

République Algérienne Démocratique et Populaire Ministère  
de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

**Ecole Supérieure de Commerce**

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

**Option :**

Organisation et Management des entreprises

Thème

**Le management d'équipe et son impact sur la  
performance individuelle**

**Cas : SONELGAZ/SPE**

**Réalisé par :**

**Mr Ramzi DJELLA**

**Encadré par :**

**Pr Rabah KECHAD**

**3ème Promotion**

**Juin 2016**



République Algérienne Démocratique et Populaire Ministère  
de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

**Ecole Supérieure de Commerce**

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

**Option :**

Organisation et Management des entreprises

Thème

**Le management d'équipe et son impact sur la  
performance individuelle**

**Cas : SONELGAZ/SPE**

**Réalisé par :**

**Mr Ramzi DJELLA**

**Encadré par :**

**Pr Rabah KECHAD**

**3ème Promotion**

**Juin 2016**

## **Résumé :**

Afin de réussir dans un environnement de plus en plus complexe, l'entreprise a plus que jamais besoin d'une ressource humaine responsabilisée et motivée pour la réalisation des objectifs organisationnels. Ceci reste tributaire d'un bon exercice du management des équipes.

La notion du management des équipes et celle de la performance individuelle ont fait l'objet de plusieurs études en management en adoptant plusieurs approches pour essayer de l'analyser et de ressortir la relation entre eux. Les auteurs du management ont aussi déterminé des traits et des critères qui font qu'un manager soit efficace pour non seulement converger les objectifs de ses collaborateurs avec ceux de l'entreprise et ainsi de permettre de mobiliser les efforts du personnel pour en construire des équipes compétentes qui permettent d'allouer les objectifs de l'entreprise.

Le management des équipes consiste non seulement à une simple gestion de la relation avec les collaborateurs, mais aussi en un moyen de transformation d'habilitation des collaborateurs.

La performance de l'entreprise repose avant tout sur celle de ses ressources humaines, il existe plusieurs facteurs qui ont un impact sur le niveau de performance du collaborateur : ils peuvent être internes (spécifiques à l'entreprise) ou externes (liés à son environnement).

Dans ce sens, notre étude pratique vient de décrypter l'exercice du management des équipes au sein de la société de production de l'électricité et discuter le rôle que doit jouer le manager en matière de performance des collaborateurs et de régler les conflits qui peuvent exister entre ses collaborateurs. Bien que les managers affichent un intérêt à la fois pour les relations humaines et pour la production, ils n'arrivent pas toujours à jouer leur rôle de leaders de la meilleure façon, surtout quand il s'agit d'adapter leur style de leadership à la motivation et à la qualification de leurs collaborateurs et de suivre et de soutenir les bonnes performances au travail. Beaucoup de managers ne réagissent pas comme il le faut face à de bonnes ou de mauvaises performances, ne s'intéressent pas suffisamment au travail d'équipe et ne fournissent pas de feedback sur les réalisations des collaborateurs. De plus, ils connaissent mal les véritables facteurs de motivation au travail, ce qui impose à l'entreprise de développer les compétences de ses managers des équipes.

**Mots-clés : management des équipes, qualité du manager, performance humaine, motivation, communication, travail d'équipe, conflits interpersonnels.**

**Abstract:**

To succeed in a complex environment, the company needs an empowered and motivated human resource to achieve its organizational goals. This remain depend on a proper exercise of the management's team.

The concepts of the management's team and the individual performance have been the subject of several management studies by adopting several approaches to try to analyze and discuss the relationship between them. The authors also determined certain qualities and traits, which make a qualified manager, not only to converge the objectives of its employees with those of the company and to mobilize the efforts of staff to build a competent team who can allow the company's goals.

The management's team is not only a simple operation of dealing with the relationship with employees, but also a way to transform employee's habilitation.

The performance of the company depends primarily on that of its human resources, there are several factors impacting the employee's level of performance they can be internal (specific to the company) or external (linked to the environment ).

Among the internal factors, include the management's team, which directly influences the behavior of the employee and his positions toward company goals.

In this sense, our practical study just decrypts the role of the management's team in ' société de production d'électricité', discuss the appropriate role of the manager on the staff's performance, and resolve conflicts that may exist between employees. Although managers show interest in both human relations and production, they are not always able to play their role as leaders in the best way, especially when it comes to adapt their leadership style motivation and qualification of their employees, and to follow good work's performance. Many managers do not react as it should do face to good or bad performance do not interest enough to the teamwork and don't provide even feedback on employee's achievements. Moreover, they do not know enough about the real motivating factors at work, which requires the company to develop the skills of its manager's team.

**Key words: management's team, manager's qualities, human performance, motivation, teamwork, interpersonal conflicts.**

## **Remerciements**

*Je tiens avant toute chose remercier Dieu le tout puissant de m'avoir donné la santé, le courage et la volonté pour réaliser ce travail.*

*Je tiens aussi à exprimer mes sincères reconnaissances et mes vifs remerciements, à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail en l'occurrence ma famille qui n'a jamais cessé de m'encourager.*

*Tout d'abord à **Mr KECHAD Rabeh**, mon encadreur, pour l'aide et le temps qu'il a bien voulu me consacrer et que je ne remercierai jamais pour son soutien et sa patience. Qu'il trouve entre ces lignes l'expression de mes gratitude.*

*Je adresse également mes profonds et chaleureux remerciements à tous les enseignants que j'ai eu le plaisir d'avoir durant toute la durée de ma formation à **ESC, et sur tout a MADAME KAMEL.***

*J'exprime ma gratitude à tous le personnel de la société de production d'électricité, en particulier à **Mr ADLANI Joel**, celui qui m'a encadré tout au long de la période de mon stage, pour ses précieux conseils et son aide.*

*Enfin, j'adresse mes sincères remerciements à mes amis et mes proches qui m'ont toujours soutenu et encouragé au cours de la réalisation de ce mémoire et aussi toute personne ayant participé de près ou de loin à ce travail.*

Je dédie ce modeste travail à :

Mon très cher père

Aucune dédicace ne saurait exprimer l'amour, l'estime, le dévouement et le respect que j'ai pour vous.

Je vous dédie ce travail en témoignage de mon profond amour. Puisse Dieu, le tout puissant, vous préserver et vous accorder santé, longue vie et bonheur.

A Ma très chère mère

Affable, honorable, aimable : Tu représentes pour moi le symbole de la bonté par excellence, la source de tendresse et l'exemple du dévouement qui n'a pas cessé de m'encourager et de prier pour moi. Ta prière et ta bénédiction m'ont été d'un grand secours pour mener à bien mes études.

A Mon très cher frère Mohammed et sa femme samiha et mes très chères sœurs fairouz, nadjette et Khadija

A mes chers neveux Azzedine, Ayoub, akram, et bien sur le plus beau amine

A mes chères nièces aya, Malek, Yasmine et la petite takoua

A la personne que j'aime Manel

A Tous les membres de ma famille, petits et grands Veuillez trouver dans ce modeste travail l'expression de mon affection.

A Mes chères ami (e) s: Oussama, Moncef, rokia, amina, manel. Younes, massi, Yassine, Aymen, Adel, ...

Au groupe choc : houssem, Lylia, Anissa, Meriem, Yasmine, assia.

À tous ceux qui me sont chers

Ramzi Djella

# Liste des figures

## Chapitre 1

Figure 1-1- comparaison entre groupes et équipes de travail.....	8
Figure 1-2 Les quatre types d'équipes.....	14
Figure 1-3 la grille managériale de R. BLACK et J. S MOUTON.....	27
Figure : 1-4 comment rendre une équipe performante.....	32
Figure 1-5 La courbe de performance des équipes.....	33

## Chapitre 2

Figure 2-1 : les niveaux de mesure de la performance.....	36
---	----

## Chapitre 3

Figure 3-1 l'organigramme de groupe SONELGAZ.....	60
Figure 3-2 L'organigramme de la centrale de F'kirina (SPE).....	62
Figure 3-3 la Répartition de l'échantillon par sexe.....	66
Figure 3-4 Répartition de l'échantillon par tranches d'âge.....	67
Figure 3-5 Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction.....	68
Figure 3-6 Répartition de l'échantillon par le statut social.....	68
Figure 3-7 Répartition par niveau hiérarchique.....	69
Figure 3-8 Répartition des effectifs selon l'ancienneté.....	70
Figure 3-9 : Préférences de travail.....	70
Figure 3-10 le travail en équipe et la valorisation des idées.....	71
Figure 3-11 le travail en équipe et la valorisation des compétences.....	72
Figure 3-12 styles préférés pour diriger les subalternes.....	73
Figure 3-13 l'autonomie accordée aux subordonnées.....	74

Figure 3-14 le niveau d'adaptation du style de leadership.....	75
Figure 3-15 Le travail en équipe et la performance des collaborateurs.....	76
Figure 3-16 Méthode de résolution des problèmes.....	77
Figure 3-17 Obstacles rencontrés dans les équipes de travail.....	78
Figure 3-18 Perception des conflits de travail.....	79
Tableau 3-19 Le travail d'équipe et l'esprit de compétition.....	80

# Liste des tableaux

## Chapitre 1

Tableau 1-1 les différences entre les groupes et les équipes.....	9
Tableau 1-2 les différents types d'équipes dans les entreprises.....	11
Tableau 1-3 les équipes et leurs missions.....	12

## Chapitre 2

Tableau 2-1- : Exemples des objectifs et leurs indicateurs.....	37
Tableau 2-2- Facteurs de la performance individuelle.....	40

## Chapitre 3

Tableau 3-1 : la Répartition de l'échantillon par sexe.....	66
Tableau 3-2 Répartition de l'échantillon par tranches d'âge.....	67
Tableau 3-3 Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction.....	67
Tableau 3-4 Répartition de l'échantillon par état civil.....	68
Tableau 3-5 Répartition par niveau hiérarchique.....	69
Tableau 3-6 Répartition des effectifs selon l'ancienneté.....	69
Tableau 3-7 : Préférez-vous travailler ?.....	70
Tableau 3-8 : le travail en équipe et la valorisation des idées.....	71
Tableau 3-9 : le travail en équipe et la valorisation des compétences.....	72
Tableau 3-10 style préféré pour diriger les subalternes.....	73
Tableau 3-11 l'autonomie accordée aux subordonnées.....	74
Tableau 3-12 le niveau d'adaptation du style de leadership.....	74
Tableau 3-13 Le travail en équipe et la performance des collaborateurs.....	75
Tableau 3-14 Méthode de résolution des problèmes.....	76
Tableau 3-15 Obstacles rencontrés dans les équipes de travail.....	77
Tableau 3-16 Perception des conflits de travail.....	78
Tableau 3-17 Le travail d'équipe et l'esprit de compétition.....	79
Tableau 3-18 catégorie socioprofessionnelle / l'esprit de compétition.....	80

# Sommaire

<b>Introduction générale.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 : Le fonctionnement et le management des équipes de travail</b>	<b>5</b>
1-1 organisation d'une équipe de travail.....	7
1-2 le management d'équipe.....	17
1-3 la performance des équipes de travail.....	31
<b>Chapitre 2 : La notion de la performance individuelle en management</b>	<b>35</b>
2-1 notions fondamentales sur la performance.....	37
2-2 L'évaluation de la performance individuelle.....	43
2-3 Le lien entre le travail en équipe et la performance individuelle..	50
<b>Chapitre 3 : Le lien entre le travail en équipe et la performance individuelle au sein de la société de production.....</b>	<b>45</b>
3-1 Présentation générale de SONELGAZ.....	55
3-2 Démarche de l'enquête et analyse.....	65
3-3 Synthèse des résultats et suggestions.....	81
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>84</b>

# **Introduction générale**

Pendant très longtemps, le travailleur était considéré comme un simple facteur de production parmi tant autres. Aujourd'hui, cette vision traditionnelle a laissé le pas à une vision moderne où il est perçu comme la principale richesse de l'entreprise.

Le capital humain est aujourd'hui la source majeure de la compétitivité pour les entreprises, il est surtout le seul gage de développement durable, un levier majeur de création de valeur. Il devient aussi une clef de succès et il appartient aux responsables du personnels de développer cette ressource, de piloter les changements de l'organisation de travail, de mobiliser des énergies, de mettre en place un système d'appréciation de performance, car celui constitue la pierre angulaire dans tout processus dynamique de changement l'entreprise voir même sa principale richesse.

Dans le métier d'énergie, comme dans toute activité, la réalisation de la performance de ressources humaines est au centre de toutes les préoccupations, et de ce fait, la politique d'une entreprise d'énergie est toujours orientée vers une stratégie qui consiste à prendre en considération avant tout, la performance des employés et de dirigeants et comment ses derniers sont-ils développés et améliorés avec le travail en équipe.

Notre thème est intitulé : « Le management des équipes et son impact sur la performance individuelle au sein de Sonelgaz ». Le choix de ce thème comme sujet d'étude est motivé, essentiellement, par le succès des grandes entreprises mondiales accrues qui ont forte tendance vers le travail en équipe, ainsi que par notre volonté de connaître le degré d'influence de ce dernier sur les performances individuelles dans l'entreprise Algérienne.

SONELGAZ est une compagnie importante sur l'échelle nationale et internationale, elle constitue l'un des piliers de l'économie Algérienne, dont la politique ressources humaines encourage la prise d'initiative et la dynamisation des pratiques professionnelles, elle est reliée étroitement au système de Management de la Performance collective et individuelle.

La présente étude vise à répondre à une problématique qui est de savoir les apports du management des équipes sur la performance individuelle et d'illustrer à quel point peuvent influencer l'un sur l'autre

**« Quel est l'impact de management des équipes sur la performance individuelle ? ».**

Pour mieux répondre à cette problématique, un ensemble de sous questions émergent :

1/ Comment expliquer que « les équipes » est devenu le mode d'organisation de travail le plus préconisé ?

2/Quelles sont les conséquences de l'adaptation du travail en équipes sur la performance individuelle ?

3/ Le personnel de l'entreprise s'adapte-t-il au travail en équipe ?

4/ Quelles sont les limites du travail en équipe ?

Pour répondre à ces questions nous avons émis les hypothèses suivantes :

H1 : Le travail en équipe contribue à accroître la performance individuelle ;

H2 : le travail en équipe permettent le développement des compétences ;

H3 : Le travail en équipe influe positivement sur la motivation du personnel et leur implication au travail ;

H4 : Le management d'équipe augmente la performance individuelle.

Pour affirmer ou infirmer ces hypothèses, nous avons adopté une méthode descriptive analytique, qui repose sur une enquête auprès des employés de la société de production d'électricité de SONELGAZ, par le biais d'un questionnaire que nous avons administré dans une semaine en mois de Avril sur un échantillon de 47 employés, dont 45 ont été récupéré. Nous avons choisi le questionnaire comme technique pour sa rapidité d'exécution, de plus il s'applique au grand nombre d'une manière qu'il permet la comparabilité des réponses.

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

- Le premier chapitre, sera le management des équipes, en suite la conception des équipes de travail, passant par leur développement et leur fonctionnement arrivant vers la performance des équipes.
- Le deuxième va commencer par le cadre général de la performance. puis nous allons entamer la performance individuelle et son évaluation, et en dernier lieu nous allons expliquer le lien entre la performance individuelle et le travail en équipe.
- Le dernier chapitre sera consacré pour faire ressortir l'impact du travail en équipe sur la performance individuelle au sein de SONELGAZ et à la présentation, l'interprétation et l'analyse des résultats de l'enquête menée.

**Chapitre 1 :**  
**Le fonctionnement et**  
**le management des**  
**équipes de travail**

À la tête d'une entreprise, d'une organisation ou d'une équipe, nous manageons nos ressources humaines pour obtenir les résultats que le client, l'actionnaire, notre patron... attendent. Pour atteindre un objectif de production, le contremaître doit manager ses opérateurs, pour atteindre un objectif de vente, le chef des ventes doit animer ses vendeurs, pour gagner la coupe du monde de football, l'entraîneur doit manager ses joueurs, pour se produire en concert, le chef d'orchestre doit diriger ses musiciens.

Rappelons que nous manageons nos collaborateurs avant tout pour atteindre les objectifs qui nous ont été fixés.

Nous allons introduire ce chapitre par comment organiser une équipe de travail, son développement, son fonctionnement ensuite la conception de management des équipes de travail, et dans une dernière section nous allons voir les équipes performantes.

## 1-1 organisation d'une équipe de travail

Pour les entreprises qui adoptent le mode du travail en équipe ; la construction de ces équipes, l'animation, et le déroulement du travail, ainsi que la gestion des relations interpersonnelles, sont les principales missions qui doivent être assurées par les managers dans ces équipes.

### 1-1-1 Du groupe de travail vers l'équipe de travail

Il est nécessaire de faire la différence entre les deux notions un groupe de travail et une équipe de travail car une vaste différence existe entre ce deux dernières notions

#### 1-1-1-1 définition et distinction

Pour faire la différence entre les deux notions un groupe de travail et une équipe de travail nous devons d'abord définir ces deux concepts :

- **Groupe de travail** : « *Est un ensemble d'individus interdépendants et ayant en conséquence une influence les uns sur les autres, cette influence et cette interdépendance peuvent s'appuyer sur :*
- ✓ *La communication et l'influence mutuelle ; qu'exercent des individus les uns sur les autres*
- ✓ *Le partage d'une même identité sociale ; des individus qui se reconnaissent et considèrent les autres comme étant membre d'un même groupe et qui utilisent cette appartenance pour définir leurs comportement et identités, forment alors un groupe*
- ✓ *l'existence et le partage d'une même structure ; c'est-à-dire d'un ensemble relativement stable et bien défini de rôles, statuts et norme régulant leurs comportements »<sup>1</sup>*
- **Equipe de travail** : « *groupe aux compétences complémentaires dont les performances dépassent la simple somme des apports individuels ; groupe dont les membres collaborent activement à l'atteinte d'un objectif dont ils se considèrent collectivement responsables »<sup>2</sup>*

Un groupe est un rassemblement d'individus qui possèdent les compétences requises pour mener à bien leurs tâches respectives. Par contre, une équipe est un rassemblement d'individus présentant un mélange de qualifications et de connaissances constituée spécifiquement pour

---

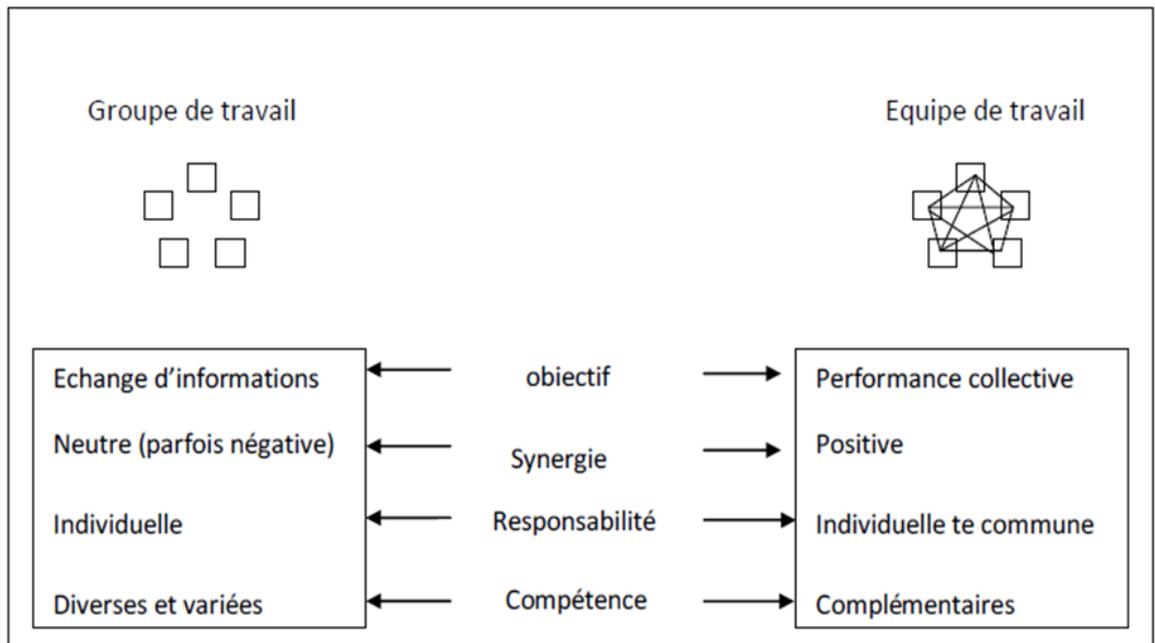
<sup>1</sup> Florence Allard-Poesi : *Management d'équipe, 3ème Edition, Edition Dunod, Paris, 2012, p8, 9*

<sup>2</sup> HERMEL, (Philippe) : *Le management participatif, sens, réalités, action, Edition d'organisations, Paris, 1989, p345*

répondre à des enjeux ambitieux. Les membres de l'équipe travaillent, créent et décident ensemble ce qui permet l'éclosion d'un état d'esprit entreprenant et innovant.

Cette figure ci-dessus est présentée pour mieux comprendre la différence entre une équipe de travail et un groupe de travail.

**Figure 1-1- comparaison entre groupes et équipes de travail**



Source : ROBBINS, (Stephen), JUDGE, (Timothy) et GABILLIET, (Philippe) : comportements organisationnels, Edition Pearson Education, 12<sup>ème</sup> édition, France, 2006, p245

En résumé, une équipe de travail est un ensemble de personnes compétentes qui se réunissent pour réaliser un objectif commun, en échangeant les informations dans une bonne ambiance de travail.

Selon Arthur R. Pell la déférence entre les groupes et les équipes est :

**Tableau 1-1 les différences entre les groupes et les équipes**

<b>Les groupes traditionnels</b>	<b>Les équipes</b>
Le chef domine et contrôle l'équipe	Le chef facilite et encadre
Les objectifs sont fixés par l'organisation	Les objectifs sont fixés les membres de l'équipe
Le chef dirige les réunions	L'équipe planifie les tâches
L'accent est mis sur la performance individuelle	L'accent est mis sur la performance de toute l'équipe
les travailleurs sont en concurrence directe les uns avec les autres	Les membres de l'équipe travaillent de manière collaborative
la chaîne de communication est verticale	La chaîne de communication circule dans les deux sens (depuis et vers le chef)
Les travailleurs font souvent de la rétention d'information	L'information est partagée
Les décisions sont prises par le chef	Les décisions sont prises par toute l'équipe

**Source:** Arthur R. Pell: Team Building: Edition n: 1: Edition Marabout Paris: p6.

Nous remarquons que les équipes diffèrent fondamentalement des groupes de travail en ce qu'elles nécessitent une responsabilité à la fois individuelle et collective. Cela offre la possibilité d'un résultat supérieur à ce que les individus auraient pu atteindre par eux même, même au maximum de leurs capacités.

### **1-1-1-2 Principes d'une équipe**

*« Les équipes répondent à trois grands principes : l'unicité, l'individualité, la finalité. Selon le principe d'unicité, l'équipe est une entité composée d'éléments qui se combinent aux mieux pour ne faire qu' « un » .Selon le second principe l'équipe tire sa substance d'individualité qui convient de préserver. En fin une équipe n'existe que face à un objectif à réaliser »*

1

- Le principe d'unicité : les équipiers doivent se coopérer, se coordonner dans un tout organisé pour aboutir à un objectif commun.

<sup>1</sup> DEVILLARD, (olivier), la dynamique des équipes, Edition d'organisations, paris, 2000, p20.

- Le principe de l'individualité : la diversité est une nécessité pour maintenir l'initiative et la réactivité dans l'équipe, cette dernière doit constituer un espace de réalisation plus large.
- Le principe de finalité : chaque équipe focalise les énergies de ses membres sur un objectif, celui-ci est l'axe de son processus de développement (point de départ, point de concentration et point d'arrivée).

### **1-1-2 les étapes de développement d'une équipe**

Le processus de développement d'une équipe est dynamique et se trouve dans un état de changement permanent.

La plupart des équipes de travail passent par cinq phases<sup>1</sup> ;

- 1) Formation : se caractérise par l'incertitude concernant le but, la structure, la direction de l'équipe et l'identification des comportements acceptables.
- 2) Agitation : phase caractérisée par les conflits ; les membres de l'équipe s'opposent sur l'attribution de la responsabilité du contrôle sur l'équipe. dans cette étape, la structure de leadership se clarifie.
- 3) Stabilisation : phase de normalisation, des relations étroites s'établissent et les membres affichent une certaine cohésion.
- 4) Action : l'énergie commune est dépensée sur la réalisation de l'objectif. Elle constitue la dernière étape pour les équipes permanentes, mais pour les équipes provisoires la dernière étape c'est la dispersion.
- 5) Dispersion : dans cette étape l'équipe se prépare à être démontée donc la conclusion des activités.

Ce processus n'est pas identique pour toutes les équipes, car ces dernières n'enchaînent pas les phases en précision, par exemple les étapes (3) et (4) peuvent se dérouler simultanément.

#### **1-1-2-1 cycle de vie d'une équipe de projet**

Dans le cas d'une équipe de projet, le cycle de vie regroupe dans six phases

- 1) Une phase d'identification de l'équipe par rapport au projet ;
- 2) Une phase de construction et de recrutement ;
- 3) Une phase de lancement sur le projet ;
- 4) Une phase de croissance dans laquelle l'équipe est à priori la plus performante ;

---

<sup>1</sup> ROBBINS, (Stephen), DECENZO, (David), et GABILLET, (Philippe), *management, l'essentiel des concepts et des pratiques*, Edition Pearson éducation, 4<sup>e</sup> Edition, France, 2004, pp, 263.264

- 5) Une phase de maturité où l'équipe trouve son rythme de croisière mais dans laquelle des ajustements sont nécessaires (départ, arrivée, nouvelles compétences requises, évolution du style de management, etc.) ;
- 6) Une phase de déclin ou d'arrêt qui sera conditionnée à la fin du projet, à l'évolution de l'organisation de l'entreprise, etc. ;

**1-1-3 les types d'équipe**

**Tableau 1-2 les différents types d'équipes dans les entreprises**

<b>Types d'équipe</b>	<b>définition</b>	<b>Composition et taille</b>	<b>organisation</b>
<b>Equipe de travail</b>	Groupe permanent de travail responsable de production de bien ou service	Taille variant de 5 à 50 salariés en général composition stable et bien définie et permanente	Sous la direction d'un responsable (chef d'équipe). Dans les équipes autonomes délégation de cette responsabilité à l'équipe
<b>Equipe parallèle ou consultative</b>	Groupe permanent ou temporaire responsable de la résolution d'un problème ou d'amélioration	Taille variable. Composée de personnes occupes des postes ou travaillant dans des disciplines différents	Travaille en général à des intervalles réguliers ou sur courte période pouvoir limiter à des propositions d'amélioration aux personnes responsables
<b>Equipe projet</b>	Groupe temporaire ayant la charge de l'élaboration et la réalisation d'un projet particulier	Taille variable. Composé de personnes appartenant à des fonctions, disciplines, voire des organisations différentes	Taille de manière autonome sous la direction d'un responsable appartenant à l'équipe. Composition et organisation susceptibles de varier en fonction des étapes du projet
<b>Equipe managériale</b>	Groupe permanent ayant en charge de coordonner et guider les sous-unités ou départements sous sa responsabilité, et dont la performance globale lui incombe	Taille plus réduite composée des managers responsables de chaque sous-unité (R&D, marketing, production, finance) et de l'unité considérée	Se réunit à intervalle régulière (1 fois par semaine ou 2 fois par mois pour la plupart) autonome sous la direction du responsable

### 1-1-3-1 type d'équipe en fonction des missions

Selon les missions confiées aux équipes, les types d'équipe sont synthétisés comme suit dans le tableau suivant :

**Tableau 1-3 les équipes et leurs missions**

Type d'équipe	Missions
Direction	Analyse et prise de décisions stratégiques
Managériale	Organisation/réalisation.
Créativité/innovation	Trouver de nouveaux produits ou services
Projet	Mettre en œuvre les projets.
Qualité	Gérer les cercles de qualité
Négociation	Préparer et conduire les négociations en équipe.
Processus	Au service d'un certain groupe de clients
Changement	Affectées à la réorganisation d'un mode de fonctionnement
Recherche	Gérer des programmes de recherche.
Par département	Equipes organisées en groupes de travail autogérées
Hôtellerie	L'équipe de restauration et/ou des chambres, du bar.
Audit/contrôle	Aide à l'audit interne et externe, mise en place d'un contrôle de gestion
Informatique	Mise en place d'un système informatique, gestion de ce système auprès des utilisateurs
Syndicale	Groupement d'un même syndicat ou intersyndical.

