

République Algérienne Démocratique Populaire  
Ministère de l'enseignement supérieure  
et de la recherche scientifique

UNIVERSITE ABOU BEKR BELKAID - Tlemcen

Faculté des sciences économiques et de gestion et sciences  
commerciales

Département des sciences économiques

Mémoire de magister

Thème

# LA CORRÉLATION MOTIVATION - RENDEMENT

*Etude de cas pratique sur la Corrélation Motivation – Rendement réalisée au niveau de  
l'entreprise industrielle NEDREUMEUBLES unité 421 de la wilaya de Tlemcen*

Présenté par :

Merdji Ayet Allah

Sous la direction scientifique de :

Mr. Pr.Dr. Bendi Abdellah Abdessellam

Membres du jury :

- Président : Dr. Ben Bouziane Mohamed
- Membre : Dr. Cherif Mustapha
- Membre : Dr. Bouhenna Ali
- Membre : Dr. Bettaher Samir

2006-2007

## *Dédicace*

*Je dédie ce modeste travail à mes chers parents qui ont veillé à mon éducation et qui ont longtemps attendu que mes efforts soient couronnés par cette thèse.*

*Je le dédie aussi à mes frères et sœurs chacun par son nom.*

*Je tiens à remercier vivement monsieur le professeur docteur Bendi Abdellah Abdesselam pour les précieux conseils qu'il m'a prodigué.*

*Mes chaleureuses salutations à tous mes professeurs qui m'ont inculqué le savoir et ont mis à ma disposition la documentation nécessaire.*

*À tous ceux là et à tout le personnel administratif, je tire mes révérences bien bas.*

*Merçaji Ayet Allah*

## SOMMAIRE

présentation du travail	01
Concept clés	03
Préambule	10
Introduction générale	13
<b>CHAPITRE I : L'ENTREPRISE ET LA MOTIVATION</b>	<b>18</b>
Introduction	19
<b>Section 1 : L'évolution de l'entreprise et de la motivation.</b>	<b>21</b>
1-1- L'évolution du concept travail	22
1-1-1- L'argument mythologique.	24
1-1-2- L'argument philosophique.	24
1-1-3- L'argument philologique.	24
1-1-4- Le travail et le concept de distance.	24
1-2- Introduction en ergonomie.	28
1-2-1- Définition de l'ergonomie.	29
1-2-2- L'ergonomie.	29
1-3- Bref aperçu sur la genèse de l'entreprise et de la motivation .	33
1-4- Etymologie et définition de la motivation.	41
1-4-1- Motivation, satisfaction, stimulation ou performance.	46
1-5- Portrait du manager. (stimulation)	49
<b>Section 2 : Le mécanisme caché de la motivation.</b>	<b>54</b>
2-1- Le mécanisme de la motivation chez l'homme :	55
2-1-1- la notion de renforcement.	55
2-1-2- l'équité.	57
2-1-3- la Motivation et le system V.I.E	58
2-2- Le mécanisme de la motivation.	61
2-2-1- La lecture du schéma.	62
2-3- Le moteur intérieur de la motivation.	63
2-3-1- La mise en action.	68

2-4- System et processus de motivation.	70
2-5- Les avantages de la motivation.	75
<b>Section 3 : Les théories de la motivation.</b>	79
3-1- Les théories de renforcement.	80
3-1-1- La théorie de renforcement	82
3-1-2- La stratégie de modification du comportement organisationnel.	83
3-1-3- La loi de l'effet	86
3-2- Les théories de contenu	88
3-2-1- les théories des besoins d'A.MASLOW	88
3-2-2- Les théories de MC- CLELLAND	90
3-2-3- Les théories de CLAYTON ALDERFER - ERD	90
3-2-4- La théories de F. Herzberg Bi-factorielle .	91
3-3- Les théories de processus	94
3-3-1- Les théories de la justice organisationnelle et de l'équité.	94
3-3-2- La théorie des attentes.	96
3-3-3- La théorie de fixation des objectifs.	99
Conclusion.	100
<b>CHPITRE II : LES OUTILS STRATEGIQUES DE LA MOTIVATION.</b>	<b>102</b>
Introduction:	103
<b>Section 1 : L'impact de la rémunération directe sur la motivation des employés.</b>	<b>104</b>
1-1- Définition et élément de la rémunération globale .	105
1-2- La rémunération et l'administration des ressources humaines	108
1-2-1- L'analyse des postes	110
1-2-2- L'évaluation des emplois	111
1-3- Une enquête sur les salaires	114
1-3-1- Détermination des salaires	115
1-4- Les régimes de rémunération au rendement	120
1-5- La satisfaction a l'égard du salaire	122
1-5-1- L'équité salariale	122

1-5-2- Le niveau des salaires	123
1-5-3- La gestion de la rémunération	123
1-6- Le salaire et la formule d'équilibre Satisfaction - Compétitivité	125
<b>Section 2 : Le rôle crucial de la rémunération indirecte ou « les avantages sociaux »</b>	128
2-1- Définition et éléments de la rémunération indirecte	129
2-2- Les liens entre la rémunération indirecte et les autres éléments de la gestion des R.H	131
2-3- LE rôle de la rémunération indirecte.	132
2-4- Les différents secteurs de la rémunération indirecte.	133
2-4-1- L'assurance	134
2-4-2- Les avantages touchant la sécurité du personnel	135
2-4-3- Les congés payés	137
2-4-4- Les horaires de travail.	138
2-4-5- Les autres services aux employés.	139
2-5- l'importance de la rémunération indirecte .	139
<b>Section 3 : La formation, la promotion et les nouveaux systèmes de récompenses et reconnaissance.</b>	143
3-1- La formation : un investissement durable pour une motivation massive.	144
3-1-1- Les enjeux de la formation	147
3-1-2- Le rôle stratégique de la formation et perfectionnement.	148
3-1-3- Former et motiver les employés.	152
3-1-4- Plus de satisfaction par les formations diplômantes.	153
3-2- La promotion : un facteur de reconnaissance et de récompense.	154
3-3- Les récompenses.	155
3-4- Les nouveaux systèmes de rémunération.	157
Conclusion.	161
<b>CHAPITRE III : LA MOTIVATION, LA SATISFACTION PROFESSIONNELLE ET LE RENDEMENT DES EMPLOYES.</b>	<b>162</b>

Introduction.	163
<b>Section 1 : Le rendement des employé et ses méthodes d'évaluation.</b>	164
1-1- Définition et importance de l'évaluation du rendement dans le management des R.H	165
1-2- Utilité et éléments clés des systèmes d'évaluation du rendement.	166
1-3- Les objectifs de l'évaluation du rendement.	169
1-3-1- Les décisions administratives découlant de l'évaluation du rendement	170
1-3-2- La rétroaction et les décisions touchant le perfectionnement	170
1-3-3- Qui procède à l'évaluation du rendement	171
1-4- les dimensions et les normes de l'évaluation du rendement	172
1-5- Les méthodes d'évaluation du rendement	173
<b>Section 2 : Les tendances de la satisfaction Professionnelle des employés au travail.</b>	177
2-1- Le rendement : son impact sur la motivation des employés.	178
2-2- La satisfaction au travail	182
2-2-1- les tendances de la satisfaction au travail.	182
2-2-2- La satisfaction au travail et le rendement	183
2-2-3- La satisfaction au travail, le taux de rendement et l'absentéisme	184
2-2-4- L'âge, le niveaux occupationnel, et la satisfaction au travail	185
2-2-5- La taille de l'organisation et la satisfaction au travail.	187
2-3- Le modèle de motivation contribution-rétribution.	187
<b>Section 3 : Que nous enseignent les théories de motivation sur la corrélation entre la satisfaction professionnelle et le rendement ?</b>	190
3-1- Qu'est ce que la satisfaction professionnelle ?	191
3-2- Satisfaction professionnelle, rotation du personnel et rendement.	192
3-3- Que nous enseignent la théorie des attentes sur la corrélation motivation rendement ?	195
3-4- L'intégration d'un modèle théorique de la motivation au travail.	198
3-5- Comment la GRH influence t-elle la motivation et la satisfaction des employés au travail ?	201
Conclusion	204

<b>CHAPITRE IV : ETUDE DE CAS SUR LA CORRELATION</b>	
<b>MOTIVATION RENDEMENT AU SEIN DE L'ENTREPRISE –</b>	<b>206</b>
<b>NEDROMEUBLES- UNITE 421 DE NEDROMA</b>	
1- historique de l'entreprise - NEDROMEUBLES-	207
2- L'analyse représentative des ressources humaines de l'entreprise NEDROMEUBLES.	212
3- L'entreprise NEDROMEUBLES et les démarches de management de la qualité totale.	223
4- Les actions entreprises par NEDROMEUBLES dans le cadre de l'amélioration des conditions de travail et de la motivation des employés.	233
5- Enquête par Sondage sur la corrélation motivation- rendement.	236
6- Conclusion d'étude de cas.	264
7- Constat final.	269
Perspectives	272
Bibliographie	275

## présentation du travail :

La compulsion des données ne peut à elle seule, cerner les relations et rapports intrinsèques d'un phénomène ou d'un fait. C'est pour cette raison, que nous avons essayé dans ce modeste travail, de glaner les données et théories pour ensuite établir les relations logiques entre rendement et motivation.

Le problème des motivations est fort complexe. L'aborder seulement sous l'angle psychologique c'est faire preuve d'éclectisme. Une meilleure approche nous oblige à consulter l'aspect historique de l'entreprise elle-même (c.i.e sa genèse), car l'entreprise n'est pas née par décret, son histoire mouvementée montre bien que la satisfaction au travail (comme concept) a connu maints remous (mouvement syndicaux, rythme de travail).

Nous avons aussi intégré tout ce qui se rapporte à la notion de travail, car les attitudes des hommes vis-à-vis de celui-ci sont infiniment complexes et parfois tributaires de systèmes philosophiques voire d'idéologies, ancrées ce sont ces doctrines qui sont parfois à l'origine des motivations (certains galvaudent le travail, et le méprisent d'autres le sacralisent).

Nous avons tenu d'autre part à insérer les concepts-clés pour éviter tout équivoque ou confusion. L'insertion de ces concepts n'est pas une simple nomenclature, mais un essai d'explicitation de termes qu'empruntent diverses disciplines. Donc notre souci est de montrer « l'épaisseur sémantique » de tels vocables pour ne pas fourvoyer le lecteur mais aussi montrer que la teneur d'un terme réside dans des multiples applications pour ne pas être accaparé par une seule discipline.

Quant au management, nous avons préféré dresser le profil du manager type sans omettre de citer les tares et défauts du management qui veut bâtir sa force sur les concepts « d'autoritarisme » et de « distanciation ».

Comme nous n'avons pas omis de mettre en relief l'importance de l'ergonomie, qui bien que science importante promet beaucoup. Celle-ci s'attelle à montrer que les motivations ne sont pas toujours tributaires de l'environnement matériel et économique. D'autres facteurs, qui semblent aux yeux de certains, anodins, peuvent déterminer l'enthousiasme au travail ou l'indifférence.

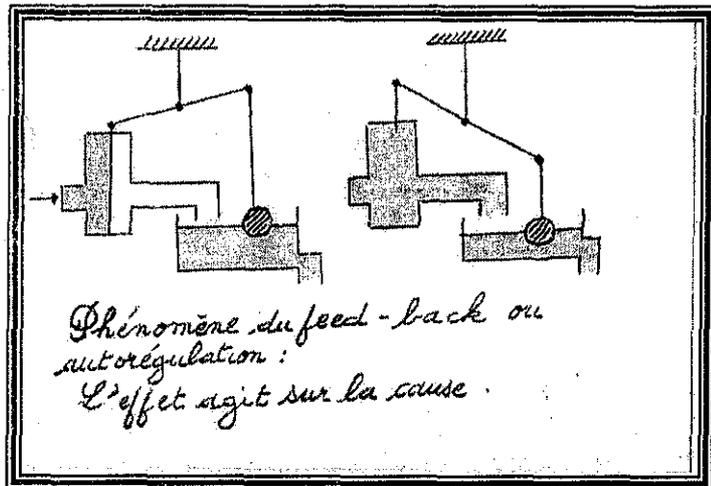
En ce qui concerne l'étude pratique notre choix s'est porté sur NEDROMEUBLES sise à mi-chemin entre Khoriba (zone suburbaine) et la daïra de Nédroma. Les motifs qui ont présidé à un tel choix reviennent au fait que cette unité a vu le jour à l'époque de la gestion socialiste puis a connu des réformes qui ont généré plusieurs transformations.

Enfin, nous avons clos notre étude par « PERSPECTIVES » tout en montrant que l'étude des motivations en général nécessite l'apport de nouvelles sciences telle que la biorythmologie. Ceci revient à dire que le problème des motivations implique une étude pluridisciplinaire.

# CONCEPTS-CLES

## Rétroaction :

La rétroaction est à la base de tous les processus de régulation et de commande naturels ou artificiels. En effet une grandeur ne peut conserver une valeur constante ni



varier selon une loi déterminée que si, à la suite de toute perturbation tendant à l'écart de sa valeur normale, se trouve déclenché automatiquement un processus de rétroaction qui provoque une action correctrice en sens contraire. Celle-ci est engendrée dans une boucle de régulation ou d'asservissement de sorte que l'énergie de régulation est très faible par rapport à l'énergie mise en jeu dans le processus, contrairement à la mécanique classique où la réaction est égale à l'action et de signe contraire.

Synonyme : feed-back

Psychologie : Simulation produite par un comportement et qui est perçue en retour par l'organisme auteur de ce comportement. La rétroaction joue un rôle essentiel dans la régulation du comportement considéré.

## Brainstorming :

Technologie de recherche d'idées originales Imaginée en 1939 par **ALEX OSBORN**. Le brainstorming a pour objet de lever des obstacles psychologiques dus à l'interférence de la situation avec d'autres structures comme la hiérarchie de l'entreprise, l'éducation ou l'habitude qui empêchent l'imagination de travailler librement. Dans un cadre choisi pour provoquer la relaxation , les participants imaginent des solutions aux problèmes posés par un animateur en exprimant librement leurs suggestion.

Les principes à observer sont les suivants:

- On recherche le maximum d'idées (toute idée même saugrenue est la bienvenue), toute critique est interdite pour éviter de tuer certaines idées dès leur élaboration et pour éviter tout blocage de la créativité aux participants.
- Chacun de ceux-ci est invité à proposer des variants.
- L'animateur doit empêcher les membres du groupe de dévier du problème en évitant à tout prix de bloquer leur imagination.
- Enfin, il doit révéler impérativement toutes les idées.

## Motivation :

Grande catégorie de déterminants internes des comportements.

Economie : Ensemble des facteurs qui déterminent le comportement d'un agent économique.

On constate qu'il y a des motivations qui ne sont pas connues des sujets chez qui elles existent.

Une seconde distinction doit être établie entre les motivations en tant qu'états actuels et les motivations en tant que potentialités.

Les motivations produisent deux types d'effet; le premier est de caractère quantitatif. Il lie l'intensité de l'état de motivation à la vigueur des conduites qui lui sont liées et à la précision de ces conduites. En première approximation plus la motivation est élevée plus la conduite correspondante est forte et efficace. En fait le tableau est plus complexe la relation n'est pas monotone mais on l'inverse avec un optimum de motivation et la valeur de cet optimum dépend elle-même de beaucoup de facteurs. Le second type d'effet est de caractère qualitatif; motivations qui modulent ou déterminent les préférences ou les choix dans une multiplicité de domaines.

L'apprentissage n'intervient que pour moduler ces motivations souvent qualifiées de besoins primaires. Les motivations secondaires dépendent de l'histoire de l'individu.

motivation ( psychologique ).

incentive ( drives).

## **Gestalt-theorie** : (psychologie de la forme)

« Gestalt mot Allemand signifiant forme ».

Les gestaltistes pensent que les théories psychologiques antérieures ont, à cause de leur simplisme, mal cerné l'authenticité du comportement humain car elles ne tiennent pas en compte le concept de totalité.

Le principe des gestaltistes est : « l'ensemble du comportement vaut plus que la somme des éléments qui le composent ».

La gestalt met l'accent sur « la vue synthétique. Il faut percevoir une chose dans son ensemble, car c'est le contexte qui éclaire la partie et lui donne un sens ».

La gestalt nous recommande de voir le tout avant le détail, de commencer par la synthèse et non par l'analyse. Il faut rechercher le tout qui se rapporte à la partie.

L'un des postulats fondamentaux des gestaltistes est celui de l'isomorphisme : il existe une convenance, une concordance entre les structures données et les structures des sujet percevant.

## **Récompense extrinsèque et récompense intrinsèque :**

### **Les récompenses extrinsèques :**

C'est une récompense attribuée à un individu par quelqu'un d'autre pour un travail jugé satisfaisant.

### **Les récompenses intrinsèques :**

C'est une récompense qui découle directement de l'accomplissement du travail et de rendement obtenu, sans qu'il y ait en renforcement extérieur.

## **La motivation au travail :**

Ensemble des énergies qui sous-tendent l'orientation, l'intensité et la persistance des efforts qu'un individu consacre à son travail.

### **Stimulus :**

Agent déclencheur qui provoque une réaction comportementale.

## **Satisfaction professionnelle :**

La satisfaction professionnelle est le sentiment positif que le travailleur éprouve, à divers degrés, à l'égard de son emploi et de son milieu de travail, si ce sentiment est négatif, on parlera d'insatisfaction professionnelle. Dans les deux cas, il s'agit d'une attitude, d'une réaction affective de l'individu, au travail lui-même (les tâches qu'il doit accomplir), ainsi qu'aux conditions matérielles et sociales dans lesquelles il travaille.

## **Le renforcement :**

En comportement organisationnelle, le terme renforcement à le sens particulier que lui ont donné les psychologues, c'est-à-dire l'attribution d'une conséquence à un comportement afin d'influer sur ce comportement.

En intervenant par le renforcement, il est possible de modifier l'orientation, l'intensité et la persistance du comportement des gens.

**Idiotismes :**

EFFICIENT BARGAINING : Contrats optimaux

On-the-job-training : La formation en cours d'emploi

Job turn-over : La rotation des emplois

Train ability : capacité de travail

Right to manage : le droit à gérer.

## Préambule :

On assiste actuellement à une ouverture des marchés susceptibles d'être à l'avantage de la classe laborieuse. Mais une telle ouverture peut créer, une dissonance néfaste que certains pays en voie de développement ne sont pas en mesure d'affronter convenablement car n'étant pas aguerris à cette nouvelle donne dont le corollaire est le management flexible . Il est donc du ressort des pouvoirs publics de bien affûter leurs armes, car ils ont pour rôle crucial de définir l'orientation de la politique de l'emploi. Et si naguère la plupart des pays en voie de développement tiraient une satisfaction factice de la planification centrale d'un certain modèle, il est devenu impératif d'assurer une plus grande liberté qui vise à assurer une meilleure fluidité des biens, capitaux et idées, sans quoi on ne pourra jamais tirer le meilleur parti possible des chances qui s'offrent aux travailleurs de la planète. Donc l'ouverture de perspectives nouvelles dépend beaucoup plus du « Brainstorming » que de l'accumulation de capitaux ou du simple jeu de l'offre et de la demande. Il faut être plus incisif et plus pragmatique et ne plus se contenter de descriptions théoriques et absconses. C'est ce qu'a bien saisi un éminent économiste qui disait : *« les économistes ne doivent plus seulement nous décrire le cours de notre navigation, ils doivent également nous dire quelles autres directions nous pouvons emprunter si nous le souhaitons »*<sup>1</sup>.

Malheureusement tous les économistes contemporains n'ont pas une conscience aiguë de leurs responsabilités historiques, ce qui veut dire que l'économiste doit faire preuve d'audace et se défaire de certains préjugés même les plus tenaces et ceci pour lutter contre l'aveuglement de la société qui peut considérer certaines pseudo théories comme monnaie courante. Car une nouvelle théorie qui dérange par son originalité peut provoquer la colère

---

<sup>1</sup> - Dany Robert Dufour, « les désarrois de l'individu – sujet », le monde diplomatique, février 2001.

des gens et causer une grave dissonance et amener les acteurs à la traiter de blasphématoire, l'exemple le plus frappant est le concept de profit généralisé qui était déjà blasphématoire. Car la conception plus ample, dit un économiste, selon laquelle la lutte générale pour le profit serait en fait capable de cimenter une communauté, elle aurait semblé pure folie. Tout cela était dû au fait que les esprits ne pouvaient concevoir à une certaine époque l'idée abstraite de terre et l'idée abstraite de travail pas plus que l'idée d'une énergie ou d'une matière abstraite. C'est la raison pour laquelle on dit que le monde médiéval ne pouvait concevoir le système de marché car il n'avait pas conçu les éléments abstraits, ignorant les concepts de terre, de travail, de capital.

David Ricardo ayant bien compris ce phénomène a doté la science économique de cet instrument puissant qu'est l'abstraction : instrument essentiel pour dépasser les péripéties de la vie quotidienne et découvrir son mécanisme caché, c'est donc grâce à cette rupture épistémologique que la science économique a pu voir le jour et se débarrasser, chemin faisant, des idées simplistes pour inciter l'économiste à une prise de conscience plus aiguë de ses prérogatives et démarches. Cette mutation conceptuelle contrainte, évidemment, l'économiste à bien s'armer.

J.M. Keynes a bien présenté les critères qui distinguent le vrai économiste. En effet, il dressa le portrait de l'économiste en énonçant les qualités nécessaires<sup>1</sup> :

- 1- Un économiste doit posséder une rare combinaison de dons ; il doit être mathématicien, historien, homme d'état, philosophe.
- 2- Il doit comprendre les symboles et s'exprimer avec des mots adéquats.
- 3- Il doit considérer le particulier en termes généraux et manier les faits concrets aussi bien que les concepts abstraits.

---

<sup>1</sup> - Leçon d'histoire de l'analyse économique, l'office des publications universitaires, p 74.

4- Il doit étudier le présent à la lumière du passé.

5- Il ne doit négliger nulle cote : ni la nature humaine, ni nulle institution.

Ce dernier critère (5) nous paraît très intéressant c'est comme si J.M Keynes anticipait et on voit en filigrane se profiler le concept de MANAGER.

Ceci du temps de J.M Keynes où le contexte culturel était dissemblable au nôtre. Qu'en est-il maintenant quand on sait que le monde du travail a connu des mutations bouleversantes ?

## **INTRODUCTION GENERALE**

Le temps de la main d'œuvre corvéable et taillable à merci est bel et bien révolu, même si certaines séquelles persistent dans quelques contrées archaïques nullement au diapason de la modernité et des transformations radicales qui s'opèrent un peu partout ailleurs.

Le taylorisme, faisant florès il n'y a pas si longtemps, est désormais battu en brèche, tout comme les théories farfelues de l'homme charismatique, ainsi que la théorie de H. Fayol qui préconisait la relation d'autorité en se basant sur la conception d'une structure pyramidale par le truchement de laquelle le supérieur transmet le pouvoir par délégation.

Comme on peut le constater ces théories ne prenaient pas en compte la dimension humaine des individus car l'esprit pragmatique ne raisonne qu'en termes de rendement efficient et considère les autres paramètres (la culture, la motivation, par exemple) comme étant un simple épiphénomène. Or la culture, comme le dit un éminent penseur : « *crée entre les hommes un lien qui leur est propre* »<sup>1</sup> ; l'homme être sentant, réfléchissant, pensant, agissant et produisant.

Entre ~~naître~~ naître et mourir quatre choses : manger, habiter, parler et aimer : elles concernent à la fois la nature biologique de l'être humain et sa culture.

Il n'est pas donc exagéré de dire que les tendances prédominantes convergent aujourd'hui vers la création d'un management dont les caractéristiques principales sont la flexibilité, l'adaptabilité et l'innovation (les maîtres mots qui sont devenus des leitmotifs dans tout forum qui se respecte).

---

<sup>1</sup> - points de repère, sciences humaines – hors série, n° 20, Mars/Avril 1998.

Nous assistons, à vrai dire, à une mutation qui prend des dimensions planétaires faisant fi de tous les stéréotypes et s'engage à modeler aussi bien un nouveau type de manager qu'un nouveau type de client. On exige aujourd'hui le savoir faire, le savoir dire comme en exige une bonne connaissance des phénomènes liés au GRH et par voie de conséquence à la logistique.

Le statut de l'employé salarié a bien changé une vision nouvelle qui veut substituer le concept du marché du travail par celui de relations professionnelles. Nous sommes au temps du manageant participatif qui nous oblige à reformuler nos questions à la lumière des données inédites :

Et parmi ces questions importantes qui nous intéressent à reformuler : c'est la question de la motivation et la satisfaction des employés et son impact sur le rendement et la productivité dans les organisations.

Néanmoins, la motivation est devenue un véritable enjeu stratégique dans le management moderne des organisations économiques et industrielles.

A ce stade, notre problématique dans cette présente recherche va porter sur l'importance cruciale de la motivation des travailleurs et son impact sur le rendement et la performance des entreprises.

### **La problématique :**

« *Il n'y a de richesse que d'homme* »<sup>1</sup> affirmait par J. Bodin et les mercantilistes du XVIII<sup>e</sup> siècle, l'homme est la source de toute réussite économique.

Réussir économiquement c'est quoi ? C'est-à-dire faire du profit et assurer une compétitivité garante de l'avenir, dépend-il des hommes présents dans l'entreprise en nombre et en qualité ?

---

<sup>1</sup> - « Economie d'entreprise », édition hachette, Paris, 1999, p 49.

Le facteur travail, c'est-à-dire le nombre de travailleurs multiplié par la durée du travail, à longterm cantonné l'homme dans un aspect quantitatif.

Il représentait le facteur essentiel de production avec le capital. Produire beaucoup, et vite, correspondait à l'enjeu stratégique des entreprises qui à culminé avec le fordisme et la recherche de la production de masse.

Avec la crise actuelle et l'évolution de la demande (la compétitivité structurelle prend le pas sur la compétitivité prix), il ne faut pas forcément produire plus, mais produire mieux. A une vision plus qualitative, base des théories du capital humain de Cr Becker et M. Crozier. Quelles stratégies adopter pour motiver les employés ? Quelles places donner à l'homme ?

Comment motiver les salariés pour qu'ils répondent aux aspirations de souplesse et de qualité que réclame l'entreprise actuelle ? Quelles programmes de motivation des employés, peuvent développer l'amélioration du rendement (productivité et compétitivité), et la qualité totale afin de renforcer la performance de l'entreprise ?

Enfin, est ce que la DRH (la direction des ressources humaines) devient un axe prioritaire de la stratégie des motivations et d'évaluation des compétences ?

L'hypothèse centrale que nous retiendrons est la suivante : « *dans l'entreprise NEDROMEUBLE, unité de Nedroma, la gestion des motivations repose sur la rémunération et quelques avantages sociaux.*

*On peut citer aussi qu'il y a une démotivation du personnel face à la politique d'entreprise en terme de la gestion des ressources humaines ; ce que explique la faiblesse du rendement ».* C'est ce que nous tenterons de traiter dans cette étude.

**Démarche d'étude proposée :**

Pour traiter ce thème, nous préconisons de le partager en deux parties, la première partie sera essentiellement une étude théorique, par contre la deuxième sera consacrée à l'étude pratique, par l'illustration d'une étude de cas réalisée au niveau d'entreprise NEDROMEUBLE (Entreprise de transformation de bois).

**Première partie :**

**Chapitre N°I :** intitulé l'entreprise et la motivation, dans ce présent chapitre, nous étudierons trois sections : dont la première est consacrée pour la genèse de l'entreprise et le travail, par contre dans la deuxième on va parler du mécanismes de la motivation.

Dans la troisième section on va aborder les différentes théories de motivation qui ont un impact direct sur la satisfaction professionnel des employés et leurs rendements.

**Chapitre N°II :** dans ce chapitre intitulé motivation et outils stratégique de l'entreprise, on va essayer d'étudier dans la première section, la rémunération directe dans le management des ressources humaines, qui est le salaire et son rôle dans la motivation,.

