1	53,8
	MOYENNEMENT	18	43,9	46,2	100,0
	SATISFAIT				
	Total	39	95,1	100,0	
Manquante	11,00	2	4,9		
Total		41	100,0		

Que pensez-vous du système de rémunération

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	TRES	1	2,4	2,7	2,7
	SATISFAIT	5	12,2	13,5	16,2
	PAS DU TOUT	9	22,0	24,3	40,5
	SATISFAIT	22	53,7	59,5	100,0
	MOYENNEMENT				
	SATISFAIT				
	Total	37	90,2	100,0	
Manquante	11,00	4	9,8		
Total		41	100,0		

Que pensez-vous du salaire

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	SATISFAIT	7	17,1	17,5	17,5
	PAS DU TOUT SATISFAIT	10	24,4	25,0	42,5
	MOYENNEMENT SATISFAIT	23	56,1	57,5	100,0
	Total	40	97,6	100,0	
Manquante	11,00	1	2,4		
Total		41	100,0		

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Ecole Supérieure de Commerce

Spécialité : Management des organisations

Etudiante en 3^{ème} année (cycle 2 master), j'effectue actuellement un travail de recherche (mémoire de fin de cycle), appuyé par un stage pratique au sein de la société nationale d'électricité et du gaz. **Cette étude porte sur l'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines.**

Ce questionnaire est un support d'enquête, qui permettra à travers son analyse de faire ressortir les principaux éléments d'attente des acteurs et, en conséquence, concourant à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Conformément aux exigences propres au travail d'enquête par questionnaire, votre anonymat est respecté pour l'ensemble de l'étude.

Je vous remercie pour le temps que vous auriez bien voulu consacrer.

Questionnaire :

I. Informations personnelles :

1- Sexe :

Homme

Femme

2- Tranches d'âges :

Moins de 30 ans

De 31-40 ans

De 41-50

Plus de 50 ans

3- **Groupes socioprofessionnels :**

Cadre

Maitrise

Exécution

4- **Expérience professionnelle :**

Moins d'un an

De 5-10 ans

De 1 – 5 ans

10 ans et plus

5- **Population :**

Affectation administrative		
Catégories socioprofessionnelle		
<u>Cadres :</u>	Gestion	
	Techniques	
<u>Maitrises :</u>	Gestion	
	Techniques	
<u>Exécution :</u>	Gestion	
	Techniques	

II. **L'impact de la motivation sur la ressource humaine**

1- **Gestion participative (organisationnelle)**

A- Situez votre niveau de satisfaction :

Variables	Très satisfait	Satisfait	Moyennement satisfait	Pas du tout satisfait
a- La définition de votre tâche				
b- Le milieu de travail				
c- Les outils de travail mis à votre disposition				
d- L'esprit d'équipe et la possibilité de travailler en groupe				
e- La prise en compte de vos problèmes				
f- La prise en compte de vos suggestions				

B- Nombre d'idées proposées durant l'année écoulée ?

- Aucune idée Entre 3-5 idées
Moins de 3 idées Plus de 5 idées

C- Nombre d'idées acceptées :

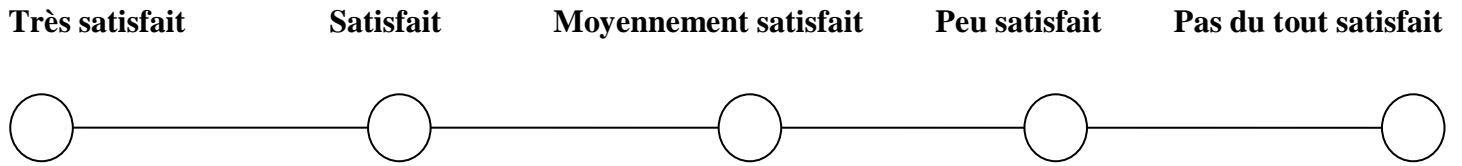
- Moins de 5 idées Plus de 10 idées
De 5 – 10 idées

2- Motivation matérielle :

a- Quel est votre système de rémunération ?