Source : LASROCHAS, (Audebert) : Les équipes intelligentes, Edition d'organisation, Paris, 1999,p48

### 1-1-3-2 typologies de Mc Grath

Cette typologie repose le principe des tâches et des techniques que les membres de l'équipe doivent accomplir pour mener au bien leur mission, les équipes classées selon quatre critères :<sup>1</sup>

- Equipes à forte production intellectuelle.
- Equipe centrées sur les choix conceptuels.

<sup>1</sup> LASROCHAS, (Audebert) : Les équipes intelligentes, Edition d'organisation, Paris, 1999, p .47.

- Equipes dont la fonction principale est la résolution des conflits
- Equipes chargés de la mise en œuvre concrète.

### 1-1-3-3 types d'équipe en fonction des objectifs poursuivre

Il est possible de classer les équipes de travail en fonction des objectifs qu'elles poursuivent en quatre types principaux :

- Equipe de résolution de problème : « *Groupe de cinq à douze employés du même service, qui se réunissent quelques heures chaque semaine pour trouver le moyen d'améliorer la qualité, l'efficacité et les conditions de travail* »<sup>1</sup> ; c'est une équipe qui favorise la participation des travailleurs pour résoudre des problèmes
- Equipe autonome : Comme son nom l'indique, elle fonctionne sans manager, ce dernier perd sa place car c'est elle-même qui planifie, organise et évalue les tâches et les activités. Tous les membres de l'équipe sont responsables du résultat. Ces équipes autonomes «*Ont un énorme potentiel, mais exigent des conditions particulières et un soutien organisationnel approprié. A tout le moins, les principes fondateurs de toute équipe autonome- autonomisation, participation, et engagement des travailleurs- doivent correspondre aux valeurs et à la culture de l'organisation* »<sup>2</sup>
- Equipe transversale (Inter fonctionnelle) : « *Equipe composée d'employés de niveaux hiérarchiques équivalents mais issus des divers services de l'organisation et rassemblés pour réaliser une tâche ou un projet précis* »<sup>3</sup> , une équipe caractérisée par la diversité ce qui va permettre aux coéquipiers d'échanger des informations, enrichir les idées, résoudre les problèmes ainsi que réaliser les projets complexes
- Equipe virtuelle : « *Equipe dont les membres se réunissent et travaillent ensemble à distance grâce aux technologies de l'information et de communication (TIC)* »<sup>4</sup>. Dans cette équipe la communication n'est pas claire à cause de l'absence des signaux verbaux et para verbaux.

---

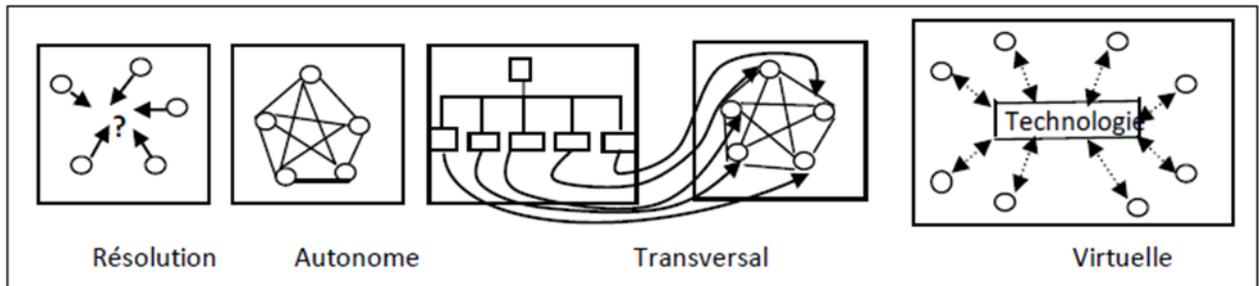
<sup>1</sup> ROBBINS, (Stephen), JUDGE, (Timothy) et GABILLET, (Philippe) : *comportements organisationnels*, Edition Pearson Education, 12<sup>ème</sup> édition, France, 2006.p346

<sup>2</sup> SCHERMERHORN, (John. R), HUNT, (James. G) et OSBORN, (Richard. N) : *Comportement humain et organisation*, Traduit par CLAIRE de (Billy), Edition village mondial, 2<sup>è</sup> édition, Paris, 2002, P.257

<sup>3</sup> ROBBINS, (Stephen), DECENZO, (David) et GABILLET, (Philippe) : *Op.cit.* P .268.

<sup>4</sup> SCHERMERHORN, (John. R), HUNT, (James. G) et OSBORN, (Richard. N) : *Comportement humain et organisation*, Traduit par CLAIRE de (Billy), Edition village mondial, 2<sup>è</sup> édition, Paris, 2002.p 253.

Figure 1-2 Les quatre types d'équipes



Source : ROBBINS, (Stephen), JUDGE, (Timothy) et GABILLET, (Philippe) : comportements organisationnels, Edition Pearson Education, 12<sup>ème</sup> édition, France, 2006, p 346

### 1-1-4 Fonctionnement d'une équipe

Dans ce stade nous allons expliquer comment se déroule le travail entre les membres d'équipe et le rôle que doit jouer le chef.

#### 1-1-4-1 fixation d'objectif

Les individus se rassemblent sous forme d'une équipe, où se créent des relations interpersonnelles, les tâches se distribuent entre eux afin de réaliser un objectif fixé au préalable, donc l'objectif est la raison d'être de toute équipe.

*« Le premier devoir d'un gestionnaire d'équipe consiste à définir les cibles à atteindre pour remplir les tâches assignées.*

*La notion d'objectif, quelle que soit l'équipe (production, commerciale, technique, etc.) est synonyme de mesure quantitative de l'activité des membres qui la composent »<sup>1</sup>*

L'objectif dans une équipe (soit qualitatif ou quantitatif) doit être :

- **Acceptable** : Les collaborateurs participent à la fixation de l'objectif afin que l'objectif sera un facteur de motivation et d'engagement ;
- **Claire et bien défini** : D'une façon que chaque membre de l'équipe concentre ses efforts en vue de l'atteindre ;
- **Réaliste** : Il ne faut pas fixer un objectif trop élevé car il va décourager les équipiers, ni trop facile car celui-ci ne permet pas de vivre un challenge.
- **Mesurable** : Soit quantitativement par exemple : augmentation de 5% du chiffre d'affaires, soit qualitativement par exemple : amélioration d'un comportement.

<sup>1</sup> SEGUIN, (Gérard) : gestion opérationnelle des équipes, édition DUNOD, Paris, 2005.p23.

### 1-1-4-2 la cohésion d'une équipe

« La cohésion représente la totalité des forces qui poussent les membres à rester dans le groupe... ; elle augmente avec la valence du groupe pour ses membres »<sup>1</sup>

Les réussites d'une équipe sédimentent sa cohésion et augmentent son moral. Les forces qui influent sur la cohésion de l'équipe sont :

- La confiance envers les partenaires implique un bon climat de travail et conduit à une meilleure coopération entre eux ;
- L'harmonisation de l'équipe et la complémentarité des compétences, en créant des liens interactifs entre les polyvalents et les spécialistes ainsi que les mobiliser pour un bon fonctionnement de l'équipe ;
- Motivation et valorisation, ces deux facteurs renforcent la cohésion de l'équipe, le premier en incitant les équipiers à acquérir un comportement spécifique et les laisser en attente des résultats gratifiants, quant au deuxième, c'est au manager d'estimer et de reconnaître ses collaborateurs ;

### 1-1-4-3 le rôle du chef d'équipe

Chaque équipe de travail est dotée d'un chef qui garantit de manière continue l'amélioration de la performance individuelle et collective. Il a une série de responsabilités telles que :

- Organiser le travail dans l'équipe, la répartition des tâches et des responsabilités entre ses membres
- Mobiliser les ressources nécessaires, et ainsi assure les bonnes conditions de travail ;
- Canaliser les comportements et les avis vers le but visé ;
- Identifier les problèmes dès qu'ils apparaissent ;
- Faciliter les techniques simples pour travailler ensemble ;
- Faire participer les équipiers dans la fixation des objectifs et la prise de décision ;
- Accueillir un nouveau collaborateur et représenter toute l'équipe à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> MUCCHIELLI, (Roger) : *le travail en équipe*, Edition ESF, 8<sup>e</sup> édition, 2002, P.39.

### 1-1-5 les conflits au sein d'une équipe

Le conflit comme un antagonisme, une opposition de sentiments, d'opinion entre des personnes et des groupes,

#### 1-1-5-1 définition

« Une situation de désaccord ou d'antagonisme entre acteurs, situation résultante de la perception d'un différend en matière de ressources, d'objectifs, ou d'enjeux et engendrant des comportements de perturbation ou de résistance »<sup>1</sup>

Il y a des causes interne et externe pour la déclaration des conflits au sein d'un équipe ;

##### a) Interne

- Différence en termes de valeurs, cultures, croyances et caractères ;
- L'affectif et les relations privées ;
- Conflits portants sur les fonctions de chacun dans l'équipe ;
- Désaccord sur le plan professionnel et sur l'objectif à atteindre ;
- Conflit d'intérêts personnels ;

##### b) Externe

- Une absence d'homogénéité de l'équipe ;
- Non équité dans la distribution des parts des bénéfices aux personnels.
- Répartition peu claire des fonctions et responsabilités ;
- L'insuffisance en matière de planification et ressources ;

**1-1-5-2 les types de conflits :** Les types de conflits entre les personnes ou les groupes sont divers, ils peuvent être des conflits d'idées, de valeurs, d'intérêt, de personnes :<sup>2</sup>

- **Les conflits d'idées :** le désaccord entre les parties porte sur des opinions, de vue différents perçus comme opposés ;
- **Les conflits de valeurs :** ce sont des divergences d'opinion amenés par des croyances opposées des types de personnalité ou des origines sociales différentes, il peut provoquer chez certains le sentiment d'être isolé et ne pas participer à la cible commune ;

<sup>1</sup> ROBBINS, (Stephen), JUDGE, (Timothy) et GABILLET, (Philippe) : comportements organisationnels, Edition Pearson Education, 12<sup>ème</sup> édition, France, 2006, 512.

<sup>2</sup> CHARLINE, (Licette) : savoir gérer un conflit, Edition studyrama, 3<sup>e</sup> Edition 2008, p19, 20.

- **Les conflits d'intérêts** : il y a divergence sur les intérêts de chaque groupe ou personne  
Exemple : le service de santé a intérêt à réduire la consommation de tabac, le commerçant a intérêt à vendre plus de tabac.
- **Les conflits de personnes** : ils sont issus de rivalités, de réactions d'antipathie, de compétitions, les facteurs évoqués alors sont liés aux autres, à soi-même ou à l'environnement.

### 1-1-5-3 les techniques de résolution des conflits

Dans leur ouvrage, intitulé « comportement organisationnel » S.ROBBINS, et J.JUDGUE proposent certaines techniques de résolution des conflits :

#### a) Les techniques de résolution des conflits

- La confrontation directe des parties en conflit ;
- Faire appel aux objectifs supérieurs porteurs des intérêts communs des parties en conflit ;
- L'arasement et la minimisation des différences ;
- Le refoulement des conflits ;
- L'intervention par une décision autoritaire qui met fin au conflit ;
- Modification des comportements des parties concernées par le conflit, changer leurs attitudes, les convaincre, etc ;
- Modification de la structure de travail, redéfinir les postes d'emploi, procéder à des mutations et séparations des personnes en conflit, etc ;
- Extension des ressources.

## 1-2 le management d'équipe

Les nouveaux défis qui se posent aux entreprises et aux organisations liés à l'évolution rapide et complexe de leur environnement nécessitent une certaine remise en cause des modes de gestion et organisation.

À la recherche de la souplesse, et de la capacité d'adaptation aux changements de l'environnement, Les managers ont pris conscience de la nécessité de réaliser les tâches d'une manière efficace, en assurant un développement individuel continu.

Afin d'atteindre cette finalité, les managers tendent à améliorer l'intégration des ressources humaines dans le fonctionnement dynamique de l'entreprise ;

### 1-2-1 notions fondamentales sur le management

Le management doit permettre de garder la maîtrise de l'entreprise de garantir l'atteinte des objectifs définis

#### 1-2-1-1 le management

*« Le terme management vient de l'anglais to manage (diriger) mais fut emprunté à l'italien maneggiare qui signifie manier, diriger, manœuvrer. En langue française, on a abusivement traduit management par gestion (de gérer). En effet, pour de nombreux auteurs : on gère des choses mais on dirige (manage) des personnes. »<sup>1</sup>*

Le management peut être ainsi défini : *« Savoir exactement ce que l'on veut que le personnel fasse et veiller à ce qu'il le fasse de la meilleure manière et au moindre coût. »<sup>2</sup>*

*« Le management est l'art de conduire, diriger, motiver et contrôler les membres d'une organisation en établissant des liens entre les différents acteurs du système dans un souci de cohérence et d'efficacité. Le style de management peut varier selon le profil des dirigeants, la nature de l'environnement (nature du secteur, intensité concurrentielle, cycle de vie des activités, poids des technologies...) et la taille des entreprises »<sup>3</sup>*

#### 1-2-1-2 le management d'équipe

Cette notion renvoie aux différents aspects de la conduite des équipes, c'est-à-dire la définition et la gestion de leurs dimensions structurelles (tâche, composition, organisation, réseau et mode de communication), mais aussi processuelles (normes, processus d'influence, conformité et innovation, gestion des conflits).<sup>4</sup>

Cette seconde dimension résultante des interactions entre les caractéristiques structurelles du groupe et de son contexte, implique de reconnaître la forte part émergente et dynamique (et donc fondamentalement incontrôlable) de la vie des équipes.

Manager une équipe c'est faire en sorte d'avoir à un moment donné, les compétences requises, mobilisées afin d'obtenir le résultat attendu.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Stéphane, (Balland), Anne-Marie, (bouvier), *management des entreprises*, Edition Dunod, Paris 2006, p5.

<sup>2</sup> Stéphane, (Balland), Anne-Marie, (bouvier), *Ibid.* p5.

<sup>3</sup> Olivier, (Meier), *DICO du manager*, Edition Dunod, Dunod, Paris, 2009, p 134

<sup>4</sup> Allard Poesis Florence, *Management d'équipe*, édition Dunod, 2003, p 128.

<sup>5</sup> Jean-Louis VIARGUES, *LE GUIDE DU MANAGER D'ÉQUIPE*, 3<sup>ème</sup> édition, Éditions d'Organisation, 1999, 2001, 2004, p. 11.

### 1-2-2 les neuf rôles de manager dans l'équipe

Le manager a des plusieurs rôles dans l'équipe <sup>1</sup>

- Concepteur : Créatif, imaginatif, peu orthodoxe et surtout anticonformiste, le Concepteur propose de nouvelles idées et des solutions créatives. Il résout les problèmes complexes.
- Priseur : Modéré, stratégique, le Priseur fait preuve de discernement et envisage toutes les options. Il étudie avec précision et de manière objective la réalisation possible des idées et leur intérêt.
- Expert : Déterminé, autonome, concentré vers un seul objectif, l'Expert possède une source de connaissances et de compétences techniques peu communes, utiles à l'équipe.
- Organisateur : Discipliné, fiable, ordonné, méthodique et efficace, l'Organisateur transforme les idées en actions concrètes et pratiques, que les membres de l'équipe pourront réaliser.
- Propulseur : Dynamique et fonceur, le Propulseur travaille bien sous pression et aime les défis. Il a le courage et la capacité de surmonter les obstacles. Il pousse les autres à l'action et aide l'équipe à se recentrer sur son travail.
- Perfectionner : Consciencieux, à la recherche des erreurs et des omissions, le Perfectionneur a le souci de la perfection. Il s'assure que le travail est bien fini et fait en sorte que le programme et les délais soient respectés.
- Coordinateur : Mature, confiant, attentif aux autres et diplomate, le Coordinateur clarifie les objectifs et fait progresser les prises de décision. Il s'assure que les efforts et les qualités des coéquipiers sont employés au mieux.
- Promoteur : Extraverti, enthousiaste et communicatif, le Promoteur explore les opportunités et développe les contacts, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'équipe et de l'entreprise. Il tire profit des idées, des informations et des développements du monde extérieur.
- Soutien : Sociable, coopératif, posé, sensible et conciliant, le Soutien est attentif aux autres et à leurs besoins. Plein de tact, à l'écoute, il évite les frictions et recherche les consensus. Il bâtit le relationnel de l'équipe.

---

<sup>1</sup> Meredith BELBIN, *les rôles en équipe, Edition d'organisation, Groupe Eyrolles, 2006, p. 49, 50.*

### 1-2-3 les approches de management d'équipe

Ces approches se focalisent sur l'adaptabilité du manager, de venue le critère le plus important dans la définition de management des équipes.

#### 1-2-3-1 L'approche de contingence

Les études menées dans ce courant mettent comme hypothèse qu'il n'y a pas style de management d'équipe efficace en soi, tout est fonction de la situation rencontrée ; elles tiennent à déterminer quel est le style de management d'équipe à pratiquer dans quelle situation. Les principaux modèles et théories de cette approche sont ;

- La théorie de la contingence de Fiedler
- La théorie du chemin critique de House
- Le modèle situationnel de Hersy et Blanchard
- Le modèle de prise de décision de Vroom et Jago

##### 1-2-3-1-1 la théorie de la contingence de Fiedler

L'efficacité du leader dépend de son style motivationnel et de son degré de contrôle. Elle est influencée par la qualité relationnelle avec ses collaborateurs, la structure de la tâche et le pouvoir dont il dispose dans la structure.

Pour chaque situation qui se révèle un contexte très favorable, intermédiaire ou très défavorable, correspond un style efficace.

« Les travaux de Fried FIEDLER ont marqué dans les années soixante, l'avènement de l'ère situationnelle »<sup>1</sup> Fiedler constate que la performance d'un groupe de travail est fonction de :

- Le style de leadership pratiqué par le manager
- Le degré de maîtrise de la situation (le degré d'influence et de contrôle que confère la situation au manager).

##### 1-2-3-2 la théorie de chemin critique de House

Elle est appelée aussi la théorie de l'objectif trajectoire « le terme de « l'objectif trajectoire » ou de « cheminement critique » découle de l'idée que le leader efficaces

---

<sup>1</sup> SCHERMERHORN, (j), et autres : comportement humain et organisation, Edition ERPI, 3eme édition, Québec, 2006, p, 366.

*éclaircissement le chemin afin de permettre à leurs subordonnés de parvenir à l'accomplissement de leurs objectifs professionnels »<sup>1</sup>*

Le manager efficace se comporte de manière à aider ses subordonnés à progresser : il leur clarifie les tâches élimine les obstacles et offre les récompenses adéquates pour les amener à réaliser le travail ; autrement dit, le comportement du manager sera efficace (c'est-à-dire, aura un effet motivant sur les subordonnés et sera valorisé par eux), s'il est en mesure de :

- préciser aux subordonnés les tâches à réaliser ;
- leur apporter l'encadrement et le soutien nécessaire à la réalisation de ces tâches.

Robert HOUSSE identifier quatre style de management d'équipe :

- 1) le style directif : le manager se préoccupe de la production, organise le travail, indique aux employés ce qu'il attend d'eux et leur donne les instructions en vue de réaliser les tâches
- 2) le style bienveillant : le manager se préoccupe du bien être des subordonnés et adopte des attitudes amicales avec eux ;
- 3) le style participatif : le manager consulte ses subordonnés et leur demande des suggestions dont il tient compte avant la prise de décision ;
- 4) Le style axé sur les réalisations : le manager fixe des objectifs ambitieux de production, attend de ses subordonnés de fournir de grands efforts et met l'accent sur la qualité de travail.

Contrairement à Fiedler, R. Housse pense que le manager peut modifier son style en fonction de la situation rencontrée.

### **1-2-3-3 le modèle situationnel de Hersey et Blanchard :**

Le modèle situationnel de management d'équipe repose sur l'idée que l'efficacité du chef d'équipe réside dans sa capacité de modifier son style de management d'équipe en fonction du degré de maturité de ses subordonnés. Cette maturité est tributaire de la capacité (la compétence) et de la volonté des subordonnés à faire le travail qui leur est assigné.

*« Le modèle du management d'équipe situationnel trace une analogie entre la relation manager/subordonné et celle d'un parent par rapport à son enfant : le manager devrait se*

---

<sup>1</sup> ROBBINS, (S), et JUDGE, (T), *comportement organisationnel*, édition Pearson éducation, 12<sup>ème</sup> édition, Paris, 2006, p 427

*comporter comme un parent, qui doit relâcher son contrôle à mesurer que l'enfant gagne en maturité et en responsabilité »<sup>1</sup>*

Hersey et Blanchard identifier quatre degrés de maturité (et donc d'autonomie) auxquels le manager doit appliquer le style de leadership convenable (allant de la directivité à la délégation) :

- la maturité est faible : (correspond au cas où le subordonné est à la fois incompetent et non motivé) : le manager doit préciser ce que le subordonné doit faire, donner des instructions précises à propos des tâches et assurer une supervision étroite de leur exécution (style directif axé sur la production et donnant peu d'intérêt aux relations)
- la maturité est faible à moyenne : (correspond au cas où le subordonné est incompetent, mais motivé) : le manager doit préciser les rôles du subordonné, mais il doit expliquer les directives concernant les tâches de façon convaincante afin de maintenir son enthousiasme (style entraîneur axé à la fois sur la production et les relations)
- la maturité est moyenne à élevée : (correspond au cas où les subordonnés sont compétents, mais peu motivés) : le manager doit favoriser l'échange des idées avec son subordonné, insister sur sa participation à la prise des décisions et stimuler sa volonté de s'investir dans le travail (style de management d'équipe axé sur les relations et ne donnant que peu d'intérêt à la production).
- La maturité est élevée : (correspond au cas où le subordonné est à la fois compétent et motivé) : le manager ne doit que procurer le minimum d'encadrement et de soutien au subordonné (style de délégation accordant peu d'intérêt à la fois à la production et aux relations humaines).

#### **1-2-3-4 le modèle de participation de Vroom**

Le modèle de participation du management d'équipe trace un lien entre le comportement efficace du manager en matière de prise de décision et certains facteurs situationnels qualifiés d'attributs du problème. Ces chercheurs identifient cinq styles de prise de décision :

- le style où le manager prend la décision tout seul sans chercher à rassembler l'information disponible chez les subordonnés ;

---

<sup>1</sup> ROBBINS, (S), et JUDGE, (T), *comportement organisationnel*, édition Pearson éducation, 12<sup>ème</sup> édition, Paris, 2006, p. 424.

- Le style ou le manager prend la décision tout seul mais après avoir procédé à une collecte des informations disponibles chez les subordonnés
- Le style ou le manager prend la décision après une consultation individuelle des personnes concernées par le problème.
- Le style ou le manager prend la décision qui reflète le consensus des personnes concernées par le problème
- Le style ou le manager prend la décision après avoir procédé à une réunion de consultation des personnes concernées par le problème.

Pour choisir le style de prise de décision approprié, Vroom et Yetton prônent aux managers un traitement séquentiel de sept variables situationnelles « appelées les attributs du problème »<sup>1</sup>

### **1-2-3-2 l'approche axés sur le comportement du chef d'équipe**

L'ensemble de ces études cherchent à identifier quels sont les meilleurs comportements qui permettent aux managers d'exercer d'une manière efficace leur management d'équipe, les principales recherches menés dans cette approche sont :

- Les études de l'université de L'Iowa ;
- Les études de l'université de L'Ohio ;
- Les études de l'université du Michigan ;
- La grille managériale.

#### **1-2-3-2-1 Les études de l'université de L'Iowa**

Ces études sont conduites par Ronald LIPPIT, Ralph WHITHE et Kurt LEWIN ; elles consistent à :

- Regrouper des enfants en trois groupes de travail et appliquer pour chaque groupe un style de management donné ;
- Puis évaluer et comparer les performances obtenues par ces groupes

Les styles de management d'équipe appliqués sont :

- Pour le premier groupe : le style laisser-faire, qui consiste à laisser la totale liberté aux enfants de faire le travail ;

---

<sup>1</sup> VROOM, (V) et YETTON, (P) : *the new leadership*, Englewood cliffs Edition, New York, 1988, p, 184.

- Pour le deuxième groupe : le style autoritaire, à l'opposé du premier style, aucune liberté n'est donnée dans le travail ; le chef de groupe donne les ordres aux enfants, et veille à leur exécution ;
- Pour le troisième groupe : le style démocratique, le chef de groupe sollicite les idées des enfants sur la manière d'exécution le travail, et fournit les conseils et directives nécessaires à son accomplissement.

Les performances obtenues sont ainsi :

- ✓ Pour le premier groupe soumis au style laisser-faire : mauvais résultats de travail (productivité faible) et insatisfaction des enfants ;
- ✓ Pour le deuxième groupe soumis au style autocratique : bons résultats de travail (productivité élevée), les enfants sont insatisfaits, ont tendance à être agressif, et s'arrêtent de travailler quand le chef est absent ;
- ✓ Pour le troisième groupe : bons résultats de travail, les enfants sont satisfaits, créatifs, et l'esprit d'équipe règne chez eux.

### 1-2-3-2-2 Les études de l'université de L'Ohio :

Ces études sont réalisées par FLEISHMAN, SHARTLE et SHARTLE. Elles consistent en analyse 1800 énoncés recueillis du comportement des managers de divers secteurs (le secteur marchand, la santé, l'armée, l'enseignement, etc.) cette analyse a permis de repérer deux grandes catégories de comportements des managers :<sup>1</sup>

- La première catégorie porte sur l'organisation du travail et la veille à la réalisation des tâches assignées aux subordonnés. Cette analyse a permis de repérer deux grandes catégories de comportements des managers.
- La deuxième catégorie s'articule autour de l'établissement et du maintien de bonnes relations avec les subordonnés, cette tendance comportementale est qualifiée.

Le manager a tout intérêt d'être à la fois :

- ✓ Fort sur la dimension structuration pour mener à bien le travail,
- ✓ Fort sur la dimension considération pour assurer un bon climat social et une satisfaction des subordonnés

---

<sup>1</sup> YUKI, (G), GORDON, (A) et TABER, (T) : « A hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior : Integrating a Half Century of Behavior Research », *Journal of Leadership and Organisational Studies*, N°1, April, 2002, pp.15-22.

### 1-2-3-2-3 Les études de l'université du Michigan :

Ces recherches, conduites par LIKERT, KATZ et KAHN, sont contemporaines à celles de l'université d'Ohio. Elles consistent à :

- Identifier des groupes de travail dont les performances sont différentes ;
- Puis décrypter les styles de leadership pratiqués au sein de ces groupes.

Deux orientations ont été dégagées en matière de style de leadership :

- Le manager orienté vers l'employé : le manager qui manifeste cette tendance accorde un grand intérêt aux relations interpersonnelles, à la cohésion du groupe et à la satisfaction des besoins des subordonnés ;
- Le manager orienté vers la production : le manager qui affiche cette propension s'intéresse essentiellement aux aspects techniques du travail et à l'atteinte des objectifs organisationnels.