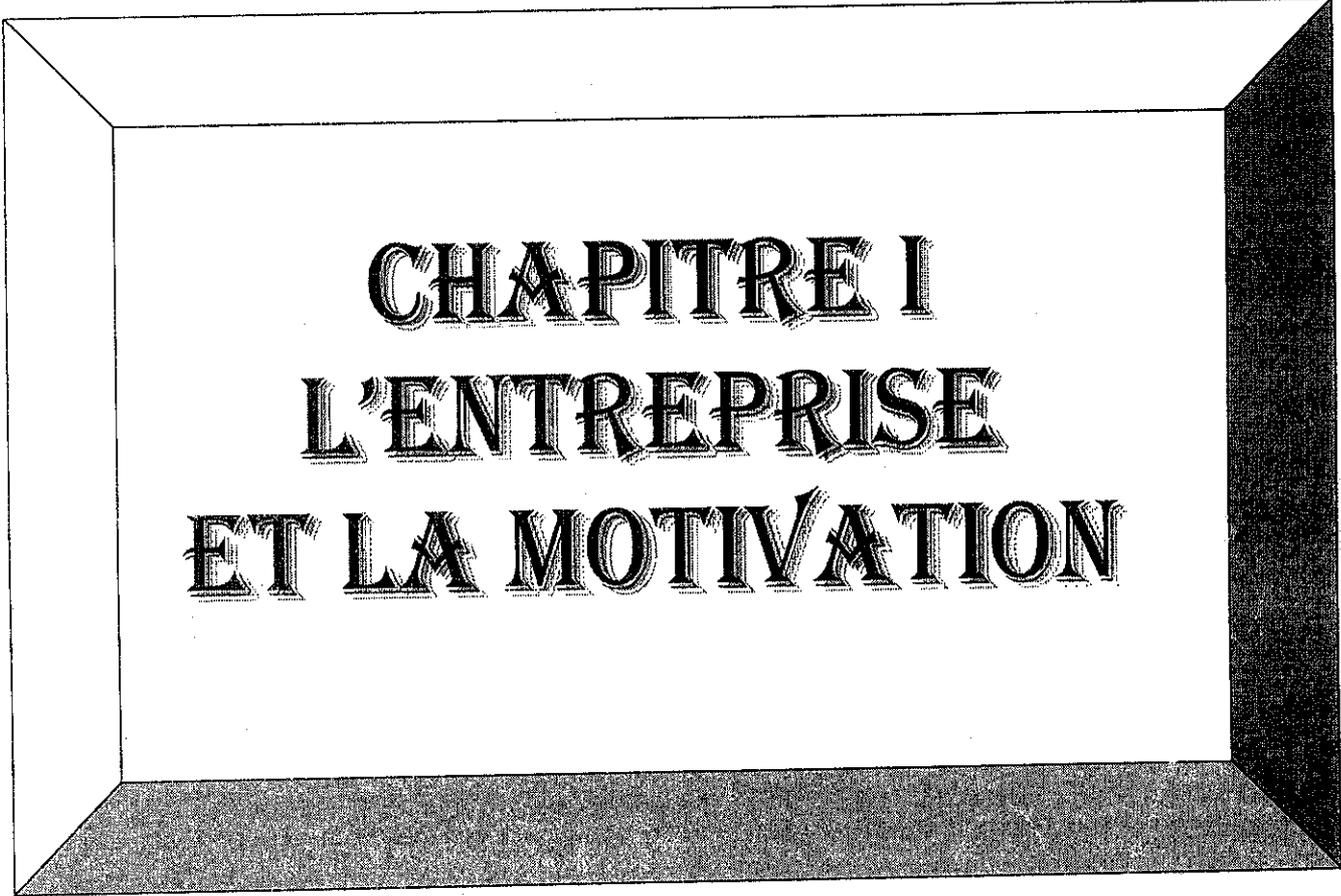
Puis dans la deuxième section, la rémunération indirecte dont les avantages sociaux et les services aux employés sont des facteurs extrêmes à la performance des individus. Enfin on va étudier à la troisième section le rôle de la formation, la promotion et les nouveaux systèmes de la rémunération.

**Chapitre N°III :** pour le troisième chapitre on va étudier dans la première section, les objectifs d'un système d'évaluation de rendement, puis en deuxième section la satisfaction des employés au travail, puis à la troisième section la relation entre le rendement et la satisfaction professionnelle des travailleurs dans l'entreprise.

Deuxième partie : (chapitre N°IV)

Cette partie est consacrée à l'étude pratique réalisée au niveau d'entreprise NEDROMEUBL, où nous avons essayé de démontrer la corrélation qui existe entre la motivation et le rendement, et le rôle du programme de motivation à la performance de l'individu et d'entreprise.

Avec questionnaire et sondage en plein milieu professionnel, on va analyser, traiter et expliquer ce phénomène à la lumière de ce qu'on a vu théoriquement.



**CHAPITRE I**  
**L'ENTREPRISE**  
**ET LA MOTIVATION**

## **Introduction :**

Depuis son lancement vers les années trente (1930), le terme motivation a connu un très grand succès. On le trouve désormais dans tous les domaines touchant à la conduite humaine : économique, pédagogique, politique, arts,...

Il supplante définitivement les termes anciens de tendance, besoin, pulsion, désir,...

L'intérêt pour ce terme révèle d'une part la forte sensibilisation de notre époque à tout ce qui touche l'influence des hommes sur d'autres et par ailleurs l'inquiétude devant l'apparition de comportements sociaux imprévisibles et agressifs.

Mais malgré toutes les techniques utilisées, on ne possède pas encore une théorie unifiée des motivations.

Ceci est essentiel du fait que le terme motivation a été créé par des hommes de l'art publicitaire pour diriger un ensemble de facteurs inconscients agissant sur les conduites.

Or, à l'examen ces facteurs renvoient à des réalités différentes qu'il est difficile de faire dans un concept opératoire.

Dans le même ordre d'idées et pour comprendre mieux la motivation, on va consacrer ce premier chapitre à étudier ce phénomène psychosociologique.

Dans un premier temps et dans la première section, on va essayer de comprendre la motivation des employés par l'histoire de la genèse de l'entreprise et l'évolution du concept travail.

Dans la deuxième section, on va chercher à comprendre, identifier et établir le mécanisme de la motivation.

Enfin et dans la troisième section, on va présenter les grandes théories de la motivation du travail et leurs liens avec la satisfaction professionnelle et le rendement dans les organisations économiques et industrielles.

# SECTION 1

## L'ÉVOLUTION DE L'ENTREPRISE ET DE LA MOTIVATION

- 1-1- L'évolution du concept travail.
- 1-2- Introduction en ergonomie.
- 1-3- Bref aperçus sur la genèse de l'entreprise et de la Motivation.
- 1-4- Etymologie et définition de la Motivation.
- 1-5- Portrait du Manager.

## 1-1- L'EVOLUTION DU CONCEPT TRAVAIL :

Vu que tous les modèles de la motivation présentent des lacunes quelque part, il est nécessaire de procéder à une analyse susceptible de découvrir le rapport entre la notion de motivation, et le concept de travail qui a connu bien des avatars à travers les siècles, et a été parfois galvaudé durant certains époques.

Les attitudes complexes et parfois négatives vis-à-vis du travail ont de multiples origines. Il ne faut pas oublier que l'influence de la religion est relativement prépondérante. Ce n'est qu'après un certain temps que le concept de travail a repris droit de cité.

Beaucoup d'ouvrages ayant traité de la relation de l'homme au travail sont, grosso-modo, unanimes à affirmer que les comportements des hommes à l'égard du travail étaient dictés au moins par quatre arguments tous liés à l'action, car travailler c'est AGIR et non Réagir. De tout temps l'action est au centre de la vie et les hommes se sont évertués, autant que faire se peut, à établir la jonction entre l'action et la connaissance, leur souci étant de déterminer ce qui pourrait produire du sens, (comme le dit un certain organisateur) : « *Celui qui a un pourquoi peut vivre avec un n'importe quel comment* »<sup>1</sup>.

Donc l'acte d'agir se détermine comme le résultat d'une action pensée d'où la nécessité de l'homme de se transformer en producteur de stratégies et pas seulement en acteur réagissant à une suite d'événements, car lorsqu'on se meut sur le mode de la « réaction » on finit par ne plus maîtriser la dynamique des situations et l'homme se trouve privé du recul nécessaire afin de mieux apprécier les enjeux. A partir de là nous sentons que le travail loin d'être une succession des gestes est d'abord engagement et conscience, mieux il est le révélateur de la personnalité de l'homme qui

---

<sup>1</sup>- « Management », Revue mensuelle, n° 104, 2003, p.61.

travaille si bien qu'on pourrait dire laconiquement Travail=Produits, Produits = Marque de l'auteur. Outre cela, travailler c'est trouver sa place à l'intérieur d'un organisme social. Cette conception qui redonne à l'employé sa vraie dimension humaine contrecarre la vision réductrice du béhaviorisme qui définit l'homme comme étant :

[S-O-R]: S → C'est Stimulus حافز

O → C'est organisme ذات

R → C'est réponse استجابة

Ceci nous amène à dire que tout manager doit prendre en considération que l'homme être pensant et vivant a besoin de se démarquer et de manifester sa présence non par une production quelconque mais par une production qui le signale et qui a besoin d'être gratifié c'est ce qu'a peut être bien compris le NEO-behaviorisme par la voix de son représentant « SKINNER » qui a introduit la notion de renforcement positif/négatif. *« Encore faut-il tenir compte d'une science certes balbutiante mais qui commence à donner ses fruits : La rythmobiologie car tous les organismes vivants suivent un cycle bien spécifique. Le rythme circadien de l'homme (24 heures) ne permet à l'individu de réaliser sempiternellement les mêmes pics. Il semble que l'ex-union soviétique ait mis en application les résultats de cette science en modifiant l'horaire et en accordant plus de loisirs »*<sup>1</sup>.

Autre preuve du changement de vision, la nouvelle terminologie anglo-saxonne qui nous donne une idée sur la relation homme/travail. Le job-turn over (la rotation des emplois) permet un enrichissement du savoir-faire et est l'antidote de l'aliénation tout comme le « ON-THE-JOB-TRAINING » (formation en cours d'emploi) qui revigore l'employé et lui donne l'impression qu'il n'est pas un laissé pour compte.

<sup>1</sup> - « The clock of living nature », édition place of publication, 1980, p 25.

Revenons maintenant aux quatre arguments qu'on a cités auparavant (certains valorisent le travail d'autres non)<sup>1</sup> :

### **1-1-1- Argument mythologique :**

Il n'existe aucun dieu du travail dans le panthéon gréco-latin Hephaistos(vulcain) le plus industriel des immortels est le plus laid et le plus ridicule des maris .

### **1-1-2- Argument philosophique :**

Le travail est honni selon «ARISTOTE » le travail, outre la fatigue, asservit l'esprit à la recherche du gain, il ne lui laisse plus le temps de se consacrer à la cité et à ses amis, il divise les hommes par la concurrence.

### **1-1-3- Argument philologique :**

Travail = tri pallium qui signifie souffrance, esclavage, mort. Le travail est maudit. C'est une pure aliénation et un châtement.

Pour Karl Marx : En agissant sur la nature, l'homme modifie sa propre nature développe ses facultés qui sommeillent (ou facultés endormies) .Dans le monde capitaliste le travailleur est cependant victime de beaucoup d'aliénations par rapport à la nature dont il est coupé, aliénation par rapport à l'espèce, aliénation par rapport à son travail qui l'étouffe.

### **1-1-4- Le Travail et le concept de distance :**

Nous devons remarquer entre autres que chacun a sa spécificité psychologique d'où une étude des problèmes de ce qu'on appelle les STRUCTURES à distance. Certains aiment les structures à distance forte qui sont protectrices des individus.

En revanche certaines structures à distance faible (société de conseil, formation) qui promet l'amitié peuvent, comme l'ont observé certains organisateurs avertis être des structures très contraignantes avec des

---

<sup>1</sup> - « Sociologie d'entreprise », Philippe Segrestin, édition Massonand Colin, paris, 1996, p 46 – 54.

relations affectives fortes mais difficiles et sujettes à des ruptures et à des crises autrement dit ces rapports sont établis selon la dichotomie : « *ON AIME OU ON NE SUPPORTE PAS* ».

Donc il est temps de maîtriser le concept de distance hiérarchique qui est devenu l'objet d'une science La PROXEMATIQUE. Car certains employés se trouvent à l'aise dans les structures impersonnelles où les distances sont importantes, d'autres privilégient les relations où règnent la sympathie et la convivialité.

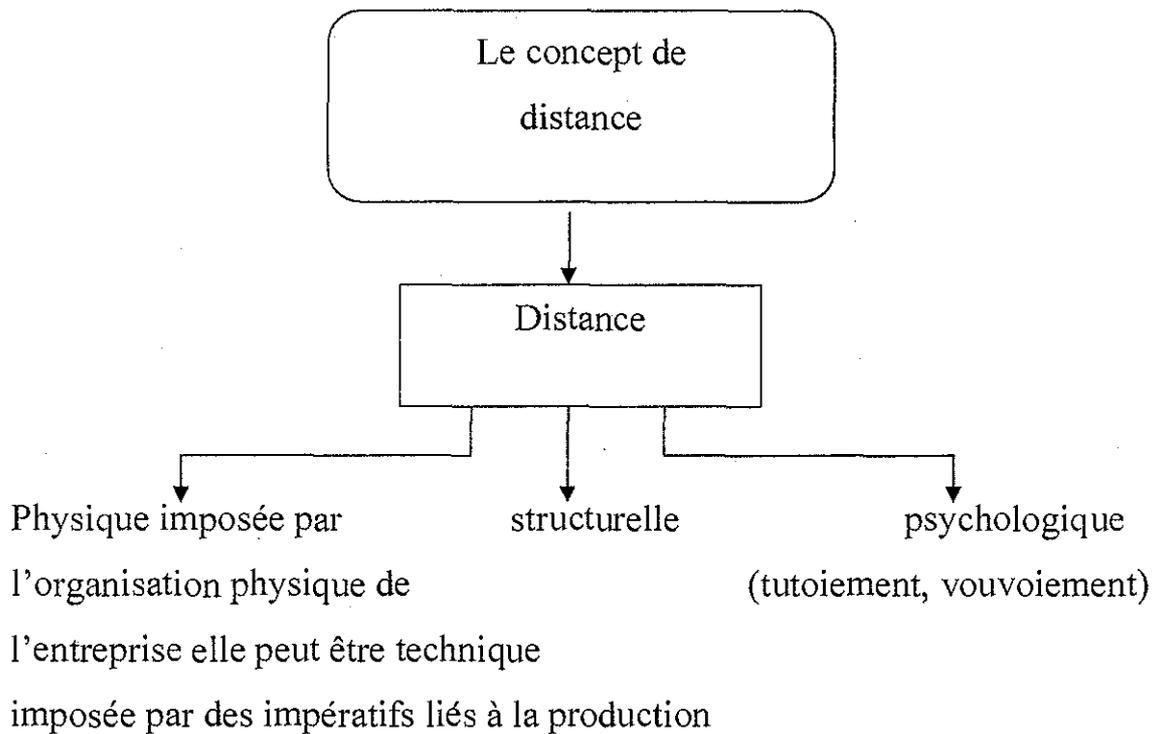
La distance n'est cependant pas le seul facteur, car l'employé est friand d'informations fiables qui lui donnent des points de repère. C'est la raison pour laquelle on met aujourd'hui l'accent sur le problème crucial de la communication aussi bien interne qu'externe. Car quand l'information est perturbée et circule mal, les employés sont contraints de trouver des substituts qui sont autant de palliatifs. Un spécialiste en communication dit : « *la mauvaise circulation de l'information oblige les employés à mettre en place des réseaux leur permettant d'avoir accès à l'information nécessaire pour mener à bien leur travail mais les réseaux de substitution engendrent une information parasite. Quand à l'impact de la communication externe formelle : son importance c'est de créer une image de marque* »<sup>1</sup>.

Ceci dit, nous pouvons déduire que le travail en tant que concept a besoin d'une étude pluridisciplinaire vu l'entité multidimensionnelle de l'homme, c'est dire qu'un tel concept ne peut être appréhendé du seul point de vue quantitatif. On a d'ailleurs remarqué avec une certaine perspicacité que la différence par exemple entre PROMOTION et ANCIENNETE c'est que la première favorise l'entreprise tandis que la seconde satisfait les vieux salariés.

---

<sup>1</sup> - « Communication et motivation », Ernest Dichter, édition Berti, Algérie, 1991, p 95.

## Le travail et le concept de distance<sup>1</sup>



Le problème de distance est aussi lié à la notion de milieu, car il ne suffit pas de tenir compte seulement des milieux d'appartenance. Il faut encore tenir compte des milieux de référence. Les groupes n'ont pas toujours pour but explicite la socialisation (mouvement de jeunes partis) d'autre par contre ont pour but la socialisation formelle (secte, cercle de personnes âgées).

La théorie nativiste s'engage à dire que l'être humain moyen apprend, dans des conditions favorables, non seulement à accepter mais à rechercher les responsabilités.

Cette théorie a été toutefois remise en cause dans la mesure où elle considère l'homme du point de vue de son égo. Le travail est selon cette conception, rien de plus qu'une décharge naturelle d'énergie sous-tendue par ce qu'on peut appeler l'estime de soi et l'autoréalisation.

<sup>1</sup> - « sociologie d'entreprise », édition Massonand Colin, Paris, 1996, p 121.

L'engagement, stricto sensus, pousse les individus à être autodisciplinés coopératifs et imaginatifs. C'est ce qui fait dire à Douglas Mac Grégor que les individus sont automatisés plutôt que motivés. Et ceci montre que Douglas Mac Grégor comme ses consorts sont partisans de la méthode « sensivity training » ou groupes de rencontre comme moyen de parvenir à l'ouverture d'esprit. Certains qui ont été influencés par Douglas Mac Grégor ont émis l'hypothèse que l'être humain a une aversion naturelle du travail et qu'il veut toujours l'éviter. Donc il faut contraindre les gens, les contrôler et les menacer. Outre cela l'être moyen aime recevoir des ordres et n'aime pas la responsabilité. On a opposé à cette théorie le concept de la dépense d'énergie physique et mentale qui semble être une solution naturelle car l'être humain aime dépenser une certaine énergie pour satisfaire ses besoins, et s'épanouir et comme il aime être récompensé.

Enfin nous ne pouvons clore cet aperçu sans étudier la relation entre travail et ce qu'on appelle la « veille technologique ». En effet le progrès de l'automatisation, celui des moyens informatisés de calcul, de commande et de pilotage ont permis des innovations organisationnelles radicales.

La nouvelle autonomie concédée aux opérateurs signifie que les micro-collectivités tendraient désormais à devenir la cellule élémentaire de l'organisation industrielle. L'entreprise est devenue interactive car elle permet la circulation la plus large possible de l'information et encourage le goût de l'expérimentation.

## 1-2- INTRODUCTION EN ERGONOMIE <sup>1</sup>:

### ERGONOMIE

L'ergonomie est la science qui étudie et préconise des équipements adaptés à la sécurité et au confort de leurs utilisateurs.

#### ÉVITER DES TENSIONS DANS LE DOS ET LA NUQUE

Vous éviterez les courbatures dans le dos et la nuque en vous assurant que votre siège réglable est bien adapté et en plaçant le moniteur à bonne hauteur.

#### Emplacement du moniteur

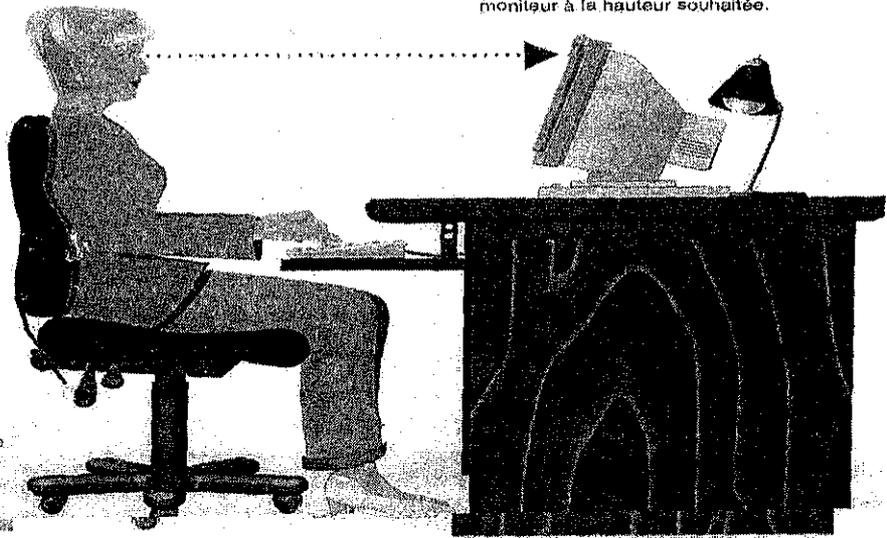
La partie supérieure du moniteur doit être au niveau de vos yeux ou légèrement plus bas. Vous pouvez utiliser un support d'écran ou un annuaire pour surélever le moniteur à la hauteur souhaitée.

#### Bonne posture

Lorsque vous êtes assis, vérifiez que vos pieds sont à plat sur le sol et que vous n'êtes pas penché en avant ou affalé dans votre siège. Vous devez changer de position fréquemment et vous lever pour étirer vos bras et vos jambes, au moins une fois par heure.

#### Chaise

Recherchez une chaise réglable qui soutienne le bas du dos. Les chaises profilées facilitent la circulation sanguine en diminuant la pression artérielle au niveau des reins.



<sup>1</sup> - « Apprendre la micro et l'Internet », édition first interactive 13-15, rue Buffon 75005, Paris 1998, p 23.

### **1-2-1- Définition sommaire :**

*« L'ergonomie est la science qui étudie et préconise des équipements adaptés à la sécurité et au confort de leurs utilisateurs »<sup>1</sup>.*

A première vue cette définition trop lapidaire semble satisfaire le lecteur trop pressé ou le profane. Mais pour un spécialiste de l'entreprise, cette définition est trop « exiguë » car elle ne montre pas le caractère pluridisciplinaire de cette jeune science qui promet beaucoup.

Comme toute discipline, l'ergonomie est née des préoccupations de ceux qui veulent percer les mystères d'un phénomène donné. Ici, le phénomène qui est d'apparence anodine est le travail. Aux yeux de certains, le travail se résume à de purs gestes et parfois à des gesticulations pour d'autres qui dit travail dit rendement ou tout simplement rapport machine-homme et rien de plus. Mais ils ont oublié que l'homme n'est pas une machine mais un être psychosomatique qui a ses désirs, ses ambitions bref un horizon spirituel l'homme ne veut pas être réduit à une machine physiologique répondant de façon machinale à des STIMULI.

Cette prise de conscience a poussé certains pionniers à jeter les fondations d'une science autonome bien qu'empruntant aux autres sciences certains éléments :

### **1-2-2- L'ergonomie :**

Cette dernière a attiré l'attention des ingénieurs, des médecins et de tous ceux qui s'intéressent aux dimensions humaines du travail au sein de l'entreprise.

Les managers se sont toujours évertués à voir de plus près, voire scruter les relations complexes et fortement intriquées entre facteurs

---

<sup>1</sup> - « La science du travail », ergonomie, O.G, EDHOLM, édition Hachette, p 70.

psychosomatiques et facteurs objectifs (matériels) ou facteurs de l'environnement.

Donc le travail n'est pas une simple énergie qu'on dépense. Il est capital de prendre en compte les facteurs psychologiques. La rougeur provoquée par la chaleur n'est pas comme la rougeur provoquée par la timidité.

Ce n'est pas pour rien que la médecine commence à s'immiscer dans les problèmes de l'entreprise. Celle-ci se base sur l'idée que le rendement de l'homme est lié de près ou de loin à son activité musculaire et à ses aptitudes corporelles mais aussi et surtout à ce qu'on appelle le rythme circadien.

D'où la nécessité d'un examen exhaustif de l'employé avant son affectation à un poste quelconque. Cet apport nouveau basé sur conception rigoureuse nous permet aujourd'hui d'éviter une surexploitation de l'ouvrier comme elle nous permet l'apprentissage des meilleures postures celles qui mettent à l'aise l'ouvrier et lui évitent par là même une fatigue « précoce ».

Donc, on peut déduire que la quintessence de l'ergonomie réside dans la psychologie et la physiologie mais cela ne signifie pas qu'elles peuvent à elles seules déterminer ou délimiter le champ des investigations ergonomiques. En effet les concepteurs de machines ou d'outils commencent à tirer profit des récents travaux de la psychologie et de la médecine du travail. Par exemple certains fabricants ignoraient que les mouvements de haut en bas du globe oculaire étaient plus astreignants que les mouvements latéraux. Donc l'ergonomie a permis à certains entrepreneurs de mieux cerner les problèmes cruciaux de la perception et de la vigilance et ceci a bien sûr l'avantage de jeter les bases d'un apprentissage plus efficient et moins fastidieux.

L'ergonomie permet de mieux répartir les horaires et fructifier les pauses. Elle a pour objectif principal d'adapter la machine à l'homme et non

le contraire, car l'activité motrice de l'homme connaît des hauts et des bas, sa vigilance n'est pas toujours à son top.

Donc la sécurité constitue de nos jours l'un des éléments les plus prépondérants de l'ergonomie. Outre cela celle-ci prend en ligne de compte la répartition des tâches selon les aptitudes et l'équation personnelle de chacun, l'ambiance sonore et thermique.

Un ergonomiste chevronné dit « *un bon projet d'équipement à l'usage de l'homme nécessite la prise en considération de caractéristiques humaines multiples : sensorielle, intellectuelles, motrices et celles des effets de l'ambiance du travail sur la performance* »<sup>1</sup>.

Un autre ergonomiste précise que le but de l'ergonomie est de remédier à l'inadaptation industrielle par une meilleure connaissance du vécu opératoire.

Quant à Faverges, il distingue entre ergonomie des activités motrices qui nécessite une connaissance en psychologie et entre une ergonomie informationnelle où l'accent est mis sur la prise et le traitement de l'information intéressant surtout les psychologues.

Certains sont allés jusqu'à subdiviser davantage l'ergonomie, il faut faire la distinction entre ergonomie de correction (dont l'objectif est de procéder au changement d'appareils obsolètes). Elle se base sur la substitution, et l'ergonomie de conception qui vise à prévoir autant que faire se peut.

Pour conclure, disons que l'ergonomie est une science en plein essor. Elle fait fi de certains tabous et ne s'embarrasse pas de faire de larges emprunts aux autres sciences. Grâce à elle, la médecine peut sortir de ses pratiques routinières et s'intéresser à la relation homme-entreprise.

---

<sup>1</sup> - Ibid, p 38.

L'homme étant un être multidimensionnel il est donc nécessaire de forger une science pluridisciplinaire. Et si celle-ci s'avérait être l'ergonomie ? Nous le souhaitons car il est possible que celle-ci nous éclaire sur l'épineux problème des motivations.

Il ne nous reste plus qu'à rendre un grand hommage à tous ceux qui parmi les pionniers ont contribué à jeter les fondations de cette science.

**Récapitulation schématique des approches pour comprendre l'homme au travail<sup>1</sup> :**

<b>Théorie de la Motivation</b>	<b>Rôle du Travail</b>	<b>Structure de L'entreprise</b>	<b>Ethique</b>	<b>Partisans</b>
Influence du Milieu extérieur	Travail manuel artisanat Travail mécanique	Famille, système familiale Bureaucratie	Homme économique Homme social	Managers, économiste ingénieurs E.Mayo, école des relations humaines
Influence du milieu intérieur	Service	Projet, Matrice	Homme qui se réalise	Néo-léwiniens Psychologues humanistes, sociologues de l'entreprise.
Intérieur Extérieur	Engagement	Multiforme	Homme Psychologique	Psychologue, psychiatres ayant reçu une formation psychanalytique

<sup>1</sup> - « Les motivations de l'homme au travail », Harry Levinson, édition d'organisation, Paris, 1974, p 48.

### **1-3- BREF APERÇU SUR LA GENESE DE L'ENTREPRISE ET DE LA MOTIVATION :**

L'entreprise n'est pas née ex-nihilo. Plusieurs facteurs ont contribué à sa naissance et ces facteurs ne sont pas toujours d'ordre économique. L'histoire est bien là pour corroborer la thèse que le concept d'entreprise s'est élaboré lentement afin d'aboutir au sens qu'on lui confère aujourd'hui.

L'Angleterre par exemple a stimulé l'alliance de la noblesse et de la bourgeoisie pour épouser les thèses de l'idéologie libérale et capitaliste qui croit fermement que les bienfaits du droit de propriété favorisent l'esprit d'initiative et d'entreprise tout comme le commerce et la circulation monétaire. Tous ces facteurs convergent vers l'activation du processus d'enrichissement national.

Les inventions capitales et novatrices vont contribuer de façon inéluctable à remodeler l'entreprise et lui donner un rôle prépondérant tout en créant une rupture radicale entre manufacture et usine. Ceci étant dû surtout à la mécanisation du travail grâce aux inventions du métier à tisser et à la machine à vapeur.

Karl Marx qui est contemporain de ces mutations radicales n'hésite pas à affirmer que nous sommes au temps de l'ouvrier collectif lui-même composé de beaucoup d'ouvriers parcellaires. Nous nous éloignons alors de «l'organisation éclatée »<sup>1</sup> (putting out System) qui s'apparentait à une manufacture dispersée : les ouvriers restent à domicile tout en étant assignés à des tâches précises.

L'évolution de la mécanisation ne va pas pour autant améliorer le sort des ouvriers. On assiste par contre à un asservissement de l'homme à la

---

<sup>1</sup> - « Capitalisme moderne et révolution socialisme ou barbarie », Cornelius Castoriadis, union générale d'édition, Paris, p 107.

machine. Les ouvriers sont de ce fait ce que dit k. Marx : « *Des appendices de machines* »<sup>1</sup>.

Cette situation va augmenter le pouvoir et par voie de conséquence lui donner une dimension qui dépasse largement le cadre de ses réelles prérogatives l'exemple le plus frappant qui illustre cette excroissance comme le rapporte de Denis Segantini et Creusot : « *la ville tout entière naît de l'usine et en reçoit sa marque* »<sup>2</sup>. Les schneidériens ont tout en main : Le logement l'enseignement élémentaire les institutions d'assistances.

Quand à la corporation qui a préexisté à l'entreprise elle est complètement obsolète ceci étant dû au changement du statuts qui ont bouleversé l'ordre établi .La corporation est une sorte de communauté qui rassemble des maîtres, des compagnons et des apprentis dont l'activité fait l'objet d'un statut ratifié par les lettres patentes du roi .L'un de ces fameux statuts stipule : « *Exercer le métier dans un périmètre précis* »<sup>3</sup>.

Mais le développement inexorable du négoce et l'inévitable ouverture de l'économie mondiale va hâter la résorption de l'autarcie paysanne et corporative.

C'est ainsi que le 4 Août 1789 on proclame l'abolition de la féodalité. En Mars 1791 un débat est clos par la déclaration que les corporations n'ont plus droit de cité .Et comme pour donner une impulsion vigoureuse à la liberté de l'entreprise la fameuse loi du 14juin (loi de le chapelier) met fin aux associations professionnelles .Cette métamorphose assez brusque va donner naissance au marché national unifié qui encourage les libéraux et leur donne une plus grande marge de manœuvre.