- Fixe
Fixe + primes

- Quel est votre niveau de satisfaction par rapport au système de rémunération :



b- Que pensez-vous de la :

Variable	Très satisfait	Satisfait	Moyennement satisfait	Pas du tout satisfait
a- Système de rémunération				
b- Salaire				
c- Primes d'encouragement annuelles				
d- Primes périodiques (mensuelles/trimestrielles)				

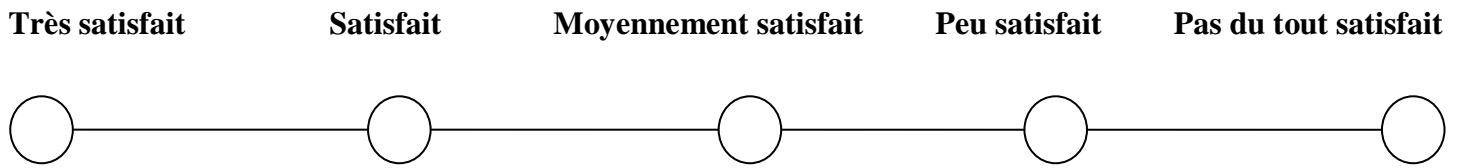
3- Activités connexes

Indiquez si oui ou non les prestations ci-dessous vous sont offertes par SONELGAZ

Variables	Oui	Non
a- Le système sanitaire		
b- Sports et loisirs		
c- Aide au logement		
d- Activités culturelles et éducatives		

Autres, à préciser

- Si oui, citez votre niveau de satisfaction :



4- Comment SONELGAZ vous motive ?

- Par des primes
- Par des cadeaux
- Par des challenges
- Par promotion interne
- Autres, à préciser

5- Selon vous, les facteurs suivants sont-ils ?

Variables	Très motivant	Motivant	Moyennement motivant	Très démotivant
a- Système de rémunération				
b- Salaire				
c- La reconnaissance des efforts				
d- Avantages sociaux				
e- Les formations				
f- Autres (à préciser)				

6- Etes-vous motivé dans le cadre de votre travail ?

- Très motivé
- Motivé
- Moyennement motivé
- Très démotivé

En cas de démotivation, quelles sont les raisons (03 raisons au maximum) :

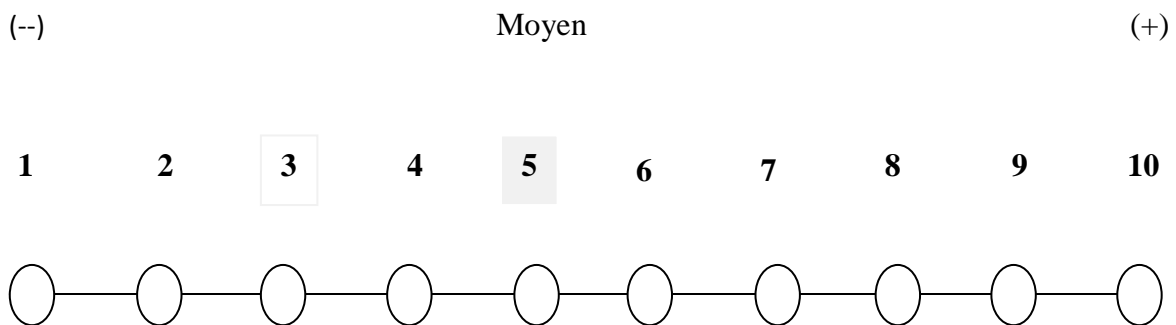
-
-
-

III. L'impact de la motivation sur la performance des ressources humaines

1- Pensez-vous que le système de motivation de SONELGAZ vous incite à doubler d'efforts ?

- Oui
- Non

- **Si oui, cochez sur le niveau choisi :**



- **Si non, pourquoi ?**

- Motivation insuffisante
- Ne correspond pas avec mes attentes
- N'est pas régulière
- Autres à préciser.....

2- A quelle fréquence réalisez-vous les objectifs fixés par SONELGAZ ?

Régulièrement

Rarement

Jamais

3- Quels sont les outils par lesquels SONELGAZ vous contrôle ?

Rapport journalier

Rapport hebdomadaire

Rapport mensuel

Rapport annuel

Tableau de bord

Autres à préciser.....

4- Cochez dans la case correspondante, pour situer votre appréciation par rapport au niveau d'impact de la motivation sur votre performance au travail :

Niveau d'impact Facteurs de motivation	1	2	3	4	5
-Primes					
-Reconnaissance					
-Respect du chef					
-Participation					
-Considération					
-Communication					
-Style de commandement du chef					

5- Donnez les deux (02) facteurs de motivation qui vous motivent le plus dans le travail ?

-

-

POURQUOI :

.....

.....