*« Les conclusions de ces études se révèlent extrêmement favorables aux managers orientés vers l'employé, susceptibles d'obtenir une productivité élevée et une satisfaction plus grande de leurs subordonnés »<sup>1</sup>*

Rensis LIKERT, en approfondissant ces recherches, a distingué quatre styles de leadership :

- Le style autoritaire : le manager s'appuie essentiellement sur la crainte et la sanction comme moyen d'incitation de ses subordonnés pour l'accomplissement de leurs tâches. La communication est à sens unique (donner les ordres).
- Le style paternaliste : le manager utilise les récompenses et les menaces comme moyen d'incitation des subordonnés pour réaliser le travail, et délègue rarement son pouvoir décisionnel (faible décentralisation).
- Le style consultatif : la communication est à double sens ; le manager consulte ses subordonnés, mais sans être tenu de prendre en considération leurs suggestions, et encourage le travail en équipe.
- Le style participatif : le manager favorise la participation active de ses subordonnés dans la prise de décision, l'information circule librement et l'esprit d'équipe est développé.

---

<sup>1</sup> ROBBINS, (Stephen), DECENZO, (David), et GABILLET, (Philippe), *management, l'essentiel des concepts et des pratiques*, Edition Pearson éducation, 4<sup>e</sup> Edition, France, 2004, p. 325.

En raison de sa meilleure satisfaction des besoins des employés, Likert estime que ce dernier style de management d'équipe (le style participatif) est le plus efficace.

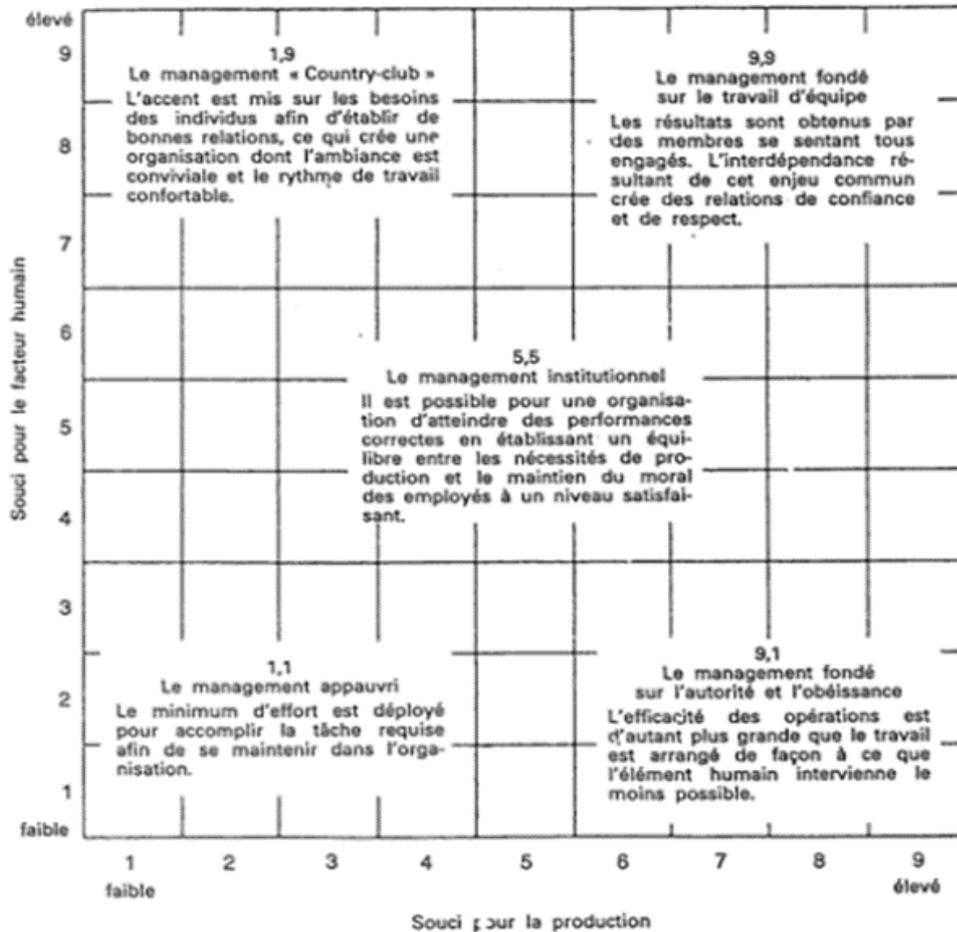
#### **1-2-3-2-4la grille managériale**

La grille managériale est élaborée par R. BLACK et J.S MOUTON ; ces deux chercheurs ont proposé une matrice qui définit quatre-vingt-un styles de management d'équipe chaque style correspond à une combinaison spécifique de :

- L'intérêt que porte le manager aux relations humaines ;
- L'intérêt qu'il accorde à la production.

L'intérêt (pour la production ou les relations humaines) est évalué sur une échelle graduée en neuf (9) degrés, ce qui correspond à 81 combinaisons spécifiques (donc 81 styles différents de management d'équipe), néanmoins les deux chercheurs ne mettent l'accent que sur cinq styles jugés principaux. Ces cinq styles sont présentés dans le schéma suivant :

Figure 1-3 la grille managériale de R. BLACK et J. S MOUTON



Source: BLACK, (N) ET ANNE, (A); the leadership Grid Dilemma-Grid Solution by, Gulf Publishing Company, Houston, 1991, p. 65.

### 1-2-3-3 Les études centrées sur la personne du manager :

Les études de ce courant s'articulent autour des caractéristiques que les managers possèdent et qui les différencient des non-leaders, ces études visent à établir une liste universelle des traits personnels de management d'équipe.

Les premières études menées dans ce courant de recherche se focalisent sur l'explication de management d'équipe par la race, l'ethnie, l'éducation et même la taille de l'individu. R. M. Stogdill, après avoir procédé à une revue de la littérature apparue entre 1904 et 1948 sur le sujet de management d'équipe, « note la constance des stéréotypes historique en matière de caractéristique physiques : la manager efficace serait traditionnellement grand, fort et doté d'un physique « dominateur » [...] il suffit de cumuler certaines caractéristiques

physiques pour être meneur efficace »<sup>1</sup>. Ces études ont formalisé la théorie du « Great Man », qui prévoit que le management appartient à certains hommes qui sont nés managers.

En revanche, ces études ont permis l'identification de certains traits régulièrement associés au management d'équipe, ces traits sont :<sup>2</sup>

- **Dynamisme** : les managers sont persévérants, ambitieux. Ils affichent un besoin de réalisation plus intense que la moyenne et font preuve d'initiative ;
- **Désir de diriger** : les managers ont un besoin de pouvoir élevé et aiment prendre des responsabilités ;
- **Honnêteté et intégrer** : les managers établissent des relations de confiance avec les subordonnés et se montrent honnêtes ;
- **Assurance** : les managers se montrent sûrs de leur réussite ;
- **Intelligence** : les managers ont des capacités importantes de collecte et de synthèse des informations, et de résolution des problèmes ;
- **Compétences professionnelles** : les managers connaissent bien les problèmes commerciaux, techniques, et humains de l'organisation, ce qui leur permet de prendre des décisions efficaces.

### 1-2-3-5 la nouvelle approche de l'étude du leadership :

*« La plupart des recherches précédentes sur le leadership qu'il s'agisse de celle de l'université l'Ohio, du modèle de Fiedler, de la théorie objectif-trajectoire ou du leadership situationnel de Hersy et Blanchard concernent toutes la définition et la compréhension d'un type de leader, le leader traditionnel »<sup>3</sup>*

Ces théories conçoivent le management d'équipe et le leadership comme la gestion d'une relation d'échange avec les subordonnés à travers laquelle le manager les motive et les stimule pour réaliser les objectifs organisationnels.

La nouvelle approche du leadership, appelée le leadership transformationnel « A opéré une rupture avec les écoles de pensées qui ont étudié jusqu'à présent le leadership ; le leadership n'est pas un trait et n'est pas un comportement, il n'est pas une situation non plus ; c'est une transformation qui prend place chez l'individu [...] le leadership n'est pas une

---

<sup>1</sup> BAILLY, (F) ; *Comportement humain et management*, édition Pearson Edition, Paris, 2006, p.218.

<sup>2</sup> ROBBINS, (Stephen), DECENZO, (David), et GABILLET, (Philippe), *management, l'essentiel des concepts et des pratiques*, Edition Pearson éducation, 4<sup>e</sup> Edition, France, 2004, p, 326.

<sup>3</sup> VROOM, (V) ET YETTON, (P): *the new leadership*, Englewood Cliffs Edition, New York, 1988, p, 184.

gestion de relation (d'échange) entre le leader et le suiveur, mais c'est un moyen d'empierrement qui permet au leader de changer ses suiveurs et de les habilitier à s'autonomiser de la hiérarchie pour qu'ils se prennent en charge eux-mêmes »<sup>1</sup>

Le leadership transformationnel exerce une influence profonde et durable sur ses collaborateurs et les incite à transcender leurs intérêts personnels pour atteindre les objectifs les plus nobles de leur travail et concrétiser la vision de l'organisation.

Les nouvelles études sur le leadership mettent en relief deux styles de leadership :

- ✓ le leadership charismatique ;
- ✓ le leadership visionnaire.

**1-2-3-4-1 le leadership charismatique** : est celui le dirigeant qui, uniquement grâce à sa personnalité, parvient à exercer une influence forte et profonde sur ses subordonnés. Le leader charismatique établit des relations serrées avec les autres et développe chez eux une forte adhésion émotionnelle, une vision et un ensemble de valeurs partagées.

Conger JAY et Kanungo ROBINDRA, deux chercheurs de l'université de Mc Grill, ont identifié certaines caractéristiques distinctives du leader charismatique, résumées ainsi :<sup>2</sup>

- **Assurance** : les leaders charismatiques ont une confiance absolue en leur jugement et en leurs compétences ;
- **Vision** : ils ont un objectif idéal qui promet un avenir meilleur que le statu quo. Plus l'écart entre les deux est important, plus il y a de chance que les subordonnés attribuent à leur leader des qualités de visionnaire ;
- **Capacité à formuler leur vision** : ils sont capables d'exposer leur vision en termes clairs et compréhensibles par tous ;
- **Conviction** : les leaders charismatiques donnent l'impression de s'investir énormément, et semblent prêts à prendre de gros risques personnels, à dépenser beaucoup d'argent et à se sacrifier pour l'accomplissement de leur vision
- **Comportement non conformiste** : ils adoptent un comportement perçu comme original, insolite, et parfois contraire aux normes établies.

---

<sup>1</sup> BENRAOUNE, (S) : *le management des ressources humaines, édition Office des publications universitaires, Alger, 2010, pp.211-212.*

<sup>2</sup> CONGER, (A) et KNUNGO, (N) : *Behavioral dimension of charismatic leadership, édition Jossey-bass, San Francisco, 2000, p.91.*

- **Vecteur de changement** : les leaders charismatiques apparaissent comme des acteurs d'un changement radical plutôt que comme les gestionnaires de statu quo ;
- **Sensibilité environnementale** : ils sont capables d'évaluer avec précision les contraintes environnementales et les ressources nécessaires au changement.

#### **1-2-3-4-2 le leadership visionnaire :**

*« Englobe l'anticipation des tendances à venir, l'inspiration des subordonnés pour qu'ils comprennent et adoptent une vision du possible, la formation des autres pour qu'ils accèdent au leadership, ou améliorent leur pratiques et la transformation de l'organisation de l'organisation en une communauté d'apprenants stimulés et récompensés »<sup>1</sup>*

Donc, le modèle de HELLIERGEL, (D) montre que le leader visionnaire :

- Se comporte et communique avec ses subordonnés d'une manière inspirante en créant chez eux un sentiment de satisfaction et de défi (motivation inspirante) ;
- Encourager ses subordonnés à remettre en cause le statu quo et les pousse à plus de créativité et d'innovation (stimulation intellectuelle) ;
- Se présente comme un modèle que les subordonnés cherchent à imiter (il se comporte de manière exemplaire pour les autres : l'influence idéalisée)
- Porte un intérêt particulier à la progression de ses subordonnés ; il joue le rôle d'un entraîneur, d'enseignant et de conseiller chez eux (considération individuelle).

A ces caractéristiques, S.A.Kirkpartick<sup>2</sup> ajoute d'autre :

- Il court des risques calculés afin d'amener le changement et susciter l'innovation ;
- Il recrute les individus les plus susceptibles de permettre à la vision de se concrétiser
- Il adapte l'organisation de façon à ce qu'elle aide à réaliser la vision.

Nous résulter qu'il soit un leader charismatique ou un leader visionnaire, ses capacités et ses qualités personnelles jouent un rôle décisif dans la pratique de ce genre de leadership. En réalité, les approches contemporaines ont ressuscité l'intérêt pour l'étude des qualités nécessaires à l'exercice du leadership.

---

<sup>1</sup> HELLIERGEL, (D) et autres : *Management des organisations*, édition Dé Boeck université, Bruxelles, 2006, p.392.

<sup>2</sup> KIRKPTRICK, (A): « Visionary leadership theory », in *Encyclopedia of Leadership*, vol. 4, Sage, 2004, p. 16-17.

## **1-3 la performance des équipes de travail**

Une équipe performante découvre des solutions auxquelles une personne seule ne pourrait jamais avoir pensé, elle tire profit de l'expérience des idées et des connaissances de ses membres et offre de nouveaux points de vue qui encouragent l'innovation.

### **1-3-1 les caractéristiques d'une équipe performante**

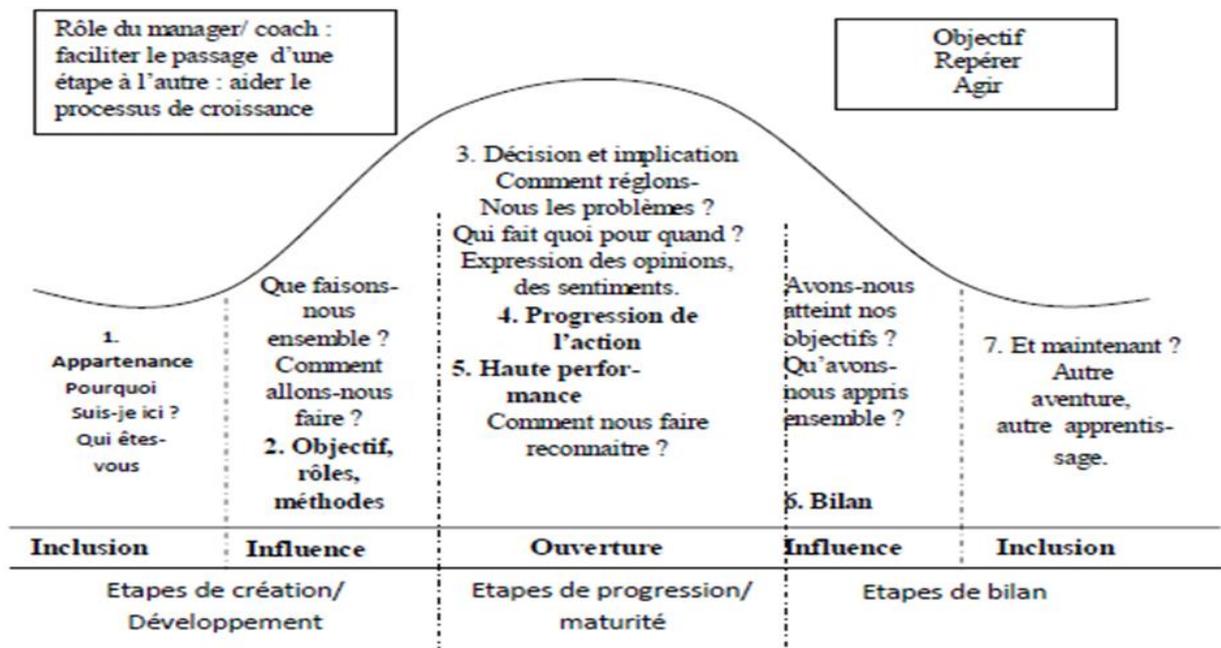
Avant de dire que l'équipe performante il faut d'abord que l'équipe doit respecter les caractéristiques de base suivantes :

- Choisir des membres qui se rapprochent dans la culture, valeur, les buts...etc. ;
- Fixer des règles claires sur les comportements à adopter ;
- Formuler des objectifs ambitieux et créer un sentiment d'urgence ;
- Posséder la bonne combinaison des compétences ;
- Faire preuve de créativité et contribuer à l'amélioration des diverses activités ;
- Faire face aux conflits d'une manière constructive ;
- Avoir un sentiment de réussir en équipe et non en tant qu'individu et être motivé vers la réalisation des buts visés.

### **1-3-2 la création d'une équipe performante**

Le premier objectif pour une équipe de travail qu'elle soit performante d'abord pour atteindre ses objectifs d'une façon ...

Figure : 1-4 comment rendre une équipe performante



Source : SELLER, (Monique) et TESTA, (Jean-Pierre) : Animer, diriger une équipe, Edition ESF, Paris, 1999, p 72

Le développement d'une équipe performante constitué dans cinq étapes :<sup>1</sup>

- Etape d'inclusion : dans cette étape chacun cherche à évaluer son importance, et à se sécuriser sur le rôle éventuel qu'il pourrait jouer ultérieurement dans cette équipe.

Donc, le manager doit intervenir dans un processus d'intégration qui va créer un sentiment d'appartenance.

- Etape d'influence : le manager doit préciser l'objectif de l'équipe ainsi les responsabilités de chacun, sans survaloriser ou sous-estimer les personnes. Il faudra pousser certaines personnes à l'action et ralentir d'autres.

Il faut faire attention aux sous-groupes qui se constituent au détriment d'un travail plus collectif.

- Etape d'ouverture : les relations au sein de l'équipe deviennent plus matures ce qui traduit une haute performance d'où le rôle du manager devient celui d'un coordinateur interne.

Les individus ressentent plus à l'aise, s'impliquent totalement dans le processus de décision et règlement des conflits.

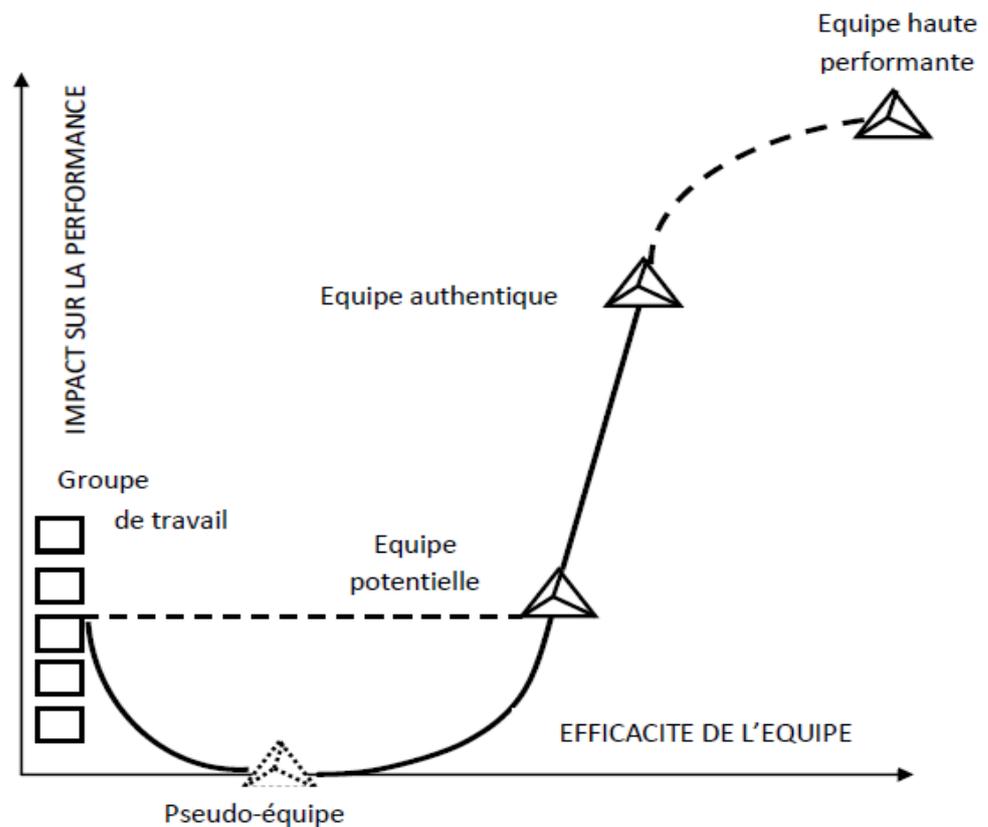
<sup>1</sup> SELLER, (Monique) et TESTA, (Jean-Pierre) : Animer, diriger une équipe, Edition ESF, Paris, 1999, PP.69-71.

- Etape d'influence : à la fin du cycle de vie de l'équipe, le manager met en place un bilan sur le degré d'atteinte des objectifs et la valeur ajoutée pour cette équipe.
- Etape ultime d'inclusion : l'achèvement du cycle permettra à l'équipe de s'investir dans de nouveaux projets.

### 1-3-3 l'impact du mode d'organisation (groupe ou équipe) sur la performance

La figure suivante illustre la relation entre la performance et le mode d'organisation des hommes ;

Figure 1-5 La courbe de performance des équipes



Source : .KATZENBACH, (J) et SMITH, (D) : les équipes haute performance, Edition Dunod, paris, 1994, P.84.

- **Le groupe de travail** : Fondé sur la somme des meilleurs efforts des participants. Les membres se rassemblent pour partager l'information, les points de vue ou les meilleures méthodes et pour prendre des décisions qui aideront chacun de son domaine de responsabilité. Ils n'ont aucune intention de se transformer en équipe.
- **La pseudo-équipe** : Les individus prétendent former une équipe mais refusent de se centrer sur le même but, l'interaction de leurs efforts est inférieure à l'addition du potentiel des membres.

- **L'équipe potentielle** : Les membres de cette équipe perçoivent la nécessité d'amplifier collectivement les résultats du travail et tendent à améliorer leur impact sur la performance, mais cette équipe confronte des obstacles dus au manque de discipline dans l'élaboration d'une méthode de travail commune.
- **L'équipe authentique** : Les membres sont peu nombreux, motivés vers un objectif commun, dont les compétences sont complémentaires, ils se considèrent mutuellement responsables.
- **L'équipe haute performance** : Les membres sont profondément attachés au succès et au développement, ils satisfont toutes les exigences requises pour former une équipe performante.

Le fondement de l'équipe détermine sa réussite ou son échec. Si l'équipe est mal organisée, si elle n'est pas bien préparée et soutenue, ses chances de s'effondrer sont plus élevées.

Les entreprises adaptent le management d'équipe afin d'impliquer tout son personnel dans une meilleure interaction, en constituant des équipes de travail afin de mieux exploiter les compétences et le potentiel qu'elle dispose, en mettant en place les moyens nécessaires, un climat d'ambiance et de confiance ainsi que de bonne gestion, dans le but de réaliser leurs objectifs personnels et les objectifs de l'entreprise vers une performance optimale.

**Chapitre 2 :**  
**La notion de la performance  
individuelle en management**

La notion de la performance suscite aujourd'hui un intérêt croissant dans différents domaines des sciences de gestion : management, finance d'entreprise, comptabilité et contrôle de gestion, gestion de ressources humaines, marketing.

Sur le plan académique, cet intérêt est à l'origine de nombreuses recherches et sur un plan pratique, le thème de la performance est devenu le nouveau credo des dirigeants et des entreprises. la performance individuelle est au cœur des entreprises et des organisations dans le sens où elle permet le développement des activités et des emplois.

Dans ce chapitre notre réflexion cherche d'abord à cerner la définition du concept performance et ses différents attributs, ensuite nous allons étudier le lien entre le travail en équipe et la performance individuelle et ressortir les points positifs et négatifs.

## **2-1 notions fondamentales sur la performance**

L'entreprise met en place les moyens humains, financiers et matériels pour être plus compétitive, plus productive, plus créative et plus rentable. Toutes ces finalités qu'englobe la performance.

### **2-1- 1- Conception de la performance et ses notions voisines**

Pour mieux comprendre la performance il faut d'abord voire l'ensemble des définitions proposées par quelques auteurs et ses notions voisines.

#### **2-1-1-1 définition**

Selon le grand dictionnaire encyclopédique la performance est :

- Le résultat chiffré à l'issue d'une épreuve ;
- Un exploit ou réussite remarquable en un domaine quelconque ;
- Le résultat remarquable eu égard aux moyens mis en œuvre ;

*« La performance est référée à un exploit, une réussite exceptionnelle, un coup de maître, les quels sont par hypothèse davantage de l'ordre de l'individualité brillante que de la gestion »<sup>1</sup>*

La performance est un mot d'origine anglaise, de l'ancien français performance, de Performer accomplir<sup>2</sup>, Donc Le concept de performance renvoie à l'idée d'accomplir une Action. Il s'agit avant tout d'entreprendre et de terminer cette action, sans qu'aucun à priori ne Soit explicité sur la nature ou le niveau du résultat à obtenir. Dans le langage courant, la Performance est précisément le fait d'obtenir un résultat, ce qui sous-entend bien entendu que Ce résultat doit être « bon ».

*« La performance renvoie à la capacité de faire les choses bien et illustre la relation entre ressources et rendement : une production accrue avec les mêmes facteurs suppose un gain de performance, tout comme un même rendement avec moins de ressources. Les managers doivent en permanence jongler avec des ressources rares (temps, argent, espace, personnel,*

---

<sup>1</sup> WEISS, (Dimitri) : ressources humaines, Edition d'organisations, 2ème édition, Paris, 2003, P .242.

<sup>2</sup> ACHTE (Isabelle) et autres : Comment concilier la performance et le bien-être au travail?, Mémoire MBA RH, Dauphin Université, Paris, 2010, P.45.

*équipement) et en avoir un usage rentable. Aussi, le management consiste-t-il à minimiser le coût des ressources »<sup>1</sup>*

À partir de ces définitions, la performance est un résultat optimal obtenu par la combinaison la plus efficiente possible des ressources disponibles.

### **2-1-1-2 distinction entre la performance et ses notions voisines**

Le mot performance est souvent confondu avec les termes d'efficacité, d'efficience et d'effectivité considérée comme des notions voisines malgré les différences qui existent entre ces concepts.

#### **2-1-1-2-1 l'efficacité**

Le concept d'efficacité est au centre de toutes les démarches qui s'occupe d'évaluation les performances d'un organisme quel que soit sa nature.

L'efficacité traduit l'aptitude à atteindre les objectifs, elle est donc la capacité d'une personne, d'un groupe ou d'un système à arriver à ses buts ou aux buts qu'on lui a fixé, elle peut être quantifiable et mesurable mais peut aussi parfois, s'apprécier de façon uniquement qualitative (réussite ou échec du lancement d'un produit par exemple).

L'efficacité peut être défini comme « *le rapport entre les résultats attendus par un système et les objectifs visés, de ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés, plus le système sera efficace, on s'exprimera donc du degré d'efficacité pour caractériser les performances du système* »<sup>2</sup>

L'articulation entre objectifs et résultats renvoie à la problématique de l'efficacité de l'entreprise, c'est-à-dire la qualité de l'action dont l'effet permet d'atteindre les buts recherchés, une entreprise est efficace, lorsqu'elle se montre apte à atteindre les objectifs assignés par les responsables quelque en soit les moyens disponibles.

<b>Efficacité = résultats atteints / objectifs visés</b>
--

<sup>1</sup> ROBBINS, (Stephen), DECENZO, (David) et GABILLET (Philippe) : Management, l'essentiel des concepts et des pratiques, Edition Pearson Education, 4<sup>e</sup> édition, France, 2004, p29.

<sup>2</sup> BENOIS, (Patrick) : management et contrôle de gestion, édition Nathan, 2008, p9.

### 2-1-1-2-2 l'efficience

Il s'agit de poursuivre les objectifs de l'entreprise, et de les atteindre en réduisant les coûts. L'articulation entre les moyens alloués et les résultats obtenus renvoie à cette ressource possible. « ...est efficient celui qui aboutit à de bons résultats avec le minimum de dépenses ou d'efforts»<sup>1</sup>.