Toutes les formes « archaïques » de l'entreprise s'estompent rapidement et c'est ainsi que l'entreprise fait son entrée au 18<sup>e</sup> siècle. Mais il

---

<sup>1</sup> - Ibid, p 107.

<sup>2</sup> - Ibid, p 118.

<sup>3</sup> - « Le dialogue social dans l'entreprise », édition CNIPE, paris, 1972, p 27.

faut bien se garder de croire que le concept d'entreprise a connu le même itinéraire. Les historiens et quelques érudits au courant des « affaires économiques » nous rappellent que l'Angleterre a d'abord commencé par les ENCLOSURES (16<sup>e</sup> siècle). Les seigneurs prennent la décision historique de mettre fin aux usages infructueux de la propriété (le souci du paysan était l'autosubsistance) ce qui veut dire que la campagne Anglaise se cantonnait dans cette autosubsistance et courait sans le savoir à sa propre perte. La solution idéale était d'ériger la terre au rang de bien marchand. Cette nouvelle donne poussa les LORDS à dresser des haies pour transformer les champs arables et les mettre à la disposition du cheptel qui fournit la laine, celle-ci étant la source intarissable d'un commerce très fructueux.

Conséquence inévitable : Les enclosures nouvelles vont contraindre, tant bien que mal, au recyclage de la classe paysanne. Les paysans doivent joindre leurs activités (s'intégrer au processus du tissage). D'où la reconversion de cette classe qui consiste à accepter dorénavant le travail à domicile.

L'historien EDWARD -THOMPSON dans son livre « la formation de la classe ouvrière Anglaise » note : « *La puissance motrice rendit les grandes installations bien plus rentables que les ateliers disséminés dans les bourgs. Avec l'arrivée des machines à vapeur le paysage changea : le travail de préparation de filage devient sans objet de telle sorte que pour travailler les femmes durent se rendre à la fabrique, les enfants eurent tôt fait de les -y rejoindre ...* »<sup>1</sup>.

Comme nous l'avons annoncé précédemment le concept d'entreprise n'est pas né spontanément. Mais maintenant qu'il est cristallisé et que ses contours sont devenus plus nets, faut-il pour autant admettre qu'elle soit devenue cette institution autonome et impersonnelle et est-ce que la

---

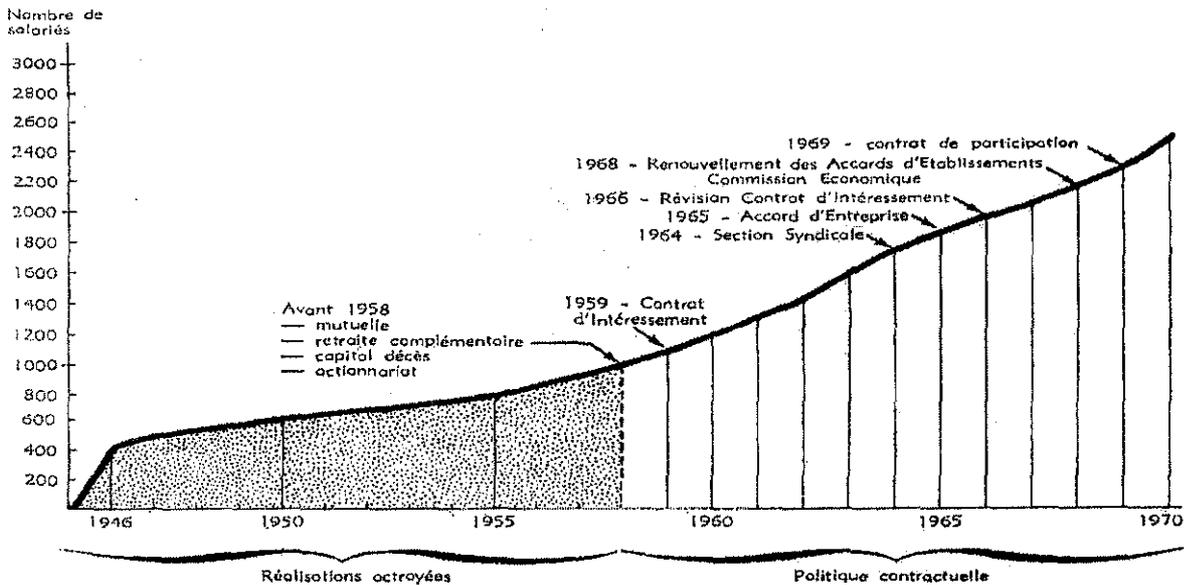
<sup>1</sup> - « La formation de la classe ouvrière anglaise », édition d'organisation, p 31.

reconversion des classes et la mécanisation ont réellement fait disparaître les stigmates de l'autoritarisme ? S'il en était ainsi jamais les sciences du management ni la gestion des ressources humaines (GRH) n'auraient pu voir le jour. A vrai dire le post corporatisme a connu bien des avatars et on peut aujourd'hui parler de l'après taylorisme. Il a fallu, comme le spécifient certains, que l'entreprise devienne un système social pour valoriser les attitudes de ses membres. Cette attitude vis-à-vis du travail n'est pas née fortuitement elle est le résultat de mouvement syndicaux et de revendications acharnées (cf. le tableau historique des relations sociales).

En effet les remises en questions ne tardèrent pas à apparaître. Comme le dit un spécialiste en ergonomie « *A la jonction des services de l'ingénieur de la psychologie et de sociologie le débat fut repris par les chercheurs de HARVARD, université dirigée par Elton Mayo (1880-1949) qui essaya de concilier le taylorisme avec les nouvelles formes de gestion novatrice leur attitude se résume à rationaliser l'entreprise à condition d'admettre que cette rationalisation ne concerne jamais qu'un volet d'une réalité par définition plus complexe* »<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> - « La science du travail », ergonomie, O.G, EDHOLM, édition Hachette, p 63.

Historique des réalisations sociales<sup>1</sup> :

L'économiste Adolphe Berle dit à propos de l'entreprise moderne en relation avec la propriété privée, que ladite relation a mis en exergue que la dispersion des capitaux industriels entre les actionnaires de plus en plus nombreux et si éloignés du terrain (ne serait-ce qu'au vu du rôle accru des banques), aurait pour effet de susciter une nouvelle classe de « directeurs » totalement extérieure au club des gros propriétaires ce qui veut dire implicitement que les patrons propriétaires, cèdent la place à ceux que l'on appellerait aujourd'hui les technocrates. Nous sommes à l'ère des organisateurs.

Que pouvons-nous retenir de cette vision de Adolphe Berle ? Que pour dynamiser une entreprise il faut bien tenir compte de « l'ego » de chacun et que l'homme ne donne rien pour rien, car l'argent sécurise et personne ne veut plus se sentir victime d'un système impersonnel ou se

<sup>1</sup> - « Le dialogue social dans l'entreprise », p 28.

considérer comme pièce d'un engrenage dont il ne voit ni les tenants ni les aboutissants.

Tout compte fait, il ne peut y avoir de changement que si on procède intelligemment et avec un certain « doigté » au rapprochement entre entreprise et société.

Fini le temps de l'usine sans « HOMME » l'entrepreneur ou le gestionnaire doit désormais déblayer le terrain des stigmates de l'autoritarisme avilissant et « déshumanisant ». L'usine doit devenir un espace où cohabitent aussi bien la compétence que la bonne entente et la confiance mutuelle, c'est-à-dire, qu'elle doit se débarrasser des séquelles de la bureaucratie karl Max Proclame le système d'administration bureaucratique qui procède de la définition des règles abstraites, indépendantes des personnes auxquelles elles s'appliquent et cantonnées aux fonctions officielles de l'organisation. Les subordonnés n'obéissent pas au détenteur de l'autorité en raison de la personnalité de l'ordre donné. Le système implique une définition rigoureuse des tâches et des compétences de chacun, chaque membre de l'organisation devant savoir de quelle autorité il relève. L'accès aux postes n'est pas laissé au hasard ni au bon vouloir des dirigeants. Il est lié à une formation adéquate sanctionnée de façon impersonnelle.

Cette théorie ne tient pas compte de l'expansion de la société et de ses activités car les métiers classiques sont peu à peu minés par l'informatisation. Les frontières s'effacent, les limites deviennent floues, les tâches et les responsabilités se recourent. Dans les années à venir les emplois se créeront par délocalisations.

Outre cela, cette conception de M. Weber ne supprime pas les distances (physiques, structurelles et psychologiques).

Donc il semble que « *la solution " NIPPONE "*  »<sup>1</sup> soit la plus adéquate car la méthode de maîtrise de la qualité totale, l'optimisation des équipements, la logistique (flux tendus) et la politique de communication ont porté leurs fruits.

L'entreprise a besoin d'un salarié participant ceci signifie une exigence accrue de flexibilité, d'adaptabilité et de créativité, là résident les fondements du pouvoir conféré au salarié.

Cette prise de conscience, certes un peu tardive a donné naissance à la théorie des motivations. Toute bonne gestion ne peut se faire sans une connaissance approfondie de la « personnalité » ou du « profil psychique » de l'employé. Mais avant d'aborder cet important volet de la gestion qu'est la motivation, il est nécessaire de donner un bref aperçu sur la chronologie des théories qui se sont accumulées au fil des années et de les confronter les unes aux autres pour enfin aboutir à une soi-disant vision synoptique susceptible d'appréhender assez globalement le concept de motivation :

Durant les années 1930 les managers des organisations cherchaient à favoriser la motivation du personnel à travers le travail collectif. Dans les années 1960 à 1970 les organisations ont tenté de compenser les difficultés du travail collectif par la rémunération de la performance individuelle en assurant le bien être des salariés par des avantages sociaux. Depuis les années 1980 jusqu'à nos jours la motivation semble plutôt s'identifier à une implication personnelle dans un projet collectif.

Donc c'est dans une entreprise systémique, comme le soulignent certains auteurs, que l'avenir réside là où l'enrichissement professionnel, et l'amélioration de la qualité des conditions du travail sont devenus les principales techniques de la motivation des ressources humaines. Cette entreprise ouverte sur l'environnement reconnaît que le travailleur a une vie

---

<sup>1</sup> - « Les grandes auteurs en organisation », édition Dunod Bordas, p 120.

à l'extérieur ou il se comporte en responsable : citoyen élu père ou mère de famille ... etc.

Ce travailleur a donc toute une série d'expériences et de connaissances. Il faut donc lui reconnaître les mêmes droits à l'intérieur de l'entreprise. Cette approche nécessitera cependant un profond changement de mentalité industrielle et en grande partie l'évolution de la motivation comme l'indique le tableau suivant :

**L'évolution de la motivation**<sup>1</sup> :

Période	Auteurs	Type de motivation
1900-1930	f.W. Taylor	L'argent est le seul facteur de motivation
1930-1950	E. Mayo école des relations humaines	Participer, communiquer, être considéré permet une meilleure productivité
1950-1960	A.H. Maslow f. Herzberg	La hiérarchie des besoins et l'enrichissement du travail
1960-1970	M. Gregor Thorsrud	Théorie x et y ; les nouvelles valeurs (ambiance sociale)
1980-1990	M. Crozier école du capital humain Gary Becker	La motivation, enjeu stratégique de l'entreprise.
1990-2000	L'entreprise et la société	Concilier les aspirations des salariés avec le « travail à la carte » dans l'intérêt de la société

<sup>1</sup> - « Economie d'entreprise », édition hachette, Paris, 1999, p 100.

## 1-4- ETYMOLOGIE ET DEFINITION DE LA MOTIVATION<sup>1</sup>:

Qu'est-ce que la motivation ? Etymologiquement la motivation vient du mot MOTIF, lui-même emprunte au latin motivus : mobile et mover : mouvoir, et qui signifiait en ancien français « qui met en mouvement ». La motivation concerne donc l'approfondissement des motifs qui nous « poussent à agir » et l'étude du processus qui nous « met en mouvement ». Pour les dirigeants des entreprises françaises préfèrent le concept de « motifs d'action ».

Par conséquent, et d'après Christine Cloarec ; le terme « motivation » est à l'origine un vocable anglo-saxon qui a conservé son sens original.

Dans ce cadre ; elle nous présente la définition suivante, celle du grand dictionnaire de la psychologie qui définit la motivation comme : « processus physiologiques et psychologiques responsables du déclenchement, de l'entretien et de la cessation d'un comportement, ainsi que de la valeur appétitive ou aversive conférée aux éléments du milieu sur lesquels s'exerce le comportement »<sup>2</sup>.

Selon cette définition on peut relever les aspects qui caractérisent la motivation :

- 1- La motivation, et un processus psychophysiologique, c'est-à-dire qu'elle dépend des activités du système nerveux et des activités cognitives.
- 2- Du côté neurophysiologique, la motivation est une variable qui rend compte des fluctuations du niveau d'activation : niveau d'éveil ou de vigilance d'une personne.

---

<sup>1</sup> - « Diriger et motiver », édition d'organisation, p 11 à 13.

<sup>2</sup> - Ibid, p 14.

3- La motivation, du côté physiologique, correspond aux forces qui entraînent des comportements orientés vers un objectif et qui les maintiennent jusqu'à ce que cet objectif soit atteint.

En ce sens, on peut dire que la motivation procure et fournit l'énergie nécessaire à une personne pour agir dans son milieu.

A ce stade, pour comprendre, et cerner les aspects et dimensions de la motivation voici les différentes définitions du concept, qui peuvent nous aider dans cette tâche<sup>1</sup> :

- « *La motivation est une prédisposition à agir d'une façon orientée vers un objectif spécifique* » Don Hellriegel et Solcum.

- « *On peut définir la motivation comme un état dans la perspective de l'individu, qui représente la force de sa propension à faire des efforts dans le sens d'un comportement particulier* » Cyrus F. Gibson.

- « *Le mot motivation se rapporte à un comportement orienté vers un objectif. Un comportement orienté vers un objectif se caractérise par un processus qui consiste à choisir et à orienter certaines actions parmi des activités auxquelles on se livre de plein gré pour atteindre des objectifs* » Kla Chung.

- « *Les motivations sont des expressions des besoins d'une personne : elles sont donc personnelles et intériorisées* » Keith Davis.

- « *La motivation se rapporte à la somme des efforts déployés pour atteindre un objectif* » Andrew Dubrin.

Ces différentes définitions présentent plusieurs démonétisations communes qui caractérisent le concept de motivation :

- L'existence d'un besoin intérieur, ce besoin qui donne, procure de l'énergie au comportement humain et qui l'active.

---

<sup>1</sup> - « Principe du management », Georg R Terry et Stephen G Franklin , édition economica - p365.

- L'existence d'un certain dynamisme, qui correspond à la force intérieure qui entraîne et pousse le comportement humain dans un sens particulier.
- L'existence d'objectifs, qui sont les ferments, les incitations ou les gratifications, qui renforcent la satisfaction personnelle, qui renforce à son tour la perpétuation des besoins.

Par contre la définition, que présentent GR. Terry et S.G. Franklin selon laquelle la motivation : « est le besoin ou le dynamisme intérieur qui pousse un individu à agir dans le sens orienté vers un objectif ». Cette définition présente certains aspects de la motivation qu'il faut souligner :

Parmi ces aspects :

- La motivation est un besoin intérieur qu'on ne peut guère observer directement d'une part.

- D'autre part comme le souligne Keith Davis et Bergeron dans son étude de la motivation, fait la distinction entre deux approches :

1/ L'approche économique, selon laquelle « *La théorie de motivation était à la base la théorie de l'influence du milieu extérieur ; l'homme aurait des vues rationnelles et économiques et serait motivé par l'argent* »<sup>1</sup>, selon Harry Le Vinson.

2/ L'approche psychologique, qui fondée sur une vaste théorie de la personnalité, selon Bergerons, il y a une nécessité de savoir et de connaître ces deux approches pour bien comprendre le concept de motivation.

Mais selon Patrice Roussel, il y a une autre définition : « *Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance* »<sup>2</sup>, est la plus convaincante parce qu'elle relate

---

<sup>1</sup> - « Les motivations de l'homme au travail », édition d'organisation, p 41.

<sup>2</sup> - « La motivation au travail », concepts et théories, Patrick Roussel, Université de Toulouse 1, Note 326/Octobre 2000.

les quatre éléments que les psychologues considèrent comme les éléments constitutifs de la motivation :

### **1/ Le déclenchement du comportement :**

C'est de passer d'une situation d'absence totale d'activité à une situation d'exécution des tâches qui nécessite le déploiement de forces que ce soit neurophysiologique ou bien psychologique en un mot en une dépense d'énergies physiques, intellectuelles ou mentales. Dans cette optique la motivation est considérée comme une source qui fournit l'énergie nécessaire pour l'accomplissement du comportement.

### **2/ La direction du comportement :**

La motivation à travers sa force incitatrice, guide et oriente le comportement humain vers le sens, la direction des objectifs à atteindre.

### **3/ L'intensité du comportement :**

Par intensité, on vise le niveau des efforts nécessaires à déployer et l'énergie adéquate à fournir, c'est-à-dire à la mesure des objectifs, ces dernières peuvent être incitées par la motivation.

### **4/ La persistance du comportement :**

C'est la continuité dans le temps de la direction par un maintien du comportement sans qu'il y ait une déviation dans le sens orienté, et aussi de l'intensité, par un maintien du niveau des efforts déployés sans qu'il y ait fléchissement et affaiblissement dans l'énergie fournie.

- Additionnellement, nous attirons l'attention sur le terme « construit hypothétique » que fournir cette définition, qui est supposée être développée chez chaque personne. Ce construit est un processus déclenché à l'origine, selon P. Roussel par l'action motivationnelle.

Cette force motivationnelle peut être d'origine interne ou « *dispositionnelle* » <sup>1</sup>, c'est-à-dire qu'elle provient de l'intérieur, des profondeurs de l'être humain et qui dépend de ses caractéristiques personnelles.

Comme elle peut être aussi d'origine externe, dite aussi « *situationnelle* » <sup>2</sup> parce qu'elle dépend de caractéristiques liées à la situation, à l'environnement du travail, et à pas mal d'autres facteurs externes.

Enfin, en ce qui concerne la force du dynamisme, dont G.R. Terry et ST Franklin confirment qu'elle dépend du niveau de satisfaction perçu par l'individu, à ce sujet, il faut faire la distinction entre motivation et satisfaction, car selon R. Francis, qui propose une définition plus mathématique au concept motivation, il a défini par l'ensemble des aspirations ou attentes (A) d'un travailleur en ce qui concerne son emploi.

Chacune de ces attentes est affectée d'une valence (V) qui augmente avec la désirabilité ou l'importance de l'attente.

Les valences attribuées aux attentes sont subjectives. Elles peuvent différer selon le travailleur et selon le type d'emploi.

M : La force de la motivation au travail.

A : attentes (sommées des résultats attendus dans un emploi).

V : valence (désirabilité, importance de l'attente).

$$M = A \times V$$

Par contre, la satisfaction, suppose une confrontation des attentes avec les résultats effectivement obtenus (O). L'idée est simple, elle réside dans le fait que plus les attentes (A) dépassent ce qui est obtenu (O) moins la satisfaction est grande.

---

1 - Rémunération, motivation et satisfaction au travail - P. Roussel - édition economica 1996- p73.

2 - Ibid, p 73.

### **1-4-1- Motivation, satisfaction, stimulation ou performance :**

Comme le font remarquer plusieurs spécialistes du management, le terme motivation se confond en réalité avec d'autres termes et que ce que l'entreprise appelle « motivation » a souvent trait en réalité à la stimulation, ou à la satisfaction ou encore à la performance ; et comme le font observer aussi la plupart des managers, lorsque l'entreprise déclare vouloir développer la motivation, en fait, c'est plus d'implication et de performance qu'elle souhaite parler. Par contre quand les salariés parlent de motivation, c'est en fait plus de satisfaction qu'ils veulent parler. Pour éviter toute confusion terminologique et étymologique, en va décrire la signification de chaque terme à part dans le milieu économique et psychologique : dans ce cas, en va voir, ce que signifie le terme motivation :

#### **1/ Motivation :**

Grande catégorie de déterminants internes des comportements.

*« En économie : ensemble des facteurs qui déterminent le comportement d'un agent économique.*

*On constatait qu'il y a des motivations qui ne sont pas connues des sujets chez qui elles existent.*

*Une seconde distinction doit être établie entre les motivations en tant qu'états actuels et les motivations en tant que potentialités »<sup>1</sup>.*

Les motivations produisent deux types d'effet ; le premier est de caractère quantitatif. Il lie l'intensité de l'état de motivation à la vigueur des conduites qui lui sont attachées et à la précision de ces conditions. En première approximation plus la motivation est élevée plus la conduite correspondante est forte et efficace. En réalité, la relation n'est pas monotone mais on l'inverse avec un optimum de motivation et la valeur de cet optimum dépend elle-même de beaucoup de facteurs.

<sup>1</sup> - « Diriger et motiver », édition d'organisation, p 14.

Le second type d'effet est de caractère qualitatif; motivation qui module ou déterminent les préférences ou les choix dans une multiplicité de domaines.

L'apprentissage n'intervient que pour moduler ces motivations souvent qualifiées de besoins primaires. Les motivations secondaires dépendent de l'histoire de l'individu.

### **2/ La stimulation :**

*« Ce concept fait référence au « stimulus » externe qui nous pousse à agir et s'inscrit d'emblée dans une perspective le béhavioriste stimulus réponse, le comportement étant analysé comme la réponse apportée par un individu soumis à un certain stimulus »<sup>1</sup>. On peut donc considérer la stimulation soit comme une sous-catégorie de la motivation, faisant référence à des processus d'actions externes, plutôt qu'à des motifs d'actions internes, soit comme une catégorie à part entière désignant un processus visant à agir, de l'extérieur, sur le comportement de la personne afin de le modifier.*

Dans cette seconde perspective, le terme motivation s'opposerait à celui de stimulation en faisant référence à un processus d'action enclenché ce de l'intérieur.

### **3/ La satisfaction :**

Elle constitue l'avant-dernier terme que nous devons différencier de la motivation et celui avec lequel elle a été le plus souvent confondue. La satisfaction est un ensemble des sentiments éprouvés par l'individu dans une situation concrète de travail, elle constitue un indicateur de la motivation et non pas une cause de la motivation. Le sentiment de satisfaction au travail tient à la présence, dans la situation de travail, d'un certain nombre de facteurs source de satisfaction. Certains de ces facteurs sont communs avec

---

<sup>1</sup> - « Diriger et motiver », édition d'organisation, p 15.

ceux qui président à la motivation, d'où la confusion fréquente entre les deux termes.

Donc, ce qu'on peut retenir, c'est que la satisfaction constitue un sentiment, tandis que la motivation constitue un processus. C'est-à-dire on peut être satisfait sans être extrêmement motivé mais que, en revanche, il est rare que l'on soit motivé sans éprouver, corrélativement, un certain sentiment de satisfaction ; d'où l'idée est que :

**La satisfaction constitue un indicateur de la motivation.**

#### 4/ La performance :

Il faut enfin distinguer la motivation de la performance. « *Elle est la référence au résultat de l'action engagée et notamment au succès de cette action.* »<sup>1</sup>

*La performance est l'aval de la motivation qui concerne, elle, l'ensemble du processus engagé pouvant conduire à la performance* »<sup>1</sup>.  
Donc, on peut dire qu'une personne « motivée » peut très bien ne pas être « performante », mais, par contre, une personne « performante » n'a pas pu développer un minimum de motivation ou de stimulation pour entreprendre l'action en question.

Pour résumer, la motivation semble constituer une condition nécessaire de la performance, elle ne constitue pas une condition suffisante pour la performance de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> - « Diriger et motiver », édition d'organisation, p 16.

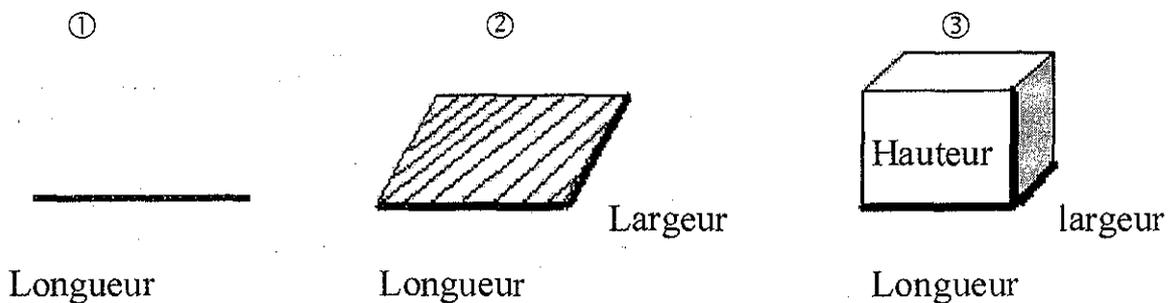
### 1-5- PORTRAIT DU MANAGER :

« Les spécialistes du management auront un rôle essentiel à jouer. Il leur incombera de lourdes responsabilités, d'améliorer le degré de rationalité des décisions organisationnelles qui affecteront le sort de millions et parfois même de milliards d'êtres humains »<sup>1</sup>.

HERBERT A. SIMON

#### Remarque :

Pour bien illustrer la différence entre le manager contemporain et l'ancien chef d'entreprise au sens obsolète, nous pouvons recourir à une schématisation qui met en relief le mode de perception de chacun d'eux.



Avec une dimension on peut définir une ligne.

Avec deux dimensions on peut construire un plan.

Avec trois dimensions on peut construire un volume.

Le (1) peut s'appliquer à un chef autoritaire dont la vision est très étreinte et qui ne veut pas écouter ses subalternes ou ses interlocuteurs.

Le (2) indique une personne qui veut élargir son horizon.

Le (3) indique le profil de l'homme souple et l'intelligent qui aime prendre en compte tous ces paramètres. Ce qui veut dire que les vieux chefs se contentaient de quelques données très maigres et très éparses leur

<sup>1</sup> - « Administration et processus de décision », economica, Paris, 1983, p 25.

perception trop étroite ne leur permet pas d'envisager tous les cas possibles d'où leur inefficacité.

Le manager doit être capable de former des équipes il doit s'intéresser aux problèmes concrets, aux aspects sociaux. Il doit être pragmatique et moins idéologique.

En d'autres termes, il doit prendre en considération les nombreuses caractéristiques non monétaires (psychic income): Intérêt du travail prestige social, ambiance et culture de l'entreprise, risque d'accident possibilité d'apprentissage.

*«L'économiste William Dickson dit dans son livre management and worker : à défaut de pouvoir changer l'organisation technique régie par la « logique des coûts » on peut agir sur d'autres variables telles que le climat, l'ambiance du travail, les rapports hiérarchiques susceptibles de modifier le vécu du travail donc agir sur l'organisation humaine où domine la logique des sentiments »<sup>1</sup>.*

Nous pouvons déduire de ce qui précède que le manager doit au moins posséder des rudiments de psychologie en apprenant à mieux connaître l'affectivité, les tendances et les motivations.

Un manager, comme le dit un économiste averti, doit doper la compréhension, introduire un handicap pour les plus forts: Organiser plusieurs tournois homogènes (l'entreprise doit connaître les capacités des salariés) ou organiser des tournois séquentiels se déroulant sur plusieurs étapes.

Par ailleurs, entrer un BONUS SALARIAL et PROMOTION, la GRH change de regard les réalités familières cessent de paraître « Normales » de même que la chute des pommes ne paraît pas « Naturelle ».

---

<sup>1</sup> - Maurice Delestre, « Management faisons le points », édition TOP, Paris 2000, p 65.

Le manager doit aussi savoir que le salaire n'est pas seulement un revenu compensatoire, il est aussi une reconnaissance de valeur dans l'entreprise, une réduction du salaire en portant atteinte à l'estime de soi ou au sentiment d'équité pourrait provoquer des attitudes de retrait. En résumé le manager doit bien jouer sur la gamme : récompense, sanction, caution.

L'aptitude à communiquer son savoir, ses valeurs, ses motivations est en effet l'antidote au triomphe des jargons et des dogmatismes .

Le manager qui se targue d'être pragmatique doit gérer la complexité et affronter les multiples défis qui peuvent surgir (Il doit être sur le qui-vive), ne doit pas négliger les faits fussent-ils anodins.

*«Comme le dit A.SIMON il doit avoir la capacité toute particulière à embrasser les contraires, à dégager l'essentiel, à raisonner globalement car le management des crises n'est pas celui des eaux calmes, le même capitaine doit mener différemment son bateau lorsque les vents sont favorables et lorsqu'ils sont contraires ; ce qui signifie que sa tâche n'est pas une sinécure puisque les logiques qui commandent les ressources humaines, le MARKETING ou la gestion ne sont pas toujours convergents. Pour ce faire il doit adapter ce qui est communément appelé le COACHING et le diagnostic»<sup>1</sup>.*

COACHING : conduite d'équipe tandis que le diagnostic permet l'AUDIT COLLECTIF ou INDIVIDUEL. Ce qui implique un esprit de synthèse dont les adjuvants sont REcul, INTERACTION prospective.

Le néologisme PROSPACTIVE indique bien cette « structure » du manager efficace.

Le manager souple et flexible est celui qui sait remettre en question l'institution dont il respecte les règles mais sans en être l'esclave, car gouverner c'est prévoir, tel devrait être le paradigme du manager. Mais il est

---

<sup>1</sup> - « Administration et processus de décision », economica, Paris, 1983, p 108.