L'efficience a été défini comme suit :

*« Maximise la quantité obtenue à partir d'une quantité donnée de ressources ou minimise la quantité de ressources consommés pour une production donnée »<sup>2</sup>*

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

<b>Efficience = résultats atteints / moyens mis en œuvre</b>
--

### 2-1-1-2-3 l'effectivité

L'effectivité va plus loin encore dans l'évaluation nous se basons sur le triptyque Objectifs / Moyens / Résultats. Donc nous cherchons à juger la performance de l'activité nous remontons jusqu'aux finalités qui sont à l'origine de l'activité évalué.

Selon JEAN LOUIS MOIGNE « il s'agit alors de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire »<sup>3</sup>

Pour cela nous pouvons conclure nous disons 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 :

<b>Effectivité = Niveau de satisfaction obtenu / Résultats obtenus</b>
--

### 2-1-2 la mesure de la performance

Pour la mesure de la performance nous devons d'abord recouvrir des critères ou des indices, qui servent à la fois les objectifs et les résultats de l'entreprise ces critères sont des expressions quantifiables des objectifs et des résultats. La mesure de la performance est donc un mécanisme de contrôle qui sert à attirer l'attention des responsables de l'entreprise sur les éléments de la situation qui ont été contrôlés. Elle sert à mobiliser les membres de l'entreprise

<sup>1</sup> MALO, (Jean Louis) : l'essentiel du contrôle de gestion, Édition d'organisation, Paris, 2000, p.106.

<sup>2</sup> ROSENBERG, (Harry) : la mesure de la performance, Édition Nathan, Paris 1998, P, 32.

<sup>3</sup> KALIKA, (Murray) : structure d'entreprise, réalité, détermination, performance, Édition Economica 1998 p.21.

afin d'atteindre les objectifs fixés le système d'évaluation devient ainsi un facteur de performance et de motivation pour l'entreprise et son personnel.

A ce sujet A KHEMAKHEM précise que « *la mesure de la performance permet d'apprécier les résultats d'intégration des objectifs organisationnels, elle est aussi destinée à associer des sanctions positives ou négatives à ce comportement « responsable » des membres de l'entreprise* »<sup>1</sup>.

Nous résultant de ça que le principal but d'une mesure de performance est de clarifier les responsabilités de chacun, au sein de l'entreprise et entre l'entreprise, elle permet d'intégrer le personnel aux objectifs de l'entreprise et d'assurer son adhésion au projet de cette dernière.

### **2-1-2-1 les sources de la performance**

Il existe de source de la performance interne et externe

- a) La source interne : constitue de la performance humaine, technique et financière
- la performance humaine** : L'ensemble des savoirs faire et savoir être des collaborateurs qui contribuent à atteindre les objectifs de l'entreprise.
  - la performance technique** : La performance du matériel et des investissements mise en œuvre par l'entreprise.
  - La performance financière** : Efficacité de l'emploi des moyens financiers.
- b) La source externe : Issue de l'environnement externe à l'entreprise, s'agit des opportunités et avantages (marché porteur, brevet,...) qui aide l'entreprise à être performante.

### **2-1-2-2 l'identification des niveaux de mesure de la performance**

La performance peut être appréciée aux quatre niveaux schématisés ci-après, l'attention des gestionnaires sera surtout retenue par les trois premiers ;

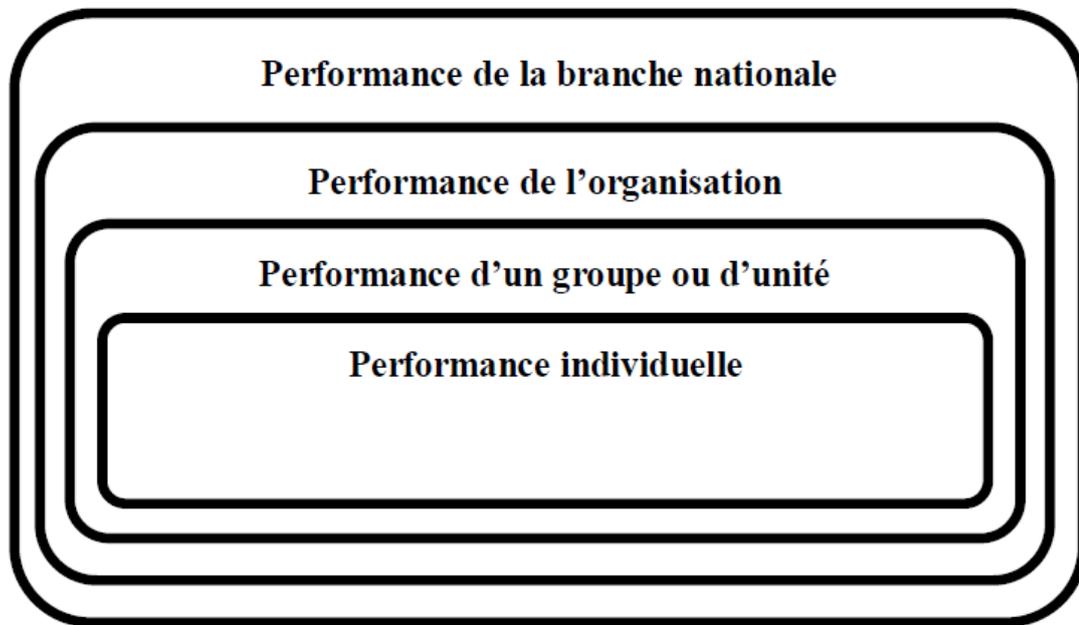
- La performance individuelle au niveau du poste qui fondera une partie de la rémunération
- Celle du groupe ou de l'unité qui sert de base aux réflexions d'organisation ;
- Celle de l'entreprise dans son ensemble pour les choix stratégique ;

---

<sup>1</sup> KHEMAKHEM, (Albert) : la mesure de la performance, édition Dalloz, Paris 1998, p.15.

Les niveaux d'analyse plus macro-économique peuvent donner les indications générales mais échappent à la problématique du pilotage social.

**Figure 2-1 : les niveaux de mesure de la performance**



Source : MARTORY, (B), CROZET, (D) : gestion de ressources humaines, édition DUNOD, Paris 2002, p, 165.

Cette figure a pour but de valoriser chaque niveau de performance, on remarque alors quatre niveaux successives sont :

La performance de branche nationale, la performance de l'organisation, la performance d'un groupe ou d'une unité et la performance individuelle.

### **2-1-2-3 Les indicateurs de la performance**

Les indicateurs de la performance doivent correspondre aux objectifs spécifiques afin de préciser aux collaborateurs ce qu'ils doivent faire pour participer à la réalisation de la stratégie de l'entreprise, pour canaliser les énergies, les compétences et le savoir-faire de tous les acteurs vers la réalisation des objectifs à long terme.

Ils peuvent être des indicateurs financiers, organisationnels et satisfaction des clients.

**Tableau 2-1- : Exemples des objectifs et leurs indicateurs**

<b>Objectifs</b>	<b>Indicateurs appropriés</b>
Améliorer les processus de fabrication	Part de marché en pourcentage
Respecter les délais de livraison.	Nombre de réclamations reçues
Identifier et évaluer les compétences clés	Nombre de jours de formation par collaborateur
Renforcer et améliorer la sécurité au travail	Nombre d'accidents du travail.
motivation et satisfaction du personnel	Taux d'absentéisme
Etre innovatrice	Nombre de nouveaux produits

**Source :** CHARLET-PAUVERS, (B) et autres : les déterminants psychologique de la performance au travail : un bilan de connaissances et proposition de voies de recherche, édition LIRHE, Toulouse, 2004, p, 56.

### **2-1-3 les facteurs de la performance**

Les facteurs de la performance sont les suivants :<sup>1</sup>

- Les clients doivent être satisfaits, consultés et impliqués dans l'amélioration des produits et des services.
- La mission et les objectifs doivent être clairs, connus et partagés par l'ensemble du personnel.
- Les produits et les services doivent être de qualité, à haute valeur ajoutée, livrés rapidement et aux moindres coûts.
- Les processus doivent être efficaces et efficients.
- L'information doit être de qualité, utile et partagée par tous les intervenants en tout temps et en tout lieu.
- Les technologies d'information, de communication et de production doivent être performantes, intégrées et conviviales.
- Les ressources humaines doivent être compétentes, motivées, responsabilisées et partager les mêmes valeurs.
- Les indicateurs de performance doivent porter sur la qualité, le temps et le coût, doivent être équilibrés et alignés sur les objectifs de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> [www.sympatico.ca/jplage/performance.htm](http://www.sympatico.ca/jplage/performance.htm). (Consulté le 14/03/2016 à 12 :24h)

La performance est une conception difficile à cerner, elle est mesurée par des indicateurs déterminés par l'entreprise pour savoir si elle est efficace et efficiente au niveau global, au niveau de ses unités ainsi que chaque individu et tenant compte quelques facteurs.

## **2- 2- L'évaluation de la performance individuelle**

La performance humaine au travail a donné lieu à une importante littérature management surtout quant à sa relation avec le travail en équipe, c'est-à-dire La performance humaine constitue une partie importante de la performance globale de l'entreprise, c'est pourquoi cette dernière met en place des méthodes et des indicateurs d'évaluation pour mieux exploiter le potentiel humain, lui placer dans le poste adéquat et lui accorder la formation et la récompense appropriée.

### **2-2- 1- Définition de la performance individuelle et ses types**

Nous allons entamer la conception de la performance individuelle par plusieurs définitions ;

#### **2-2-1-1 Définition**

Le concept de la performance individuelle a fait l'objet de nombreuses études en gestion des ressources humaines, en comportement organisationnel et en psychologie industrielle sans pour autant être clairement défini et conceptualisé ;

Pour ABRAMIS, la performance au travail est « *l'exécution efficace d'un salarié de toutes les tâches qui lui ont été confiées, et la bonne contribution de celui-ci à l'environnement social du travail. La performance technique se réfère à la capacité du salarié à répondre aux demandes, qui lui sont faites en rapport avec son travail, de prendre de bonnes décisions, et d'exécuter ses tâches sans erreurs, la performance social est définit comme la capacité du salarié à bien s'entendre avec les autres, de faire des compromis, et d'éviter les conflits* »<sup>1</sup>

Plus récemment, selon Motowildo (2003) « *La performance au travail est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée* »<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> ABRAMIS, (D): « Relationship of job stressors to job performance: linear or inverted? ». Psychological reports, vol, 75, 1994.

<sup>2</sup> [http://www.mbarh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba\\_rh/pdf/Travaux\\_etudiants/Pr\\_omo7/Bien\\_etre\\_et\\_la\\_performance\\_au\\_travail.pdf](http://www.mbarh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba_rh/pdf/Travaux_etudiants/Pr_omo7/Bien_etre_et_la_performance_au_travail.pdf). (Consulté le 14/03/2016 à 23:02h).

Ainsi, « *la performance individuelle est le comportement que l'organisation valorise et attend de ses employés. Elle représente un ensemble agrégé de comportements (productivité, créativité, profitabilité, croissance, qualité, satisfaction des clients) et que l'individu déploierait sur différentes périodes de temps (les épisodes de comportement : motivation, habileté, savoir-faire, qualité du travail, etc.)* »<sup>1</sup>

La performance individuelle est la capacité d'un individu d'accomplir les missions associées à son poste de travail en utilisant son savoir-faire (Compétences, qualification...), et son savoir être (relation avec ses collègues...) accompagnés avec la volonté de faire (motivation) dans une période donnée.

Donc, une personne performante, est celle qui sait bien faire les choses en utilisant les moyens disponibles pour atteindre l'objectif fixé. Et d'ici le degré d'atteinte de cet objectif sera un indicateur selon lequel l'entreprise va juger la performance individuelle.

#### **2-2-1- 2- Les types de la performance individuelle**

Ils existent deux types de performance individuelle, la performance dans la tâche et la performance contextuelle ;

- La performance dans la tâche : la performance varie vis-à-vis les exigences et les responsabilités que définit un poste de travail.
- La performance contextuelle : l'ensemble des comportements qui se traduisent par des actions qui réduisent les problèmes internes, encouragent la confiance et la communication interpersonnelle ainsi favorisent la coordination et la coopération, leurs effets contribuent à l'efficacité organisationnelle.

#### **2-2- 2- Les facteurs de la performance individuelle**

Campbell, proposé un modèle des comportements permettant d'être plus performant :

---

<sup>1</sup> CHARLET-PAUVERS, (B) et autres : les déterminants psychologique de la performance au travail : un bilan de connaissances et proposition de voies de recherche, édition LIRHE, Toulouse, 2004, p, 56.

**Tableau 2-2- Facteurs de la performance individuelle**

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

**Source :** ([http://www.mbarh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba\\_rh/pdf/Travaux\\_etudiants/Promo7/Bien\\_etre\\_et\\_la\\_performance\\_au\\_travail.pdf](http://www.mbarh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba_rh/pdf/Travaux_etudiants/Promo7/Bien_etre_et_la_performance_au_travail.pdf)). (Consulté le 15/03/2016 à : 12 :56)

### **2-2- 3- Mesure de la performance individuelle**

La mesure de la performance est donc un mécanisme de contrôle qui sert à attirer la tension des responsables de l'entreprise sur les éléments de la situation qui ont été contrôlés. Elle sert à mobiliser les membres de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés. Le système d'évaluation devient ainsi un facteur de performance et de motivation pour l'entreprise et son personnel.

A.KHEMAKHEM a précisé sur ce sujet que *« la mesure de la performance permet d'apprécier les résultats d'intégration des objectifs organisationnels. Elle est aussi destinée à associer des sanctions positives ou négatives à ce comportement « responsable » des membres de l'entreprise »*<sup>1</sup>

*« L'évaluation des performances répond à une double nécessité : d'une part celle de l'entreprise pour qu'il est nécessaire de savoir régulièrement si ses membres ont la capacité d'accomplir le travail confié et d'autre part celle des employés qui peuvent vouloir savoir où ils en sont, et désirer se faire reconnaître socialement »*<sup>2</sup>

Le principal but d'une mesure de la performance est de clarifier les responsabilités de chacun au sein de l'entreprise et entre l'entreprise et ses partenaires d'une part, et d'assurer la motivation et la mobilisation de chacun pour réaliser les objectifs de l'entreprise d'autre part. Elle permet d'intégrer le personnel aux objectifs de l'entreprise.

#### **2-2-3- 1- les indicateurs de la performance individuelle :**

*« La performance est un rapport entre un résultat et le coût d'obtention de ce résultat. L'idéalement, l'indicateur de performance doit rendre compte de la valeur du résultat et du coût d'obtention de ce résultat »*<sup>3</sup>

Un objectif comprend un indicateur qui permet de mesurer la performance individuelle, cet indicateur de performance doit être mesurable, atteignable et réaliste. Nous pouvons citer quelques exemples d'indicateurs de performance :

- Améliorer la productivité d'un employé : nombre d'unités produites/semaine
- Réduire le taux des conflits avec ses collègues : nombre de réclamations

---

<sup>1</sup> KHEMAKHEM, (A) : la dynamique de contrôle de gestion, Dunod, paris, 1992, p, 343.

<sup>2</sup> AELION, (François) : Manager en toutes lettres, Edition d'Organisation, Paris, 2009, P.264.

<sup>3</sup> IGALENS, (Jacques) : Audit des ressources humaines, Edition Liaison, 3<sup>ème</sup>édition, Paris, 2000, P.125.

### **2-2-3-2 les méthodes d'évaluation des performances :**

Les méthodes d'évaluation sont diverses ; Avant d'en choisir une, une question centrale s'impose « que veut-on évaluer ? »<sup>1</sup>, c'est-à-dire : il faut définir l'objectif de l'évaluation. Il y a trois objectifs d'évaluation :

❖ **L'évaluation sur la base des traits et des aptitudes personnels** : elle vise à apprécier la conformité des traits personnels de l'employé, ses aptitudes et ses valeurs aux exigences de l'entreprise et du poste de travail. Deux méthodes sont connues en la matière : la méthode de l'échelle de classement verticale des comportements et la méthode des essais narratifs :

- La méthode de l'échelle de classement verticale des comportements : dans cette méthode, le manager définit d'abord quels sont les caractères à évaluer chez l'employé, et qui sont exigés par le poste de travail (par exemple : capacité de leadership, maîtrise de soi, initiative, etc.).
- La méthode des essais narratifs : dans cette méthode le manager procède à une description de la performance de l'employé dans une esquisse qui met en exergue les points forts de l'employé, ses faiblesses et les opportunités de son développement ; ainsi, une idée plus précise sera dégagée sur les comportements détenues par l'employé et celles à développer.

Ces méthodes basées sur l'évaluation des traits et des aptitudes personnels présentent certains avantages ;

- Elles sont simples à mettre en œuvre ;
- Ne demande pas beaucoup d'investissements.

❖ **Les méthodes basées sur l'évaluation des comportements** : la base d'appréciation dans ces méthodes est les actions que l'employé entreprend sur le lieu de travail. Plusieurs méthodes sont utilisées dont la méthode de check List behavior et la méthode des incidents critiques ;

➤ La méthode de check List behavior : cette méthode consiste à établir une liste des Comportement exigés par le poste de travail, et apprécier, par la suite, les actes de l'employé par rapport à cette liste ; ainsi, une idée sera dégagée sur :

- les actions entreprises conformément aux exigences du travail ;
- Les actions entreprises qui ne sont pas exigées par le poste de travail ;

---

<sup>1</sup> BENRAOUANE, le management des ressources humaines, édition Office de Publications Universitaires, Alger, 2010, p.107.

- les actions qui ne sont pas entreprises bien qu'elles soient exigées par le poste de travail.
- La méthode des incidents critiques : cette méthode s'appuie sur l'identification des évènements (ou des situations) jugés importants (incident critique) pour le poste de travail. Puis, on apprécie la réaction de l'employé dans de telles situations ;
- Si l'employé réussit à faire face aux problèmes rencontrés, il sera considéré comme performant ;
- S'il échoue à y faire face, il sera considéré comme non performant.
- ❖ **Les méthodes basées sur l'évaluation des résultats** : plusieurs méthodes ont été développées par les chercheurs dont celle proposée par DRUCKER (le management par les objectifs) et celle développée par KAPLAN et NORTHON (méthode de tableau de bord stratégique) ;
- La méthode de management par objectifs (MPO) : établir par le professeur Peter DRUCKER, le MPO consiste à déterminer une périodicité pour l'évaluation (souvent un an). Au début, la manager fixe les objectifs à atteindre pour l'employé, et les indicateurs de mesure de leurs réalisations. A la fin de la période, le manager à l'aide des indicateurs de mesure préalablement établis, met le point sur le taux de réalisation de ces objectifs.

Les objectifs à confier aux employés doivent répondre aux critères SMART, c'est-à-dire des objectifs :

- ✓ Spécifiques (S) : qui portent sur un objet précis et concert ;
- ✓ Mesurables (M) : des résultats facilement observables ;
- ✓ Acceptés (A) : qui font l'accord entre le manager et l'employé ;
- ✓ Réalisables (R) : dans la zone de maîtrise de l'individu ;
- ✓ Limités dans le temps(T) : leur réalisation est prévue à une échéance déterminée.
- La méthode du tableau de bord stratégique : développée par Robert KAPLAN et David NORTHON, la méthode du tableau de bord stratégique s'appuie sur l'identification de quatre dimensions de la performance, à savoir :
  - La rentabilité financière de l'entreprise ;
  - La rétention du client ;
  - Le business processus (les processus interne) ;
  - Le développement personnel.

- ❖ **La méthode 360** : est une méthode d'évaluation collective ; chaque employé est évalué non seulement par sa hiérarchie, mais d'autres parties (le client, le subordonné,... participent également à ce processus). L'employé sera évalué par :
  - Son supérieur hiérarchique : apprécie essentiellement le comportement, la qualité et la quantité des efforts déployés.
  - Ses subordonnés : évaluent certains aspects tels que la capacité de communication et de leadership, etc.
  - Ses pairs : portent des jugements sur certains aspects cachés du travail (ne sont pas visibles à la hiérarchie). La mise en œuvre de ce type d'appréciation, s'il n'est pas bien pensé, pourrait déboucher sur la dégradation des relations interpersonnelles et l'installation d'un climat de défiance entre les employé ;
  - Le client : son évaluation est sollicitée à travers les sondages de satisfaction vis-à-vis du personnel de l'entreprise ; il donne des jugements intéressants sur l'agréabilité des employés, et leurs capacités de négociation, d'argumentation et de conviction.
  - L'employé lui-même : c'est-à-dire l'autoévaluation. Ce type d'évaluation risque de comporter beaucoup de subjectivité ; pourtant, il pourrait être utile pour la prise de décision dans certains domaines tels que la formation.

Nous constatons que les méthodes d'évaluation sont multiples et hétérogènes ; cela est lié, essentiellement, au caractère hétéroclite de la notion de la performance de l'employé au travail.

### **2-2-3-3 L'intérêt de l'évaluation de la performance individuelle et sa relation avec les principales activités de la fonction ressources humaines :**

L'évaluation de la performance individuelle est une activité primordiale dans la fonction ressources humaines, elle sert à suivre et contrôler le degré d'implication des travailleurs pour accomplir leurs devoirs et responsabilités selon les exigences du poste de travail.

- Performance individuelle et la gestion prévisionnelle des ressources humaine

L'efficacité de l'évaluation des performances individuelles sert de base à déterminer les besoins futurs en ressources humaines ainsi que de prévoir le placement de ces potentielles ressources, les sélectionner, les former et les exploiter.

- Performance individuelle et formation

L'évaluation des performances individuelles aide l'entreprise à savoir déterminer les points forts pour mieux les exploiter et les développer, et les points faibles pour leur accorder le niveau de formation nécessaire, donc les programmes d'apprentissage ne se font pas d'une façon

aléatoire mais se basent sur les besoins réels des individus. Ce qui contribue au progrès global de l'entreprise.

- Performance individuelle et rétributions

L'évaluation des performances individuelles détermine la contribution réelle de l'employé à l'accomplissement de ses tâches, d'ici l'entreprise peut lui attribuer la rémunération qu'il mérite. Ce qui renforce l'esprit d'équité entre les employés.

- Performance individuelle et gestion des carrières

L'évaluation des performances individuelles informe les managers sur la correspondance entre les postes de travail et les employés pour leur associer les promotions adéquates, ou les licencier, et suivre leur processus professionnel.

- Détection des obstacles et des problèmes de travail

L'évaluation des performances individuelles est l'occasion de détecter les faiblesses de l'entreprise en termes de ses politiques, programmes, processus ou bien en termes de ses investissements et ses équipements afin d'améliorer les conditions et les moyens indispensables à l'efficacité de ses employés.

- Performance individuelle et motivation

La formation, la rémunération, la promotion et l'amélioration des conditions de travail impliquent, sans doute la motivation des employés en leur donnant un sentiment de récompense et d'équité ce qui leur rend plus fidèles à l'entreprise, Grâce à l'évaluation des performances individuelles.

En résumé, l'évaluation des performances individuelles constitue un moyen de communication entre le chef et ses personnels, et sensibiliser ces derniers. Mais il faut être objectif lors de l'évaluation et vérifier la pertinence du choix des indicateurs.

### **2- 3- Le lien entre le travail en équipe et la performance individuelle**

En vue d'être plus créatives et plus innovantes, les entreprises cherchent une meilleure exploitation de ses ressources humaines. Pour certaines, cette finalité n'est atteinte que par un mode d'organisation de travail efficace qui mobilise les individus vers un but commun, en utilisant au maximum leurs compétences et assurant leur développement individuel et collectif.

Parmi les modes d'organisation de travail préconisés, « les équipes de travail » ; cette section met en lumière l'impact de ce mode de travail sur les performances individuelles.

### **2-3- 1- Les conséquences positives du travail en équipe sur la performance individuelle**

Le travail en équipe apporte des avantages pour la performance de l'entreprise en général, et pour la performance des individus en particulier.

Nous pouvons synthétiser les conséquences positives dans les points suivants :

#### **2-3-1-1- Complémentarité des compétences et l'apprentissage**

*« Il est difficile d'imaginer aujourd'hui une seule affaire importante qui ne commande pas de réunir et de mettre en relation l'expertise de plusieurs individus »<sup>1</sup>*

Au sein d'une équipe, les compétences de chacun se complètent. La diversité des compétences permet d'échanger les idées et les enrichir.

Appartenir à une équipe et travailler ensemble implique sans doute un partage d'expertises, d'habilités, et d'informations ce qui rend les coéquipiers polyvalents.

Donc comme résultat d'apprentissage collectif les individus développent leurs compétences.

#### **2-3-1-2- Partage de la charge de travail**

Le travail en équipe consiste en principe à diviser le travail en tâches, et les répartir sur les individus d'une manière à mieux se compléter.

Donc, chacun perçoit sa responsabilité et son rôle ce qui rendra la tâche facile à exécuter.

#### **2-3-1-3- La synergie**

Basée sur la coordination des efforts, l'équipe de travail génère une synergie, de sorte que les performances obtenues dépassent la somme des apports individuels.

L'interaction et la rencontre des forces de chacun amènent quelque chose de plus.

#### **2-3-1-4- La coopération**

Les équipes permettent l'établissement des relations détendues de travail, une atmosphère de coopération, une entraide, un désir d'influencer et d'être influencé.

À chaque fois qu'un individu rencontre un problème ou un frein, les personnes qui l'entourent peuvent l'aider, ainsi lui supplée en cas d'urgence.

#### **2-3-1-5- Création des liens sociaux et satisfaction du besoin d'appartenance**

L'homme est de nature social, il ne peut pas vivre seul ; travailler en équipe lui donne la chance de créer des relations interpersonnelles, de communiquer et de négocier pour satisfaire son besoin d'appartenance.

---

<sup>1</sup> BERNATCHEZ, (Jean-Claude) : L'appréciation des performances au travail : de l'individu à l'équipe, Edition Presse de l'université du Québec, Québec, 2003, P.87.

### **2-3-1-6- Implication au travail et attachement à l'entreprise**

Le travail en équipe implique les individus à la fois au travail et aux valeurs de l'entreprise, grâce à la communication qui clarifie sa culture et partage ses valeurs avec ses employés, ces derniers qui vont de leur tour fournir plus d'effort et agir d'une manière fidèle à l'entreprise.

### **2-3-1-7- La compétitivité et la créativité**

Le travail en équipe crée l'esprit de compétition chez les individus, ces derniers essayent de faire de leur mieux et de se différencier des autres, ce qui rendra chaque personne créative et innovatrice.

L'autonomie et l'atmosphère ouverte stimulent la créativité. Il y a une utilisation efficace des ressources, la découverte créative d'alternatives supplémentaires et une approche orientée vers la recherche des solutions.

### **2-3-1-8- Motivation**

En satisfaisant le besoin d'appartenance et s'intégrant dans un réseau social qui favorise la confiance et un bon climat de travail où ils peuvent développer de nouvelles connaissances et pratiques avec un esprit de coopération, qui contribue à un meilleur partage de travail et participation à la prise de décision. Tous ces éléments motivent le personnel à être plus attaché et plus fidèle à l'entreprise.

### **2-3-1-9- Amélioration du rendement individuel**

L'amélioration du rendement individuel dépend des conditions de travail, du climat psychologique, la cohésion, la charge de travail, ces conditions d'amélioration du rendement ne sont assurées que par le mode de travail en équipe.

L'adaptation du travail en équipe par plusieurs entreprises telles que Volvo, Toyota, ou General Ford<sup>1</sup> est une preuve évidente de sa valeur ajoutée sur les performances individuelles.

### **2-3-2- Les conséquences négatives du travail en équipe sur la performance individuelle**

D'une autre part, le travail en équipe a des effets négatifs sur la performance individuelle, nous pouvons les résumer dans les points suivants :

#### **2-3-2-1- les conflits**

Travailler ensemble dans une équipe affronte le risque des conflits entre les membres de celle-ci, les gens vont s'isoler les uns des autres, et leur engagement et implication diminuent effectivement, ce qui influence négativement sur leur efficacité et efficience.