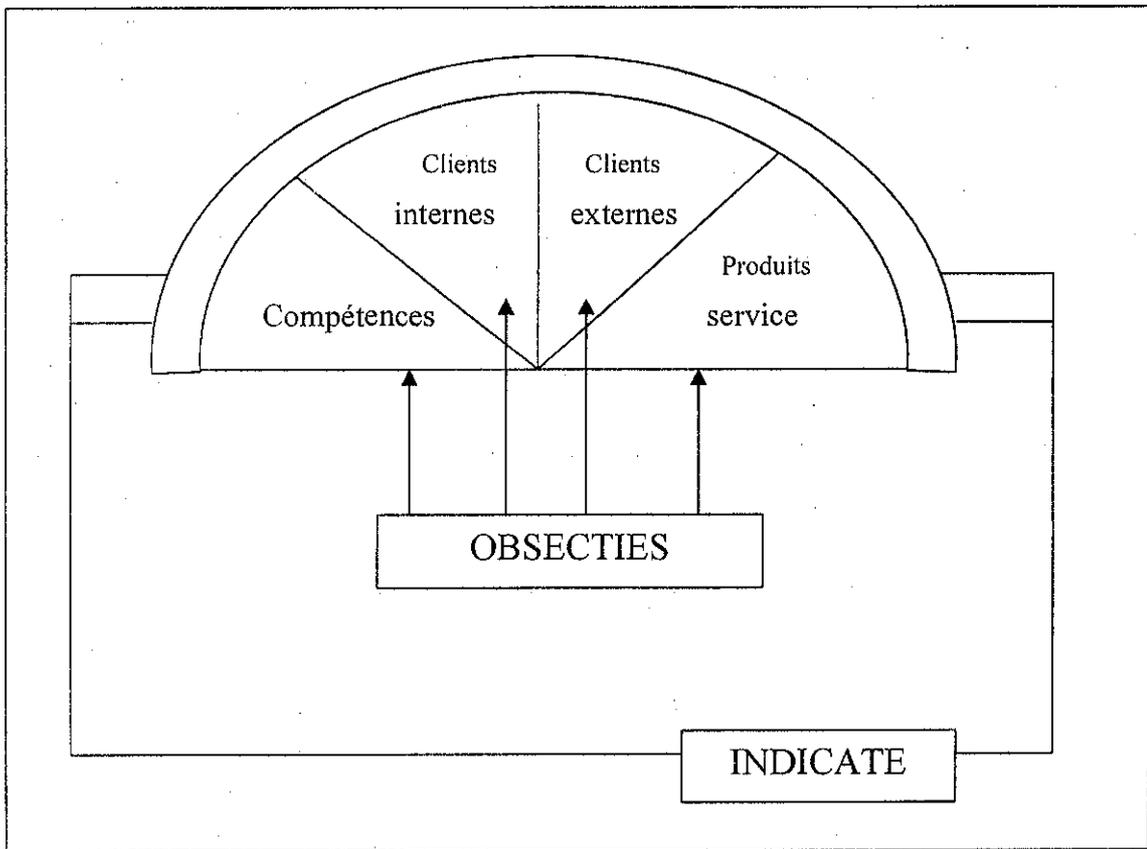
rare de rencontrer le parangon parfait, car la relation entre personnalité et management n'est pas à négliger autrement dit le manager peut porter en lui les séquelles d'une enfance traumatisée ou n'a pas le sens aigu des responsabilités. C'est ainsi qu'on rencontre comme le dit HERBERT le management par le flou (ne pas trop en dire pour ne pas perturber ou ne pas trop promettre pour ne pas avoir à tenir), le management par l'ARTIFICE qui adapte la téléconférence et les expressions pompeuses, une boulimie pour les statistiques. Certains sont même allés à dresser une nomenclature des managers fantaisistes comme le manager persuasif dont le souci est de vendre, le manager directif (qui structure et définit) le délégué qui autorise, responsabilise.

Une fois dressée la liste de ces managers « inefficaces », quel est donc le manager type qu'il nous reste à dénicher ?

Selon HERBERT A. Simon le manager doit être imbu de la culture GESTALTISTE qui est susceptible de modifier de fond en comble sa vision des choses et des êtres. Cette vision ne peut être que synthétique.

Elle permet de percevoir une chose dans son ensemble, car le contexte éclaire la partie qui lui donne du sens. Le manager doit s'intéresser aux faits et à la disposition de ceux-ci mais surtout aux INTERACTIONS qui les relient, aux convergences et divergences qui en résultent et qui dit INTERACTIVITE, dit FEED BACK (liaisons en tout sens et multitudes de réponses. La GESTALT stipule que pour comprendre le comportement d'un élément du système, il faut l'intégrer dans l'ensemble auquel il appartient, s'intéresser à ses relations avec le reste, saisir la particularité dans son rapport au tout que ce soit l'ensemble, l'unité, le groupe, l'équipe ou la section.

### Schéma le cadran du manager<sup>1</sup>



<sup>1</sup> - Maurice Delestre, « Management faisons le points », Op.cit, p 98.

## SECTION 2

# LE MÉCANISME CACHÉ DE LA MOTIVATION

- 2-1- Le mécanisme de la motivation chez l'homme
- 2-2- Le schéma du mécanisme de la motivation
- 2-3- Le moteur intérieur de la motivation
- 2-4- Système et processus de motivation
- 2-5- Les avantages de la motivation

## **2-1- LE MECANISME DE LA MOTIVATION CHEZ L'HOMME :**

Dans ce travail on va essayer d'analyser le mécanisme complexe de la motivation ensuite on va décomposer les différents rouages et moyens servant au fonctionnement de ce système :

Nous allons, pour ce faire, poser et expliciter cinq notions que nous « bouclerons » ensuite dans un schéma d'ensemble : renforcement, équité, instrumentalité, expectation, valence.

### **2-1-1- La notion de renforcement :**

Cette notion est à la base du principe de la stimulation du comportement, mise en évidence par Skinner et sous tendu par la notion de « *comportement opérant (stimulus → réponse → conséquence)* »<sup>1</sup>.

L'idée à retenir, c'est que, tout comportement (réponse à un stimulus), suscitant une conséquence positive ou négative pour la personne, tendra à se renforcer (si conséquence positive, c'est-à-dire récompense) ou, au contraire, à s'arrêter (si conséquence négative, c'est-à-dire punition) ou enfin à s'éteindre (si arrêt des récompenses).

On peut donc avec "Skinner" distinguer quatre types de renforcement que résume le tableau suivant:

---

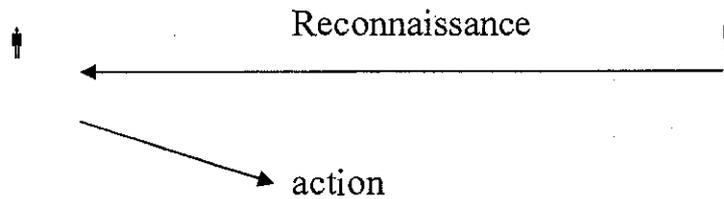
1 - « Diriger et motiver », Nicole Aubert, édition d'organisation 1997, p 17 – 18.

Les quatre types de renforcement selon Skinner <sup>1</sup>

Types de renforcements	Stimulus	Réponse	Récompense
* Renforcement positif Son application accroît la probabilité qu'un comportement désiré soit répété.	La haute performance est récompensée par l'organisation	Les individus font le maximum	- reconnaissance - éloge - augmentation de salaire
* Puniton Son application fait décroître la probabilité qu'un comportement non désiré soit répété	Une heure de pause seulement	L'individu prend plus d'une heure de pause	Réprimande
* Evitement la probabilité d'un comportement désiré est augmentée par la connaissance des conséquences.	Les individus qui dépassent l'heure de pause sont réprimandés	L'individu ne prend qu'une heure	Pas de réprimande
* Extinction Le retrait d'un renforcement positif permet de faire cesser un comportement devenu non désiré	Bonus au vendeur pour chaque nouveau client Nouveaux objectifs commerciaux : suppression du système	Les vendeurs font leur possible pour gagner des clients Les vendeurs ne font plus d'effort particulier	Bonus Pas de bonus

<sup>1</sup> - Ibid, p 25.

A ce stade on peut dire que le type le plus efficace et le plus pratique est sans contexte le renforcement positif, qu'il prenne la forme d'une récompense matérielle ou symbolique.



Mais après le passage aux autres paramètres du système, on peut dire qu'un renforcement positif constitue ainsi une pièce maîtresse du dispositif de la motivation.

Maintenant on peut étudier le deuxième paramètre qui est :

### **2-1-2- L'équité :**

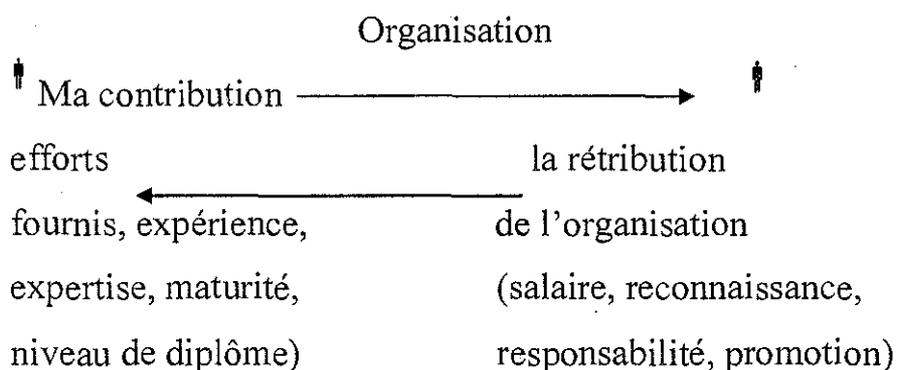
Ce paramètre est très important, pour comprendre de quelle manière il opère sur le processus de motivation chez l'individu. Dans la tête de l'individu, il y a une " balance " d'équilibre (contributions – rétributions) ; c'est-à-dire l'homme établit en permanence une sorte de balance entre ce qu'il donne à l'entreprise – ses contributions – et ce qu'il en retire : ses rétributions. Ses contributions s'expriment dans l'effort qu'il fournit (l'expérience, niveau d'éducation et d'expertise).

Les rétributions qu'il reçoit de l'entreprise prennent pour lui la forme non seulement du salaire qu'il reçoit mais également des responsabilités dont il est investi ou encore des satisfactions de tous ordres qu'il retire de son travail.

*« A ce stade, on peut dire que le jugement personnel d'équité ou d'inéquité qu'il se forge en lui-même quant à cet équilibre contributions – rétributions est un jugement " éminemment subjectif »<sup>1</sup>.*

<sup>1</sup> - Ibid, p 28- 29.

Ce jugement qu'il porte sur cet équilibre (contribution – rétribution), l'individu effectue une comparaison implicite avec d'autres personnes effectuant le même travail que lui, et dans la même situation<sup>1</sup>.



Le sentiment subjectif d'équité

Pour avoir une bonne performance des employées au sein de l'entreprise, il faut que les reconnaissances soient égales entre les individus du même niveau de travail.

Il y'a l'ampleur des efforts et des potentiels considérables d'énergie tout disposés à s'investir dans le travail mais non valorisés et non pris en compte de façon durable par des structures excessivement bureaucratiques, peuvent disperser et démotiver l'effectif.

On passe maintenant au troisième paramètre qui est :

### **2-1-3- La motivation et le système VIE :**

Le système VIE est une appellation commode et facile pour mémoriser trois paramètres importants qui jouent un rôle essentiel dans le processus de la motivation. Il s'agit de l'INSTRUMENTALITE, de l'EXPECTATION et de la VALENCE. Ce qui sous-tend ces trois notions – c'est la notion d'attente d'où le nom de théorie des attentes qui a été donné à cette approche.

<sup>1</sup> - Ibid, p 29.

Le principe de cette théorie, est que tout comportement motivé est un choix, bâti selon certaines probabilités d'atteindre des récompenses souhaitées. Nous allons approfondir notre étude sur ce système en détaillant chacun des paramètres qui le composent :

**1/ L'instrumentalité (utilité) :**

C'est la probabilité pour l'individu qu'un effort soit ou non suivi d'une récompense. A partir de là, sa motivation sera fonction de l'efficacité perçue entre telle action à entreprendre et telle récompense.

**2/ Le niveau d'expectation (niveau d'attente) :**

C'est l'attente par rapport aux efforts que l'on se pense capable d'effectuer, c'est-à-dire les chances de réussite que l'on s'attribue compte tenu de ce qu'on pense de ses propres capacités.

A partir de là, si l'autoévaluation qu'il effectue est négative ou insuffisante, la motivation sera nulle.

**3/ La valence (valeur) :**

C'est la valeur subjective de la récompense. Autrement dit, il ne suffit pas que les récompenses soient clairement perçues, il faut que l'individu souhaite réellement les obtenir (qu'elles aient de la valeur pour lui).

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

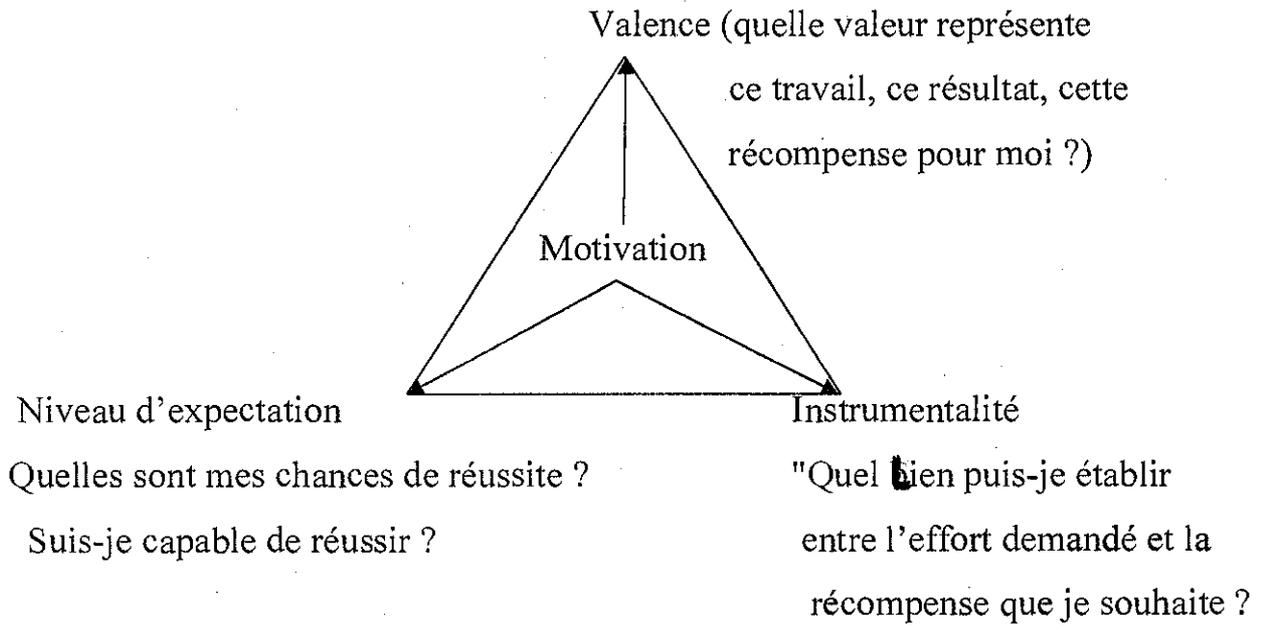
A partir de là pour que la motivation fonctionne en tant que processus, il faut que ces trois paramètres instrumentalité, expectation, valence – fonctionnent ensemble car si l'un des facteurs est absent ou nul, c'est l'ensemble de la motivation qui sera nulle.

Il faut donc envisager l'action de ces trois paramètres sous la forme d'un produit.

$$M = V \times I \times E$$

La motivation se trouve à l'intersection précise de ces trois paramètres.

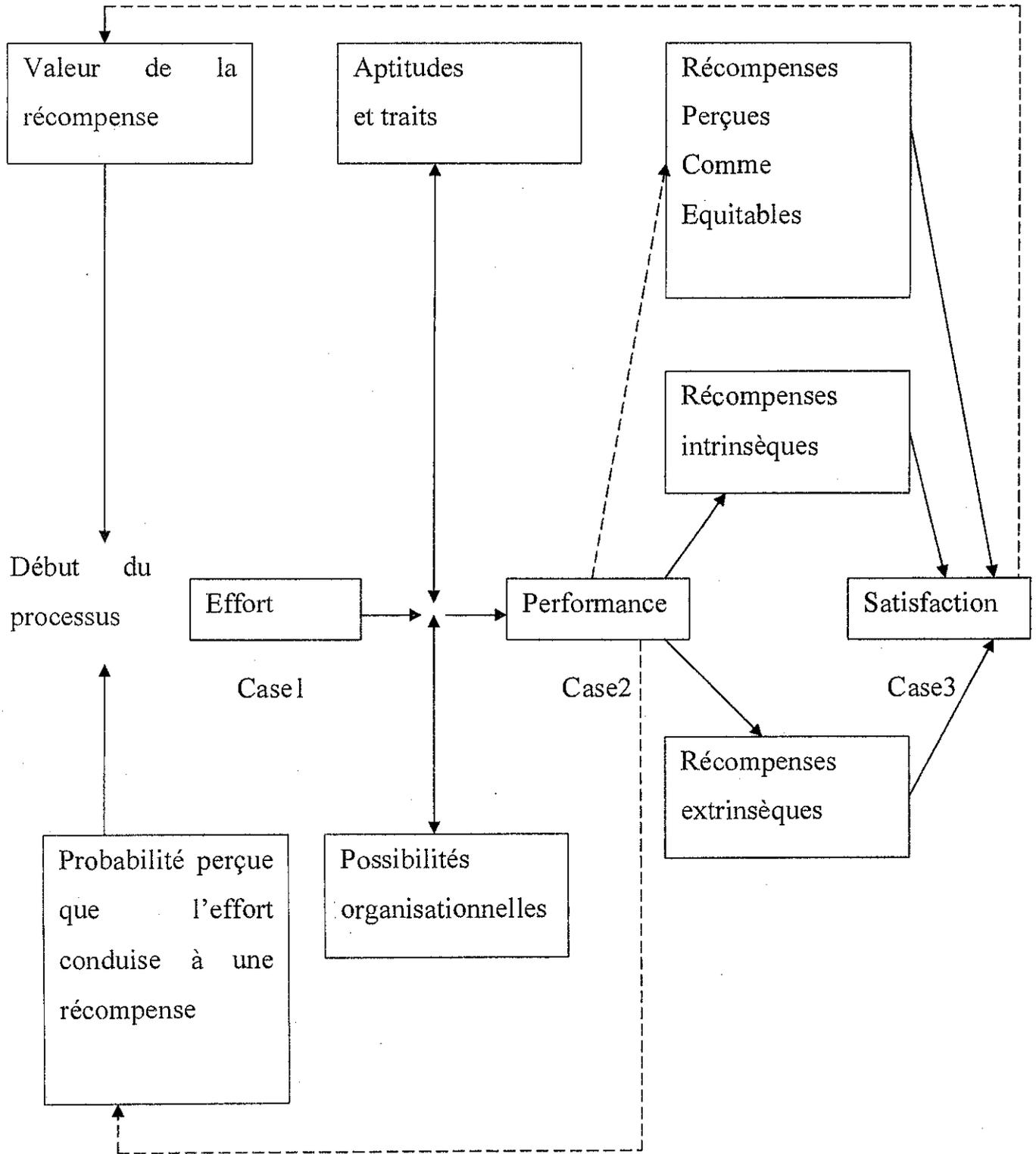
**La motivation au carrefour du système V.I.E<sup>1</sup>.**



**La motivation au carrefour du système  
V.I.E.**

<sup>1</sup> - Ibid, p 33.

**2-2- LE MECANISME DE LA MOTIVATION**<sup>1</sup>: (schéma adapté à partir de Porter et Lawler)



<sup>1</sup> - Ibid, p 35.

Ce schéma d'ensemble regroupe les cinq paramètres du mécanisme de la motivation.

### **2-2-1- La lecture du schéma :**

#### **a) La première lecture du schéma :** La bouche de rétroaction case 3

On va commencer avec la flèche située à gauche du schéma et la suivante la ligne horizontale centrale.

Ce schéma signifie que l'effort (case1) ne sera entrepris que si deux conditions sont remplies :

- \* Condition d'instrumentalité : probabilité perçue que l'effort conduise à une récompense.
- \* Condition de valence : il faut que la récompense attendue ait de la valeur pour la personne.

On va poursuivre notre lecture horizontale du schéma :

L'effort fourni par l'individu lui-même ne conduira à la performance que si la condition d'expectation est remplie. Si la personne possède les aptitudes et traits de personnalité lui donnant des chances de réussir la performance demandée (il ne suffit pas que l'effort soit entrepris, encore faut-il qu'il puisse aboutir...)

Dans le même sens on va voir de quelle manière la performance accomplie peut générer la satisfaction

Ici rentrent en jeu deux éléments :

1/ **Les récompenses intrinsèques :** dans le travail lui-même et qui correspondent à la présence de facteurs moteurs :

Possibilité d'effectuer un travail intéressant ;

Se développer dans son métier ;

D'avancer dans sa carrière et de se réaliser.

2/ **Les récompenses extrinsèques :** qui reposent sur le principe de la stimulation.

Ces les deux types de récompenses (intrinsèques et extrinsèques) sont sous-tendus par le " mécanisme du renforcement ", puisque toutes deux, de l'intérieur ou de l'extérieur, encouragent et renforcent l'accomplissement de la performance.

Il existe une condition, c'est la condition d'équité pour que la performance aboutisse à la satisfaction.

Il faut que les récompenses reçues comblient les aspirations d'équité.

**b) La deuxième lecture du schéma** : la boucle de rétroaction de la case2

Dans cette deuxième lecture (boucle de rétroaction qui part de la case2 « performance » du schéma), le ré enclenchement du système se fait à partir de la performance.

L'idée à retenir, c'est pour que l'engrenage de la motivation se remettre en marche et continue à fonctionner, un minimum de satisfaction est nécessaire.

Mais dans certains cas, le seul accomplissement de la performance constitue à lui seul, une incitation suffisante à recommencer l'effort, indépendamment des récompenses à recevoir.

### **2-3- LE MOTEUR INTERIEUR DE LA MOTIVATION :**

Pour comprendre les secrets du moteur intérieur que constitue la motivation ; il faut comprendre les ressorts intimes de la motivation. Nous allons, dans un premier temps, poser et expliquer un certain nombre de concepts, et nous montrerons dans un second temps l'articulation :

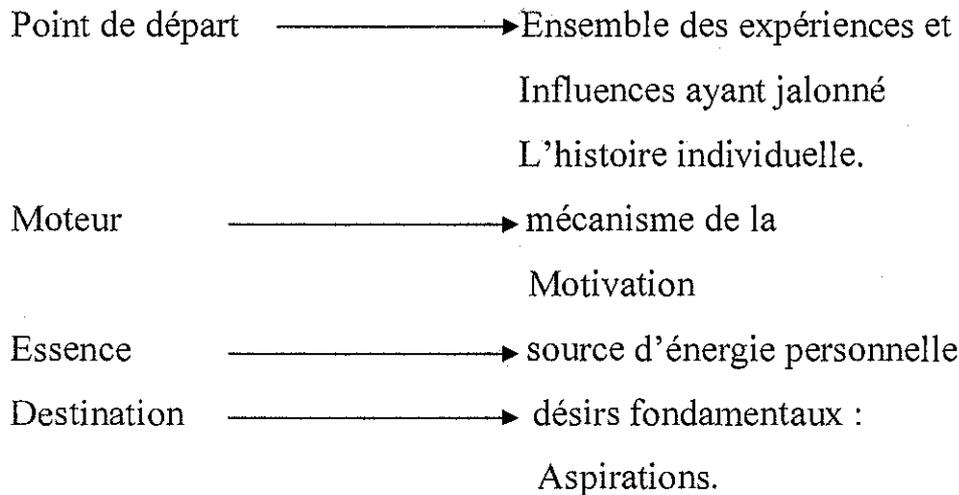
**a) Une comparaison nécessaire :**

Pour Sandra Michel « *elle compare une personne motivée à une voiture en marche* »<sup>1</sup>.

On va transposer le schéma mécanique de la voiture à la personne humaine :

---

<sup>1</sup> - Ibid, p 41 – 42.



Une personne motivée est une voiture en marche

### **b) Les désirs fondamentaux et les sources d'énergie :**

Quels sont nos désirs fondamentaux ? Ils sont au nombre quatre dans lesquels nous retrouvons, formulés un peu différemment, quelques-uns des différents besoins que nous avons étudiés précédemment :

Désir d'aimer, de réaliser (accomplir ses potentialités), désir d'acquérir (de l'argent...) désir de ne pas mourir.

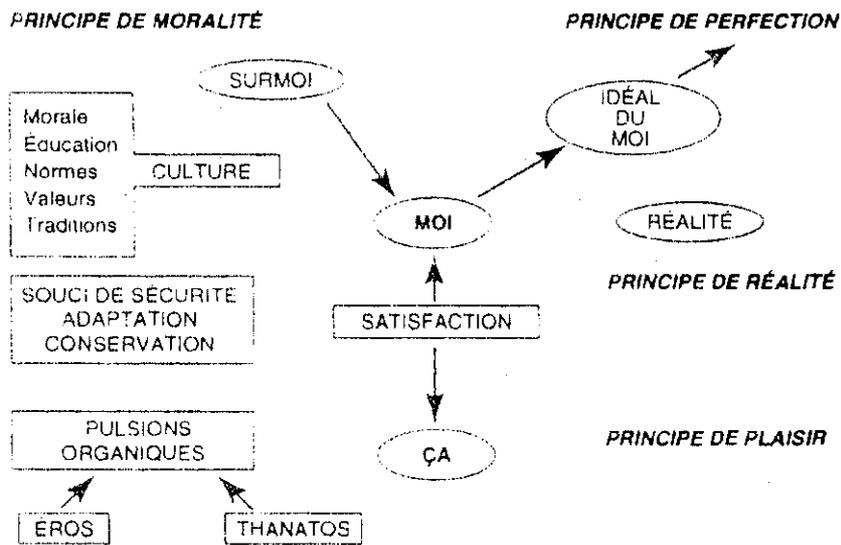
Chacun de ces désirs « de base » peut être alimenté par différentes sources d'énergie, les principales qui nous animent étant l'amour, l'angoisse ou la colère.

### **c) La dynamique des instances de l'appareil psychique :**

Qu'est-ce que l'idéal du moi ? C'est, pour la psychanalyse, une des « instances » de notre appareil psychique.

Il existe quatre instances distinguées déjà par Freud chaque instance désigne un ensemble de processus à l'œuvre dans notre psychisme : le ça, le moi, le surmoi et l'idéal de moi. Le dynamisme de notre personnalité réside dans les échanges d'énergie psychique qui s'opèrent entre ces instances.

La figure suivante montre le rôle crucial de l'idéal du moi comme une force motrice et puissante dans le processus de motivation<sup>1</sup>.

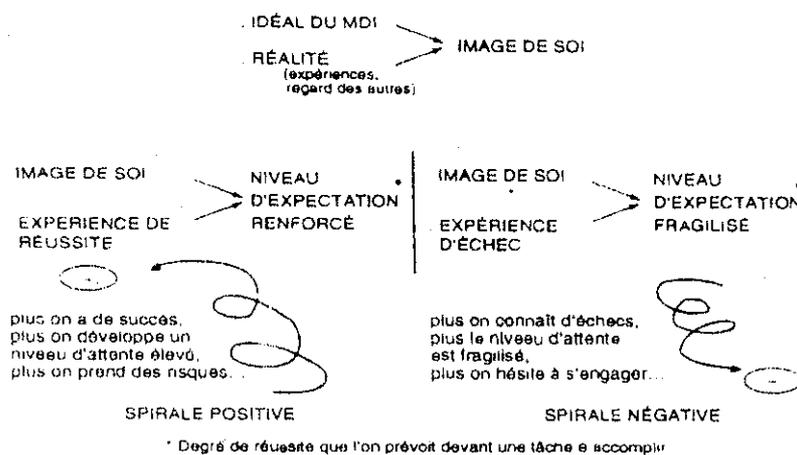


**d) Les aspirations sociales :**

Le projet professionnel forgé au niveau de la réalité sociale, avec ses possibilités et ses contraintes.

**e) L'image de soi :**

Se situe à la jonction du niveau psychique et du niveau de la réalité sociale<sup>2</sup>.

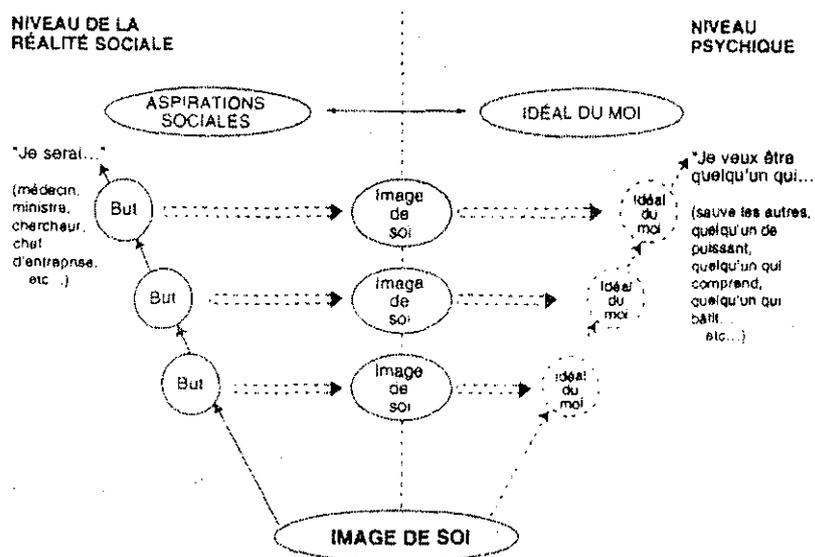


<sup>1</sup> - « Diriger et motiver », p 45.

<sup>2</sup> - Ibid, p 48.

### f) La gestion ou (Dynamique) intérieure d'une ascensions professionnelle réussie :

Pour savoir de quelle façon opéré les différents concepts que nous avons vu, nous allons consulter le schéma suivant<sup>1</sup> :



1. L'image de soi se situé à l'intersection du niveau psychique , cela permet l'expression des aspiration sociales.
2. chaque fois l'image de soi rapproche de son idéal du moi par la réalisation des buts.
3. l'individu choisira de relever le défi par la réussite dans les buts qu'il a été fixé à lui-même.
4. l'image de soi permet une progression professionnelle vers le rapprochement de l'idéal du moi.

### g) Le scénario de la vie :

C'est la projection que l'on se fait intérieurement de sa propre vie telle qu'on s'attend à la vivre. Cette projection inconsciente porte le poids de l'héritage familial avec ses contraintes mais aussi ses projets.

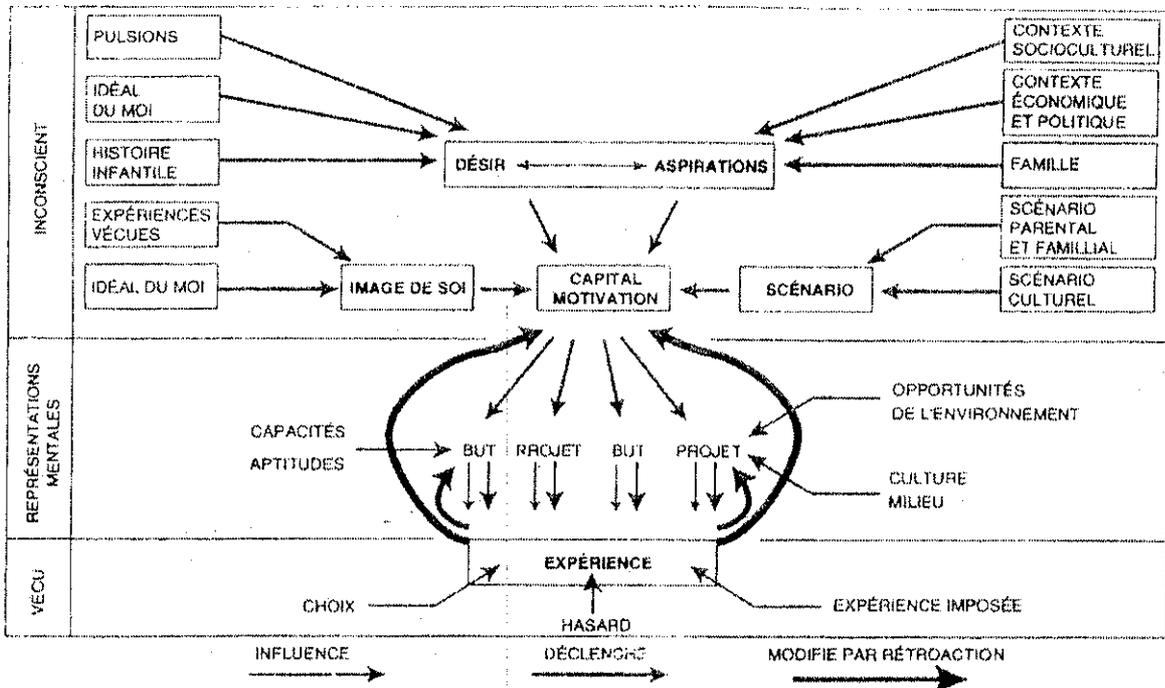
<sup>1</sup> - Ibid, p 49.

**h) Schéma d'ensemble du processus intérieur de la motivation :**

Le schéma suivant consiste à regrouper tous les aspects cachés de la motivation comme moteur intérieur.

Il y a d'une part des déterminants à la fois sociaux et psychologiques (qui viennent de notre histoire personnelle, milieu, social...), et d'autre part les expériences de la vie.

Le schéma montre les différents rouages de notre **mécanique intérieure**<sup>1</sup>.



<sup>1</sup> - Ibid, p 53.

### 2-3-1- La mise en action :

Nous avons vu la complexité des déterminants qui influent, en amont, sur notre capital motivation, pour que se mette en route le « moteur intérieur » dans le cadre de la vie professionnelle, il faudrait parvenir à opérer un branchement entre la dynamique inconsciente de la motivation et l'expérience proposée à l'individu. La démarche est difficile, car le manager est inconscient des conditions du capital motivation de ses collaborateurs ?

On peut dégager quelques indicateurs susceptibles de permettre la mise en action la plus adéquate de cette dynamique motivationnelle :

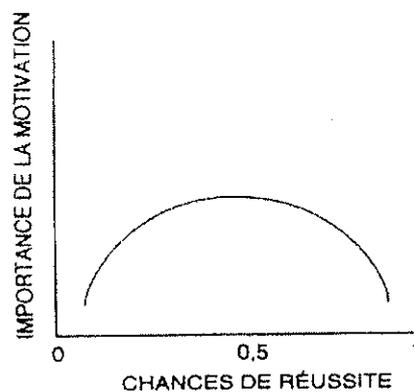
#### 1/ Diagnostic du potentiel « motivation » :

- a. Diagnostic du cursus antérieur et des aspirations actuelles
- b. Diagnostic du profit motivationnel.
- c. Diagnostic des motivations actives et des motivations potentielles.

#### 2/ Optimiser les buts et doser les défis :

Il s'agit de proposer des défis stimulants et bien dosés en fonction de :

- \* La capacité de la personne.
- \* Et de son appréciation subjective (est ce que la personne est capable à faire ?)<sup>1</sup>.



LORSQUE L'OBJECTIF EST PERCU COMME ÉTANT QUASI CERTAIN OU QUASI IMPOSSIBLE A ATTEINDRE, IL N'Y A NI MOTIVATION NI RÉACTION

<sup>1</sup> - Ibid, p 59.

Lorsque l'objectif est perçu comme étant quasi certain ou impossible, il n'y a ni motivation ni réaction.

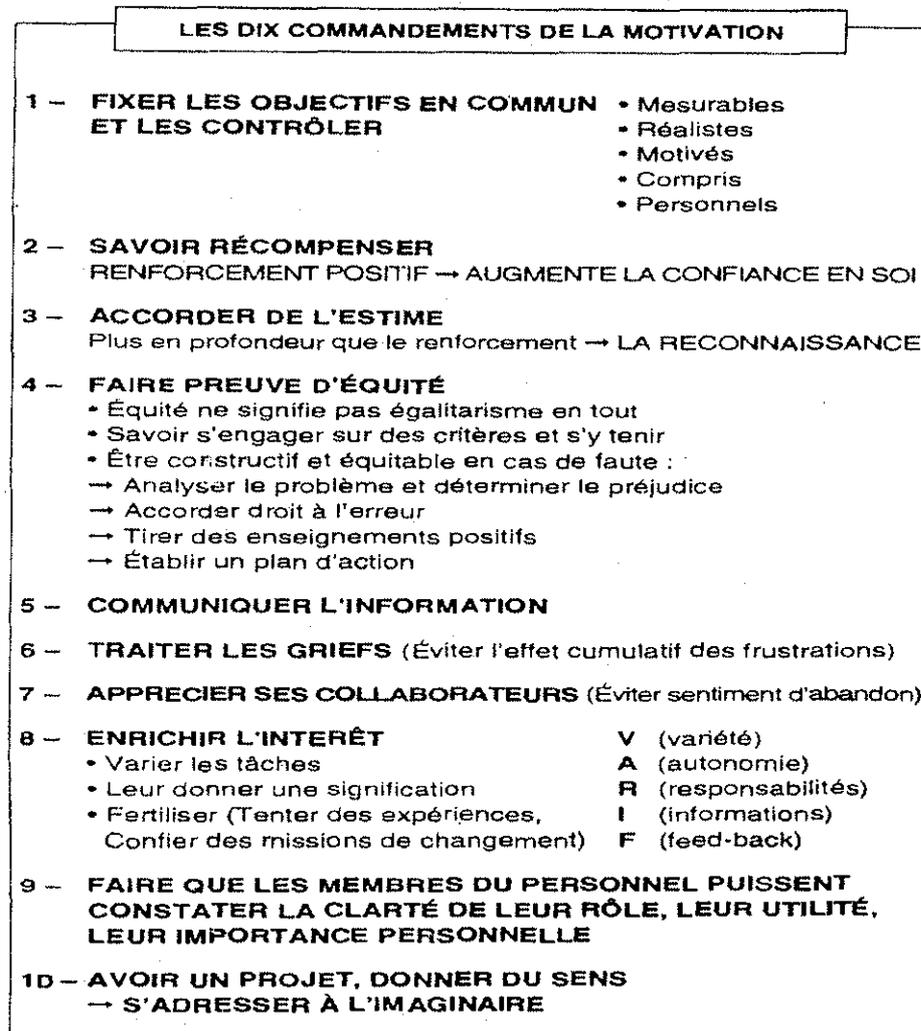
L'optimisation des défis

### 3/ Le triangle d'or de la motivation :

Appliquer Les trois pôles de ce triangle de motivations qui sont :

- La confiance en soi.
- La légitimité.
- L'identification.

### 4/ Appliquer les dix commandements de la motivation<sup>1</sup>.



<sup>1</sup> - Ibid, p 59.

## **2-4- SYSTEME ET PROCESSUS DE MOTIVATION :**

Préalablement la constatation faite selon laquelle toutes les théories développées sur le processus motivationnel depuis longtemps, n'ont pu expliquer qu'une partie de la réalité motivationnelle qui est en perpétuelle évolution sans cesse, le problème aurait dû être résolu cela depuis longtemps, néanmoins l'état est telle du fait de la complexité du problème qui relève d'un aspect psychologique des besoins de l'homme variant d'un individu à un autre. Dans le même contexte, la présente définition peut nous éclairer sur la notion du processus de motivation : « *le processus motivationnel peut être considéré comme un système, c'est à dire une structure comportant un grand nombre de variables de natures diverses interconnectées entre elles et s'influençant mutuellement* »<sup>1</sup>.

Reprenant les approches béhavioristes qui considèrent que la perception des résultats de l'action est aussi déterminante que la définition des besoins de la motivation, la motivation confirme que l'homme adoptera un comportement qui le guide à son but désiré. De ce fait le comportement résulterait du processus suivant.

Besoins → stimulant → motivation → action → résultat.

D'autre part, nous avons abordé auparavant la notion de la force dynamique, cette force constitue une des composantes de la motivation, elle dépend de deux variables qui représentent l'état de satisfaction de l'individu ou du groupe concerné et qui sont :

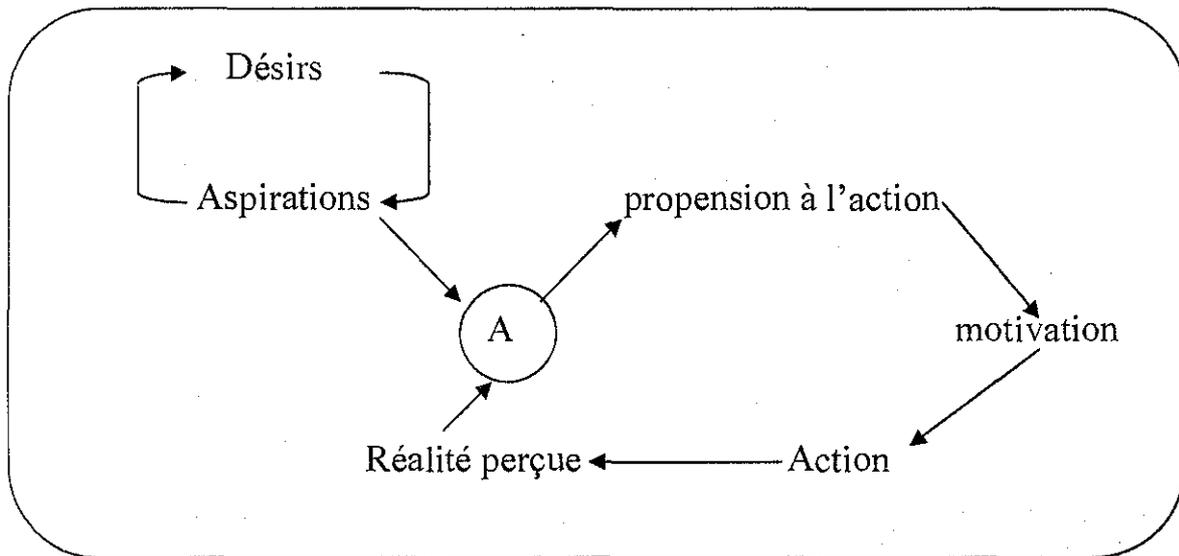
- \* Les aspirations, les attentes ou désirs.
- \* La réalité perçue

---

1 - Un modèle de simulation des comportements dynamique des processus des motivations M. Kards, G. Donnadien, St Pitarch, J Fourcade.

Par ailleurs, l'écart qui existe entre le **désir** et la **réalité** déterminera la propension à l'action, nous pouvons illustrer tout cela par le schéma suivant<sup>1</sup> :

### Schéma appliqué à la propension d'action.



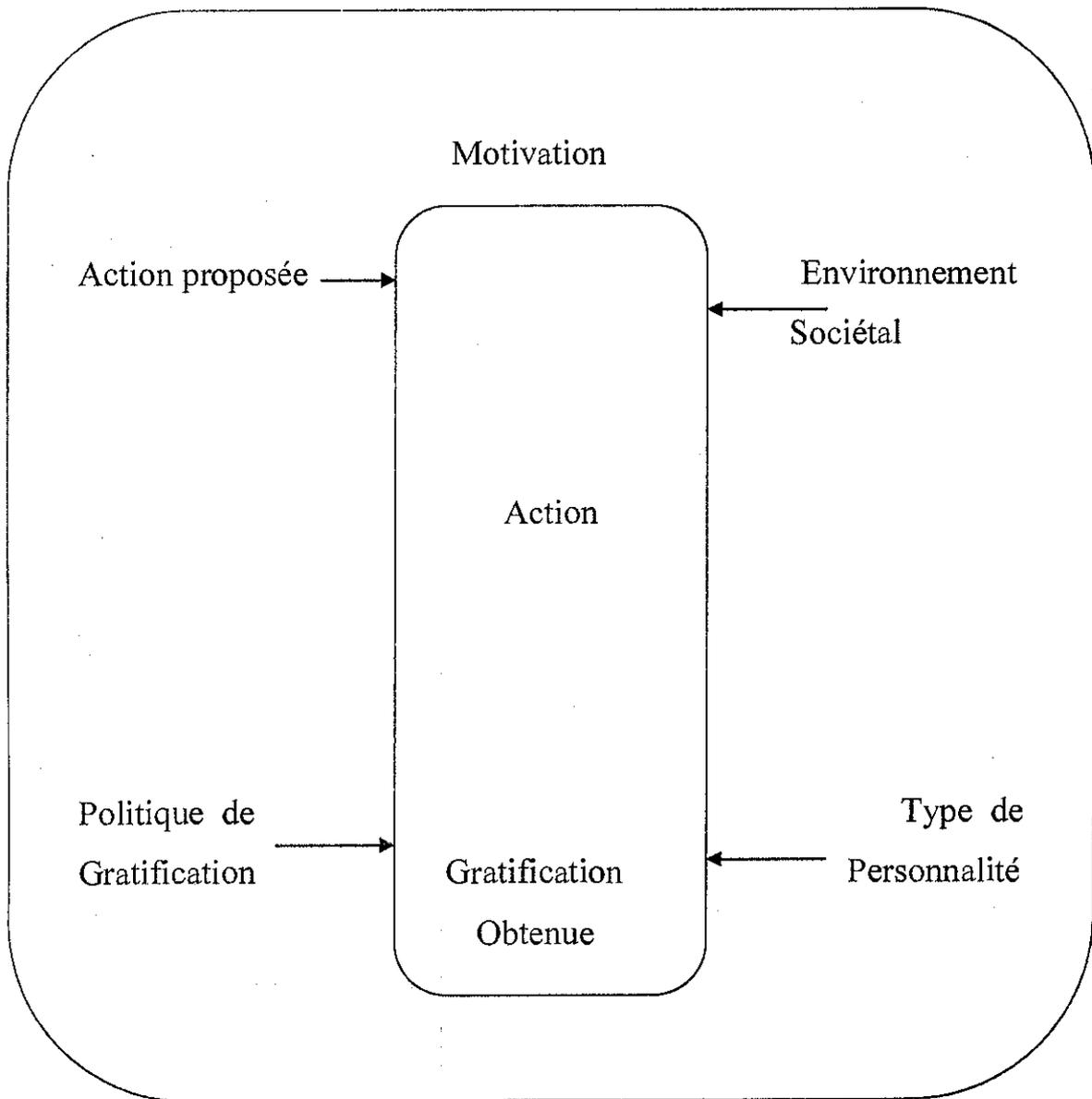
Le but essentiel pour l'établissement du processus de motivation est de concevoir un outil qui :

- Aide à la compréhension des processus. Cette compréhension est importante à la formation des acteurs.
- Aide à la décision (commandement).
- Aide à la prévision.

Le but visé est de trouver les explications aux actions proposées par l'environnement sous forme d'opportunités, qui vont créer une certaine motivation, qui va générer à son tour une décision d'agir. Cette action aura certes des répercussions sur son environnement, c'est-à-dire l'entreprise, qui provoquera des gratifications dans le cas où le résultat de l'action est efficace.

<sup>1</sup> - Un modèle de simulation des comportements dynamique des processus des motivations M. Kards, G. Donnadien, St Pitarch, J Fourcade.

C'est ce qu'illustre le schéma suivant <sup>1</sup>:



Pour à H. Koontz et C. O'Donnell, il y'a des caractéristiques essentielles, qui déterminent ce que doit être un bon système de motivation. « *Pour eux ce bon système doit être productif, souple, large, et compétitif* »<sup>2</sup>.

1 - Un modèle de simulation des comportements dynamique des processus des motivations M. Kards, G. Donnadien, St Pitarch, J Fourcade.

<sup>2</sup> - « Principe de management », Harold Koontz et Cyrill O'donnelle, édition Marabout, p 517.

On entend par productif, le système de motivation en plus de l'obligation d'être incitateur au travail de façon permanente avec efficacité et efficacie, il doit présenter deux aspects importants :

1- La productivité : est le premier aspect « *elle se rapporte à un profit par rapport à un coût* »<sup>1</sup>, mesurer le coût d'un manager est moins facile par exemple, mais on peut toujours se demander combien sa coûte ce manager à l'entreprise, ainsi que la valeur du groupe sous sa responsabilité. La situation où une entreprise constate la baisse de productivité d'un employé, l'analyse de cette situation passe par une définition claire et précise du processus motivationnel, c'est à dire donner un modèle qui répond à la question suivante : « Comment on est motivé » ; l'étape suivante devant cette situation de démotivation, consiste à chercher les composantes de la motivation qui sont faibles ou qui se sont affaiblis, par l'analyse des contenus possibles de la motivation, et cela par la réponse à la question : « *Par quoi on est motivé* »<sup>2</sup>.

Néanmoins l'entreprise espère que son personnel sera aussi productif que celui des concurrents. Ce but ne sera atteint que par l'établissement d'un système de motivation productif.

2- Le deuxième aspect concerne la motivation externe que comporte le système de motivation et que l'entreprise doit prendre en considération du fait de la concurrence que subit celle ci à ce niveau.

La compétitivité du système de motivation suppose que dans une situation de concurrence, le coût de la motivation, en aucun cas ne dépassera sa productivité, et selon nos auteur : « *le système de motivation comporte l'ensemble des stimulants choisis pour produire une réponse souhaitée* »<sup>3</sup>. Par conséquent le rôle des managers est d'essayer d'assurer des coûts de motivation les plus réduits et qui doivent être plus compétitifs que ceux des concurrents, en

---

1 - « Principe de management », Harold Koontz et Cyrill O'donnelle, p 518.

2 - Ibid, p 519.

3 - Ibid, p 519.

prenant en considération le côté matériel de ces stimulants (salaires, participation aux bénéfices...etc.) et aussi le côté non matériel (formation, promotion, participation... etc). Les systèmes de motivation devront être plus variés et complets, c'est à dire plus larges dans leurs prises en charge des besoins de l'homme au travail, besoins fondamentaux qui devront être satisfaits de façon continue, ainsi que les besoins d'ordre supérieur- Pour assurer un système plus large, deux obstacles peuvent entraver cette tâche, le premier réside dans les charges importantes (Appointements, salaires) qu'engendre la satisfaction continuelle des besoins de base. Le deuxième est celui d'un problème de choix entre les besoins qui seront pris en considération par le système de motivation, certes, les besoins fondamentaux doivent être satisfaits, par contre les autres besoins tels que le désir d'appartenance, de participation, d'auto développement, la question du choix sera envisagée en termes de prix et productivité. La souplesse du système de motivation suppose qu'il soit flexible dans le temps et selon les individus, et cela à travers des motivations basées sur le changement de l'environnement et liées au développement des connaissances. Pour arriver à un système souple, la nécessité réside dans l'adaptation à chaque situation des divers éléments du stimulant. La tâche de créer un système souple n'est guère facile, car cette souplesse devra être maintenue en harmonie avec l'environnement et elle devra être utilisée avec habileté.

## **2-5- LES AVANTAGES DE LA MOTIVATION :**

Préalablement et avant d'aborder les avantages d'une bonne motivation, il est important d'insister sur la nécessité de comprendre les besoins de l'homme au travail qui sont en relation directe avec la motivation. Car cette compréhension permettra de réaliser une bonne motivation. Par conséquent ces besoins ne sont guère stables mais ils varient continuellement et progressivement.

Une bonne motivation peut avoir des avantages énormes et importants que ce soit pour l'entreprise ou que ce soit pour le personnel. H.Koontz et C. O'Donnell rassemblent ces avantages dans les points suivants<sup>1</sup> :

### **1- La motivation est une réponse aux besoins :**

Certainement, puisque ces besoins sont liés à la motivation, il est impérativement important de veiller à leur satisfaction. Ces besoins sont innombrables, variant d'une personne à une autre, ils peuvent être de premières nécessités c'est à dire besoins fondamentaux, comme ils peuvent être d'ordre socio logique ou bien des besoins d'auto- estime, d'auto- d'accomplissements c'est à dire des besoins d'estime de soi.

### **2- La motivation pourvoit à la saturation des besoins fondamentaux :**

Il est inutile et inefficace de continuer à satisfaire des besoins fondamentaux, ce qui provoque un gaspillage dans les récompenses, lorsque la satisfaction passe à des besoins d'un ordre plus supérieur.

### **3- La motivation canalise la capacité de travail :**

Certains travailleurs jouissent plus d'aptitudes et de capacités physiques, que mentale, qui sont soit ignorées soit exploitées de façon médiocre. La motivation, par un système fiable devrait libérer et canaliser ces ressources cachées.

---

<sup>1</sup> - « Principe de management », Harold Koontz et Cyrill O'donnelle, p 532.

#### **4- La motivation renforce l'image de l'entreprise :**

Une bonne motivation concrétise et suscite l'enthousiasme du personnel et le stimule, du fait du prestige et de l'estime dont jouit l'entreprise, à déployer ces forces pour une augmentation de la performance au travail et pour une haute productivité.

#### **5- La motivation dépend d'une sélection et d'une orientation adéquate du personnel :**

Une bonne sélection du personnel qualifié et bien formé contribuera certainement à réduire la nécessité et le coût de la motivation, ainsi qu'une orientation efficace par la présence d'un leadership compétent qui peut surmonter les déficiences que présente la médiocrité d'un certain système de motivation et le cas contraire est vrai.

Dans le fil du sujet, « il est important d'attirer l'attention sur les concepts sur lesquels insistent George.R. Terry et Stephen.G.Franklin particulièrement, quand à leurs prises en charge par les gestionnaires " créateurs d'environnement" »<sup>1</sup>, comme des "variables d'environnements" pouvant aider dans la création et la gestion d'environnement motivant. Ces concepts se résument dans la nécessité de réaliser un enrichissement et une rotation des tâches, afin d'atténuer les méfaits (fatigue, ennui, ...etc.), engendrés par une parcellisation du travail. Faire participer son personnel et le faire contribuer dans la prise des décisions, aux objectifs, et à la mise en place des plans, augmentera véritablement leur motivation. Cette participation présente plusieurs avantages parmi lesquels, on peut citer à titre d'exemple, la facilitation d'une acceptation des changements auxquels ils ont participé et qui leur a permis d'aboutir. Elle permet aussi de nourrir des sentiments tels que l'appartenance, la nécessité et l'épanouissement du soi (Ego).

---

<sup>1</sup> - « Principe de management », George R. Terry et Stephen G. Franklin, édition economica, Paris, 1985, p 368.

Parmi ces concepts, il y'a aussi l'importance de réaliser une gestion des résultats convenablement, car elle peut être très motivante. Certes, l'élément qui participe dans la détermination de ces objectifs, va s'engager pleinement dans la réalisation de ces derniers.

Donc le système d'évaluation sera effectivement basé sur les résultats de l'employé, comme norme. Le choix d'un mode direction multiplicatif est l'un des concepts capitaux aidant dans la gestion d'"environnement motivant, ce choix qui repose sur l'idée selon laquelle le dirigeant est facteur multiplicatif des efforts des autres, par conséquent la recherche de cette multiplicité et ces avantages aident les éléments du personnel à développer leurs talents à travers la création de liens étroits entre les intérêts et les compétences de l'individu et les intérêts de l'entreprise.

D'autres concepts sont relatés par les auteurs, il s'agit du pouvoir de l'esprit et des relations humaines réalistes, pour le premier, c'est au pouvoir que doit posséder le dirigeant, qu'on fait allusion, celui de savoir ce que pense réellement le subordonné, savoir ce qui est nécessaire pour l'amélioration de la valeur que doit apporter le subordonné au travail chaque jour, pour pouvoir espérer le motiver. Pour les relations humaines, elles sont essentielles et doivent être prises de façon réaliste par les objectifs de l'entreprise, et comme la majorité des employés souhaitent fournir une contribution et un travail efficace, ils souhaitent aussi en contre partie, tirer satisfaction de leurs efforts et de leurs relations de travail.

La création d'un environnement tourné vers l'accomplissement du travail, cela signifie de veiller à créer un climat de travail sain permettant l'épanouissement des capacités physique, intellectuelles ou mentales des travailleurs, ce qui favorise la création d'environnement de motivation, car la motivation tend aussi à l'accomplissement du travail.

L'aménagement du temps du travail par la création d'un horaire flexible , qui convient aux employés, est effectivement indispensable pour les biens

motiver au travail, autant de concepts intéressants préconisés. Nous finissons par les deux derniers, qui sont la création d'une démarche constructive, qui rend les critiques plus efficaces et moins difficiles, donc le manager, avant d'avancer ces critiques, doit veiller à l'examen de ces motifs et ces critiques doivent cibler les erreurs effectives et présenter des solutions dans l'immédiat. Le concept de « défauts zéro » stipule la suppression de tous les défauts en évitant les erreurs, les négligences et autres. Les programmes « défauts zéro » ont été conçus pour motiver le personnel par son adhésion en permanence aux critères de qualité du travail les plus élevés, ils insistent sur l'automotivation qui pousse le travailleur à exercer de façon exceptionnelle.

# SECTION 3

## LES THÉORIES DE LA MOTIVATION

3-1- Les théories du renforcement

3-2- Les théories de contenu

3-3- Les théories de processus

### **3-1- LES THEORIES DE RENFORCEMENT :**

Initialement, la question pertinente qui s'impose à ce niveau de l'étude et dont nous sommes obligés et engagés d'apporter une réponse plausible et convaincante à travers l'exposition des différentes études et recherches réalisées dans le domaine, est celles qui s'intéressent à la corrélation motivation rendement.

Dans notre étude sur les théories de motivation au travail, nous allons relater les différentes théories de motivation en insistant un peu plus sur celles qui ont un lien avec le rendement et la satisfaction professionnelle.

Toutefois, pour comprendre la motivation au travail, il faut bien la définir : « *c'est l'ensemble des énergies qui sous-tendent l'orientation, l'intensité et la persistance des efforts qu'un individu consacre à son travail* »<sup>1</sup>.

Ici :

\* L'orientation concerne le choix qu'opère une personne placée devant plusieurs possibilités (viser la qualité ou la quantité).

\* L'intensité concerne la quantité d'énergie déployée et la persistance concerne la durée des efforts (essayer d'atteindre un certain quota de production).

\* Ici la persistance et l'intensité d'une personne dénotent la valeur qu'elle attribue aux buts poursuivis et aux conséquences de son comportement.

Cependant, en ce qui concerne les théories de la motivation au travail, les experts en ressources humaines voient trois grandes catégories :

- Les théories du renforcement ou le modèle behavioriste ;
- Les théories de contenu ;
- Les théories de processus

Maintenant on va voir en quoi-t elles consistent ces théories :

Par définition, ce sont des « *théories de la motivation qui portent sur les moyens de mettre en œuvre le processus de conditionnement opérant* ;

---

<sup>1</sup> - « Comportement humain et organisation », John R. Schererhorn, James G. Hunt, Richard N. Osborn, édition du renouveau pédagogique, 2<sup>ème</sup> édition, Canada 2002 p127.

ce processus vise à influencer sur le comportement en modifiant ses conséquences »<sup>1</sup>.