---

<sup>1</sup> ROBBINS, (Stephen), JUDGE, (Timothy) et GABILLET, (Philippe) : comportements organisationnels, Edition Pearson Education, 12<sup>ème</sup> édition, France, 2006.p, 344.

### **2-3-2-2- Source de démotivation pour certains individus**

Pour certaines personnes, il ne les arrange pas de travailler en équipe, car selon leur caractère et traits de personnalité ils n'ont pas l'habilité de partager les informations et les expériences avec les personnes étrangers. Alors pour ce type de gens les équipes sont une source de démotivation.

### **2-3-2-3- Dépendance de l'individu de son équipe**

L'appartenance à une équipe oblige chaque coéquipier à planifier et organiser son temps et son programme en fonction de l'équipe, ce qui va éloigner l'individu de ses objectifs personnels, dans ce contexte le travail en équipe constitue un obstacle en face les intérêts personnels et le développement des compétences.

### **2-3-2-4- Inégalité des contributions**

Dans une équipe, les coéquipiers n'engagent pas les mêmes efforts dans l'accomplissement des tâches, soit parce que certains d'eux comptent sur les autres, ou ils n'ont pas les compétences appropriées, cet inégalité de contribution va engendrer une diminution d'engagement et de performance.

### **2-3-2-5- La reconnaissance insatisfaisante**

Le chef de l'équipe doit reconnaître le travail collectif et individuel en parallèle, parce que si la reconnaissance individuelle selon la contribution à la réalisation des missions n'est pas prise en considération, l'individu peut être insatisfait ce qui aura un impact défavorable sur la performance individuelle.

### **2-3-2-6- Non clarté des missions et rôles**

Si le travail en équipe n'est pas bien organisé de sorte que les tâches sont imprécises où l'individu ne comprend pas son rôle, cette situation peut créer chez l'individu un sentiment de sous-estimation qui va lui perturber et lui éloigner de la vie sociale de l'entreprise et de la réalisation du travail.

## **2-3-3 Le rôle du manager dans la performance humaine**

Nous allons diviser dans cette section le rôle du manager en deux grands axes :

### **2-3-3-1 le rôle du manager dans la performance individuelle :**

Diriger les employés, et les orienter de manière à adopter les comportements voulus par l'entreprise, est fondement de la performance au travail. Pour arriver à les diriger efficacement, le manager doit, entre autre missions à tenir, comprendre son subordonné, ses caractéristiques et sa personnalité. Celle-ci « *joue beaucoup sur le comportement d'un individu, qu'il occupe*

*ou non un poste de responsabilité. On peut donc améliorer ses facultés de travail en apprenant à mieux analyser la personnalité d'autrui »<sup>1</sup>*

Le manager doit aussi communiquer efficacement avec le subordonné et lui clarifier les objectifs. Lors de la communication, il doit prendre en considération les obstacles qui peuvent affecter le sens de ses messages et savoir les surmonter.

Faire connaître les objectifs n'est pas suffisant, le manager doit amener son subordonné à vouloir faire le travail, ce qui lui exige de comprendre la dynamique de la motivation.

2-3-3-1-1 comprendre la personnalité :

*« La personnalité peut être appréhendée comme la combinaison des façons de faire qu'à un individu pour réagir et interagir avec les autres »<sup>2</sup>*

*« La personnalité correspond aux caractéristiques qui expliquent les schémas habituels de comportement d'une personne »<sup>3</sup>*

Vue de l'extérieur, la personnalité est *« un ensemble de caractéristiques et tendances des comportements qui présentent une continuité dans le temps, et ne peuvent être aisément attribués aux seules pressions sociales et biologiques du moment »<sup>4</sup>*. La personnalité a une meilleure chance de se révéler quand l'individu peut choisir son mode d'action, c'est-à-dire quand les contraintes qui pèsent sur lui sont minimales.

La personnalité suppose une stabilité et une continuité dans le temps ; néanmoins, une certaine évolution peut se produire tout au long de la vie, bien que les importants

Bouleversements surviennent au cours de l'enfance. Cette évolution, due à l'intériorisation des expériences, permet à l'individu la modification de ses modèles de comportements et l'apprentissage de nouvelles manières de conduite sociale.

### **2-3-3-1-2 la communication**

Selon certains auteurs le leadership s'exprime essentiellement par le biais de la communication.<sup>5</sup> Celle-ci est considérée par d'autres comme étant la fonction centrale de l'exercice du leadership<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> CHARLES-PAUVERS, (B) et autres : les déterminants psychologiques de la performance au travail : un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche, édition LIRHE, Toulouse, 2004, p.56.

<sup>2</sup> ROBBINS, (Stephen), JUDGE, (Timothy) et GABILLET, (Philippe) : comportements organisationnels, Edition Pearson Education, 12<sup>ème</sup> édition, France, 2006, p.412.

<sup>3</sup> PERVIN, (R) : currents controversies and issues in personality, Wiley, 3<sup>ème</sup> édition, 2001, p. 120.

<sup>4</sup> MADDI, (S.R): personality theory, a comparative analysis, Homewood 3, 4<sup>ème</sup> éditions, Dorsey, 1980, p.90.

<sup>5</sup> BARGE, (J.K): communication skills for organizations and groups, Edition Martin's Press, New York, 1994, p.56.

<sup>6</sup> FAIRHURST, (T) ET SARR, (A): the art of framing: managing the language of leadership, Edition Jossey Bass, San Francisco, 1996, p.2.

« Communiquer consiste à mettre en commun des informations, des messages, des pratiques, mais aussi des sensibilités, des modes de pensée, de vision du monde, etc. »<sup>1</sup>

La communication ne prend son utilité qu'au moment même où elle se rend capable d'influer sur le comportement, ou le salarié après avoir reçu les informations, les avalidées, devient capable de les utiliser au profit de l'entreprise. C'est en ce sens que l'action de communication se situe au cœur du management d'équipe par sa capacité à induire le comportement espéré par l'entreprise.

### **2-3-3-1-3 la motivation**

Avant d'approfondir le sujet, il convient de préciser que la motivation n'est pas un trait de personnalité ; il est erroné d'affirmer que certains employés sont absolument motivés, alors que d'autres ne sont pas du tout. « *La connaissance actuelle dans ce domaine démontre qu'il est impossible de cataloguer ainsi les gens. On sait que la motivation n'est pas une donnée, elle résulte des interactions entre l'individu et la situation à laquelle il est confronté* »<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> AUBERT, (N) : Management humain et organisationnel, édition Economica, 1991, p.68.

<sup>2</sup> ROBBINS, (Stephen), DECENZO, (David) et GABILLET (Philippe) : Management, l'essentiel des concepts et des pratiques, Edition Pearson Education, 4<sup>e</sup> édition, France, 2004, p.326.

Tableau 2-1 : les dix commandements de la motivation

LES DIX COMMANDEMENTS DE LA MOTIVATION	
1- FIXER DES OBLECTIFS EN COMMUN ET LES CONTROLER :	mesurables réalistes motivants compris personnels
2- SAVOIR RECOMPENSER :	
RENFORCEMENT POSITIF → AUGMENTE LA CONFIANCE EN SOI.	
3- ACCORDER L'ESTIME :	
Plus en profondeur que le renforcement → LA RECONNAISSANCE	
4- FAIRE PREUVE D'EQUITE :	
Equité ne signifie pas égalitarisme en tout ; Savoir s'engager sur des critères et s'y tenir ; être constructif et équitable en cas de faute ;	
- Analyser le problème et déterminer le préjudice	
- Accorder le droit à l'erreur ;	
- Tirer des enseignements positifs ;	
- Etablir un plan d'action.	
5- COMMUNIQUER L'INFORMATION.	
6- TRAITER LES GRIEFS (éviter l'effet cumulatif des frustrations) ;	
7- APPRECIER LES COLLABORATEURS (éviter sentiment d'abondant)	
8- ENRICHIR L'INTERET :	
Varier les tâches	V (variété)
Leur donner une signification	A (autonomie)
Fertiliser (tenter des expériences)	I (information)
Confier des missions de changement	F (feedback)
9- FAIRE QUE LE PERSONNEL PUISSE CONSTATER LA CLARTE DE SON ROLE, SON UTILITE, SON IMPORTANCE PERSONNELLE	
10- AVOIR UN PROJET, DONNER DU SENS, S'ADRESSER A L'IMMAGINAIRE.	

Source : AUBERT, (N) et autres : Diriger et motiver, édition d'organisation, Paris, 1996, p.67.

### 2-3-3-2 le rôle du manager dans la performance collective au travail

Le management doit prendre en considération le fait que travailleurs ne sont pas des personnes isolées, mais qu'ils vivent au sein de groupes ou ils s'influencent mutuellement ; en conséquence, leur comportement au sein du groupe « *n'équivaut pas à la somme des entourées* »<sup>1</sup>. Cela rend nécessaire au manager, entre autres rôles à jouer, de comprendre la dynamique des groupes, avoir les compétences en matière de gestion des équipes de travail et savoir gérer les conflits.

<sup>1</sup> ROBBINS, (Stephen), DECENZO, (David) et GABILLET (Philippe) : Management, l'essentiel des concepts et des pratiques, Edition Pearson Education, 4<sup>e</sup> édition, France, 2004, p.222.

En premier lieu, nous allons présenter quelques phénomènes liés à l'existence des groupes (la normalisation et le conformisme). Puis, nous nous intéresserons à la dynamique des équipes de travail. En dernier lieu, nous aborderons la gestion des conflits.

### **2-3-3-2-1 Comprendre la dynamique de groupe**

*« Un groupe est constitué de deux personnes ou plus, qui interagissent entre elles de telle façon que chaque personne influence les autres et soit influencée par les autres »<sup>1</sup>*

Les groupes informels sont de nature sociale, ils se forment naturellement dans le milieu de travail en réponse à des besoins de contacts, d'amitié, de sécurité..., alors que les groupes formels sont associés aux exigences du travail et de la structure de l'entreprise. L'intégration des individus à des groupes est suscitée par plusieurs raisons.

- Le pouvoir : l'union fait la force, ce qui permet aux membres du groupe d'atténuer l'insécurité et de résister aux menaces ;
- L'appartenance et l'estime de soi : se regrouper permet de satisfaire certains besoins sociaux et tirer certaine prestige et valorisation de soi ;
- La réalisation des objectifs (personnels ou professionnels).

Se regrouper est accompagné de certains phénomènes tels que la normalisation et le conformisme ;

**A. La normalisation :** les groupes établissent des normes de comportement (c'est-à-dire des façons de conduite standards) à ses membres. Ces normes prescrivent à ceux-ci ce qu'ils doivent et ce qu'ils ne doivent pas faire, et dans quelle circonstance ; « en outre, elles déterminent le niveau de rendement, le taux d'absentéisme, la ponctualité ainsi que le degré de socialisation autorisé au travail »<sup>2</sup>

Les recherches identifient quatre catégories de normes :

- ❖ Les normes d'apparence : *« cela va de la tenue vestimentaire à la loyauté vis-à-vis du groupe ou de l'organisation en passant par les moments où il est opportun de paraître occupé et ceux où l'on peut se permettre de se laisser aller »<sup>3</sup>*
- ❖ Les normes d'interactions sociales : régissent l'interaction sociales ;
- ❖ Les normes d'attribution des ressources : régissent l'attribution des salaires, la distribution des postes difficiles à tenir, etc.

---

<sup>1</sup> MARWAN, (E): groups dynamics: the psychology of small groups behavior, édition Mac Graw-Hill, New York, 1976, p.11.

<sup>2</sup> ROBBINS, (S) et DECENZO, (D):Op.cit. p.248.

<sup>3</sup> ROBBINS, (S) et JUDGE, (T):Op.cit. p.318.

Vu leur effet sur le comportement au travail, le manager doit inciter les membres des groupes à établir des normes orientées vers la haute performance, pour ce faire, il peut se servir des recommandations d'Edgard H. SCHEIN<sup>1</sup> en la matière :

- Se comporter comme un modèle à imiter ;
- Vérifier les résultats par des évaluations souhaités par des gratifications ;
- Régulière et renforcer les comportements souhaités par des gratifications ;
- Recruter des nouveaux membres qui font preuve de comportements désirés ;
- Tenir des réunions à intervalles réguliers pour évaluer les progrès du groupe et suggérer des propositions d'améliorations ;
- Faire appel aux méthodes de prise de décision en groupe.

**B. Le conformisme :** désigne l'action d'axer son comportement sur celui de la majorité des membres de groupe. « les individus ont une nette tendance à suivre le consensus pour limiter les effets négatifs de la conformité, ils doivent créer un cadre ouvert dans lequel les employés se sentent libres d'aborder les problèmes sans représailles »<sup>2</sup>

Les équipes de travail est un mode d'organisation de travail qui permet à l'entreprise de mieux exploiter les talents et les compétences de ses collaborateurs, afin de réaliser ses objectifs d'une manière efficace et efficiente ; mais elle doit prendre en considération certaines contraintes, telles que la reconnaissance et la récompense de ses individus, le bon choix des équipiers ainsi la précision des missions dans une finalité d'assurer une haute performance individuelle.

---

<sup>1</sup> SCHEIN, (H.S), process consultation, vol et edenglewood chiffs, edition Prentince Hall, New Jorsey, 1988, p.25.

<sup>2</sup>ROBBINS, (S) et DECENZO, (D) :Op.cit. p.249.

**Chapitre 3 :**  
**Le lien entre le travail en**  
**équipe et la performance**  
**individuelle au sein de la**  
**société de production**

Dans un environnement économique de plus en plus global, instable et concurrentiel, la réussite de Sonelgaz repose très largement sur sa capacité de développer et exploiter ses ressources humaines avec un mode d'organisation de travail qui assure la performance individuelle et collective.

Ce chapitre portera sur l'impact du travail en équipe sur la performance des employés de la société de production d'électricité.

### **3-1- Présentation générale de SONELGAZ**

Cette section sera consacrée pour la présentation de SONELGAZ, son historique, son organisation, ses missions et ses objectifs.

#### **3-1-1- Présentation de la Direction Générale (DG) 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.

On compte :

1. La Société de Production de l'Electricité (SPE),
2. Sharikat Kahraba wa takat moutadjadida (SKTM)
3. La Société de l'Engineering de l'électricité et du Gaz (CEEG)
4. La Société de Gestion du Réseau de Transport de l'Electricité (GRTE),
5. La Société de Gestion du Réseau de Transport Gaz (GRTG),
6. L'Opérateur Système électrique (OS), chargée de la conduite du système Production / Transport de l'électricité,
7. La Société de Distribution de l'électricité et du gaz d'Alger (SDA),
8. La Société de Distribution de l'électricité et du gaz du Centre (SDC),
9. La Société Distribution de l'électricité et du gaz de l'Est (SDE),
10. La Société de Distribution de l'électricité et du gaz de l'Ouest (SDO).

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 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.

### **3-1-2 Historique de groupe 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 98% et le taux de pénétration du gaz naturel à 43%.

#### **Les débuts de l'électricité en Algérie**

Au début du 20<sup>e</sup> siècle, 16 sociétés se partageaient les concessions électriques en Algérie, le groupe Lebon (Compagnie Centrale d'éclairage par le Gaz) et la Société algérienne d'éclairage et de force (SAEF) au centre et à l'ouest, la Compagnie Du Bourbonnais à l'est ainsi que les usines Lévy à Constantine.

Par décret du 16 août 1947, ces 16 compagnies concessionnaires sont transférées à EGA. Elles détenaient alors 90% des propriétés industrielles électriques et gazières du pays.

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

La prodigieuse trajectoire de cette grande entreprise nationale reflète celle de la nation algérienne qui, depuis son accession à l'indépendance en 1962, a su mobiliser ses efforts pour réorganiser son économie et répondre aux nombreux besoins sociaux d'une population à forte croissance.

#### **1969 Création de Sonelgaz**

C'est 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.

Dès sa mise en place, l'entreprise a effectué, outre la vente d'énergie, l'installation et l'entretien d'appareils domestiques fonctionnant à l'électricité ou au gaz. Elle s'est attachée à promouvoir l'utilisation du gaz naturel et de l'électricité dans les secteurs industriel, artisanal et domestique.

### **1977 Plan National d'Electrification :**

A partir de 1977, son action s'est concentrée sur le programme d'électrification totale du pays. Ainsi, elle a largement contribué à la modernisation de l'économie et à l'amélioration des conditions de vie des citoyens en Algérie.

### **1983 Première restructuration : naissance des filiales travaux :**

Sonelgaz s'est restructurée une première fois et a donné naissance à cinq (05) entreprises travaux spécialisées ainsi qu'une entreprise de fabrication :

KAHRIF pour l'électrification rurale ;

KAHRAKIB pour les infrastructures et installations électriques.

KANAGHAZ pour la réalisation des réseaux gaz.

INERGA pour le Génie Civil.

ETTERKIB pour le montage industriel.

AMC pour la fabrication des compteurs et appareils de mesure et de contrôle.

C'est grâce à ces sociétés que Sonelgaz dispose actuellement d'infrastructures électriques et gazières répondant aux besoins du développement économique et social du pays.

### **1991 Un nouveau statut pour Sonelgaz**

Sonelgaz devient Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC) en 1991, Le décret exécutif N° 95-280 du 17 septembre 1995 confirme la nature de Sonelgaz en tant qu' Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial placé sous tutelle du Ministre chargé de l'énergie et des mines et doté de la personnalité morale tout en jouissant de l'autonomie financière.

## **2002 La transformation en SPA**

Suite à la promulgation de la loi N°02/01 du 5 février 2002 relative à l'électricité et la distribution du gaz par canalisations, Sonelgaz devient Société Algérienne de l'Electricité et du Gaz, une Société par Actions (SPA).

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. En tant que SPA, elle doit détenir un portefeuille d'actions et autres valeurs mobilières et a la possibilité de prendre des participations dans d'autres sociétés, Cela annonce l'évolution de 2004 où ; Sonelgaz devient un Groupe Industriel.

## **2004 - 2006 Le Groupe Sonelgaz : l'expansion**

En 2004, Sonelgaz devient une holding de sociétés.

Une partie de ses entités en charge de ses métiers de base sont érigées en filiales assurant ces activités :

Société Algérienne de Production de l'Electricité (SPE).

Société Algérienne de Gestion du Réseau de Transport de l'Electricité (GRTE).

Société Algérienne de Gestion du Réseau de Transport du Gaz (GRTG).

### **En 2006, cinq (05) autres sociétés sont créées. Il s'agit de**

Opérateur du Système Electrique (OS), chargé de la conduite du système Production / Transport de l'électricité.

Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz d'Alger (SDA).

Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz du Centre (SDC).

Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Est (SDE).

Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Ouest (SDO).

Durant cette même année, les cinq (05) entreprises travaux ont réintégré le Groupe.

Au-delà de cette évolution, assurer le service public reste la mission essentielle de Sonelgaz et constitue le fondement de sa culture d'entreprise.

### **2007 - 2009 Parachèvement de la restructuration : Le renouveau**

Réorganiser pour mieux progresser, telle est la démarche poursuivie par le Groupe Sonelgaz durant ces dernières années, l'enjeu étant la qualité du service rendu à la clientèle ; un projet mûri au sein de l'entreprise, pour aboutir à la finalisation de son organisation en Groupe Industriel (maison mère / filiales) constitué de trente- trois (33) filiales et de six (06) sociétés en participation directe.

### **2011 - Amendement des statuts de Sonelgaz**

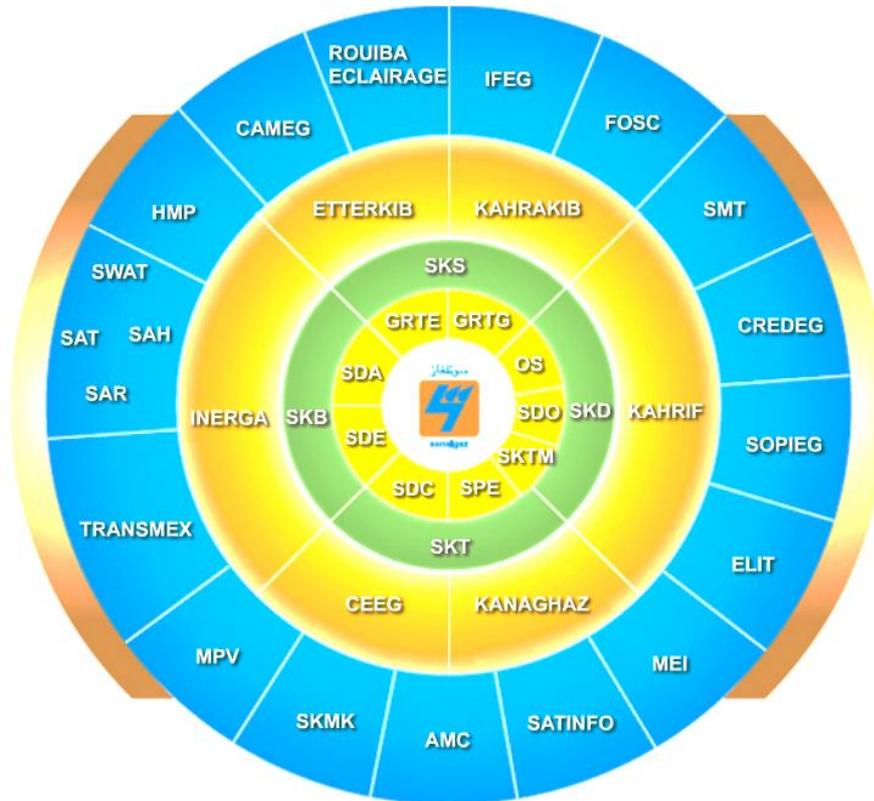
Les statuts de Sonelgaz, adoptés en 2002, ont été révisés et approuvés par le conseil des Ministres, le lundi 2 mai 2011 et deviennent, de ce fait, en conformité avec le dispositif de la loi N°02 - 01 du 5 février 2002 relative à l'électricité et la distribution du gaz par canalisations.

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.

**Figure 3-1 l'organigramme de groupe SONELGAZ**



- Filiales de métiers de base
- Filiales production en partenariat
- Filiales travaux
- Filiales métiers périphériques
- Sociétés en participation

SOURCE : [www.sonelgaz.org-dz](http://www.sonelgaz.org-dz)

### 3-1-3 Présentation de la centrale électrique de F'kirina (SPE F'kirina)

La centrale de production électrique de F'kirina, est l'une des unités de la filiale SPE SPA, elle est située dans la Daïra de F'kirina Wilaya d'Oum El Bouaghi, le projet de construction est lancé en 2003, par le groupement Alstom Algérie Spa et Alstom Switzerland Ltd et mis en travail en septembre 2004, c'est un projet d'urgence qui a été préparé rapidement dans des moments où cette région a connu un grand manque de l'électricité au niveau du réseau qui la

relie avec les autres centrales et surtout qu'elle est très proche de frontières Tunisienne (134 km).

Elle s'étend sur une superficie de 35 hectares et avec un nombre des employés dépasse 150 personnes.

La centrale électrique de F'kirina est d'une puissance installée de 300 MW comprenant deux groupes turboalternateur de type GT13E2, Chaque groupe est constitué :

- D'une turbine à gaz donnant une puissance au bornes usine totale et aux conditions du site égale à 192,4 MW
- Un alternateur refroidi par l'air en circuit fermé, et d'une enceinte acoustique.
- Un avant-poste à encombrement réduit 220KV.
- Ces groupes sont installés dans une salle des machines communes, et exploités par une salle de contrôle unique.

**Dates mémorables du projet Centrale de production d'électricité :**

-Janvier 2004 : début des travaux

-21 octobre 2004 : fin de montage

-30 septembre 2004 : mise en service du 1er groupe

-30 octobre 2004 : mise en service du 2ème groupe

-14 octobre 2004 : inauguration de la centrale par M. le ministre de l'Energie et des Mines

**Capacité économique :**

La centrale de F'kirina est composée de Deux (02) groupe Turboalternateur TG11 et TG12 de type GT13 E2 et un (01) alternateur, ces deux turbines à gaz marche en cycle ouvert.

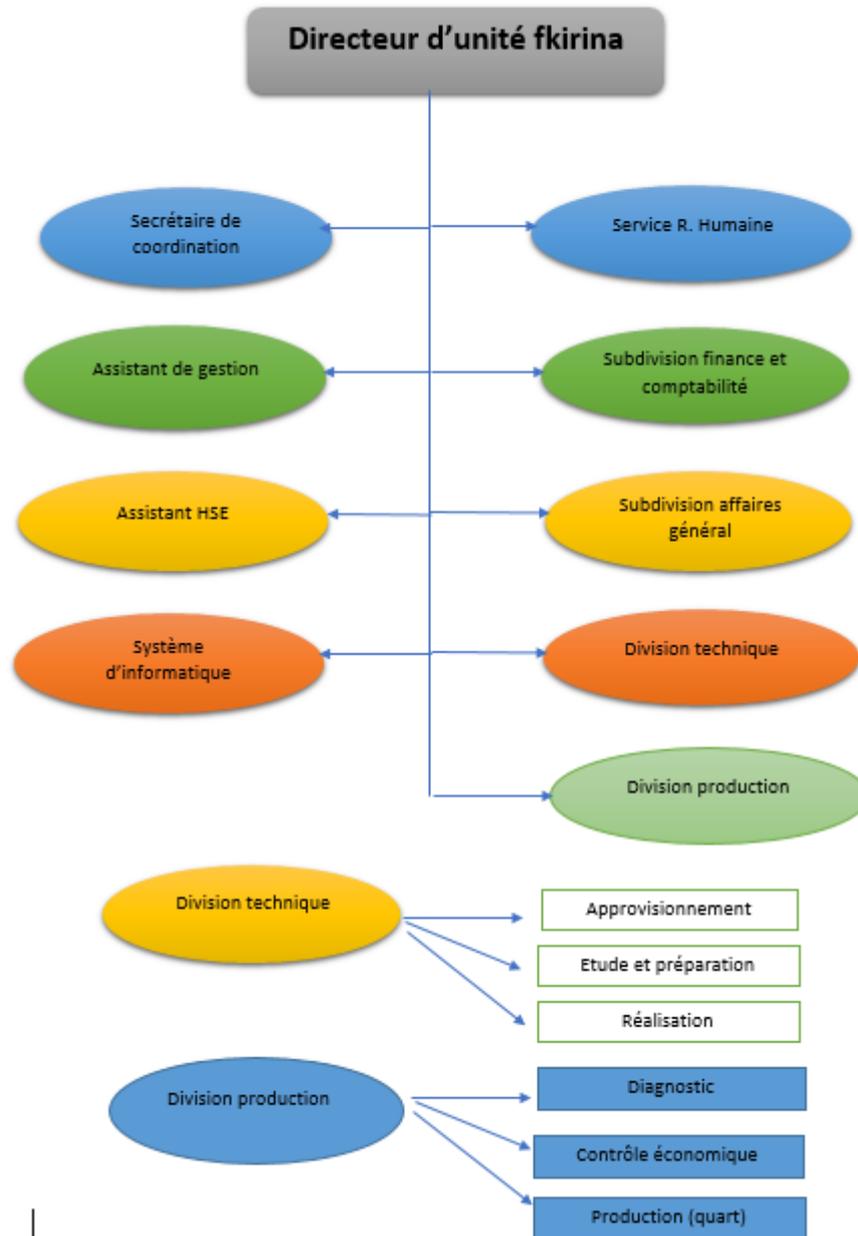
La puissance de ces deux groupes est de 2 X 146,2 MW

La tension fournie type triphasée 50 Hz courant alternatif.

**Ressource :**

Le combustible principal des turbines est le gaz naturel de Hassi R'mel, le combustible de secours est le gasoil. La centrale possède un réservoir de fuel de sécurité de 18.000 M3 qui assure une autonomie d'énergie de six -6- jours.