Ces théories penchent sur la relation qui existe entre le comportement d'un individu et ses conséquences particulières pour montrer comment le manager peut influencer sur l'orientation, l'intensité et la persistance des efforts de ses subordonnés. Selon les psychologues et experts dans ce domaine, les principales caractéristiques de ce modèle sont organisées de la manière suivante :

Elles sont axées sur les réactions objectivement observables d'un individu plutôt que sur les phénomènes psychiques.

Elles cherchent à déterminer les conséquences associées au travail par l'observation.

Une fois que le manager sait où, comment et pourquoi l'attribution de récompenses agit sur la motivation des employés, il peut donc modeler ce comportement par un ensemble de conséquences systématiques.

A cet effet, on peut déduire que la source de motivation se trouve dans l'individu lui-même ; donc « ce sont des théories cognitives de la motivation »<sup>2</sup> parce qu'elles dépendent des idées, sentiments et cognitions de chaque personne.

Dans le même ordre d'idées et selon la revue management : « cette approche (cognitive) détaille le fonctionnement psychique en observant le processus de production des pensées, des émotions et des réactions »<sup>3</sup>.

A ce stade, quel est le fondement des théories du renforcement et comment s'appliquent-elles à la motivation ?

Dans ce cas là, les principales théories de ce type sont :

---

<sup>1</sup> - - Ibid p129.

<sup>2</sup> - « La gestion des ressources humaines », William B. Werther, Jr. Keith Davis, Helene Lee-Gosselin, édition Mc Graw- Hill Editeurs, Canada, 1990, p 416.

<sup>3</sup> - « La revue du « management », n°104, décembre 2003, p60.

### 3-1-1- La théorie du renforcement : (Le conditionnement opérant et le conditionnement répandant).

En psychologie du comportement organisationnel, « *le renforcement est l'attribution d'une conséquence à un comportement afin d'influer sur ce dernier (le comportement)* »<sup>1</sup>.

Selon le psychologue B. F Skinner 1938, dont le nom est le plus souvent associé à cette théorie, « *le comportement humain est déterminé par ses conséquences environnementales* »<sup>2</sup>, il a popularisé l'expression de « conditionnement opérant » pour désigner le processus qui vise à modifier l'orientation, l'intensité et la persistance.

Mais en effet et selon le psychologue russe Ivan Pavlov, il voit que c'est le stimulus conditionné qui déclenche la réaction comportementale. Ce processus est connu sous le nom de « conditionnement répandant ». Ce dernier se distingue du conditionnement opérant.

Le tableau suivant met en évidence la différence entre les deux conditionnements<sup>3</sup> :

Conditionnement Répandant	Stimulus	Comportement	
Apprentissage Par association	Le patron sourit puis émet des critiques à l'égard d'un subordonné. Plus tard, Le patron sourit.	Le subordonné est nerveux et serre les dents. Le subordonné est nerveux et serre les dents.	
Conditionnement opérant	Antécédent	Comportement	Conséquence
Apprentissage par les conséquences du comportement	La demande du patron à son subordonné de faire des heures supplémentaires.	Le subordonné fait des heures supplémentaires. Plus tard, il fait encore des heures supplémentaires.	Son patron le félicite.

<sup>1</sup> - « Comportement humain et organisation », John R. Schererhorn, James G. Hunt, Richard N. Osborn, édition du renouveau pédagogique, 2<sup>ème</sup> édition, Canada 2002, p129.

<sup>2</sup> - Ibid, p 130.

<sup>3</sup> - Ibid, p 129.

Les différences entre le conditionnement répondant et le conditionnement opérant.

Ici le conditionnement opérant se distingue du conditionnement répondant de deux façons :

1)- l'influence sur le comportement s'exerce par les conséquences qu'on y associe.

2)- il exige une vision plus globale tenant compte des antécédents, du comportement et des conséquences.

Le psychologue I. Pavlov saisit la différence entre le stimulus, le stimulus neutre et le stimulus conditionné pour comprendre son processus.

La figure ci dessous illustre que le conditionnement répondant est :

- Dans la première étape, le stimulus du contremaître est un stimulus neutre.
- Dans la deuxième étape, le stimulus neutre devient un stimulus conditionné car le travailleur a associé ses critiques.
- D'autre part et dans la deuxième phase du tableau, la demande du patron à son subordonné de faire des heures supplémentaires est l'antécédent.
- La réaction de l'employé est le comportement ;
- Les éloges du patron en sont la conséquence ; c'est -à dire agir sur les conséquences par des éloges dans le futur.

### **3-1-2- La stratégie de modification du comportement organisationnel :**

Elle est caractérisée par « *le remplacement systématique des comportements recherchés en milieu de travail, et par le non-renforcement ou la punition des comportements indésirables au milieu de travail* »<sup>1</sup>.

Il s'agit donc, de combiner le conditionnement opérant et répondant afin de modifier l'orientation ; l'intensité et la persistance du comportement des

---

<sup>1</sup> Ibid, page 131.

employés. Elle englobe quatre grandes stratégies : le renforcement positif, le renforcement négatif (ou l'évitement), la punition et l'extinction.

### 1- Le renforcement positif :

Selon B.F. Skinner, lorsque le comportement attendu est suivi de conséquences souhaitables, on augmente alors la probabilité d'apparition de ce comportement en le rendant préalable à l'attribution de conséquences souhaitables.

Par exemple un contremaître félicite un subordonné. A ce niveau, les renforcements peuvent attribuer de diverses façons. Cela nous guide à parler et expliquer les plans de renforcement dans le milieu de travail.

Les plans du renforcement :

Les renforcements dans le milieu de travail peut être :

- \* un renforcement positif continu qui est toujours suivi d'une conséquence positive.
- \* le renforcement positif intermittent qui ne suit le comportement mais respecte un plan.

La figure illustre quatre types de programmes de renforcement<sup>1</sup> :

	<b>Intervalles</b>	<b>Ratio</b>
	<b>Intervalles fixes</b>	<b>Ratio fixe</b>
	Recours au renforçateur à intervalles réguliers et prédéterminés	Recours au renforcement après un nombre fixe de répétitions du comportement souhaité
<b>Fixe(s)</b>	Exemple : Chèque de paie hebdomadaire ou mensuel Examens trimestriels planifiés	Exemple : salaire à la pièce Commission sur les ventes (montant fixe sur chaque dollar de vente).
	<b>Intervalles variables</b>	<b>Ratio variable</b>
	Recours au renforçateur à intervalles irréguliers et aléatoires	Recours au renforçateur après un nombre aléatoire de répétition du comportement souhaité
<b>Variable(s)</b>	Exemple : Compliments à l'occasion de visites imprévues du patron Nombre indéterminé d'interrogations surprises au cours du trimestre.	Exemple : Contrôle de la qualité d'un échantillon d'une gamme de produits pris au hasard, suivi de compliments pour une qualité totale. Commission sur ventes (le nombre d'appels nécessaire pour obtenir une vente varie)
	<b>Renforcement fondé sur le temps</b>	<b>Renforcement fondé sur le nombre de répétitions du comportement</b>

<sup>1</sup> - « Comportement humain et organisation », John R. Schererhorn, James G. Hunt, Richard N. Osborn, Op.cit, p 133.

A partir de la figure ci-dessus, on peut dire que le renforcement à intervalles fixes peut satisfaire les attentes des employés ; par exemple, un individu qui perçoit de façon régulière tous les 15 jours son salaire par le biais de l'entreprise.

Toutefois les renforcements à intervalles variables sont les mieux perçus car l'employé est gratifié grâce à son rendement ce qui veut dire que ses efforts ont été appréciés.

Quant au renforcement à ratio variable, il vise à attribuer une prime conséquente chaque fois que l'employé dépasse un certain seuil de rendement.

Enfin, en ce qui concerne le renforcement à ratio fixe, il vise à attribuer une commission après chaque vente.

A cet effet et parmi tous les renforcements suscités, c'est le renforcement à ratio variable qui retient l'attention des GRH car suscitant, à coups sûrs, la motivation.

## **2- Le renforcement négatif (ou l'évitement) :**

*« C'est le retrait de conséquences négatives ou désagréables à la suite du comportement souhaité, ce qui tend à favoriser la répétition de ce comportement dans des conditions similaires »<sup>1</sup>.*

Cette stratégie repose sur deux conditions :

- 1)- l'existence préalable de conséquences négatives
- 2)- leur retrait dès que le comportement désiré se manifeste.
- 3)- La punition :

C'est la technique de modification du comportement la plus connue et la plus utilisée. *« Cette technique veut faire décroître la probabilité d'apparition d'un comportement non souhaitable en le reliant à l'apparition de conséquences négatives »<sup>2</sup>.*

---

<sup>1</sup> - Ibid, p 131.

<sup>2</sup> - Ibid, p 132.

La suppression ou l'extinction :

« C'est le retrait du renforçateur afin d'atténuer ou d'éliminer le comportement encouragé jusque là »<sup>1</sup>.

Par exemple, si un employé vient toujours en retard mais ses collègues le protègent en assumant ses tâches à sa place (renforcement positif). Un jour leur superviseur les enjoint de cesser d'agir à sa place.

Ici l'extinction vise à la suppression de ce comportement indésirable.

### **3-1-3-La loi de l'effet :**

Par définition et selon E. L. Thorndike c'est « la loi selon laquelle un comportement suivi d'une conséquence agréable a de fortes chances de se répéter, tandis qu'un comportement suivi d'une conséquence désagréable ne se reproduira probablement pas »<sup>2</sup>.

Selon cette loi, les managers peuvent influencer sur le comportement des employés au travail par une gamme de récompenses extrinsèques planifiées (budgétaires) et naturelles (non budgétaires).

Le tableau suivant donne quelques exemples<sup>3</sup> :

Récompenses planifiées avec incidence budgétaire		Récompenses naturelles sans incidence budgétaire	
Rafrâchissements	Promotion	Sourires	Reconnaissance
Musique d'ambiance	Voyages	Salutations	Rétroaction
Locaux agréables	Voiture de fonction	Compliments	Demande
Primes en espèce	Assurances payées	Tâches spéciales	de suggestions
Augmentation au mérite	Droits de souscription		
Intéressement	Cadeaux		
Fêtes au personnel	Billets (spectacles ou événements sportifs)		

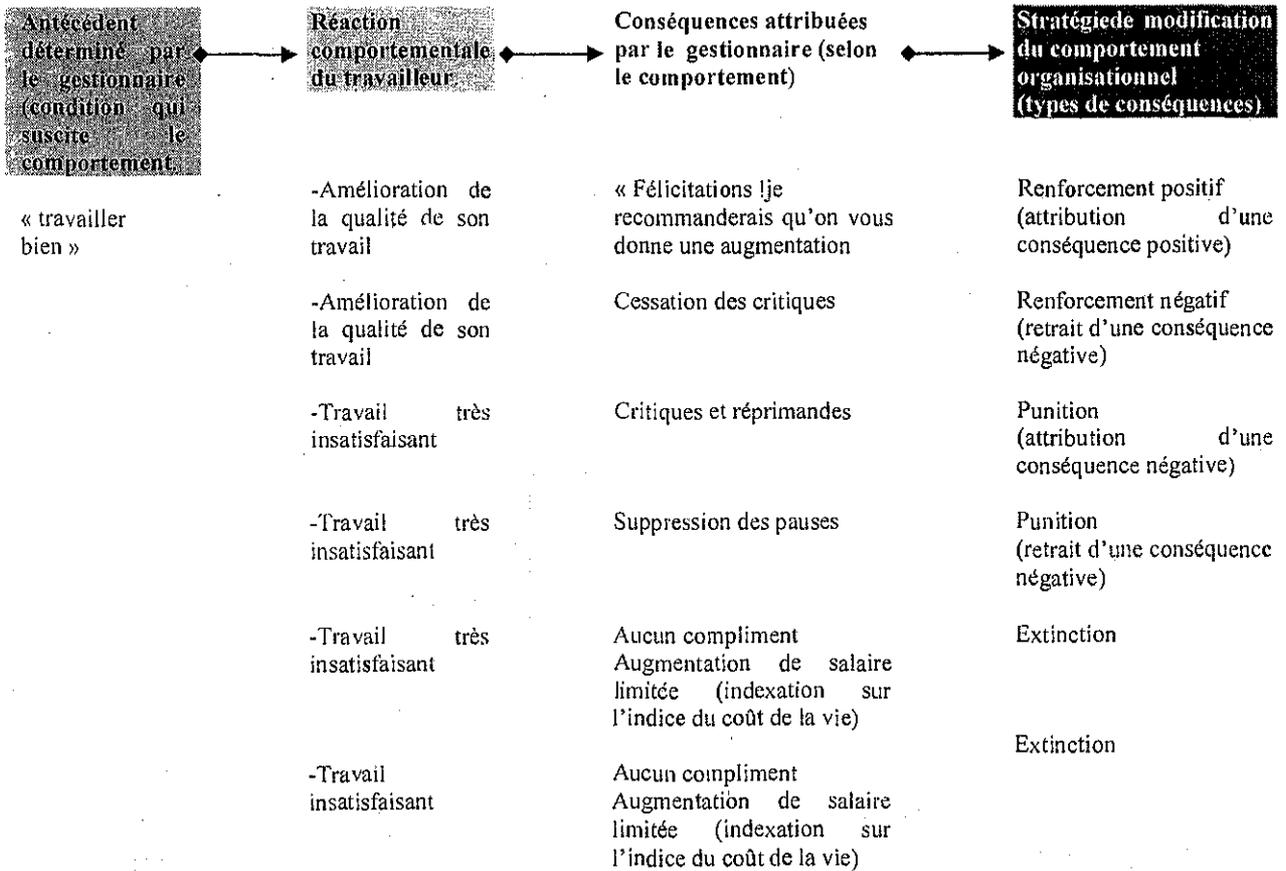
Avant de conclure, on peut résumer les diverses stratégies de modification du comportement dans le tableau suivant :

<sup>1</sup> - Ibid, p 133.

<sup>2</sup> - Ibid, p 134.

<sup>3</sup> - Ibid, p 134.

### Réaction comportementale de travailleur<sup>1</sup>



<sup>1</sup> - Ibid, p 135.

### **3-2- LES THEORIES DE CONTENU :**

#### **3-2-1- Les théories des besoins d' A. Maslow :**

Parmi ces théories, on peut citer, celle qui fut développée par Maslow, c'est le premier modèle appliqué de façon abondante dans les organisations. La théorie hiérarchique des besoins fondamentaux de Maslow classe les besoins de l'homme en cinq niveaux formant une certaine hiérarchie. ( c'est ce qu'illustre le schéma suivant).

1- **Besoins physiologiques** : ce sont les besoins élémentaires de première nécessité, besoin de manger, de boire, de se vêtir, ...etc. : se sont des besoins indispensables, les individus seront motivés de les satisfaire en premier.

2- **Besoins de sécurité** : besoins de sentir à l'abri des catastrophes et des menaces, sécurité de l'emploi, retraite, assurances, ...etc.

3- **Besoins sociaux** : ils comprennent le besoin d'être aimé et accepté par les autres et d'appartenir à un groupe.

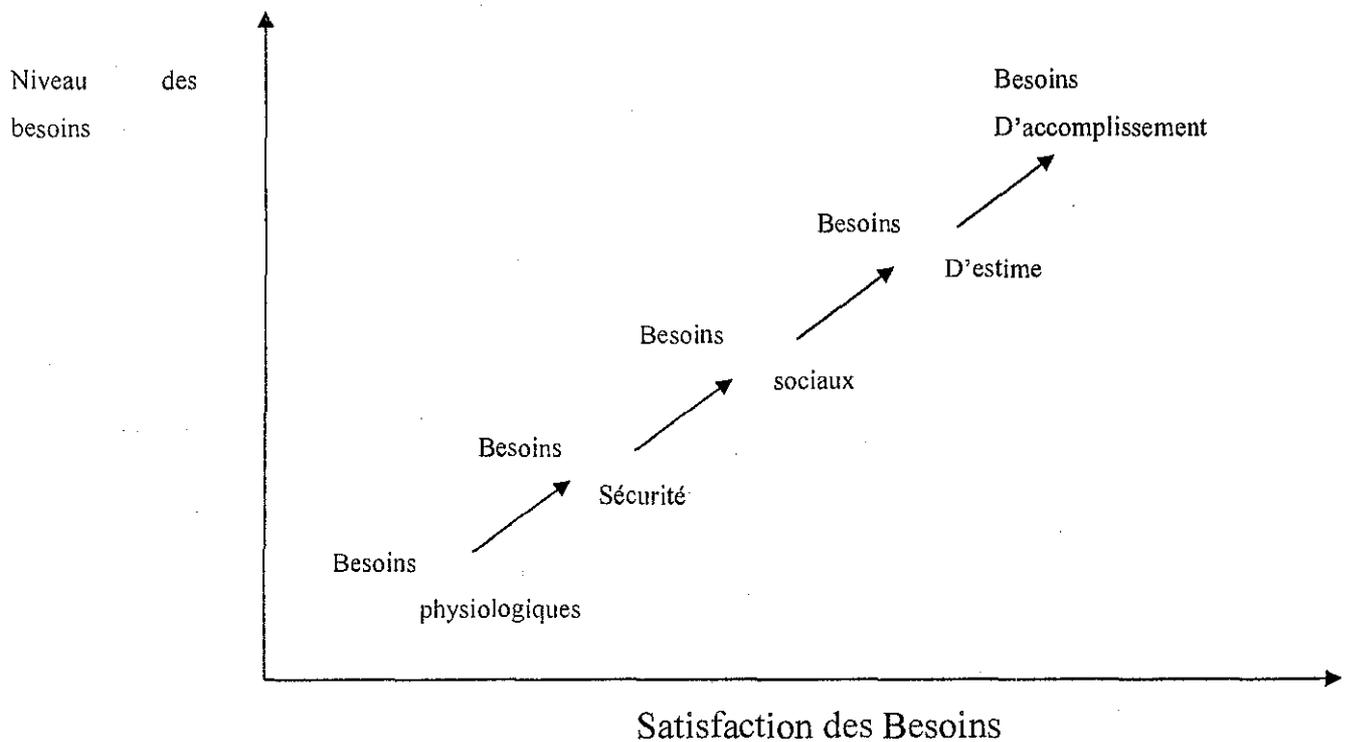
4- **Besoins d'estime**: ces besoins comprennent le désir du respect de soi-même, le sentiment d'accomplissement, la reconnaissance des autres, le désir de statut et de prestige.

5- **Besoins d'accomplissement** : c'est le couronnement des besoins d'un individu, c'est le besoin de réalisation qui se manifeste par un désir de s'actualiser, de s'améliorer et de progresser.

Selon cette théorie, un besoin d'ordre supérieur ne peut être satisfait que si les précédents sont satisfaits- Lorsqu'un besoin est satisfait, il entraîne l'émergence d'un besoin supérieur dans la hiérarchie<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>- Principe du management – George R Terry et Stephen Franklin édition economica 1985, p. 354.



Quelques reproches et critiques ont été formulés à l'encontre de la théorie de Maslow parmi lesquels on peut citer des remarques suivantes :

- Cette théorie présente seulement ce qui motive l'individu au travail, sans démontrer le processus motivationnel par lequel se réalise cette motivation, ni comment l'homme est motivé.
- Prétendre que les besoins de l'homme tels qu'ils sont présentés par cette théorie, sont selon Maslow stables, contrairement à ce que présente la réalité humaine sur la variété et l'instabilité des besoins de l'homme d'une personne à une autre.
- La hiérarchie des besoins et l'obligation qu'impose Maslow pour la satisfaction des besoins de chaque niveau par la satisfaction préalable de ceux qui précèdent, est aussi critiquée car on peut désirer une promotion ou un avancement d'un niveau supérieur pour réaliser la sécurité de l'emploi qui est d'un niveau plus inférieur.

### **3-2-2- Les théories de Mc Clelland :**

Pour la théorie des besoins développée par Mc Clelland, celle identifie seulement trois besoins de l'homme ou facteurs d'impulsion<sup>1</sup> :

**1- Besoins d'accomplissement** : c'est le besoin qu'éprouve l'individu au travail, qui se manifeste par une recherche des meilleurs moyens qui peuvent améliorer son travail, pour l'accomplissement d'une chose intéressante dont il tire une grande satisfaction.

**2- Besoins de pouvoir** : il se manifeste par un désir d'exercer une influence sur les autres, ainsi que du contrôle, par conséquent la satisfaction de ce besoin se réalise par l'intermédiaire de la manipulation et du contrôle des autres. Ceux qui éprouvent ce besoin cherchent à occuper des postes de responsabilité, de direction.

**3- Besoins de relations personnelles** : les individus qui éprouvent ce besoin cherchent aussi à développer et à établir des relations amicales dans les groupes et cherchent des emplois ou l'environnement permet de développer de telles relations personnelles.

### **3-2-3- Les théories de Clayton Alderfer ERD :**

Par ailleurs: la théorie ERD (ERG)<sup>\*</sup> qui fut développée par Clayton Alderfer en 1969, suggère que la motivation des individus soit provoquée par des forces internes c'est à dire à travers la satisfaction de trois besoins qui sont:<sup>2</sup>

**1- Besoins d'existence (E)** : ces besoins correspondent aux besoins élémentaires de première nécessité et les besoins de sécurité, comme ceux présentés par la théorie de Maslow.

**2 - Besoins de rapports sociaux (R)** : ce sont des besoins qui consistent à développer, à entretenir des relations amicales avec les autres.

<sup>1</sup> - « Principe du management »— George R Terry et Stephen Franklin édition economica 1985, p. 354.

\* Existence relatedness and growth.

<sup>2</sup> - « Rémunération, motivation et satisfaction au travail », P. Roussel, édition economica 1996, p. 35.

**3 - Besoins de développement personnel (D) :** c'est le besoin de réalisation de soi, par la recherche du grand succès et surtout du défi, ce besoin peut être satisfait.

Ce qu'il faut retenir de ces deux théories, contrairement à celle de Maslow, c'est que chaque besoin peut être satisfait de façon simultanée, suivant l'intensité du désir ou du degré de satisfaction.

### **3-2-4- La théorie de F. Herzberg Bi-factorielle :**

C'est une autre théorie des besoins est celles de David Herzberg appelé théorie bi-factorielle ou communément par « la théorie de motivation et de l'hygiène de vie » qui considère que les besoins de l'homme peuvent être classer en deux catégories :

#### **1- Facteurs d'insatisfactions (facteur d'hygiène) :**

Connu aussi sous le nom de facteurs de maintenance ou d'ambiance, ce sont des facteurs nécessaires au bon équilibre mental de l'individu. Herzberg les considère comme des facteurs d'insatisfaction car leur présence ne motive pas réellement le personnel d'une entreprise du fait qu'elles ne procurent guère de satisfaction. Par contre elles peuvent générer de l'insatisfaction.

Herzberg rassemble ces facteurs d'insatisfaction dans les points suivants :<sup>1</sup>

- Le supérieur (qualités et défauts).
- La politique et l'administration de l'entreprise.
- Les conditions de travail.
- Les relations avec les collègues, les subordonnés et le supérieur
- Le prestige.
- La sécurité de l'emploi.
- La rémunération.
- Les facteurs de vie professionnelle.

---

<sup>1</sup> - « Rémunération, motivation et satisfaction au travail », P. Roussel, p 38.

Il remarque aussi que ces facteurs d'hygiène de vie se rapportent au contexte du travail.

## **2- Facteurs de satisfaction (facteurs de vie) :**

Appelé aussi facteurs de motivation, ce sont les facteurs qui procurent de la satisfaction. Ce sont des facteurs liés aux aspects de la tâche ou au travail, ils incitent l'homme au travail à agir pour l'amélioration de ses performances et ses compétences, et à exécuter son travail avec efficacité et efficacité, ils le poussent à déployer des efforts en plus. Dans ce cadre, Herzberg propose une liste rassemblant ces facteurs de motivation :<sup>1</sup>

- Le travail lui-même - le défi posé.
- Accroissement de responsabilité.
- Possibilité d'avancement.
- Reconnaissance des accomplissements.
- La possibilité de développement personnel.

Plusieurs conclusions ont été tirées par Herzberg<sup>2</sup>. Qu'on peut présenter dans les points suivants :

- La réduction des sources d'insatisfaction dans le travail ne suffit point pour motiver le personnel, mais il faut au contraire s'intéresser aux facteurs de satisfaction qui peuvent augmenter l'intérêt de l'individu au travail et par conséquent, on peut le motiver.
- La restitution à l'homme au travail, afin d'augmenter son intérêt pour l'activité ? ce que le taylorisme et l'OST lui avaient confisqué, il s'agit de :
  - L'autonomie.
  - Des responsabilités.
  - Des marges de participation dans la définition de leurs modes opératoires.
  - Des tâches d'autocontrôle de leurs performances.
  - Réduction de la division horizontale et surtout la division verticale du travail.

---

<sup>1</sup> - Ibid, p 39.

<sup>2</sup> - « Organisation et gestion d'entreprise », P. charpentier, édition Nathan, 1997, p 172.

La remarque faite par George. R. Terry et Stephen. G. Franklin est que la théorie de Herzberg est toujours liée aux concepts de contenu de travail et de cadre de travail. Le contenu de travail concerne le travail lui-même dont les facteurs de motivation font partie, on parle alors de facteurs intrinsèques, qui sont liées à l'homme au travail. Par contre, en ce qui concerne le cadre de travail, il est considéré comme un ensemble de facteurs de soutien, ici on parle de facteurs extrinsèques parce qu'ils sont externes au travail.

La conclusion que fait Herzberg, plus tard est celle qui consiste à faire distinction entre satisfaction et insatisfaction qui sont deux choses indépendantes. A travers cette conclusion, il conclut que la satisfaction peut être procurée par les facteurs de motivation, qui peuvent dans le cas contraire provoquer de la non-satisfaction, mais ils ne sont point à l'origine de l'insatisfaction. Par ailleurs, l'insatisfaction est produite par des facteurs d'hygiène, ces derniers ne peuvent guère provoquer de la satisfaction.

Les fondements de l'approche de Herzberg sont précis et clairs, car à travers les changements réalisés dans la nature du travail de l'individu, par un enrichissement du travail, que peuvent être accrues la satisfaction au travail et la motivation.

Pour Herzberg, cet enrichissement du travail *« cherche à améliorer à la fois l'efficienc e et la satisfaction en permettant dans le travail, plus spécifiquement, une plus grande place pour l'accomplissement personnel, des tâches plus motivantes, une plus grande responsabilité, et plus d'opportunités pour l'avance individuelle »*<sup>1</sup>.

Finalement Herzberg a été conduit à faire une classification des besoins de l'homme au travail qui englobe deux catégories de besoins<sup>2</sup>:

- Les besoins physio logiques associés aux facteurs d'hygiène.
- Les besoins psychologiques liés aux facteurs de motivation.

---

<sup>1</sup> - « La structure du travail "Job design" », Didier Mottay, cahier de recherche n° 2001-05, p 6.

<sup>2</sup> - « Organisation et gestion d'entreprise », P. charpentier, Op.cit, p 172.

Certes, comme toutes les autres théories, celle de Herzberg a subi des critiques, qui ont touché son contenu, ainsi que son contexte, nous nous limiterons aux deux critiques suivantes :

- Le principe de la liaison qui lie motivation et satisfaction sur lequel Herzberg bâtit sa théorie, est critiqué, car plusieurs recherches sur ce sujet ont confirmé que la motivation et la satisfaction sont deux concepts différents.

- L'exclusion de la rémunération des facteurs de motivations a été aussi à la base des critiques qui ont touché la classification catégorique de Herzberg des facteurs de motivation, ainsi que son interprétation de ces facteurs.

Aussi selon Didier Mottay, un des problèmes de la théorie de Herzberg était l'absence sur la façon de mesurer la présence des caractéristiques nécessaires que doit réunir un emploi pour être motivant. De ce fait, il était difficile de tester la théorie afin de vérifier si elle était capable de prévoir les effets des changements dans le travail.<sup>1</sup>

### **3-3-LES THEORIES DE PROCESSUS :**

#### **3-3-1- Les théories de la justice organisationnelle et de l'équité :**

C'est au début des années 60 avec les travaux d'Adams que cette théorie voit le jour et qu'elle a eu son apogée. Au milieu des années 1980 un nouveau souffle a été donné à cette théorie avec les apports de Greenberg sur le concept de la «*justice organisationnelle* »<sup>2</sup>.

Adams à travers sa théorie définit la motivation au travail comme une situation de comparaison dans laquelle l'individu compare sa situation personnelle à celle des autres.

Cette comparaison prendra en compte d'une part les contributions ( Cp ) de l'individu vis à vis de son entreprise, il s'agit de :

---

<sup>1</sup> - « La structure du travail "Job design" », Didier Mottay, p 7.

<sup>2</sup> - Rémunération, motivation et satisfaction au travail », P. Roussel, p 42.

- Performances.
- Niveau de formation.
- Ancienneté (expériences pratiques).
- Efforts fournis...etc.

Et les avantages retirés (  $A_p$  )de son travail, il s'agit de :

- Salaire.
- Conditions de travail.
- Statut.
- Reconnaissance.
- Promotion...etc.

*« Alors s'il y a équilibre entre les contributions fournies et les avantages retirés, c'est à dire si le ratio  $A_p/C_p$  est positif, en le comparant à celui d'un autre  $A_a/C_a$  dans ce cas, le déclenchement d'un comportement qui va le pousser à déployer des efforts lui permettant de surpasser ce sentiment d'iniquité, ce qui provoque une motivation interne de l'individu »<sup>1</sup>.*

Certes, cette comparaison effectuée par l'individu repose sur des perceptions subjectives de l'environnement professionnel, le poids accordé à tel contribution ou tel avantage diffère d'une personne à une autre.

Pour ce qui concerne le concept de l'injustice organisationnelle qu'a développé Greenberg, le problème de l'équité dans les entreprises comporte au fond de lui deux dimensions qu'il faut distinguer, il s'agit de :

- La justice distributive.
- La justice procédurale (ou des processus).

L'équité cherchée par l'individu dans la théorie d'Adams, cette équité est analysée par Greenberg dans sa théorie et trouve qu'elle a une liaison avec le sentiment de la justice distributive qu'il développe, par conséquent ressentir le sentiment de cette justice, en ce qui concerne l'attribution par l'organisation des

---

<sup>1</sup> - Rémunération, motivation et satisfaction au travail », P. Roussel, p 43.

récompenses équitables, renforce le sentiment de justice distributive chez les individus d'une organisation.

Il ajoute à cela le sentiment de justice à l'égard, des procédures et processus impliqués par l'organisation dans le cadre d'attribution des récompenses, tels que les systèmes d'évaluations, d'avancement et de promotion, ainsi que les processus de participation dans la prise des décisions.

Cette justice, il la nomme justice procédurale.

### **3-3-2- La théorie des attentes :**

Dans ce type d'approche, nous aborderons le modèle développé par Vroom, qui sera repris par ses successeurs plus tard, il s'agit des modèles de Porter - Lawler et Nadler.

L'aspect intermittent ou épisodique par lequel Kanfer qualifie ces théories vient du fait que ces théories : « *sont centrées sur les attentes et les valences par rapport à des comportements particuliers, dans des situations particulières ou intermittentes* »<sup>1</sup>.

En ce qui concerne le modèle de Vroom : qui considère que « *la motivation au travail est une fonction multiplicative des attentes des employés à l'égard des résultats futurs et de la valeur personnelle qu'ils accordent à ces résultats* »<sup>2</sup>.

De ce fait, la combinaison multiplicative de trois facteurs détermine chez Vroom le processus motivationnel comme une force incitatrice, ces facteurs sont :

**1- Les attentes (expectation)** : c'est la croyance de l'individu qu'il y a relation entre une action et ses conséquences. Les attentes sont l'indicateur qui mesure le degré de croyance qu'une action particulière débouchera sur un résultat particulier. On distingue deux types d'attentes :

---

<sup>1</sup> - « La motivation de l'entreprise », Claud Levy-Leboyer, édition d'organisation, Paris, 2001, p 58.

<sup>2</sup> - « La motivation au travail », concepts et théories, Patrick Roussel, p 10.

- **Attentes sur les réalisations associées aux efforts**, ce sont ceux qui impliquent une croyance d'une personne que les efforts déployés mèneront à des réalisations réelles.
- **Attentes sur les résultats associées aux réalisations**, ce sont ceux qui impliquent qu'une personne croit qu'une réalisation conduira à un résultat spécifique.

2- **L'instrumentalité** : c'est ce que perçoit l'individu par ses chances de recevoir une récompense en fonction de sa performance réalisée par l'instrumentalité et le rapport attente sur performance.

3- **Valence** : c'est la valeur, la préférence accordée par un individu à un résultat, c'est-à-dire la valeur qu'on attache aux conséquences. Elle peut être positive, négative ou nulle, car elle dépend du niveau de la satisfaction qui est tirée après chaque résultat réalisé.

Ces trois facteurs agissent de manière multiplicative, de ce fait Vroom considère la motivation comme le résultat du produit de ces trois facteurs<sup>1</sup>.

$$\frac{\text{Attentes sur les réalisations associées aux efforts} \times \text{Attentes sur les résultats associés aux réalisations}}{\text{Attentes Globales}} \times \frac{\text{Valence}}{\text{Valeur du résultat}} = \frac{\text{Niveau de la Motivation}}{\text{de la Motivation}}$$

Le modèle développé par Vroom a été repris et aménagé par d'autres chercheurs, qui ont aboutit à des modèles un peu plus complets, nous citerons les modèles de Porter Lawler et le modèle Nadler Lawler. Celui établi par Porter et Lawler est le plus connu et le plus utilisé, qui considère que l'explication de la motivation se fait par le biais de l'effort déployé. Cet effort est considéré comme l'indicateur capable de mesurer la motivation au travail.

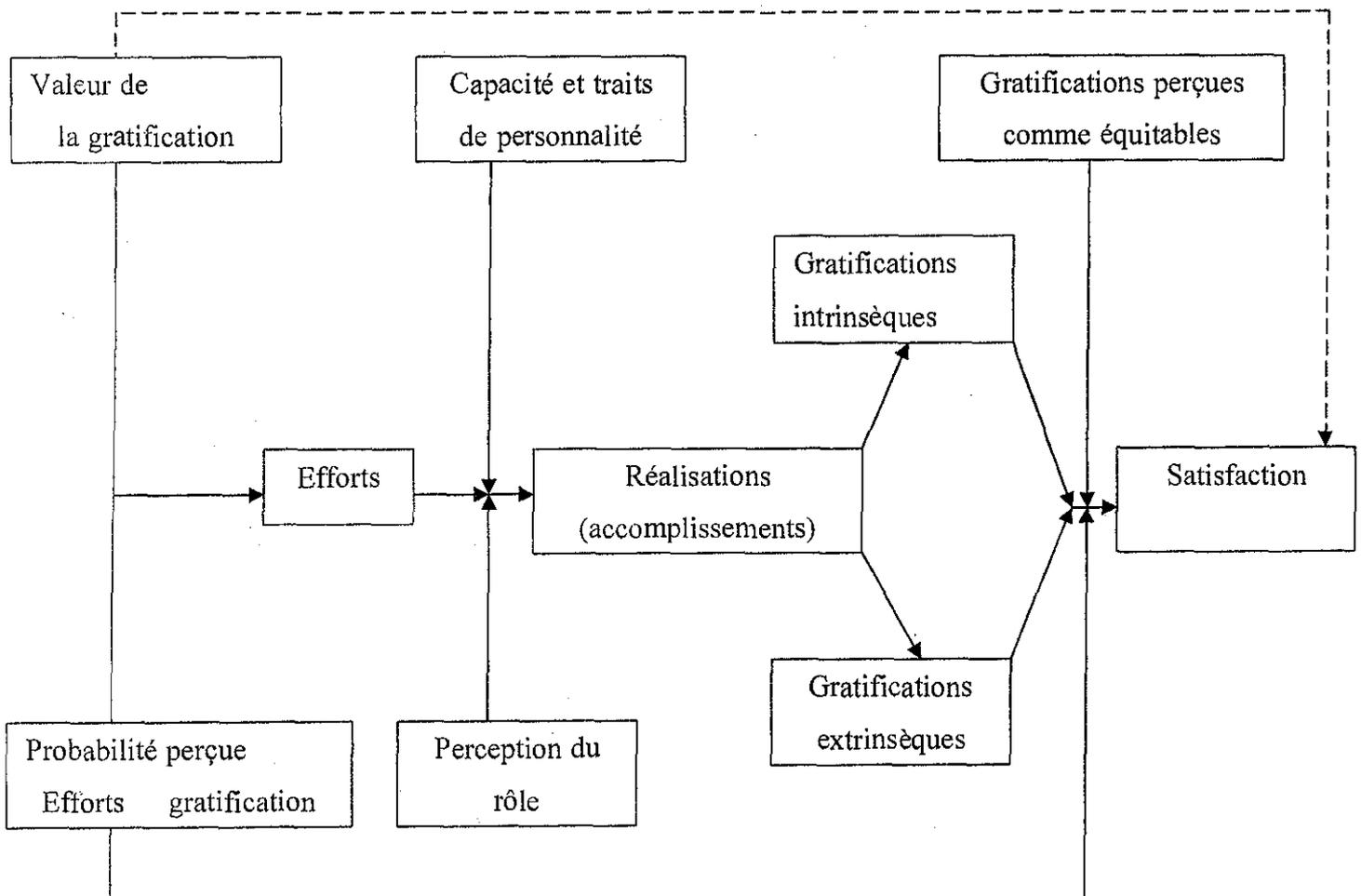
Donc le modèle Porter Lawler montre l'intégration des relations qui

<sup>1</sup> - « Principe de management », George R. Terry et Stephen G. Franklin, p 367.

existent entre les perceptions, les efforts, les gratifications et la satisfaction. Ce modèle repose sur neuf variables à savoir :

- 1- Valeur de la gratification.
- 2- Probabilité perçue que l'effort conduira à une gratification.
- 3- L'effort.
- 4- Capacité et traits de personnalité.
- 5- Perception du rôle.
- 6- Réalisations (performance).
- 7- Gratifications (récompenses).
- 8- Gratification perçue comme équitable.
- 9- Satisfaction.

On peut illustrer tout cela à travers le schéma suivant <sup>1</sup>:



<sup>1</sup> - « Principe de management », George R. Terry et Stephen G. Franklin, p 368.

### **3-3-3- La théorie de fixation des objectifs :**

Cette théorie s'intéresse à la façon par laquelle les individus sont motivés, selon le fondateur de cette théorie Locke, la manière la plus efficace pour motiver les employés au travail, consiste à fixer des objectifs. En conclusion, la motivation chez Locke est la liaison qui lie l'objectif accepté par les individus et leur comportement orienté vers cet objectif.

Initialement, cette théorie a été conçue au début comme une méthode et des techniques de motivation. Ce n'est que plus tard que son aspect formel fut enrichi par de solides et cohérents concepts. L'apport de la théorie de fixation des objectifs était capital et d'une importance primordiale pour le management par objectifs (DPO), car ce que remarque Locke dans ses différentes expériences, c'est que les organisations qui fixent des objectifs à leurs employés, permettent d'améliorer la performance de ces derniers. Il préconise que ces objectifs doivent être difficiles, précis et bien définis pour qu'ils soient incitatifs aux yeux des individus.

Locke et Latham identifient quatre qualités du processus motivationnel qui peut dans ces conditions aboutir à un déclenchement et à une orientation du comportement vers la réalisation des objectifs, ces qualités sont :<sup>1</sup>

- La capacité de l'objectifs d'attirer vers lui l'attention de l'employé.
- La capacité de l'objectif à mobiliser les efforts de l'employé sur les tâches (intensité).
- La capacité de l'objectif d'encourager la mobilisation des efforts sur la tâche (persistance).
- La capacité de l'objectif à faciliter le développement des stratégies.

---

1 - « La gestion des ressources humaines », William B, Werther, Jr. Keith Davis, Helene Lee-Gosselin, p 430.

## Conclusion :

Le comportement ne se laisse jamais totalement expliquer par la motivation. Toutefois un comportement est motivé quand il est consciemment voulu, quand il a un objectif et un sens. La motivation est un processus psychologique qui cause le déclenchement, l'orientation et le maintien d'un comportement.

Elle est donc basée sur deux postulats fondamentaux :

1/ l'homme est libre de choisir de ce qu'il fait ou ne fait pas ; ses actions sont toujours orientées vers un objectif, qu'il soit conscient ou non.

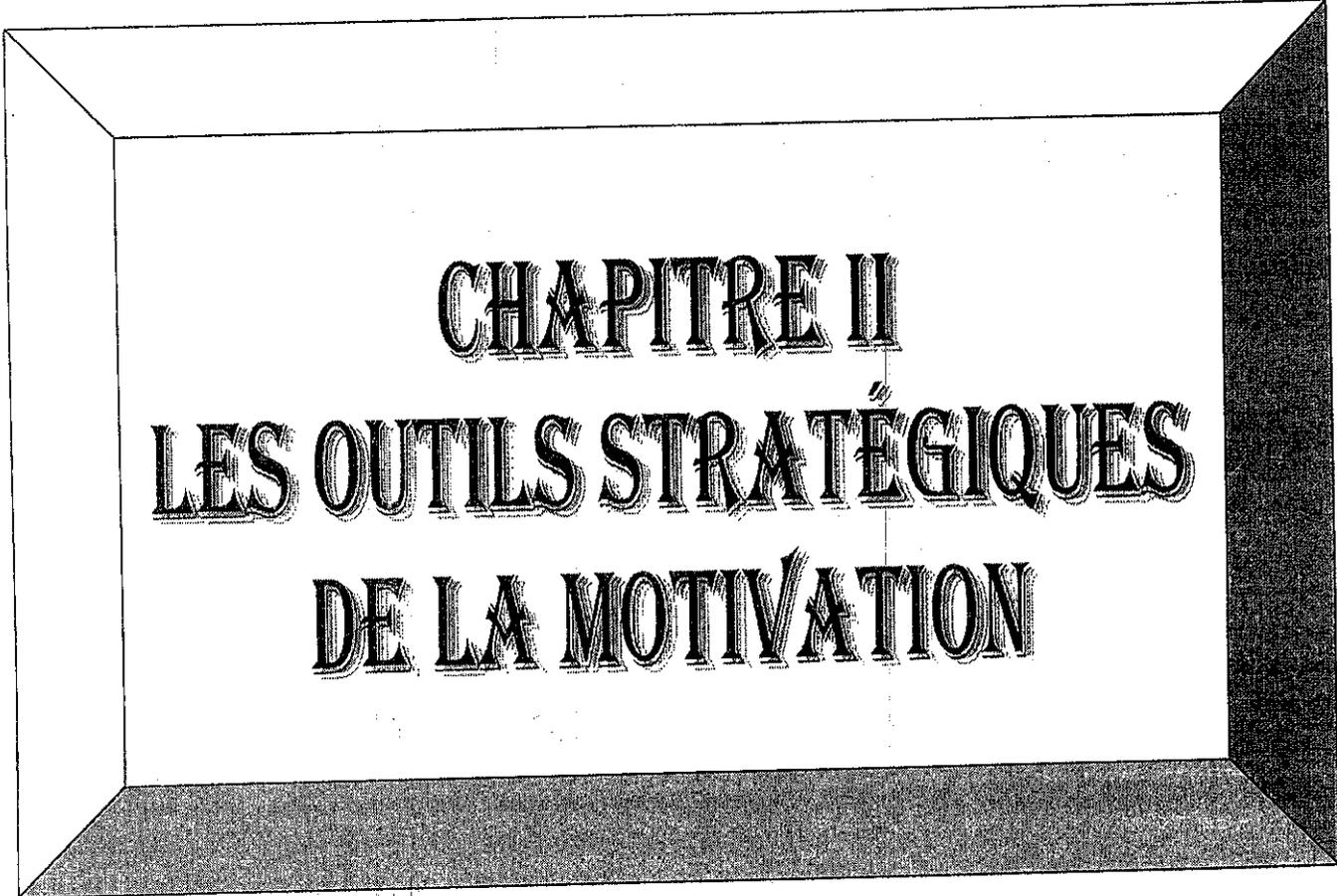
Dans la mesure où il incombe à l'encadrement de veiller à ce que ses collaborateurs ne se relâchent pas mais redoublent même leurs efforts, il est indispensable que tout cadre ait des idées aussi exactes que possibles sur ce qui motive et stimule les gens au travail. L'idée la plus répandue est que les gens travaillent parcequ'ils y sont obligés. Ils travaillent pour gagner de l'argent, pour vivre d'abord, vivre bien ensuite. Ils travaillent parcequ'ils se sentent en devoir de le faire. Cela motive à travailler mais pas de notre mieux.

2/ Deuxième postulat, c'est que l'activité de l'homme est déterminée par sa personnalité, son rôle social, son environnement immédiat. Les gens travaillent par tradition, habitude est nécessité. Ils choisissent un travail plus ou moins fortuitement mais parmi un nombre très limité de possibilités auxquelles leur milieu et leur cheminement antérieur les a exposés. Ils accomplissent ce travail avec zèle s'ils y trouvent un véritable sens.

En ce qui concerne l'évolution des motivations, elles-mêmes, elle a été fortement variée au cours de l'histoire. Dans l'antiquité, le travail est réservé aux esclaves, l'idéal de vie des hommes libres, riches ou non est le « non travail ».

Au moyen âge, le travail est une nécessité expiatoire religieuse plutôt qu'un devoir. A partir du X<sup>e</sup> siècle, le travail a une valeur salvatrice.

Avant la réforme, on voit apparaître une réhabilitation d'un travail dans l'idée de choisir un travail pour se conformer « aux dons » que l'on a reçu et de les faire fructifier. Le terme de motivation est apparu au  $xx^{\text{ème}}$  siècle, dans les années trente, mais les dirigeants d'entreprises ont toujours tenté de susciter l'engagement des personnels. Depuis les années soixante, les études portant sur la motivation se sont multipliées. Kurt Lewin fut l'un des premiers chercheurs à traiter le sujet avec une certaine rigueur scientifique.



**CHAPITRE II**  
**LES OUTILS STRATÉGIQUES**  
**DE LA MOTIVATION**

**Introduction :**

Alors que l'on assiste aujourd'hui à la mondialisation des marchés de la main-d'œuvre compétente, il est capital pour les entreprises nationales (publiques et privées) de comprendre les principes et les bases du management des ressources humaines adopté dans les organisations hautement performantes.

Il est nécessaire à l'entreprise aujourd'hui d'attirer les ressources humaines pour son bon fonctionnement, elle doit se préoccuper de la motivation et la satisfaction de ses employés. En plus, elle doit veiller à assurer un système de rémunération et un plan de formation adéquat et équitable.

Dans cette optique, il est primordial d'assurer aussi un système de récompense-reconnaissance pour avoir une motivation durable et une relation satisfaction-rendement élevée.

Mais la question qui se pose, c'est comment la rémunération, la formation et les récompenses influencent-elles la motivation et la satisfaction des employés.

Dans notre présent chapitre, on va essayer de discuter l'importance stratégique de la rémunération globale, la formation et les récompenses et leur impact sur la satisfaction professionnelle des employés et leurs rendements.

# SECTION 1

## L'IMPACT DE LA RÉMUNÉRATION DIRECTE SUR LA MOTIVATION DES EMPLOYÉS

- 1-1- Définition et éléments de la rémunération globale.
- 1-2- la rémunération et l'administration des ressources humaines.
- 1-3- Une enquête sur la détermination des salaires.
- 1-4- Les régimes de rémunération au rendement.
- 1-5- La satisfaction à l'égard du salaire.
- 1-6- Le salaire et la formule d'équilibre satisfaction-compétitivité.

## **1-1- DEFINITION ET ELEMENTS DE LA REMUNERATION**

### **GLOBALE :**

*« La rémunération globale est l'activité consistant à évaluer la contribution des employés à l'organisation afin de déterminer leur rétribution monétaire et non monétaire, directe et indirecte, en accord avec la législation existante et la capacité financière de l'organisation »<sup>1</sup>.*

A partir de cette définition, on peut lire en filigrane, que la rémunération est composée de :

a) **La rémunération directe :**

Elle comporte le salaire de base et la rémunération au rendement.

b) **La rémunération indirecte :**

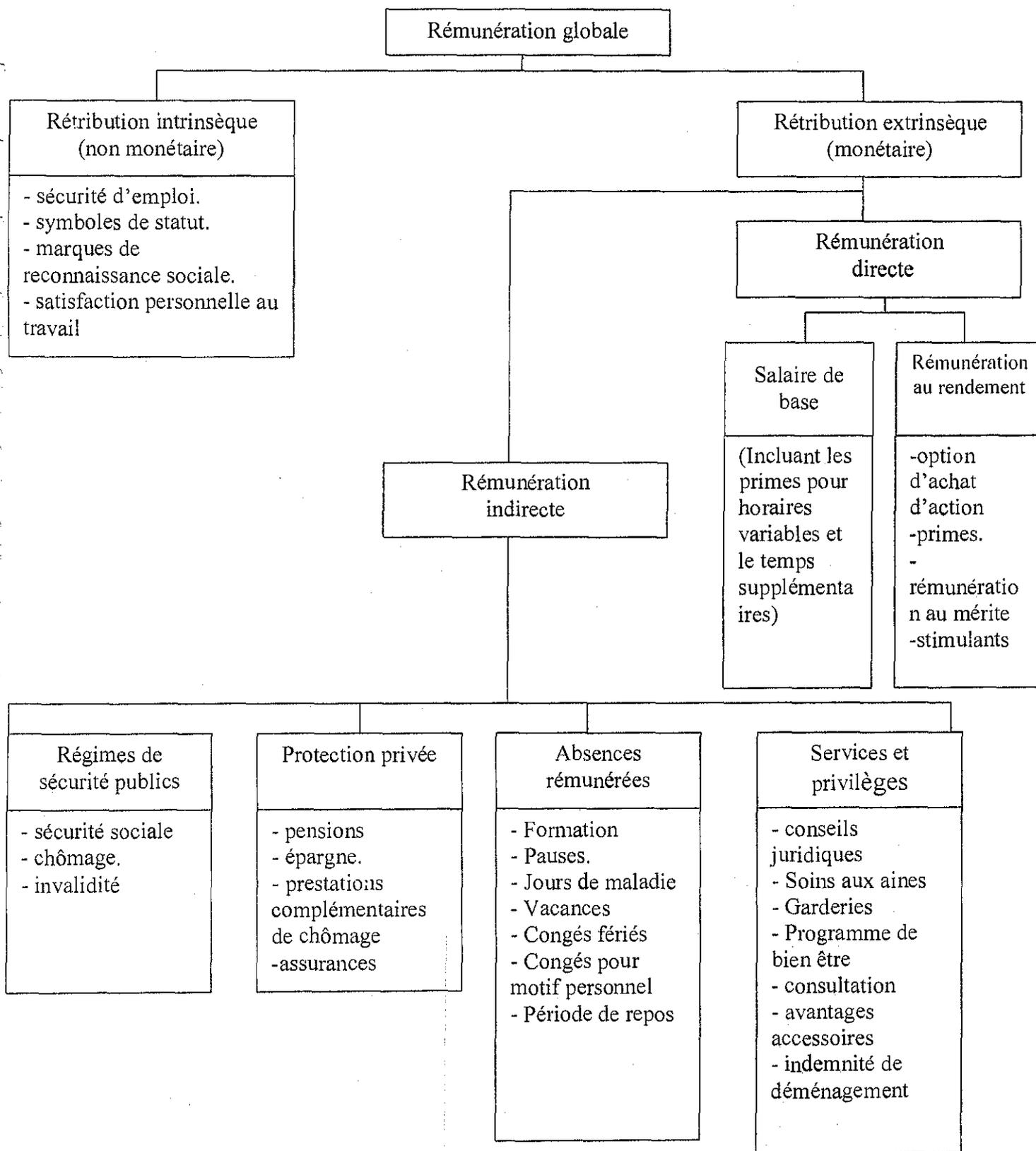
Qui sera présentée à la deuxième section du chapitre deux. Elle a trait aux programmes de protection, avantages sociaux et services divers aux employés.

Au-delà, la rémunération globale est le total des paiements directs et indirects aux employés. A ce stade, nous montrerons l'importance des éléments de la rémunération globale dans la motivation des travailleurs, au sein de l'organisation.

---

<sup>1</sup> - « La gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000 », Shimon L. Dolan, Randalls S. Schuler, édition du renouveau pédagogique, Canada, 1995, p 234.

Schéma de la rémunération globale<sup>1</sup>



<sup>1</sup> - Ibid, p 234.

Au-delà, l'importance d'une politique de rémunération fiable, est primordiale pour la motivation des employés d'une part, et la compétitivité de l'entreprise d'autre part.

A ce niveau, l'importance de la rémunération tient aux multiples buts<sup>1</sup> :

- 1- **Attirer des candidats potentiels** (un salaire suffisant intéresse les personnes qualifiées).
- 2- **Conserver les compétences** de l'entreprise.
- 3- **Motiver les employés** : la rémunération globale aide à améliorer la motivation au travail des employés en établissant un lien entre la rémunération et le rendement au moyen d'incitatifs à la productivité.
- 4- **Administrer les salaires** en conformité avec les lois en vigueur (la réglementation qui touche la rémunération globale).
- 5- **Faciliter l'attente des objectifs** stratégiques : (objectifs de croissance, survie ou d'innovation).
- 6- **Obtenir un avantage concurrentiel** par le contrôle des coûts de la main-d'œuvre.
- 7- **Respecter les lois en vigueur**.
- 8- **Récompenser les comportements désirés**.

A partir de cela, on peut affirmer que les salaires jouent un rôle stratégique dans la motivation et la satisfaction des employés.

*« Cependant, les travailleurs ont souvent le désir de se joindre à une entreprise, et de lui fournir un bon rendement pour des motifs dépassant la question monétaire, c'est-à-dire des récompenses non monétaires, qui constituent un outil incontournable à la satisfaction de l'individu »<sup>2</sup>.*

---

<sup>1</sup> - Ibid, p 235.

<sup>2</sup> - « Le manager à l'écoute du sociologue », Pierre Morin, Eric Delavallée, édition d'organisation, Paris 2000, p 215.

## **1-2- LA REMUNERATION ET L'ADMINISTRATION DES RESSOURCES HUMAINES :**

Dans le monde des organisations, on ne peut pas, imaginer une entreprise sans une administration chargée de la gestion des ressources humaines. Mais la responsabilité est lourde, elle doit répondre à de nombreux objectifs, dont la question principale, est la mise en œuvre d'un système des salaires approprié à chaque emploi. Cependant l'administration des salaires doit :

- a. Assurer l'équité salariale des postes comparables ;
- b. récompenser les comportements souhaités ;
- c. contrôler les coûts ;
- d. respecter les lois et les conventions collectives du travail.

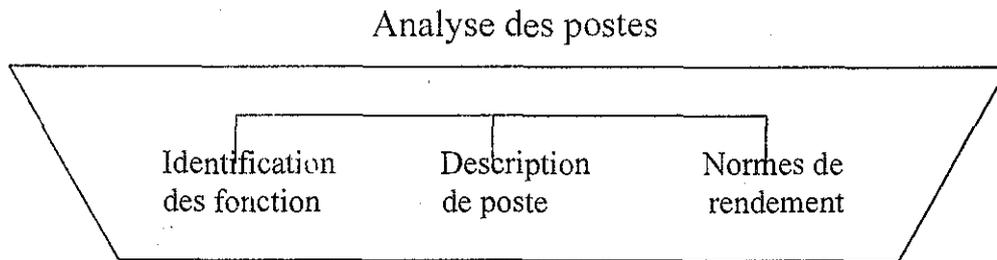
Au-delà de ces objectifs, la rémunération, influence d'autres activités telles que le recrutement, la sélection, les relations patronales – syndicales, l'évaluation du rendement et la planification des ressources humaines.

Mais la question qui se pose, c'est comment l'administration des salaires peut classer et évaluer les emplois (valeur d'emploi – prise d'emploi), afin d'être compétitive d'une part et équitable aux yeux de ses employés d'autre part ?

Donc, c'est à partir de ces étapes qui apparaissent dans le schéma suivant, qu'on peut répondre à cette question pertinente :

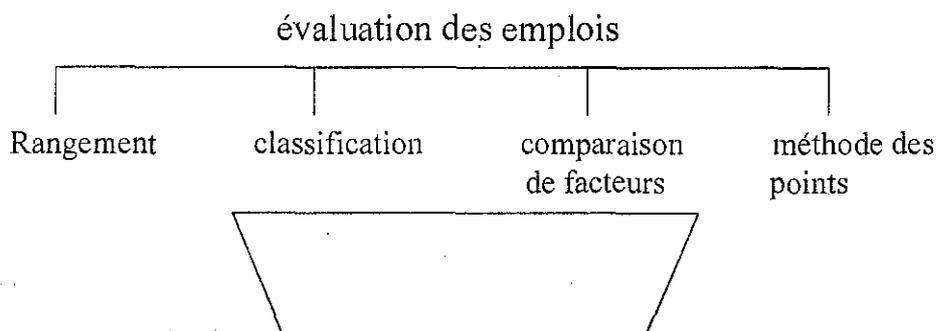
**PHASE 01<sup>1</sup>**

Identification et étude des emplois



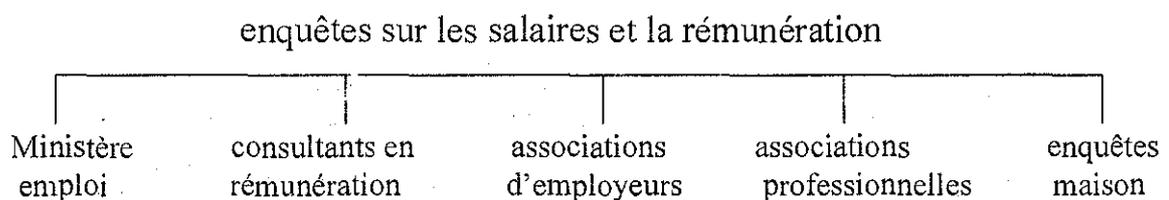
**PHASE 02**

Equité interne



**PHASE 03**

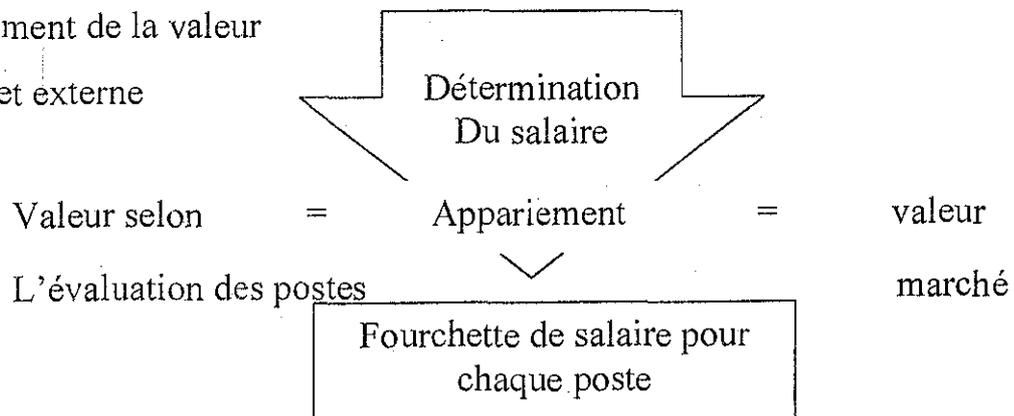
Equité externe



**PHASE 04**

Appariement de la valeur

Interne et externe



Principales étapes de la gestion de la rémunération

<sup>1</sup> - « La gestion des ressources humaines », William B, Werther, Jr. Keith Davis, Helene Lee-Gosselin, p 439.