**Figure 3-2** L'organigramme de la centrale de F'kirina (SPE)



Source: documents interne de l'entreprise

### 3-1-3-1Rôle des structures dans l'organigramme de la centrale :

#### 1) Division Technique :

- **Service réalisation :**

La tâche principale confiée à ce service est la réalisation des travaux de maintenance déclenchée par les différents services de la centrale, il y a plusieurs types de maintenances menées par ce service, principalement :

- 1) Curative : sont les travaux lancés par le service production suite aux anomalies et pannes constatées durant l'exploitation.
- 2) Conditionnelle : concerne les travaux lancés par le service diagnostique machine suite aux mesures et tests sur les différents globes du groupe.
- 3) Systématique : concerne les travaux lancés par le service études et préparation suite au programme de maintenance établie et planifier selon les gammes constructeur.

• **Services études et préparation :**

Les tâches principales de ce service c'est :

- a) Elaboration du plan de charge
- b) Chaque veille du jour ce service prépare les DI systématique pour le jour suivant.
- c) Annulation ou révision des gammes de maintenance.
- d) Elaboration de cahiers de charge (coté Tech)
- e) Demande d'achat de pièces de rechanges (DA)
- f) trouver des solutions pour des OT (attente étude)
- g) Commissioning (assistance et validation) avec le constructeur

• **Service des approvisionnements**

- a) Veiller au respect de la réglementation de Sonelgaz des achats, commandes et marchés.
- b) Prospecter et mettre à jour le fichier fournisseurs.
- c) Lancement des appels d'offres dans le BAOSEM.
- d) Assurer les différentes consultations et mettre en place tous les contrats de fourniture et de prestation.
- e) Assurer la liaison avec le niveau central pour les achats à l'étranger.
- f) Assurer l'exécution et la gestion des contrats...

**1) Division production :**

• **Service production (quart) et Service de Contrôle économique**

La tâche principale confiée à ces services c'est le suivi du rendement de la turbine, techniquement c'est le suivi de la CSP (Consommation Spécifique) dans une plage de paramètres optimaux. Chaque fin de mois ce service effectue des essais donc le but est de détecter les anomalies et facteurs influant son rendement.

• **Diagnostic machines :**

Les Tâches confiées à ce service c'est la maintenance

Il y a plusieurs types de maintenance :

1. Maintenance curative : elle intervient après constatation d'une panne faite.

2. Maintenance Systématique : C'est un programme de maintenance postérieure élaborée selon la gamme constructeur. Elle prévoit d'éliminer 50% des pannes prévisibles.

3. Maintenance Conditionnelle : C'est l'une des tâches appropriées au service de diagnostic machine, car après effectuer plusieurs tests et essais sur l'ensemble du groupe ainsi que ses auxiliaires, ce service déclenche une intervention sur le site de l'anomalie après l'avoir constaté. Cette opération majore le contrôle des pannes de 25%, ainsi en aura 50% (maintenance systématique) et 25% (maintenance conditionnelle) soit 75% des pannes contrôlées.

**2) système d'informatique :**

Les tâches principales à ce service c'est :

- La maintenance des équipes d'informatiques
- La maintenance et installation des réseaux informatiques
- La gestion et l'administration des systèmes d'informatique etc.

**3) subdivision comptabilité et finance :**

Les tâches principales de ce service c'est :

- charger de la caisse secondaire le montant 300000da, l'achat pour la consommation directe (non stocké)
- suivi la caisse secondaire
- préparation les états de caisse
- suivi et contrôle tous les factures etc.

**4) service ressource humaines :**

Les tâches principales :

- Valoriser leurs compétences,
- Faciliter l'accès à l'information au sein de l'entreprise,
- Faciliter la prise de poste des nouveaux salariés et contribuer à l'évolution interne des salariés plus anciens,
- Recenser les compétences déjà existantes et inexploitées etc.

### **3-2- Démarche de l'enquête et analyse**

Pour atteindre l'objectif de notre recherche, nous avons jugé utile de mener une enquête au niveau de la Division Production de la société de production d'électricité (SPE) que nous allons présenter dans cette section.

#### **3-2- 1- Présentation de l'enquête**

L'objectif de notre recherche est de déterminer l'impact du travail en équipe sur la performance individuelle, pour confirmer ou infirmer les hypothèses qui servent à notre problématique, nous avons jugé d'utiliser le questionnaire pour réaliser notre enquête, et pour cela cette dernière a été effectuée juste avec des personnes de responsabilités déférentes, et nous avons utilisé une méthodologie comme suite ; l'élaboration et administration du questionnaire, enfin l'analyse et l'interprétation des résultats.

#### **3-2-2 le lieu d'application**

L'étude pratique a été réalisée au niveau de la centrale de production d'électricité F'kirina (Oum el Bouaghi).

#### **3-2- 3- Echantillonnage**

Pour les besoins de notre enquête au sein de la centrale de production d'électricité (Oum el Bouaghi) nous avons pu obtenir la coopération de 45 personnes de la société l'échantillon est constitué d'un ensemble des cadres et maîtrises.

Nous avons utilisé dans notre questionnaire des questions fermées :

- Questions dichotomiques
- Questions à choix multiples
- Et une question ouverte

Pour la réalisation de notre enquête nous avons suivi les étapes suivantes :

- Test du questionnaire sur trois personnes ;
- Distribution du questionnaire ;
- Récupération du questionnaire ;
- Dépouillement du questionnaire.

#### **3-2- 4- Traitement et analyse des résultats**

Le choix de la méthode de recueil des données est une phase importante, les résultats de l'analyse seront traités selon une méthode statistique, la crédibilité des résultats dépend de la crédibilité des informations recueillis.

Nous allons procéder à un tri a plat pour toutes les questions, une fois la collecte de l'information achevée, commence alors le dépouillement et la tabulation, les résultats seront alors traduits sous forme de tableaux et de graphiques que l'on interprétera pour mieux apprécier les résultats de l'enquête.

### 3-3 interprétation et analyse des résultats de l'enquête

Avec la méthode un tri à plat on traite chaque question à part. Ce qui nous permettra de vérifier nos hypothèses. Elle nous permet de dénombrer les réponses à chaque question et de calculer la fréquence obtenue pour chaque réponse.

#### 3-2-1 la répartition des enquêtés selon leurs caractéristiques socio professionnelle

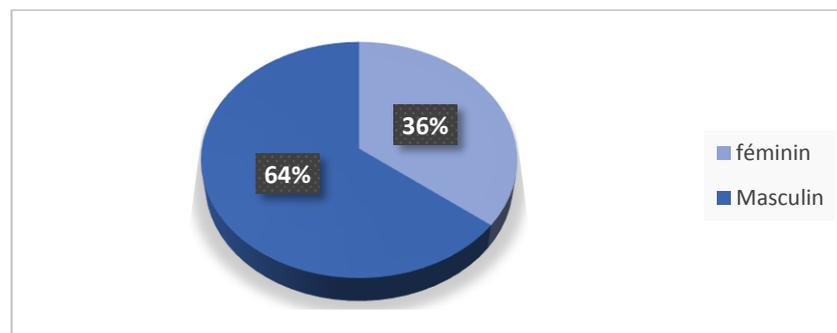
La représentation de notre échantillon est répartie comme suit :

**Tableau 3-1** : la Répartition de l'échantillon par sexe

désignation	Fréquences	Pourcentage
féminin	16	35,55%
Masculin	29	64,44%
Total	45	100%

Source : élaboré par l'étudiant sur la base des résultats du questionnaire

**Figure 3-3** : la Répartition de l'échantillon par sexe



Nous remarquons une nette domination du sexe masculin sur la structure de l'effectif de société de production d'électricité (SPE) avec un taux de 64 % tandis que le sexe féminin représente 36 % de l'effectif, ce qui montre la présence importante de la femme dans le corps administratif de cette entreprise.

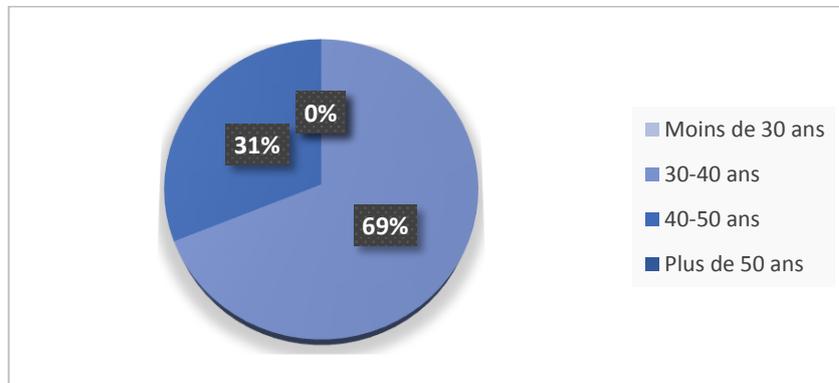
La représentation de notre échantillon par tranche d'âge se présente comme suit :

**Tableau 3-2** Répartition de l'échantillon par tranches d'âge

Désignation	Fréquences	pourcentages
Moins de 30 ans	0	0%
30-40 ans	31	68,88%
40-50 ans	14	31,11%
Plus de 50 ans	0	0%
Total	45	100%

**Source :** élaboré par l'étudiant sur la base des résultats du questionnaire

**Figure 3-4 :** Répartition de l'échantillon par tranches d'âge



Nous constatons que la tranche d'âge dominante est celle de 30-40 ans avec un pourcentage de 68.88%, suivi par la tranche (40-50) ans ce qui signifie que la plupart de personnel de l'entreprise disposent d'une expérience professionnelle.

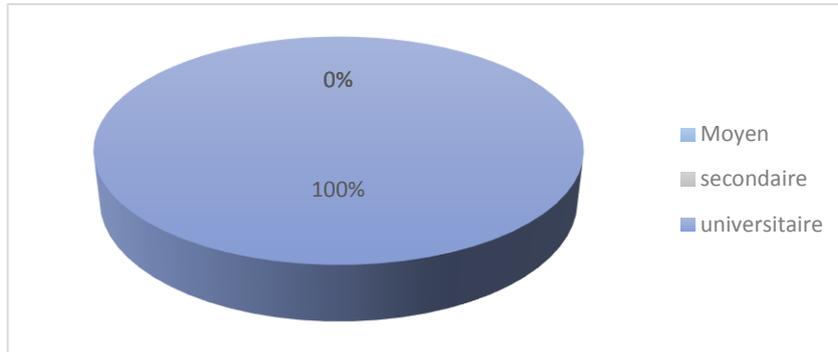
La représentation de notre échantillon par le niveau d'instruction comme suit :

**Tableau 3-3** Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Fréquences	pourcentages
Moyen	0	0%
secondaire	0	0%
universitaire	45	100%
Total	45	100%

**Source :** élaboré par l'étudiant sur la base des résultats du questionnaire

**Figure 3-5** Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction



La totalité de l'effectif ont un niveau d'instruction universitaire, en effet les universitaires dominent l'effectif de SONELGAZ au regard des fonctions occupées par ces employés qui exigent un niveau d'instruction élevé.

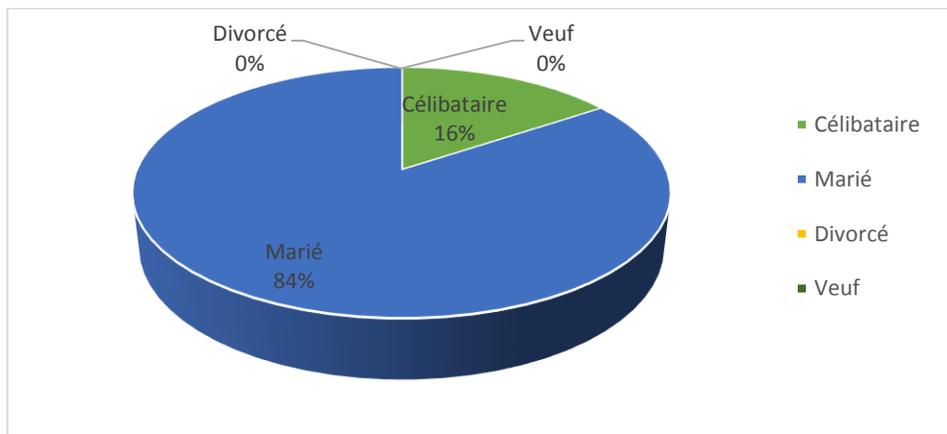
La représentation de notre échantillon par état civil est comme suit :

**Tableau 3-4** Répartition de l'échantillon par le statut social

Etat civil	Fréquences	pourcentages
Célibataire	7	15,55%
Marié	38	84,44%
Divorcé	0	0%
Veuf	0	0%
Total	45	100%

Source : élaboré par l'étudiant sur la base des résultats du questionnaire

**Figure 3-6** Répartition de l'échantillon par le statut social



Nous constatons d'après les résultats que 84 % de la population est marié, et le reste est célibataire, on peut confirmer que nos managers ont une famille ce qui consiste un facteur de stabilité en faveur de la DRH puisque le statut dominant offre une meilleure stabilité des ressources humaines et nécessiterait une politique sociale adéquate.

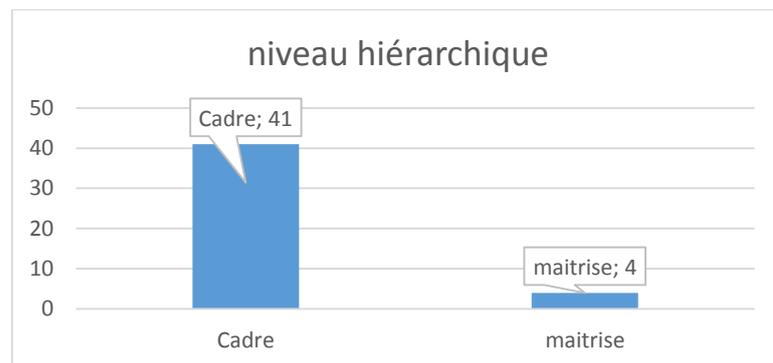
La représentation de notre échantillon par niveau hiérarchique est comme suit :

**Tableau 3-5** Répartition par niveau hiérarchique

niveau hiérarchique	Fréquences	pourcentages
Cadre	41	91,11%
maitrise	4	8,88%
Total	45	100%

Source : élaboré par l'étudiant sur la base des résultats du questionnaire

**Figure 3-7** Répartition par niveau hiérarchique



Notre enquête a touché la catégorie des responsables avec des pourcentages différents ; en effet, elle touche 91,11% des cadres, et 8,88% maitrise.

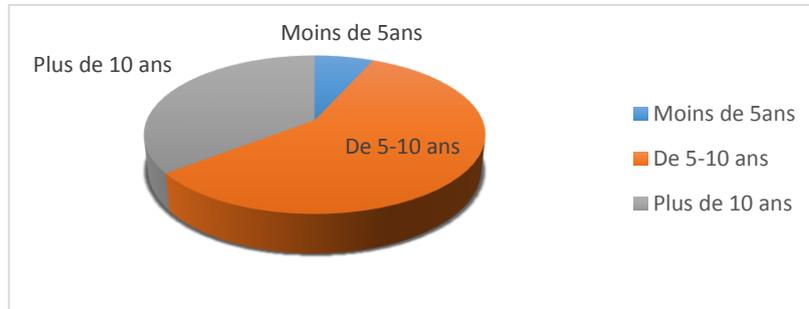
La représentation de notre échantillon par ancienneté est comme suit :

**Tableau 3-6** Répartition des effectifs selon l'ancienneté

Ancienneté	Fréquences	pourcentages
Moins de 5ans	3	6,66%
De 5-10 ans	26	57,77%
Plus de 10 ans	16	35,55%
Total	45	100%

Source : élaboré par l'étudiant sur la base des résultats du questionnaire

**Figure 3-8** Répartition des effectifs selon l'ancienneté



L'objectif de cette question est de faire ressortir l'ancienneté de la population interrogée, nous relevons que 57.77% dont l'ancienneté est comprise entre 5 et 10 ans, 35.55% ont une ancienneté de plus de 10 ans et 6.66% du personnel possède une ancienneté de moins de 5 ans.

### 3 3-2 opinions des enquêtes par rapport leurs équipes

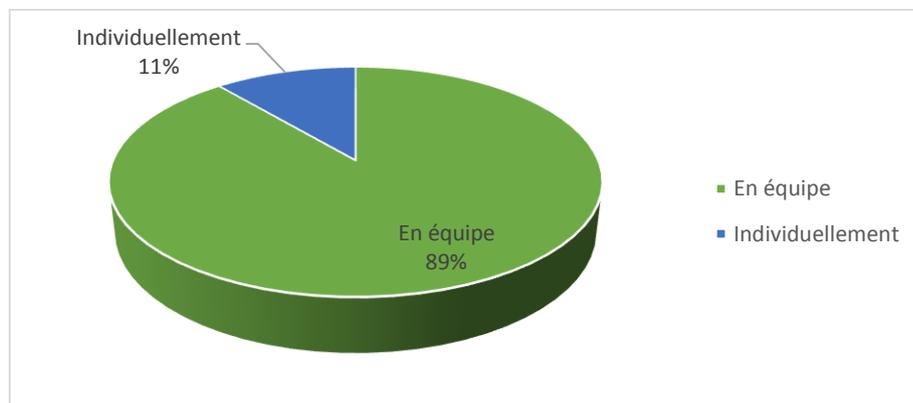
La représentation de notre échantillon est répartie comme suit :

**Tableau 3-7** : Préférez-vous travailler ?

Désignation	Fréquences	pourcentages
En équipe	40	88,88%
Individuellement	5	11,11%
Total	45	100%

**Source** : élaboré par l'étudiant sur la base des résultats du questionnaire

**Figure 3-9** : Préférences de travail



Nous remarquons que 89% préfèrent travailler en équipe, contre 11 % qui préfèrent travailler individuellement. Cette tendance vers le travail en équipe revient en principe à la nature des tâches assumées. L'utilité de la réunion des expériences, la reconnaissance des avantages du travail en équipe et la recherche de satisfaire le besoin d'appartenance, sont les facteurs qui ont influencé leurs choix, et ce qui a permis la création spontanée des équipes au sein de la société de production d'électricité (SPE) en dehors de toute politique managériale. En plus, la durée d'ancienneté et d'expérience de la plupart des cadres de l'entreprise ont permis de développer cet esprit de convivialité et de solidarité dans l'entreprise ce qui constitue un excellent facteur de développement du management d'équipe.

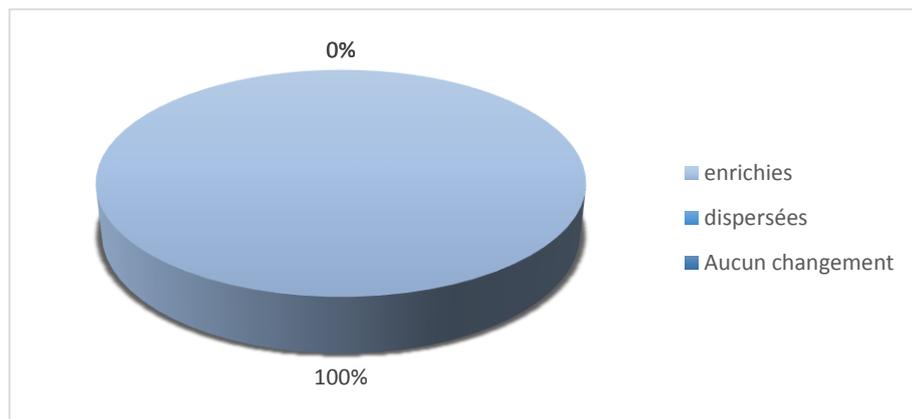
La représentation de notre échantillon après l'intégration dans une équipe est comme suit :

**Tableau 3-8** : le travail en équipe et la valorisation des idées

Désignation	Fréquences	pourcentages
enrichies	45	100%
dispersées	0	0%
Aucun changement	0	0%
Total	45	100%

Source : élaboré par l'étudiant sur la base des résultats du questionnaire

**Figure 3-10** : le travail en équipe et la valorisation des idées



Nous constatons que l'intégration d'une équipe a apporté un enrichissement des idées pour l'ensemble des enquêtes qui préfèrent travailler en équipe, cet enrichissement reflète l'échange des idées et la communication effective, ce qui améliore la performance des employés et de l'entreprise elle-même. Ces chiffres montrent que toutes les personnes ont bénéficié du travail

en équipe dans ce sens. Et d'après un entretien avec des responsables (entretien avec les deux responsables, le chef subdivision technique et chef de service approvisionnement, le 15 avril 2016 à 10 :30h). Ils nous déclaré que s'il y a un cas ou deux qui n'intègrent pas dans les équipes de travail est dû à la personnalité des employés ou, sont de nouvelles recrues.

La représentation de notre échantillon après l'intégration dans une équipe est comme suit :

**Tableau 3-9 : le travail en équipe et la valorisation des compétences**

Désignation	Fréquences	Pourcentages
Sont mises en valeur	36	80%
Ne sont pas mises en valeur	4	9%
Vous ne savez pas	5	11%
Total	45	100%

Source : élaboré par l'étudiant sur la base des résultats du questionnaire

**Figure 3-11 le travail en équipe et la valorisation des compétences**



Nous remarquons que 80% de l'échantillon ont trouvé que leurs compétences sont mises en valeur en travaillant en équipe. En effet, les équipes permettent l'exploitation et la mise en valeur des compétences et leur attribuent la valeur qu'elles méritent. En revanche, 9 % ignorent le fait que leurs compétences sont mise en valeurs, par contre 11% restant estiment que leur compétences sont pas mises en valeur.

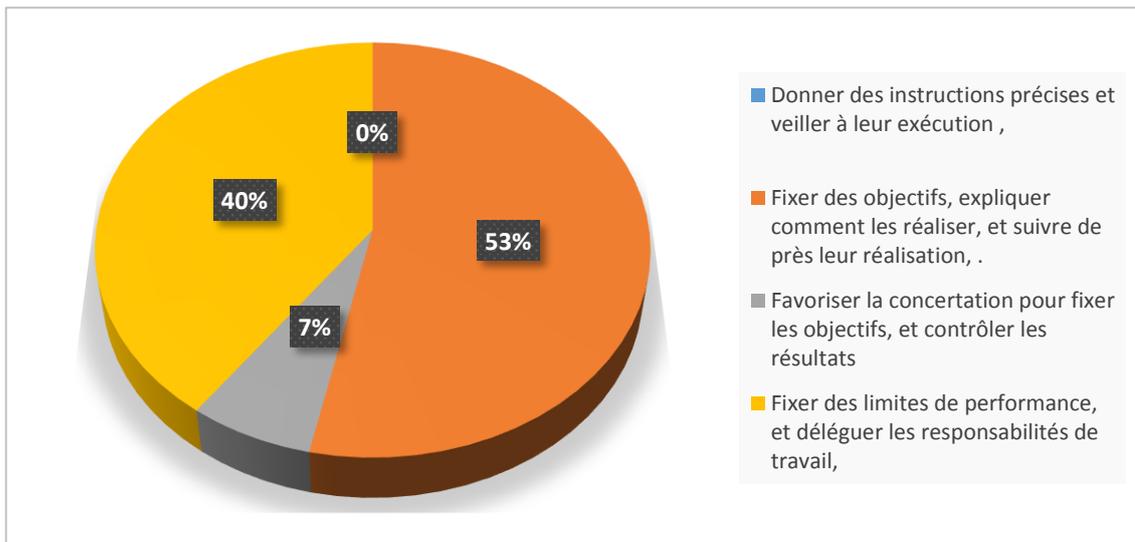
Ces résultats démontrent que le travail en équipe ne constitue pas une vision managériale de l'entreprise mais se développe d'une manière spontanée.

**Tableau 3-10** style préféré pour diriger les subalternes

Désignation	Fréquences	Pourcentages
Donner des instructions précises et veiller à leur exécution,	0	0%
Fixer des objectifs, expliquer comment les réaliser, et suivre de près leur réalisation,	24	53,33%
Favoriser la concertation pour fixer les objectifs, et contrôler les résultats	3	6,66%
Fixer des limites de performance, et déléguer les responsabilités de travail,	18	40%
Total	45	100%

**Source :** élaboré par l'étudiant sur la base des résultats du questionnaire

**Figure 3-12** styles préférés pour diriger les subalternes



Il ressort des résultats obtenus les tendances suivantes :

- 53,33% de notre enquêtés, fixent des objectifs, expliquent comment les réaliser, et suivent de près leur réalisation.
- 40%, fixer des limites de performance, et déléguer les responsabilités de travail.
- 6,66% favoriser la concertation pour fixer les objectifs, et contrôler les résultats.

Nous remarquons donc que le style de direction adopté par la plupart des managers de cette entreprise concerne la fixation des objectifs et le suivi de leur réalisation en dehors de

toute approche participative selon le modèle de la Direction Participative Par Objectif (DPPO) d'Octave Gélienier.

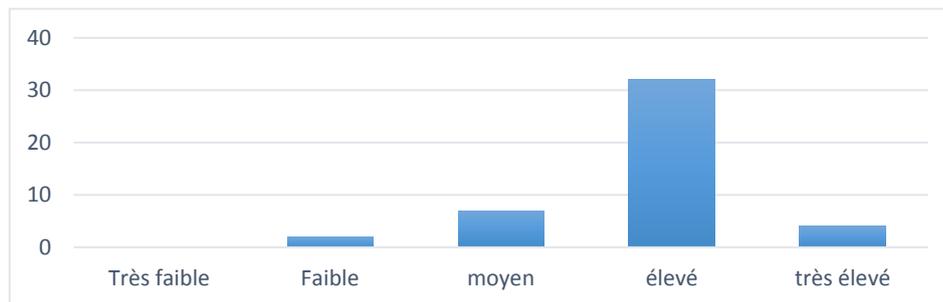
La classification de notre enquêtés selon l'autonomie accordée aux leurs subalternes est comme suit :

**Tableau 3-11** l'autonomie accordée aux subordonnées

Désignation	Fréquences	pourcentages
Très faible	0	0%
Faible	0	0%
moyen	7	15,55%
élevé	32	71,11%
très élevé	6	13.33%
Total	45	100%

Source : élaboré par l'étudiant sur la base des résultats du questionnaire

**Figure 3-13** l'autonomie accordée aux subordonnées



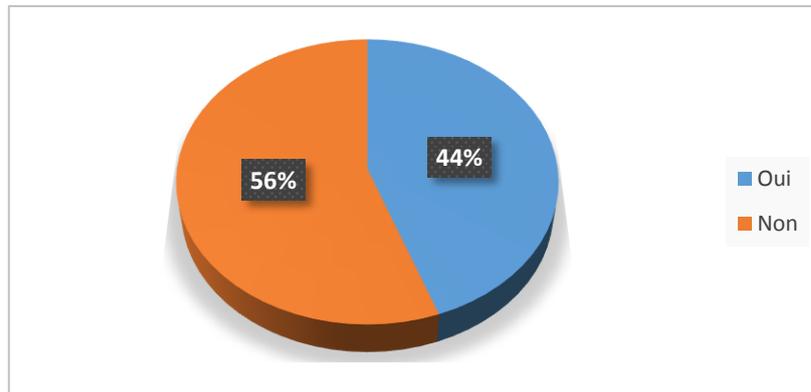
D'après ces résultats nous remarquons que les managers accordent aux collaborateurs une autonomie élevée avec un pourcentage de 84 %, ce qui nous laisse penser que l'autonomie au travail est un axe central dans l'entreprise, et le reste de notre échantillon accorde une autonomie entre moyenne et faible à leurs subalternes.

**Tableau 3-12** le niveau d'adaptation du style de leadership

Désignation	Fréquences	pourcentages
Oui	20	44,44%
Non	25	55,55%
Total	45	100%

Source : élaboré par l'étudiant sur la base des résultats du questionnaire

**Figure 3-14** le niveau d'adaptation du style de leadership



Nous remarquons que 44,44% des managers pensent que le style de leadership ne doit pas être adapté en fonction de leurs collaborateurs (leur compétence et leur motivation). Donc, selon eux, il faut appliquer un seul style de leadership pour tous les membres de l'équipe, et le reste de notre échantillon est contre l'application d'un seul style de leadership sur tous les collaborateurs. Cela dit, les managers de cette entreprise sont loin du style développé par Hersey et Blanchard<sup>1</sup> qui consiste à tenir compte de l'autonomie du collaborateur dans l'adoption d'un style de leadership en le faisant évoluer vers le style délégué.

Nous avons présenté l'opinion de notre échantillon sur l'impact de travail en équipe sur la performance individuelle comme suit :

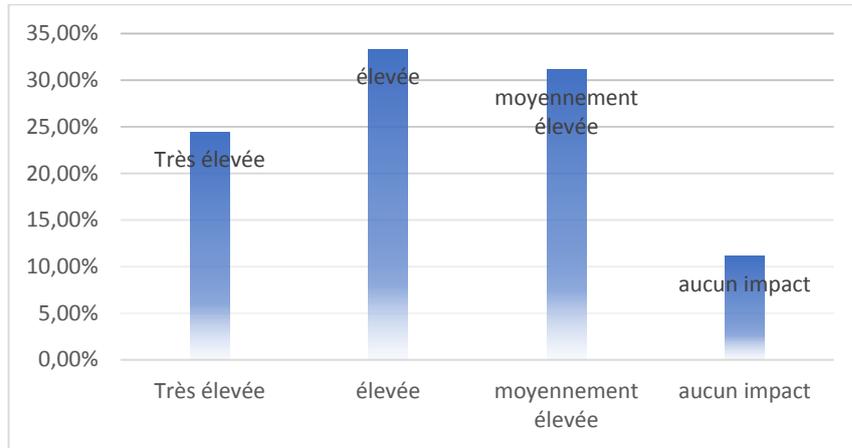
**Tableau 3-13** Le travail en équipe et la performance des collaborateurs

Désignation	Fréquences	pourcentages
Très élevée	11	24,44%
élevée	15	33,33%
moyennement élevée	14	31,11%
aucun impact	5	11,11%
Total	45	100%

**Source :** élaboré par l'étudiant sur la base des résultats du questionnaire

<sup>1</sup>BLANCHARD, (K) ; le manager minute, les éditions d'organisation, paris 1987, p, 112.

**Figure 3-15** Le travail en équipe et la performance des collaborateurs



Nous constatons, que l’impact du travail en équipe sur la performance de chaque membre est élevé (33,33%), moyennement élevée (31,11%) et très élevée (24,44%). Nous constatons, donc que la plupart des enquêtés confirme il l’existence d’un impact sur la performance individuel à travers le travail en équipe, dû à la collaboration entre les membres de l’équipe en question, ainsi que la nature humaine qui exige que chacun essaye de ce sur ce qui développe une certaine compétitivité dans un sens beaucoup plus positif. Chacun vise donc à développer ses compétences. Et le reste ne présente aucun intérêt au travail en équipe et son impact sur la performance individuelle à cause de leurs personnalités ou de la difficulté d’adaptation à l’équipe de travail.

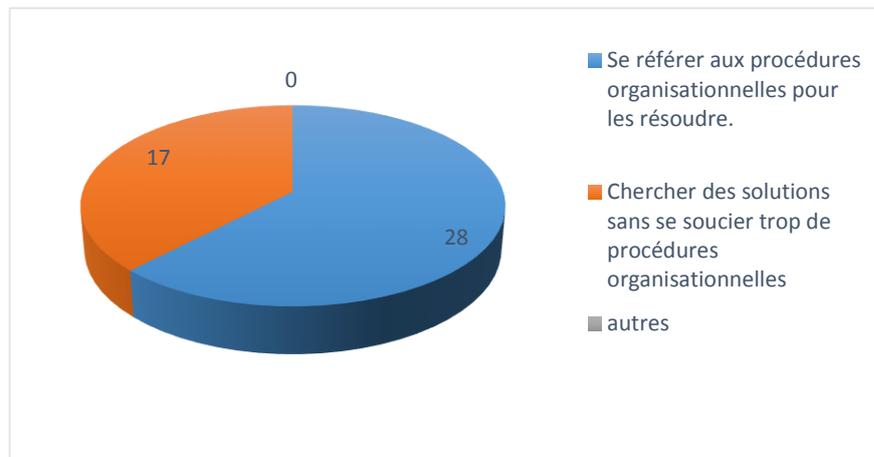
L’opinion des enquêtes sur la rencontre des problèmes au niveau des équipes de travail est présentée comme suit :

**Tableau 3-14** Méthode de résolution des problèmes

Désignation	Fréquences	pourcentages
Se référer aux procédures organisationnelles pour les résoudre.	28	62,22%
Chercher des solutions sans se soucier trop de procédures organisationnelles	17	37,77%
autres	0	0,00%
Total	45	100%

**Source :** élaboré par l’étudiant sur la base des résultats du questionnaire

**Figure 3-16** Méthode de résolution des problèmes



Nous remarquons que 62,22% des collaborateurs ont déclaré que leurs managers les conseillent de se référer aux procédures organisationnelles pour résoudre les problèmes. En revanche, 37,77% des managers recommandent de chercher de nouvelles solutions aux problèmes posés dans l'équipe de travail. Cela révèle que cette catégorie de managers n'est pas bureaucratique (attachés aux procédures organisationnelles) et privilégie la création de l'innovation.

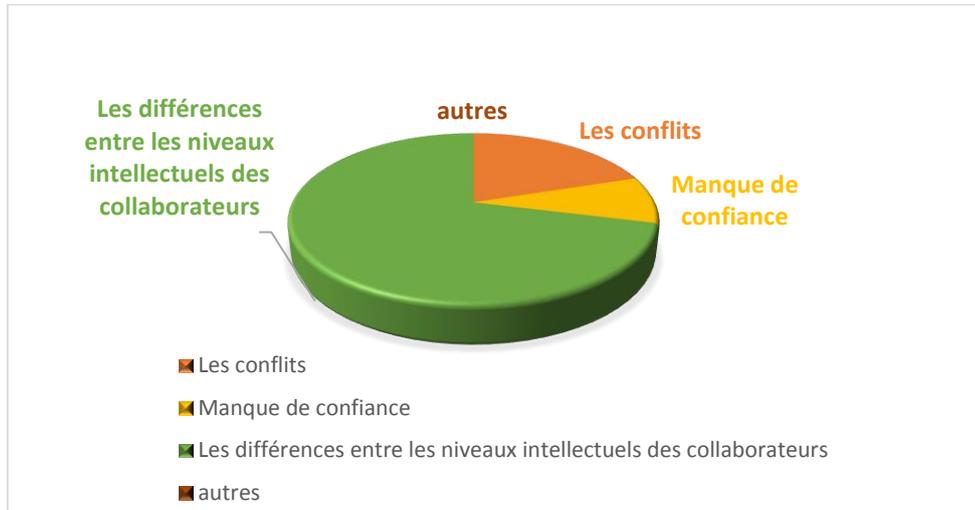
Les obstacles de travail en équipe sont présentés comme suit :

**Tableau 3-15** Obstacles rencontrés dans les équipes de travail

Désignation	Fréquences	pourcentages
Les conflits	9	20%
Manque de confiance	4	8,88%
Les différences entre les niveaux intellectuels des collaborateurs	32	71,11%
Autres	0	0%
Total	45	100%

**Source :** élaboré par l'étudiant sur la base des résultats du questionnaire

**Figure 3-17** Obstacles rencontrés dans les équipes de travail



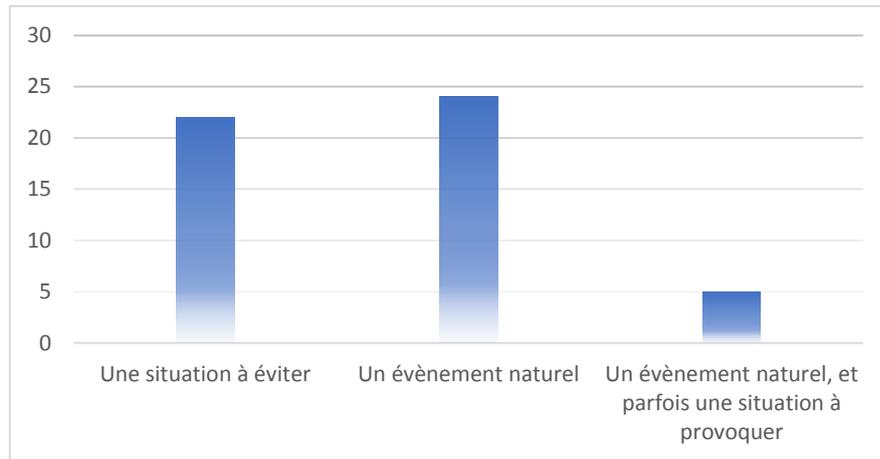
Les résultats ci-dessus, montrent que les différences entre les niveaux intellectuels des collaborateurs a été les obstacles majeurs rencontrés lors du travail en équipe avec un pourcentage de 71,11%, et 20% pour les conflits. En premier lieu, il s’est avéré que les conflits ne sont pas anticipés et réglés par les chefs, en deuxième lieu, la sélection inappropriée des membres de l’équipe a créé un énorme obstacle. Par la suite 8,88% des réponses mettent l’accent sur l’obstacle du manque de confiance. Ce sont en général ceux qui n’ont pas encore achevé la phase d’intégration dans l’équipe ou bien c’est le chef qui n’a pas joué convenablement son rôle.

**Tableau 3-16** Perception des conflits de travail

Désignation	Fréquences	pourcentages
Une situation à éviter	22	43,13%
Un évènement naturel	24	47,05%
Un évènement naturel, et parfois une situation à provoquer	5	9,80%
Total	51	100%

**Source :** élaboré par l’étudiant sur la base des résultats du questionnaire

**Figure 3-18** Perception des conflits de travail



Nous remarquons que le choix d’une situation à éviter et un évènement naturel sont les situations majeures qui sont choisis par managers avec un pourcentage respectivement 43,13% et 47,05%. Mais le reste de population selon eux les conflits ce sont des évènements naturels, et parfois une situation à provoquer avec un pourcentage de 9,80%. Et dans ce cas les managers jouent un rôle important pour gérer les conflits comme un facteur clés, et comme MASLOW dit : « Les managers formés sont les mieux armés pour ramener la paix »<sup>1</sup>.

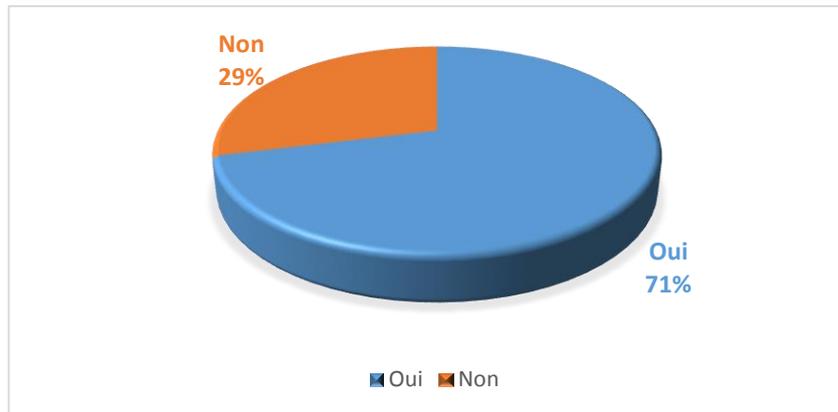
**Tableau 3-17** Le travail d’équipe et l’esprit de compétition

Désignation	Fréquences	pourcentages
Oui	32	71,11%
Non	13	28,88%
Total	45	100%

**Source :** élaboré par l’étudiant sur la base des résultats du questionnaire

<sup>1</sup> AUBERT, (N) : Management humain et organisationnel, édition Economica, Paris, 1991, p 89.

**Tableau 3-19** Le travail d'équipe et l'esprit de compétition



Nous constatons que Les résultats ci-après montrent qu'en intégrant une équipe, 71% de l'échantillon affirment le développement de leur esprit de compétition contre un pourcentage de 29%.

**Tableau 3-18** catégorie socioprofessionnelle / l'esprit de compétition

catégorie		esprit développé		total
		oui	non	
cadre	effectif	29	12	41
	pourcentage	65%	25%	100%
maitrise	effectif	3	1	4
	pourcentage	75%	25%	100%
total	effectif	32	13	45
	pourcentage	71%	29%	100%

Source : élaboré par l'étudiant sur la base des résultats du questionnaire

Nous constatons que sur 41 personnes des cadres, 65% leurs esprit de compétition est développé et le contraire pour le reste, tandis que la catégorie des maitrises montre que 75% entre eux leurs esprit de compétition est développé, cela montre que le management des équipes de travail a un impact sur le développement des compétences.

Après avoir analysé les résultats de l'enquête, nous présenterons les différentes propositions des enquêtés quant au développement du management d'équipe au sein de leur entreprise.

Ces suggestions sont :

- ✓ formation de communication, des brainstormings afin de développer les idées ;
- ✓ la reconnaissance ;

- ✓ que chacun s'exprime, négligeant les positions hiérarchiques ;
- ✓ mettre en valeur les compétences de chaque élément ;
- ✓ Désigner clairement les tâches de chaque élément dans l'équipe.

### **3-3- Synthèse des résultats et suggestions**

L'analyse et l'interprétation des résultats, nous a apporté une multitude d'informations sur la perception du travail en équipe par l'employé et son impact sur la performance individuelle.

Il s'agit de synthétiser tous les résultats issus du dépouillement du questionnaire, puis nous proposerons quelques suggestions qui seront peut-être utiles afin d'assurer une meilleure adaptation du travail en équipe et une optimale exploitation des ressources humaines.

L'un des premiers résultats de cette enquête concerne la tendance des employés vers le travail en équipe, Les résultats obtenus ont révélé que 88,88% préfèrent travailler en équipe, cette préférence due essentiellement à son apport positif dans la réalisation des plans de travail et l'atteinte des objectifs.

#### **3-3-1- Le développement des compétences**

L'ambiance et la dynamique du travail en équipe développent l'esprit de coopération, et créent un espace de compétition. La variété des compétences et des expertises existantes au sein de l'équipe sert à former des employés polyvalents.

Ce résultat était confirmé parce que 80% ont déclaré que leurs compétences sont mises en valeur.

Ces effets prouvent que la contribution du travail en équipe est indispensable au développement des compétences des employés.

#### **3-3-2- L'amélioration de la performance individuelle**

Il s'est avéré de l'exploitation du tableau N°13 que notre échantillon déclare que le travail en équipe a un impact variable sur la performance des individus puisque 57.77% considèrent cet impact comme très élevé ou élevé contre 31% qui le situe dans le niveau moyen.. Ceci dit, la tendance générale des attitudes des managers s'oriente plus vers la relation positive entre le travail en équipe et la performance des membres des équipes de travail.

Enfin, La plupart des employés, soit 70%, ont déclaré que les objectifs de l'équipe sont toujours réalisés justifiant cette performance par le fait que les équipes de travail fonctionnent au seuil de leur entreprise même si cela n'est pas le résultat d'une politique managériale mais

en raison de la prédominance d'une culture d'entraide et de solidarité qui s'est constitué entre les employés qui sont presque de la même génération.

### **3-3-3- Motivation au travail**

Trois facteurs de motivation que l'entreprise peut assurer au sein de ses équipes. Il s'agit d'abord du comportement du chef, donc il doit se comporter équitablement lors du partage des tâches, le règlement des conflits, et rétribution des contributions.

Deuxièmement, donner plus de chance à tout le personnel de participer à la prise de décision, et au même temps reconnaître les initiatives et les efforts engagés.

Notre enquête a montré que SONELGAZ (SPE) garantit les facteurs précédents.

Les résultats montrent aussi que, dans ces circonstances les employés arrivent à réaliser plus rapidement leurs objectifs personnels ; de ce fait le travail en équipe met à la disposition de l'entreprise des facteurs mobilisateurs des employés.

### **3-3-4- Implication au travail**

L'employé se trouve plus impliqué dans le travail, d'une façon qu'il engage plus d'effort, c'est à cause de la motivation qu'offrent les équipes de travail ; les liens sociaux, le développement des compétences, la reconnaissance de travail et l'atteinte des objectifs personnels (réalisation de soi), « Maslow a montré que La motivation est fortement liée à la Satisfaction d'une catégorie de besoins »<sup>1</sup>. En outre sa fidélité et son attachement à l'équipe en particulier, et à l'entreprise en général se sont renforcés.

### **3-3-5- Limites du travail en équipe**

Notre enquête nous a aidés à faire ressortir les limites principales du travail en équipe dont nous pouvons les résumer comme suit :

Les conflits qui peuvent se déclencher entre les membres d'équipe affectent directement leur rendement, dont ils constitueront une source de démotivation ou une raison de dispersion de l'équipe.

L'inégalité des contributions et la valorisation injuste du travail représentent les éléments pour lesquels s'inquiètent les employés et les poussent à préférer travailler individuellement.

Le rythme de l'équipe dépend rythme imposé par l'employé le moins compétitif et la dépendance de la planification du travail de chaque membre de l'équipe.

---

<sup>1</sup> AUBERT, (N) : Management humain et organisationnel, édition Economica, Paris, 1991, p 89.

Ces raisons dues essentiellement aux éléments suivants : le manque de confiance, les différences entre les niveaux intellectuels, le rôle du chef, l'âge et l'ancienneté.

### **3-3-6- recommandations**

À la lumière de notre étude au sein de SONELGAS (SPE), nous allons proposer quelques suggestions qui mettent l'accent sur les points faibles de l'organisation du travail en équipe dans le but d'assurer une haute performance individuelle.

- Le chef doit faciliter l'intégration des membres de l'équipe en accueillant les nouvelles recrues ;
- Faire participer tout le monde dans l'élaboration des plans de travail et la prise de décision ;
- Essayer au maximum dans les entretiens d'embauche de comprendre le caractère, la personnalité et les préférences vis-à-vis du mode de travail ;
- Utiliser des primes individuelles et collectives pour motiver l'équipe ;
- En formant les équipes, les responsables doivent prendre en considération les critères d'âge et d'ancienneté ;
- Anticiper les conflits et les régler d'une manière à satisfaire toutes les parties pour ne pas affecter la performance de l'équipe et maintenir la bonne communication ;
- Diviser les tâches équitablement en prenant en considération l'expérience des individus ;
- évaluer le rendement des membres des équipes individuellement pour mieux connaître la progression de chaque membre.

# **Conclusion générale**

Pour réussir dans l'environnement actuel caractérisé par la complexité et l'instabilité, l'entreprise a besoin de ressources humaines organisée et motivées pour que l'entreprise réalise ses objectifs organisationnels fixés au préalable, cela ne peut être établi qu'avec un bon système de management des équipes. Pour cela on a effectué une enquête au sein de l'entreprise de production de l'électricité de l'est pour étudier l'impact du management des équipes sur la performance individuelle.

Après des recherches effectuées dans des ouvrages de spécialité et sur des sites internet, nous sommes arrivés à déterminer, d'une part comment s'organiser au sein d'une équipe. En passant de la définition du travail d'équipe, la cohésion d'une équipe aux différents conflits entre le personnel de la même équipe, le rôle des managers qui visent essentiellement à améliorer l'intégration des ressources humaines dans le fonctionnement dynamique de l'équipe d'où celui de l'entreprise, ainsi que la performance des équipes de travail et le profit que nous avons pu en tirer. Et d'autre part, nous avons arrivé à intégrer la notion de la performance en général et celle de la performance individuelle, son évaluation, et lien entre le travail en équipe et la performance individuelle, pour arriver à déterminer l'impact du management des équipes sur la performance individuelle et collective.

Dans notre étude nous avons suivi une méthodologie de recherche descriptive analytique qui repose sur une enquête auprès des employés de la société de production d'électricité de SONELGAZ, dans le but de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses.

Notre recherche nous a permis de signaler que notre première hypothèse se vérifie le travail en équipe contribue à accroître la performance individuelle. En effet, et après l'enquête effectuée au sein de la SPE nous avons constaté que le travail en équipe à une grande influence sur la performance des employés.

Notre étude nous a permis aussi de confirmer la deuxième hypothèse stipulant que le travail en équipe contribue au développement des compétences, nous avons trouvé que le personnel de la SPE est bien organisé, car au niveau de chaque division on trouve des équipes ayant des différentes compétences coopérant et effectuant chacun deux la tâche qui lui a été attribué et ainsi en échangeant les compétences ils ont pu créer un excellent réseau de travail.

Ainsi que notre dernière hypothèse exprimant que le travail en équipe influe positivement sur la motivation du personnel et leur implication au travail, est vérifiée, c'est ce que nous avons remarqué d'après notre questionnaire lancé aux employés de la SPE.

A la lumière de notre étude réalisée, nous pouvons conclure que le management des équipes a un impact sur la performance individuelle et collective de l'entreprise.

A partir des résultats obtenus à travers cette étude, nous présentons les recommandations suivantes :

Le chef doit faciliter l'intégration des membres de l'équipe en accueillant les nouvelles recrues ;

- ✓ Faire participer tout le monde dans l'élaboration des plans de travail et la prise de décision ;
- ✓ Essayer au maximum dans les entretiens d'embauche de comprendre le caractère, la personnalité et les préférences vis-à-vis du mode de travail ;
- ✓ Utiliser des primes individuelles et collectives pour motiver l'équipe ;
- ✓ En formant les équipes, les responsables doivent prendre en considération les critères d'âge et d'ancienneté ;
- ✓ Anticiper les conflits et les régler d'une manière à satisfaire toutes les parties pour ne pas affecter la performance de l'équipe et maintenir la bonne communication ;
- ✓ Diviser les tâches équitablement en prenant en considération l'expérience des individus
- ✓ Évaluer le rendement des membres des équipes individuellement pour mieux connaître la progression de chaque membre.

Cette étude permet d'envisager de nombreuses possibilités de recherches ultérieures qu'on peut proposer sous les thèmes suivants :

- ✓ Le management d'équipe sur la performance de l'organisation ;
- ✓ Le management d'équipe et son impact sur la performance de la branche nationale.

# **Bibliographie**

## 1. Ouvrages

- AUBERT, (N) : Management humain et organisationnel, édition Economica, Paris, 1991.
- AUBERT, (N) et autres, Diriger et motiver, édition d'Organisation, paris, 1991.
- AELION, (François) : Manager en toutes lettres, Edition d'Organisation, Paris, 2009,
- BAILLY, (F) : Comportement humain et management, édition Pearson éducation, Paris, 2006.
- BAILLY, (F) ; Comportement humain et management, édition Pearson Edition, Paris, 2006.
- BENOIS, (Patrick) : management et contrôle de gestion, édition Nathan, 2008.
- BENRAOUNE, (S) : le management des ressources humaines, édition Office des publications universitaires, Alger, 2010.
- BERNATCHEZ, (Jean-Claude) : L'appréciation des performances au travail : de l'individu à l'équipe, Edition Presse de l'université du Québec, Québec, 2003.
- BLACK, (N) ET ANNE, (A); the leadership Grid Dilemma-Grid Solution by, Gulf Publishing Company, Houston, 1991.
- BARGE, (J.K): communication skills for organizations and groups, Edition Martin's Press, New York, 1994.
- CHARLES-PAUVERS, (B) et autres : les déterminants psychologiques de la performance au travail : un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche, édition LIRHE, Toulouse, 2004.
- CHARLINE, (Licette) : savoir gérer un conflit, Edition studyrama, 3e Edition 2008.
- CONGER, (A) ET KNUNGO, (N): Behavioral dimension of charismatic leadership, edition Jossey-bass, San Francisco, 2000.
- CHARLESS, (H) : Vers une stratégie des ressources humaines, les éditions d'Organisation, Paris, 1988.
- DEVILLARD, (olivier), la dynamique des équipes, Edition d'organisations, paris, 2000.
- DRUCKER, (P) : Devenez manager !, édition Pearson Education France, Paris, 2006.
- Florence Allard-Poesi : Management d'équipe, 3ème Edition, Edition Dunod, Paris, 2012.
- FAIRHURST, (T) ET SARR, (A): the art of framing: managing the language of leadership, Edition Jossey Bass, San Francisco, 1996.

- HERMEL, (Philippe) : Le management participatif, sens, réalités, action, Edition d'organisations, Paris, 1989.
- HELLIERGEL, (D) et autres : Management des organisations, édition De Boeck université, Bruxelles, 2006.
- IGALENS, (Jacques) : Audit des ressources humaines, Edition Liaison, 3émeédition, Paris, 2000.
- Jean-Louis VIARGUES, LE GUIDE DU MANAGER D'ÉQUIPE, 3ème édition, Éditions d'Organisation, 1999, 2001, 2004.
- KALIKA, (Murray) : structure d'entreprise, réalité, détermination, performance, Édition Economica 1998.
- KHEMAKHEM, (Albert) : la mesure de la performance, édition Dalloz, Paris 1998.
- KHEMAKHEM, (A) : la dynamique de contrôle de gestion, Dunod, paris, 1992.
- KIRKPTRICK, (A): «Visionary leadership theory », in Encyclopedia of Leadership, vol. 4, Sage, 2004.
- LASROCHAS, (Audebert) : Les équipes intelligentes, Edition d'organisation, Paris, 1999.
- MALO, (Jean Louis) : l'essentiel du contrôle de gestion, Édition d'organisation, Paris, 2000.
- MUCCHIELLI, (Roger) : le travail en équipe, Edition ESF, 8é édition, 2002.
- MARWAN, (E): groups dynamics: the psychology of small groups behavior, edition Mac Graw-Hill, New York, 1976.
- MADDI, (S.R): personality theory, a comparative analysis, Homewood 3, 4ème editions, Dorsey, 1980.
- MARTORY, (B), CROZET, (D) : gestion de ressources humaines, édition DUNOD, Paris 2002.
- Meredith BELBIN, les rôles en équipe, Edition d'organisation, Groupe Eyrolles, 2006.
- Olivier, (Meier), DICO du manager, Edition Dunod, Dunod, Paris, 2009.
- PERVIN, (R): currents controversies and issues in personality, Wiley, 3ème edition, 2001.
- ROBBINS, (Stephen), DECENZO, (David) et GABILLET (Philippe) : Management, l'essentiel des concepts et des pratiques, Edition Pearson Education, 4è édition, France, 2004.

- ROBBINS, (Stephen), JUDGE, (Timothy) et GABILLET, (Philippe) : comportements organisationnels, Edition Pearson Education, 12<sup>ème</sup> édition, France, 2006.
- ROSENBERG, (Harry) : la mesure de la performance, Édition Nathan, Paris 1998.
- SCHEIN, (H.S), process consultation, vol et edenglewood chiffs, edition Prentince Hall, New Jorsey, 1988.
- SELLER, (Monique) et TESTA, (Jean-Pierre) : Animer, diriger une équipe, Edition ESF, Paris, 1999.
- SCHERMERHORN, (John. R), HUNT, (James. G) et OSBORN, (Richard. N) : Comportement humain et organisation, Traduit par CLAIRE de (Billy), Edition village mondial, 2<sup>è</sup> édition, Paris, 2002.
- Stéphane, (Balland), Anne-Marie, (bouvier), management des entreprises, Edition Dunod, Paris 2006.
- SEGUIN, (Gérard) : gestion opérationnelle des équipes, édition DUNOD, Paris, 2005.
- VROOM, (V) ET YETTON, (P): the new leadership, Englewood cliffs Edition, New York, 1988.
- WEISS, (Dimitri) : ressources humaines, Edition d'organisations, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2003.
- YUKI, (G), GORDON, (A) ET TABER, (T): « A hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research », Journal of Leadership and Organisational Studies, N°1, April 2002.

## **2. Les travaux universitaires**

- OUACHRINE, (Hassane) : gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale de l'entreprise, Mémoire de magistère en sciences commerciales, INC, 2003.

## **3. Web graphie**

- [www.sympatico.ca/jplage/performance.htm](http://www.sympatico.ca/jplage/performance.htm). (Consulté le 14/03/2016 à 12 :24h)
- [http://www.mbarh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba\\_rh/pdf/Travaux\\_etudiants/Promo7/Bien\\_etre\\_et\\_la\\_performance\\_au\\_travail.pdf](http://www.mbarh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba_rh/pdf/Travaux_etudiants/Promo7/Bien_etre_et_la_performance_au_travail.pdf). (Consulté le 14/03/2016 à 23:02h).
- ([http://www.mbarh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba\\_rh/pdf/Travaux\\_etudiants/Promo7/Bien\\_etre\\_et\\_la\\_performance\\_au\\_travail.pdf](http://www.mbarh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba_rh/pdf/Travaux_etudiants/Promo7/Bien_etre_et_la_performance_au_travail.pdf)). (Consulté le 15/03/2016 à 12 :56).

# **Annexes**

## Liste des annexes

<b>Annexe n°1</b> : fiches d'évaluation .....	<b>A</b>
<b>Annexe n°2</b> : questionnaire .....	<b>B</b>

2. EVALUATION DU ROLE

HABILETES et comportements observables	1	2	3	4
	Cotes (1)			
Nbre de points (2)				

I. HABILETES INTELLECTUELLES

<p><b>1. ORDRE ET METHODE, i.e :</b> Tient ses dossiers, informations et travaux pour une période donnée. Se dote de procédés, moyens et démarches de travail facilitant l'atteinte des objectifs. Réalise ses travaux par ordre de priorité et selon la démarche arrêtée. Procède à des ajustements éventuels de son programme de travail. Accorde un soin particulier à la présentation matérielle de ses travaux. Respecte les délais de réalisation.</p>					
<p><b>2. OBSERVATION ET DISCERNEMENT, i.e :</b> Prend le temps nécessaire pour examiner un problème. Recueille des faits avant de porter un jugement. Consolide ses observations par des informations complémentaires. Identifie les contraintes pouvant constituer un blocage pour l'avancement des travaux. Dresse des constats exhaustifs et objectifs. Entrevoit l'impact des solutions préconisées.</p>					
<p><b>3. ANALYSE ET SYNTHÈSE, i.e :</b> Identifie tous les éléments d'une situation donnée. Distingue les données essentielles de celles qui sont accessoires (va à l'essentiel) Résume les faits et les rattache à une problématique d'ensemble. Identifie les causes possibles d'un problème. Elabore et fournit les éléments de synthèse inhérents au problème posé. Fournit des éléments suffisants pour une prise de décision.</p>					
<p><b>4. SENS DE L'INNOVATION, i.e :</b> Identifie et prend en charge le changement souhaité. Identifie les éventuels apports à tirer des nouvelles approches ou innovations technologiques. Propose des améliorations à effectuer dans son environnement professionnel. Expérimente et procède à des essais. Initie et participe aux changements. Evalue les résultats de ses propositions. Prévoit un dispositif de suivi, d'actualisation et de mise à jour de ses travaux.</p>					

II. HABILETES INTERPERSONNELLES

<p><b>5. COLLABORATION / TRAVAIL D'EQUIPE, i.e :</b> Participe activement dans les réunions, rencontres, rapports, donne son opinion en simplifiant dans la discussion. Adopte un rôle actif dans le groupe. Adhère aux idées retenues même si ce ne sont pas les siennes. Agit dans le sens des décisions de l'équipe. Procède à des consultations et concertations</p>					
<p><b>6. SENS DE LA COMMUNICATION, i.e :</b> Transmet un message clair et précis. Soigne la présentation matérielle de ses documents. S'assure de la compréhension de son message par son interlocuteur et reformule si nécessaire. Suscite de l'intérêt et de l'attention à ses propos. Prend le temps d'écouter ses interlocuteurs. Fait préciser au besoin le contenu de l'idée, du message émis par son interlocuteur. Intègre les points de vue différents des siens.</p>					
<p><b>7. CAPACITE A RENDRE COMPTE, i.e :</b> Donne suite aux instructions et orientations reçues. Tient la hiérarchie au fait des événements ou informations significatifs. Fait part à sa hiérarchie des résultats obtenus. Choisit les supports et les moyens appropriés pour transmettre l'information. Fournit rapidement à sa hiérarchie l'information demandée. Etablit des rapports d'activités périodiques.</p>					

III. HABILETES PERSONNELLES

HABILETES et comportements observables	1	2	3	4
	Cotes (1)			
Nbre de points (2)				

<p><b>8. SOUPLESSE ET ADAPTATION, i.e :</b> Se montre conciliant et ouvert dans ses relations professionnelles. S'adapte facilement aux situations nouvelles. Accepte de modifier ses idées, ses opinions ainsi que ses travaux à la lumière d'informations nouvelles. Admet ses erreurs et en tire des enseignements. Ajuste ses comportements en fonction des situations. Maintient un rendement de qualité malgré les changements. Adapte ses méthodes de travail à celles arrêtées au sein de sa structure de rattachement.</p>				
<p><b>9. INITIATIVE ET AUTONOMIE, i.e :</b> Etablit lui-même son propre programme d'activité. Utilise ses connaissances avant de demander de l'aide. Est capable de prendre en charge une situation, un problème. Introduit des ajustements aux programmes de travail en tenant compte de nouveaux facteurs. Expérimente des solutions et méthodes de travail nouvelles. Propose des travaux complémentaires par rapport aux objectifs convenus.</p>				
<p><b>10. DYNAMISME, i.e :</b> S'engage pleinement dans son travail en terme de temps et d'implication. Fournit beaucoup d'efforts. Stimule son entourage par son activité débordante. Affiche de l'engagement et de la motivation pour ses activités. Reprend ses travaux et recommence plusieurs fois si nécessaire. Fait preuve d'efficacité.</p>				

TOTAL (3)	100
NOTE FINALE (4)	20

(1) Pour chaque habileté, mettre une croix dans la colonne correspondante au degré de maîtrise observé (en se basant sur les comportements décrits et sur la signification des cotes - 1, 2, 3, 4 - donnée ci-après) :

Cotes	1	2	3	4
Signification	compétence à acquérir	compétence à développer	compétence à parfaire	compétence acquise

(2) Traduire ces cotes (1, 2, 3, 4) en nombre de points correspondants en utilisant le tableau ci-dessous :

Cotes	1	2	3	4
Nombre de Points	0	3	6	10

(3) Sommer le nombre de points sur 100

(4) Diviser par 5 le total sur 100 pour obtenir une note sur 20

EVALUATION DU RENDMENT NOTE PONDEREE ( N X 0,60 )	EVALUATION DU ROLE NOTE PONDEREE ( N X 0,40 )	

3. EVALUATION GLOBALE

4. SYNTHESE DE L'EVALUATION

1. EVALUATION DU RENDMENT

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

2. EVALUATION DU ROLE

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

5. PISTES DE DEVELOPPEMENT

**5.1. Actions de formation proposées**

**5.3. Réorientations**

- L'intéressé doit-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ? Si oui dire lesquels ?
- L'intéressé souhaite-t-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ? Si oui dire lesquels ?

2. EVALUATION DU ROLE

HABILETES et comportements observables	Cotes (1)			
	1	2	3	4

Nbre de points (2)

I. HABILETES INTELLECTUELLES

1. SENS DE L'ANALYSE, i.e : Identifie les éléments d'une situation de travail donnée. Procède à l'évaluation d'une situation et/ou au diagnostic d'un problème. Propose des solutions adaptées. Procède aux ajustements nécessaires à l'obtention de bons résultats.				
2. RIGUEUR ET METHODE, i.e : Classe le matériel et/ou supports de travail mis sous sa responsabilité. Réalise ses travaux selon l'ordre des priorités établi. Respecte les délais de réalisation des travaux. Accorde un soin particulier à la présentation matérielle de ses produits et travaux.				
3. ASSIMILATION DES REGLES ET PROCEDURES, i.e : Applique correctement les procédures de travail et les règles d'hygiène et de sécurité. Assimile et applique les orientations, instructions de sa hiérarchie. Préserve le matériel et/ou supports de travail mis sous sa responsabilité. Procède aux premiers entretiens, dépannage des supports et/ou du matériel.				

II. HABILETES INTERPERSONNELLES

4. ESPRIT D'EQUIPE, i.e : Collabore avec sa hiérarchie et ses collègues. Coopère en période de charge exceptionnelle. Agit dans le sens des décisions du groupe. Développe et favorise les échanges avec les membres de son équipe.				
5. SENS DES RELATIONS HUMAINES, i.e : Prend le temps d'écouter et d'observer les autres. Fait part de ses opinions, avis et conseils selon les cas. Accepte les suggestions venant de la part des autres (collègues...). Entretient des rapports de courtoisie avec autrui.				
6. CAPACITE A RENDRE COMPTE, i.e : Donne suite aux instructions et orientations reçues. Organise l'information à transmettre en retour à sa hiérarchie. Informe sa hiérarchie des difficultés et contraintes à lever. Rend compte régulièrement à sa hiérarchie de l'état d'avancement des travaux.				

HABILETES et comportements observables	Cotes (1)			
	1	2	3	4

Nbre de points (2)

III. HABILETES PERSONNELLES

7. SOUPLESSE ET ADAPTATION, i.e : Intègre les nouvelles techniques et procédures à son activité professionnelle. Accepte les avis et suggestions venant de la part des autres. Maintient un rendement de qualité malgré les changements. Admet ses insuffisances et en tire des enseignements (se remet en cause).				
8. DYNAMISME, i.e : S'engage pleinement dans son travail en termes de temps et d'implication. Se concentre sur les tâches à accomplir. Réalise rapidement et efficacement les travaux qui lui sont confiés. Affiche sa disponibilité.				

TOTAL (3)

80

NOTE FINALE (4)

20

(1) Pour chaque habileté, mettre une croix dans la colonne correspondante au degré de maîtrise observé (en se basant sur les comportements décrits et sur la signification des cotes - 1, 2, 3, 4 - donnée ci-après) :

Cotes	1	2	3	4
Signification	compétence absente	compétence à développer	compétence à parfaire	compétence acquise

(2) Traduire ces cotes (1, 2, 3, 4) en nombre de points correspondants en utilisant le tableau ci-dessous :

Cotes	1	2	3	4
Nombre de Points	0	3	6	10

(3) Sommer le nombre de points sur 80

(4) Diviser par 4 le total sur 80 pour obtenir une note sur 20

3. EVALUATION GLOBALE

EVALUATION DU RENDEMENT ( N X 0,7 )	EVALUATION DU ROLE NOTE PONDEREE ( N X 0,3 )	EVALUATION GLOBALE NOTE / 20

4 . SYNTHESE DE L'EVALUATION

1. EVALUATION DU RENDEMENT

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

2. EVALUATION DU ROLE

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

5. PISTES DE DEVELOPPEMENT

5.1. Actions de formation proposées

5.2. Réorientations

- L'intéressé doit-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ?  
Si oui dire lesquels ?

- L'intéressé souhaite-t-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ?  
Si oui dire lesquels ?

2. EVALUATION DU ROLE

HABILETÉS et comportements observables	1	2	3	4
	Côtes (1)			
Nbre de points (2)				

I. HABILETÉS INTELLECTUELLES

<p><b>1. ORDRE ET METHODE, i.e :</b> Tient ses dossiers, informations et travaux en ordre. Programme ses travaux pour une période donnée. Se dote de procédés, moyens et démarches de travail facilitant l'atteinte des objectifs. Réalise ses travaux par ordre de priorité et selon la démarche arrêtée. Procède à des réajustements éventuels de son programme de travail. Accorde un soin particulier à la présentation matérielle de ses travaux.</p>					
<p><b>2. OBSERVATION ET DISCERNEMENT, i.e :</b> Prend le temps nécessaire pour examiner un problème. Recueille des faits avant de porter un jugement. Consolide ses observations par des informations complémentaires. Identifie les contraintes pouvant constituer un blocage pour l'avancement des travaux. Dresse des constats exhaustifs et objectifs. Entrevoit l'impact des solutions préconisées.</p>					
<p><b>3. ANALYSE ET SYNTHÈSE, i.e :</b> Identifie tous les éléments d'une situation donnée. Distingue les données essentielles de celles qui sont accessoires (va à l'essentiel). Résume les faits et les rattache à une problématique d'ensemble. Identifie les causes possibles d'un problème. Elabore et fournit les éléments de synthèse inhérents au problème posé. Fournit des éléments suffisants pour une prise de décision.</p>					
<p><b>4. SENS DE L'INNOVATION, i.e :</b> Identifie et prend en charge le changement souhaité. Identifie les éventuels apports à tirer des nouvelles approches ou innovations technologiques. Propose des améliorations à effectuer dans son environnement professionnel. Expérimente et procède à des essais. Initie et participe aux changements. Evalue les résultats de ses propositions. Prévoit un dispositif de suivi, d'actualisation et de mise à jour de ses travaux.</p>					

II. HABILETÉS INTERPERSONNELLES

<p><b>5. COLLABORATION / TRAVAIL D'EQUIPE, i.e :</b> Participe activement dans les réunions, rencontres, échanges, donne son opinion en s'impliquant dans la discussion. Adopte un rôle actif dans le groupe. Adhère aux idées retenues même si ce ne sont pas les siennes. Agit dans le sens des décisions de l'équipe. Procède à des consultations et concertations</p>					
<p><b>6. SENS DE LA COMMUNICATION, i.e :</b> Transmet un message clair et précis. Soigne la présentation matérielle de ses documents. S'assure de la compréhension de son message par son interlocuteur et reformule si nécessaire. Suscite de l'intérêt et de l'attention à ses propos. Prend le temps d'écouter ses interlocuteurs. Fait préciser au besoin le contenu de l'idée, du message émis par son interlocuteur. Intègre les points de vue différents des siens.</p>					
<p><b>7. CAPACITE A RENDRE COMPTE, i.e :</b> Donne suite aux instructions et orientations reçues. Tient la hiérarchie au fait des événements ou informations significatifs. Fait part à sa hiérarchie des résultats obtenus. Choisit les supports et les moyens appropriés pour transmettre l'information. Fournit rapidement à sa hiérarchie l'information demandée. Etablit des rapports d'activités périodiques.</p>					

III. HABILETÉS PERSONNELLES

HABILETÉS et comportements observables	1	2	3	4
	Côtes (1)			
Nbre de points (2)				

<p><b>8. SOUPLÉSSE ET ADAPTATION, i.e :</b> Se montre conciliant et ouvert dans ses relations professionnelles. S'adapte facilement aux situations nouvelles. Accepte de modifier ses idées, ses opinions ainsi que ses travaux à la lumière d'informations nouvelles. Admet ses erreurs et en tire des enseignements. Ajuste ses comportements en fonction des situations. Maintient un rendement de qualité malgré les changements. Adapte ses méthodes de travail à celles arrêtées au sein de sa structure de rattachement.</p>				
<p><b>9. INITIATIVE ET AUTONOMIE, i.e :</b> Etablit lui-même son propre programme d'activité. Utilise ses connaissances avant de demander de l'aide. Est capable de prendre en charge une situation, un problème. Introduit des ajustements aux programmes de travail en tenant compte de nouveaux facteurs. Expérimente des solutions et méthodes de travail nouvelles. Propose des travaux complémentaires par rapport aux objectifs convenus.</p>				
<p><b>10. DYNAMISME, i.e :</b> S'engage pleinement dans son travail en terme de temps et d'implication. Fournit beaucoup d'efforts. Stimule son entourage par son activité débordante. Affiche de l'engagement et de la motivation pour ses activités. Reprend ses travaux et recommence plusieurs fois si nécessaire. Fait preuve d'efficacité.</p>				

TOTAL (3)	100
NOTE FINALE (4)	20

(1) Pour chaque habileté, mettre une croix dans la colonne correspondante au degré de maîtrise observé (en se basant sur les comportements décrits et sur la signification des côtes - 1, 2, 3, 4 - donnée ci-après) :

Côtes	Signification
1	compétence à acquérir
2	compétence à développer
3	compétence à parfaire
4	compétence acquise

(2) Traduire ces côtes (1, 2, 3, 4) en nombre de points correspondants en utilisant le tableau ci-dessous :

Côtes	Nombre de Points
1	0
2	3
3	6
4	10

(3) Sommer le nombre de points sur 100

(4) Diviser par 5 le total sur 100 pour obtenir une note sur 20

POINTS FORTS	
POINTS A AMELIORER	

2. EVALUATION DU ROLE

POINTS FORTS	
POINTS A AMELIORER	

1. EVALUATION DU RENDEMENT

4. SYNTHESE DE L'EVALUATION

EVALUATION DU RENDEMENT (N X 0,60)	EVALUATION DU ROLE (N X 0,40)	NOTE PONDREEE
EVALUATION GLOBALE	NOTE / 20	

3. EVALUATION GLOBALE

**5.3. Réorientations**

- L'intéressé doit-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ? Si oui dire lesquels ?
- L'intéressé souhaite-t-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ? Si oui dire lesquels ?

**5.1. Actions de formation proposées**

5. PISTES DE DEVELOPPEMENT

---

❧

## Questionnaire d'étude

❧

---

Bonjour Mesdames, Messieurs ;

Dans le cadre de l'élaboration de mon mémoire de fin d'étude dont le thème est « **le management d'équipe et son impact sur la performance individuelle** », en vue de l'obtention du diplôme de 2ème année master en sciences commerciales, option : management et organisation des entreprises, j'ai l'honneur de solliciter votre contribution et votre amabilité de répondre à ce questionnaire.

J'espère que les informations émanant de votre part, me permettra de se rapprocher le plus possible de la réalité de la situation professionnelle actuelle dans votre unité de production d'électricité

Entre autre, même que ces informations ne seront communiquées qu'à simple titre anonyme, elle ne seront exploitées que dans le cadre de cette étude.

Merci d'avance pour votre contribution.

M Djella Ramzi

Etudiant en fin de cycle à l'école supérieure de commerce de pôle universitaire de kolea

---

❧

**Il n'y a pas de réponses fausses, ni de réponses justes, seule votre opinion compte.**

❧

---

Q1 : Le sexe :

Masculin

Féminin

Q2 : Age :

Moins de 30ans

30-40 ans

40-50 ans

Plus de 50 ans

Q3 : Niveau d'instruction :

Moyen

secondaire

universitaire

Q4 : Etat civil

Célibataire

Marié(e)

Divorcé

Veuf

Q5 : Quel est votre niveau hiérarchique

Cadre

maitrise

Q6 : le poste occupé .....

Q7 : Ancienneté

Moins de 5ans

De 5-10 ans

Plus de 10 ans

Q8 : le poste occupé précédemment.....

Q9 : préférez-vous travailler ?

En équipe

Individuellement

Q10 : quand vous êtes avec votre équipe,

Vos idées ont été enrichies

Vos idées ont été dispersées

Aucun changement

Q11 : Après avoir dirigé une équipe, vos compétences :

Sont mises en valeur

Ne sont pas mises en valeur

Vous ne savez pas

Q 12 : quel style préférez-vous pour diriger vos subalternes ?

Donner des instructions précises et veiller à leur exécution

Fixer des objectifs, expliquer comment les réaliser, et suivre de près leur réalisation,

Favoriser la concertation pour fixer les objectifs, et contrôler les résultats

Fixer des limites de performance, et déléguer les responsabilités de travail,

Q13 : l'autonomie que vous accordez à vos subalternes pour effectuer le travail est

Très faible

Faible

moyen

élevé

très élevé

Q14 : Exercez-vous un style de leadership unique sur tous les subordonnés ?

Oui

non

Q15 : Le travail en équipe influe sur la performance de chaque membre d'une manière

Très élevée

élevée

moyennement élevée

aucun impact

Q16 : l'autonomie que vous accordez à vos subalternes pour effectuer le travail est

Très faible  Faible  moyen  élevé  très élevé

Q17 : quand vous rencontrez des problèmes au travail, généralement, que faites-vous ?

- Se référer aux procédures organisationnelles pour les résoudre.
- Chercher des solutions sans se soucier trop de procédures organisationnelles

Autres précises .....

Q18 : selon vous, classifiez, les éléments suivants en fonction de leur impact sur la motivation de vos subalternes du plus faible au plus fort, sur une échelle de 1 à 6 :

- Les récompenses matérielles
- Les possibilités de promotion
- Les bonnes conditions de travail
- La stabilité professionnelle
- Les bonnes relations interpersonnelles
- La reconnaissance

Q19 : Quels sont les obstacles que vous avez rencontré lors de votre travail en équipe ?

- Les conflits
- Manque de confiance
- Les différences entre les niveaux intellectuels des collaborateurs
- Autres (à préciser).....

Q20 : comment percevez-vous les conflits au travail ?

- Une situation à éviter
- Un évènement naturel
- Un évènement naturel, et parfois une situation à provoquer

Q21 :L'esprit de compétition des membres de votre équipe s'est développé ? Oui  Non

Sinon pourquoi .....

Q22 : que rendez-vous pour développer le travail en équipe dans votre entreprise ?

.....  
.....

# TABLE DES MATIERE

**Résumer**

**Abstract**

**Dédicace**

**Remercîment**

**Liste des figures**

**Liste des tableaux**

**Sommaire**

<b>Introduction générale .....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 Le fonctionnement et le management des équipes de travail.....</b>	<b>5</b>
<b>1-1 Organisation d'une équipe de travail.....</b>	<b>7</b>
1-1-1 Du groupe de travail vers l'équipe de travail.....	7
1-1-1-1 définition et distinction.....	7
1-1-1-2 Principes d'une équipe.....	9
1-1-2 Les étapes de développement d'une équipe.....	10
1-1-2-1 Cycle de vie d'une équipe de projet .....	10
1-1-3 Les types d'équipe.....	11
1-1-3-1 type d'équipe en fonction des missions.....	12
1-1-3-2 typologies de Mc Grath.....	12
1-1-3-3 types d'équipe en fonction des objectifs poursuivre.....	13
1-1-4 Fonctionnement d'une équipe.....	14
1-1-4-1 fixation d'objectif.....	14
1-1-4-2 la cohésion d'une équipe.....	15
1-1-4-3 le rôle du chef d'équipe.....	15
1-1-5 les conflits au sein d'une équipe.....	16
1-1-5-1 définition.....	16
1-1-5-2 les types de conflits.....	16
1-1-5-3 les techniques de résolution des conflits.....	17
<b>1-2 le management d'équipe.....</b>	<b>17</b>
1-2-1 Notions fondamentales sur le management.....	18
1-2-1-1 Le management.....	18
1-2-1-2 Le management d'équipe.....	18

1-2-2 les neuf rôles de manager dans l'équipe.....	19
1-2-3 les approches de management d'équipe.....	20
1-2-3-1 L'approche de contingence.....	20
1-2-3-1-1 la théorie de la contingence de Fiedler.....	20
1-2-3-1-1 la théorie de chemin critique de House.....	20
1-2-3-3 Le modèle situationnel de Hersey et Blanchard .....	21
1-2-3-4 Le modèle de participation de Vroom.....	22
1-2-3-2 l'approche axés sur le comportement du chef d'équipe.....	23
1-2-3-2-1 Les études de l'université de L'Iowa.....	23
1-2-3-2-2 Les études de l'université de L'Ohio.....	24
1-2-3-2-3 Les études de l'université du Michigan.....	25
1-2-3-2-4 la grille managériale.....	26
1-2-3-3 Les études centrées sur la personne du manager .....	27
1-2-3-5 La nouvelle approche de l'étude du leadership.....	28
1-2-3-4-1 le leadership charismatique .....	29
1-2-3-4-2 le leadership visionnaire .....	30
<b>1-3 la performance des équipes de travail.....</b>	<b>31</b>
1-3-1 les caractéristiques d'une équipe performante.....	31
1-3-2 la création d'une équipe performante.....	31
1-3-3 l'impact du mode d'organisation (groupe ou équipe) sur la performance.....	33
<b>Chapitre 2 : La performance individuelle .....</b>	<b>35</b>
<b>2-1 notions fondamentales sur la performance.....</b>	<b>37</b>
2-1- 1- Conception de la performance et ses notions voisines.....	37
2-1-1-1 définition.....	37
2-1-1-2 distinction entre la performance et ses notions voisines.....	38
2-1-1-2-1 l'efficacité.....	38
2-1-1-2-2 l'efficience .....	39
2-1-1-2-3 l'effectivité.....	39
2-1-2 la mesure de la performance.....	39
2-1-2-1 les sources de la performance.....	40
2-1-2-2 l'identification des niveaux de mesure de la performance.....	40
2-1-2-3 Les indicateurs de la performance.....	41

2-1-3 les facteurs de la performance .....	42
<b>2- 2- L'évaluation de la performance individuelle.....</b>	<b>43</b>
2-2- 1- Définition de la performance individuelle et ses types.....	43
2-2-1-1 Définition.....	43
2-2-1- 2- Les types de la performance individuelle.....	44
2-2- 2- Les facteurs de la performance individuelle .....	44
2-2- 3- Mesure de la performance individuelle.....	46
2-2-3- 1- les indicateurs de la performance individuelle.....	46
2-2-3-2 les méthodes d'évaluation des performances .....	47
2-2-3-3 L'intérêt de l'évaluation de la performance individuelle et sa relation avec les principales activités de la fonction ressources humaines .....	49
<b>2- 3- Le lien entre le travail en équipe et la performance individuelle.....</b>	<b>50</b>
2-3- 1- Les conséquences positives du travail en équipe sur la performance individuelle....	51
2-3-1-1- Complémentarité des compétences et l'apprentissage.....	51
2-3-1-2- Partage de la charge de travail.....	51
2-3-1-3- La synergie.....	51
2-3-1-4- La coopération.....	51
2-3-1-5- Création des liens sociaux et satisfaction du besoin d'appartenance.....	51
2-3-1-6- Implication au travail et attachement à l'entreprise.....	52
2-3-1-7- La compétitivité et la créativité.....	52
2-3-1-8- Motivation.....	52
2-3-1-9- Amélioration du rendement individuel.....	52
2-3- 2- Les conséquences négatives du travail en équipe sur la performance individuelle...52	
2-3-2-1- les conflits.....	52
2-3-2-2- Source de démotivation pour certains individus.....	53
2-3-2-3- Dépendance de l'individu de son équipe.....	53
2-3-2-4- Inégalité des contributions.....	53
2-3-2-5- La reconnaissance insatisfaisante.....	53
2-3-2-6- Non clarté des missions et rôles.....	53
2-3-3 Le rôle du manager dans la performance humaine.....	53
2-3-3-1 le rôle du manager dans la performance individuelle.....	53
2-3-3-1-1 comprendre la personnalité.....	54

2-3-3-1-2 la communication.....	54
2-3-3-1-3 la motivation.....	55
2-3-3-2 le rôle du manager dans la performance collective au travail.....	56
2-3-3-2-1 Comprendre la dynamique de groupe.....	57
<b>Chapitre 3 : Le lien entre le travail en équipe et la performance individuelle au sein de la société de production.....</b>	<b>59</b>
<b>3-1- Présentation générale de SONELGAZ.....</b>	<b>60</b>
3-1-1- Présentation de la Direction Générale (DG) du groupe SONELGAZ.....	60
3-1-2 Histories de groupe SONELGAZ.....	61
3-1-3 Présentation de la centrale électrique de F'kirina (SPE F'kirina).....	65
3-1-3-1Rôle des structures dans l'organigramme de la centrale.....	67
<b>3-2- Démarche de l'enquête et analyse.....</b>	<b>70</b>
3-2- 1 Présentation de l'enquête.....	70
3-2-2 le lieu d'application.....	70
3-2- 3- Echantillonnage.....	70
3-2- 4- Traitement et analyse des résultats.....	70
3-3 interprétation et analyse des résultats de l'enquête.....	71
3 3-2 opinions des enquêtes sur leurs équipes.....	71
<b>3-3- Synthèse des résultats et suggestions.....</b>	<b>86</b>
3-3-1- Le développement des compétences.....	86
3-3-2- L'amélioration de la performance individuelle.....	86
3-3-3- Motivation au travail.....	87
3-3-4- Implication au travail .....	87
3-3-5- Limites du travail en équipe.....	87
3-3-6- Recommandations .....	88
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>89</b>
Bibliographie	
Annexes	
Tableau de matière	