**1-2-1- L'analyse des postes :**

L'importance de l'analyse des postes, réside dans l'évaluation des emplois, et la description des postes. Cette étape vise à classer les emplois et les taux de salaires rattachés aux individus, et aux postes.

Cette analyse permet d'éditer deux documents nécessaires <sup>1</sup>:

- a- la fiche de poste.
- b- le profil du titulaire de poste.

L'étape d'analyse des postes permet de recueillir l'information par des enquêtes, observations ou des discussions avec les employés et leurs superviseurs. « Cette information peut servir de base à la formulation de norme de rendement utilisées pour l'évaluation du rendement et les décisions de rémunération ».<sup>2</sup>

Caractéristiques d'un poste de travail			Titulaire de poste
Environnement institutionnel	Environnement matériel	Contenu des tâches	Qualités requises
<ul style="list-style-type: none"> <li>- place dans l'organigramme</li> <li>- mission du poste</li> <li>- dépendance vis-à-vis de la hiérarchie</li> <li>- intégration dans un groupe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- matériel mis à disposition</li> <li>- budget accordé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- définition des méthodes</li> <li>- division des tâches en opérations élémentaires</li> <li>- durée des tâches</li> <li>- fréquence des tâches</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- connaissances scientifiques,</li> <li>- connaissances techniques et professionnelles.</li> <li>- qualités psychologiques</li> <li>- qualités de sociabilité</li> </ul>
Fiche de poste			Profil du titulaire de poste

<sup>1</sup> - « Economie d'entreprise, savoirs et techniques », J. R. EDIGHOFFER, C. GIRAUD E. DE LANGHE, N. PICAULT, S. PIHIER, J. L. TREBUCHET, édition NATHAN, 1996, p 181.

<sup>2</sup> - Ibid, p. 236.

### **1-2-2- L'évaluation des emplois :**

L'évaluation des emplois, est la deuxième procédure pour déterminer la valeur relative à chaque emploi ou poste de travail dans l'organisation. L'évaluation vise à déterminer quels emplois doivent être rémunérés plus que d'autres dans la structure salariale.

A partir de cela le comité d'évaluation des emplois, prends la responsabilité d'évaluer et d'analyser, à partir de l'information des tâches. Pour l'évaluation, les experts utilisent les méthodes suivantes :

- a) la méthode du rangement.
- b) du classement des emplois.
- c) de la comparaison par facteurs.
- d) la méthode d'attribution des points.

Pour approfondir notre compréhension autour de l'évaluation de l'emploi, et ses liens avec le niveau du salaire et poste de travail on va choisir à étudier la méthode la plus fréquente, celle de l'attribution des points :

#### **\* La méthode des points :**

Elle est la méthode la plus utilisée pour l'évaluation des emplois. *« Elle permet d'évaluer chaque facteur critique des emplois. Toutefois, pour ce faire, elle ne se sert pas des taux de salaires, qui peuvent être le reflet de répartitions antérieures injustes. Elle utilise plutôt des points dont la valeur est d'avantage neutre ».*<sup>1</sup>

Cette méthode est plus précise que les autres, elle comprend six (6) étapes :

Etape 1 : - Déterminer les facteurs critiques. Par exemple on peut citer

- (1) la responsabilité,
- (2) Les habiletés,
- (3) L'effort,

---

<sup>1</sup> - « Economie des ressources humaines », François Stankiewicz, 2<sup>ème</sup> édition, édition la découverte, Paris, 1999, page 444.

(4) Les conditions de travail, et les sous facteurs.

Etape 2 : déterminer des niveaux pour chaque facteur. Exemple du minimum, faible, moyen, élevé.

Etape 3 : Attribuer des points à chaque sous facteur.

Etape 4 : attribuer des points à chaque niveau.

Par exemple :

Tableau représentatif d'une matrice du système des points<sup>1</sup>.

Facteurs critiques	Niveaux			
	Minimum I	Faible II	Moyen III	Elevé IV
<u>1. Responsabilités</u>				
a) Sécurité des autres	25	50	75	100
b) Equipement et matériel	20	40	60	80
c) Assistance au personnel en formation	5	20	35	50
d) Qualité des services et produits.	20	40	60	80
<u>2. Habilités</u>				
a) Expérience	45	90	135	180
b) Formation/Instruction	25	50	75	100
<u>3. Effort</u>				
a) Physique	25	50	75	100
b) Intellectuel	35	70	105	150
<u>4. Conditions de travail</u>				
a) Conditions désagréables	20	40	60	80
b) Risques	20	40	60	80
	Total des points			1000

Etape 5 : établir un registre de points, il contient une description de chaque élément d'emploi. La description de chaque élément est comme suite

« Responsabilités : équipement et matériel »

1. Responsabilités :

Equipement et matériel. Chaque employé est responsable de la conservation de l'équipement et du matériel de l'entreprise. Cela inclut qu'il doit rapporter toute défectuosité de l'équipement et du matériel, garder propres et en bon état de marche l'équipement et les matériaux, réparer ou modifier

<sup>1</sup> - « La gestion des ressources humaines », William B, Werther, Jr. Keith Davis, Helene Lee-Gosselin, p 445.

l'équipement et les matériaux conformément aux exigences des tâches de l'individu. L'entreprise reconnaît que le degré de responsabilité à l'égard de l'équipement et du matériel varie grandement à travers l'organisation.

Niveau I. L'employé rapporte un mauvais fonctionnement de l'équipement ou du matériel défectueux à son superviseur immédiat.

Niveau II. L'employé s'assure du bon état de l'équipement ou commande les matériaux et s'assure de la sécurité de l'équipement et des matériaux.

Niveau III. L'employé veille à l'entretien préventif de l'équipement et exécute les réparations mineures sur l'équipement ou corrige les défauts mineures du matériel.

Niveau IV. L'employé procède à l'entretien majeur de l'équipement ou à sa remise en état, ou encore doit décider du type, de la quantité et de la qualité des matériaux à utiliser.

Etape 6 : Appliquer le système des points. Lorsque la matrice des points et le registre sont prêts, la valeur relative à chaque emploi peut être déterminée.

Après le total des points pour chaque emploi, ces derniers sont rangés et révisés par les gestionnaires pour assurer la justesse et l'équité interne.

La méthode des points, présente plusieurs avantages :

- a- Elle permet de comparer les postes sur une même base entre les entreprises.
- b- C'est une méthode quantitative simple.
- c- Les valeurs en points, on peut les convertir en classe de postes et de salaires.
- d- La cohérence et l'uniformité.
- e- Elle est précise et nette.

### **1-3- ENQUETES SUR LES SALAIRES :**

La question centrale dans les enquêtes sur les salaires, consiste à déterminer le montant du salaire qui sera versé, et spécifier s'il sera considéré comme équitable par l'environnement.

Du côté de l'organisation, elle doit assurer une certaine équité interne. Les entreprises comptent sur des « enquêtes salaires » pour déterminer un niveau équitable de rémunération sur le marché. *« Ces enquêtes, permettent de savoir quel est le salaire payé par d'autres employeurs s'approvisionnant sur le même marché du travail, pour des emplois équivalents ».*<sup>1</sup>

Parmi les enquêtes les plus utilisées, on va voir deux points de départ :

- (a) La source d'information sur la rémunération
- (b) Les méthodes d'enquêtes.

#### **a- Source d'information sur la rémunération :**

Les enquêtes sur les salaires fournissent les jalons, qui permettent aux analystes de comparer les niveaux de salaires de l'organisation, à ceux de l'environnement.

Pour mener ces enquêtes d'une façon fiable, il y a beaucoup de sources d'informations :

- 1- le ministère de l'emploi,
- 2- les consultants en rémunération,
- 3- les enquêtes maison,
- 4- les associations d'employeurs,
- 5- les associations professionnelles.

NB : Les enquêtes sur les salaires n'accordent aucune importance aux autres rétributions, sauf, le salaire horaire. Le problème de ces enquêtes, est que chaque entreprise surveille ce que font les autres entreprises, sur le marché, ce qui influence leurs projets salariaux.

---

<sup>1</sup> - « Economie des ressources humaines », François stankiewezr, 2<sup>ème</sup> édition, édition la découverte, Paris, 1999, p 444.

**b- Méthode d'enquête :**

Généralement, ces enquêtes sont faites par les services des ressources humaines, mais par contre, ces enquêtes salariales sont coûteuses, longues et lourdes. Le résultat du processus d'évaluation des emplois, est rangé selon leur valeur relative, or, le salaire versé à des postes repères est celui qui est sur le marché du travail.

**1-3-1- Détermination des salaires :**

Toute organisation qui existe dans l'économie, doit à son tour déterminer les salaires, et la valeur relative à chaque emploi, « *issue de l'évaluation des emplois, est couplée à la valeur sur le marché du travail* ».<sup>1</sup>

Ceci implique, deux activités : la détermination du niveau de salaire approprié de chaque emploi, et la structure salariale.

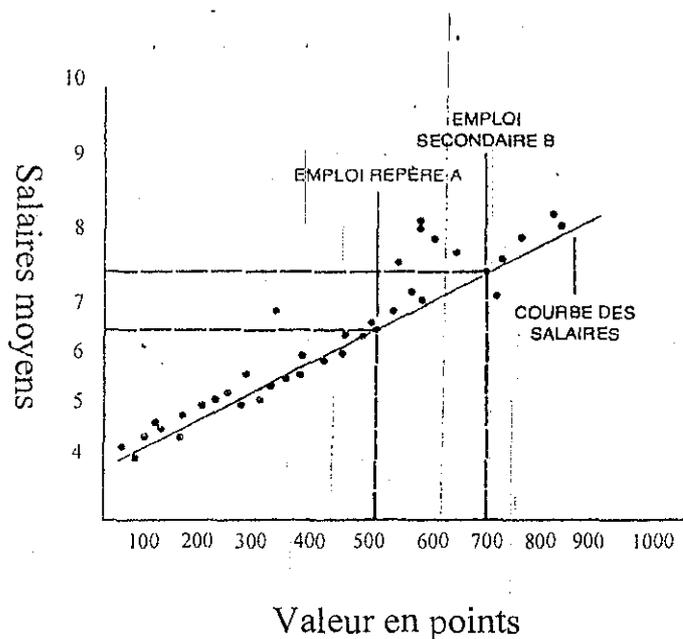
**a) Niveaux des salaires :**

Pour déterminer le salaire approprié à chaque emploi, et sa valeur qui correspond, il faut que :

- 1- L'emploi soit déterminé par son rang grâce au processus d'évaluation et ce que le marché du travail offre pour un travail équivalent.
- 2- Si la méthode des points, est utilisée, donc l'aide d'un graphique est nécessaire. On retrouve sur l'abscisse la valeur des emplois en points, et sur l'ordonnée les taux des salaires moyens.
- 3- On va indiquer l'emploi repère et son niveau de salaire qui correspond au nombre de points de chaque emploi.

---

<sup>1</sup> - « que sais je ?, la rémunération du travail », Michel et M.J Ricouard, édition presse universitaires de France, Paris, p 42.

Etablissement d'une courbe de tendance des salaires<sup>1</sup> :

4- On trace la courbe de tendance des salaires. Elle permet de relier la valeur en points (équité interne) aux salaires payés sur le marché (équité externe).

**Remarque importante :**

« Pour que l'établissement d'une courbe de tendance des salaires soit bien calculée, il faut utiliser la méthode des « *Moindres Carrés* »<sup>2</sup>.

On peut utiliser cette méthode dans le cas où nous avons un ajustement appliqué à une fonction linéaire de la forme :

$$Y = ax + b$$

La méthode consiste à ajuster le nuage de points  $(x_i, y_i)$  par le calcul de :

1) Le calcul de la variation marginale :

$$\bar{x} = \frac{1}{n...} \sum x_i \text{ et } \bar{y} = \frac{1}{n...} \sum y_i$$

2) Le calcul de :

$$V(x) = \frac{1}{n...} \sum x_i^2 - \bar{x}^2 \text{ et}$$

<sup>1</sup> - « La gestion des ressources humaines », William B, Werther, Jr. Keith Davis, Helene Lee-Gosselin, p 450.

<sup>2</sup> - « Statistique descriptive », Hocine Hamdane, édition O.P.U, 02-1998, p 215.

$$V(y) = \frac{1}{n} \sum y_i^2 - \bar{y}^2$$

3) Le calcul de la covariance de a et à

$$\text{cov}_{aa}(x, y) = \sum x_i y_i - \bar{xy}$$

(a) est le :  $a = \frac{\text{cov}(x, y)}{V(x)}$

(à) est le :  $\hat{a} = \frac{\text{cov}(x, y)}{V(y)}$

(a) et (à) sont les coefficients numériques dans les formules  $y = a x + b$

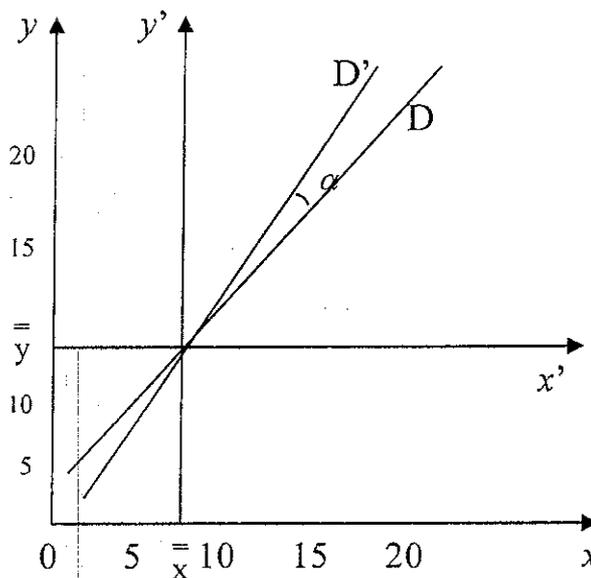
4) Ajuster et tracer la courbe de régression D et D' par le calcul de l'équation de la droite D de régression de y en x et, l'inverse par D' de x en y :

$$a \Rightarrow y = a x + b \text{ et } \hat{a} \Rightarrow x = \hat{a} y + b'$$

Pour pouvoir tracer Dx/y, on écrit l'équation sous la forme :

$$y = \frac{1}{\hat{a}'} x - \frac{b'}{\hat{a}'}$$

4) Tracer les deux droites D et D' sur le plan cartésien<sup>1</sup>.



- Les deux droites ramenées aux mêmes axes forment entre-elles un angle  $\alpha$  appelé angle de régression.

<sup>1</sup> - « Statistique descriptive », Hocine Hamdane, édition O.P.U, 02-1998, p 220.

Comme ces deux droites D et D' ont un point commun  $(\bar{x}, \bar{y})$  elles seront confondues si leur pentes sont égales  $a = \frac{1}{a'}$ .

On dit qu'il existe une liaison fonctionnelle entre x et y.<sup>1</sup>

Mais la question qui se pose, c'est comment établir les niveaux des salaires dans une organisation de taille, où le rendement des employés est différent dans la même classe d'emploi ?

On va répondre à cette question pertinente, dans la deuxième étape de la détermination des salaires et qui est intitulée la structure salariale :

### **b) La structure salariale :**

Comment on va établir les niveaux des salaires dans une organisation de taille où le rendement des employés est différent dans la même classe d'emploi ?

Comment la différence de quelques points entre deux emplois est justifiée ?

Comment on peut garder l'équité interne recherchée par l'évaluation ?

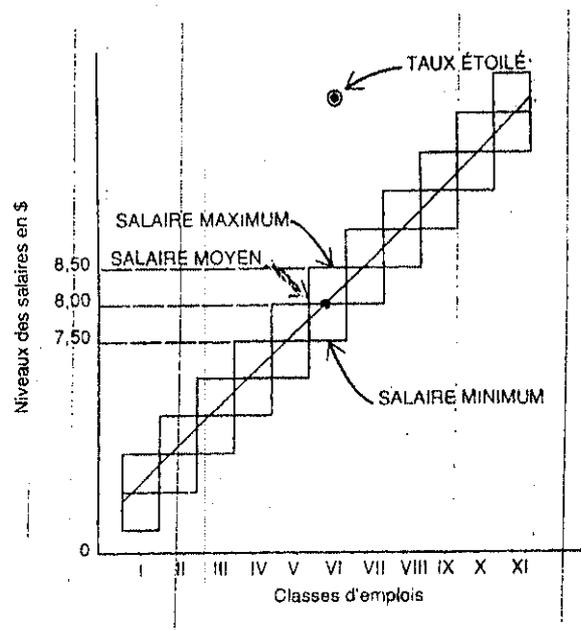
Face à ces problèmes, « *Les spécialistes en organisation, utilisent un éventail de salaire ou « fourchette des salaires (taux variable), pour chaque classe* »<sup>2</sup>.

Cette éventail correspond à une gamme de salaire payé pour chaque classe. Ainsi deux autres lignes sont tracées de part, et d'autre de la courbe des salaires. Cela détermine un salaire minimum, maximum et moyen.

Le graphique suivant, montre comment on peut offrir un salaire maximum, moyen ou minimum à un employé en parallèle à son rendement.

<sup>1</sup> - « Statistique descriptive ». Hocine HAMDAN, édition l'office des publication universitaires, 02 - 1998, page 215 à 220.

<sup>2</sup> - « La gestion des ressources humaines », William B, Werther, Jr. Keith Davis, Helene Lee-Gosselin, p 450.



Fourchette de salaires pour chaque classe d'emplois<sup>1</sup>.

On peut établir un écart de (1DA) et deux droites, l'une (0,50 DA) au-dessus de la première droite, et l'autre (0,50 DA) en dessous.

Donc :

-1- Si l'employé à un rendement minimal, il peut recevoir un salaire minimum du salaire moyen (7,5 DA).

-2- Si un employé à un rendement supérieur à la moyenne, il peut recevoir un (0,50 DA).

-3- Si l'employé à un rendement supérieur à la moyenne, il peut recevoir un 0,25 DA.

-4- Si l'employé à un rendement qui se maintient un autre 0,25 DA, peut lui être attribué.

-5- Si un employé reçoit le maximum dans sa classe, il ne peut avoir une augmentation, mais une promotion pour passer dans une autre classe d'emploi.

<sup>1</sup> - « Travail compétitivité performance », Jack Henri Jacot et Jean François Troussier, édition economica, Paris, 1992, p 320.

### **1-4- LES RÉGIMES DE REMUNERATION AU RENDEMENT :**

Dans notre étude sur la corrélation motivation – rendement, le rôle de ces régimes et primordial à la satisfaction des individus d'une part, est la productivité de l'organisation d'autre part. Ces régimes ont un lien direct entre la rémunération et le rendement, ils comportent deux catégories principales :

I- Les régimes de rémunération à caractère incitatif.

II- Les régimes de rémunération au mérite.

I- Si on prend le premier cas, le rendement est souvent mesuré à l'aide des normes de productivité et d'indice direct de la production d'individus. Ce régime renferme lui aussi deux sous catégories :

1- Les régimes incitatifs individuels est formé de<sup>1</sup> :

a. Régimes de rémunération à la pièce.

b. Régimes à normes horaires.

c. Régimes à la journée de travail.

d. Régimes d'incitation à la vente.

e. Régimes d'encouragement des cadres.

f. Régimes d'encouragement à l'initiative.

2- Les régimes incitatifs de groupe, qui visent à motiver les individus par la participation aux bénéfices.

II- Dans le deuxième cas, les spécialistes en management des ressources humaines utilisent des mesures du rendement moins directs (rangement, ou la motivation).

#### **Les objectifs de la rémunération au rendement :**

Si l'entreprise moderne veut répondre à certains défis, en matière de politique de rémunération, elle doit donc, mettre en œuvre une stratégie flexible des salaires, qui réside dans les régimes de rémunération au rendement. Ces régimes ont prouvé leur efficacité dans l'amélioration du rendement, par apport

<sup>1</sup> - « Le rendement, l'homme et l'entreprise », Pierrette Sartins, édition Hachette, Paris, 1961, p 88.

aux autres régimes, qui ont un impact plus faible sur la productivité (divers modes de participation, l'enrichissement des tâches). Mais avant d'appliquer ces régimes individuels de rémunération au rendement, il y a certaines conditions qu'il faut remplir du côté de l'organisation, et de l'autre côté certains aspects qui semblent importants pour les employés.

On peut résumer ces conditions et aspects sur le tableau suivant<sup>1</sup> :

Aspects importants aux (employés)	Condition à remplir (organisation)
1. L'employé doit percevoir une relation étroite entre le rendement et la rémunération. 2. L'employé doit attribuer une valeur importante à la rémunération. 3. Doit être capable d'atteindre un rendement élevé. 4. Ne doit pas être exposé à des dangers. 5. La mesure des rendements doit être équitable.	1. Inspirer un haut niveau de confiance aux employés. 2. Informer les employés du fonctionnement du système de rémunération. 3. S'assurer que l'employé puisse exercer un contrôle sur son rendement. 4. Utiliser un système d'évaluation du rendement qui ne comporte aucune partialité. 5. former les gestionnaires à donner une rétroaction aux employés. 6. prévoir une somme d'argent pour la rémunération au mérite. 7. L'évaluation des emplois doit être valide pour que la relation salariale dans son entier agisse équitablement.

On peut citer aussi d'autres régimes, comme par exemple les régimes incitatifs organisationnels. Mais par contre, on peut dire qu'il y a des défis qui entraînent des perturbations dans certains politiques salariales, comme la concurrence, le marché de travail et son évolution, la compétitivité de l'entreprise elle-même et la pénurie d'une main-d'œuvre compétente... !

<sup>1</sup> - « Organisation et motivation », Pierre Morin, édition d'organisation, Paris, 1989, p 14.

A ce niveau, ces régimes sont une source de motivation et de satisfaction, pour l'employé et l'organisation.

### **1-5- LA SATISFACTION A L'EGARD DU SALAIRE :**

*« Les grandes organisations s'aperçoivent que la rémunération peut être un facteur stratégique important, car elle renforce l'excellence dans une fonction ou un domaine particulier »<sup>1</sup>.*

*EDWARD. LAWLER III*

A partir des paroles de ce spécialiste, la rémunération peut jouer un rôle d'excellence pour l'organisation d'une part, et un facteur de motivation pour les travailleurs d'autre part. Donc, on peut déduire qu'une politique des salaires souple, représente un facteur clés de succès pour les emplois et les employés. Si la rémunération extrinsèque (salaire direct = salaire de base + salaire au rendement), que reçoivent les employés en échange de leur travail, est adéquate voire équitable, on peut dire que le service de la gestion des ressources humaines, a relevé le défi, et que cette activité a permis à l'organisation d'attirer, de soutenir, d'encourager et de conserver une main-d'œuvre efficace et motivée. Cependant les trois principaux facteurs de la satisfaction au plan salarial, sont l'équité, le niveau des salaires et les pratiques de gestion de la rémunération.

#### **1-5-1- L'équité salariale :**

Ce système doit respecter trois types d'équité<sup>2</sup> :

- a) L'équité externe, c'est-à-dire, un salaire qui corresponde aux taux des salaires sur le marché.
- b) L'équité interne, correspond à la valeur d'emploi.
- c) L'équité personnelle, établie en fonction du rendement de l'employé.

<sup>1</sup> - « La gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000 », Shimon L. Dolan, Randalls S. Schuler, p 244.

<sup>2</sup> - « Economie des ressources humaines », François Stankiewicz, 2<sup>ème</sup> édition, édition la découverte, Paris, 1999, page 435.

**NB :**

L'écart en matière d'équité salariale entre les cadres et les autres employés engendre une vive insatisfaction parmi les travailleurs et le public en général.

**1-5-2- Le niveau des salaires<sup>1</sup>:**

Si le niveau attendu de salaire correspond au niveau effectif, les individus sont satisfaits. Par contre si le niveau de salaire est inférieur au niveau attendu, on aboutira à l'insatisfaction et à la démotivation des salariés.

**1-5-3- La gestion de la rémunération<sup>2</sup>:**

Si une entreprise veut assurer une meilleure gestion des salariés, il faut donc assumer :

- a) l'équité externe,
- b) l'équité interne,
- c) l'équité personnelle (les régimes de rémunération au rendement d'une façon précise).

Mais, d'autre part, si les salaires sont inadéquats, on peut donc vivre un sentiment d'insatisfaction et on peut vivre des conséquences considérables de la part des employés qui traduiront par :

- 1- Une diminution de l'investissement personnel (retard, absentéisme) ;
- 2- Une diminution de la productivité (concentration sur la qualité plutôt que sur la quantité dans un système de production à la pièce).
- 3- Des agissements préjudiciables à l'entreprise (vandalisme, sabotage).
- 4- Retrait du poste de travail (mutation ou démission).
- 5- Réduction de la qualité de vie au travail, et limitation du rendement.

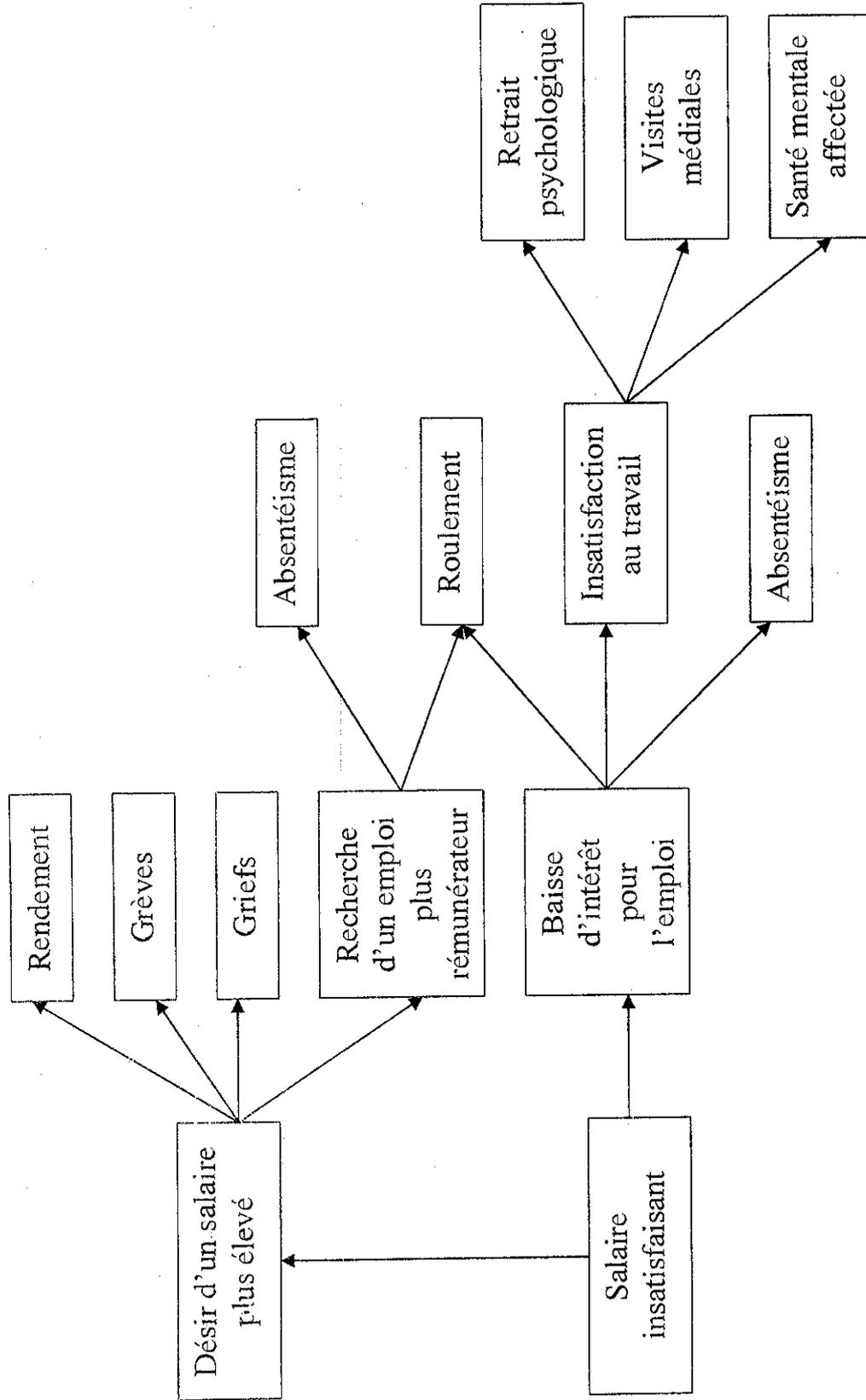
Le tableau suivant indique comment une telle insatisfaction à l'égard du salaire limite la productivité :

---

<sup>1</sup> - Ibid, p 245.

<sup>2</sup> - Ibid, p 246.

Modèle des conséquences de l'insatisfaction au travail :<sup>1</sup>



<sup>1</sup> - « La gestion des ressources humaines », William B. Werther, Jr. Keith Davis, Helene Lee-Gosselin, p 436.

## 1-6- LE SALAIRE ET LA FORMULE D'EQUILIBRE SATISFACTION – COMPETITIVITE :

Pour assurer une meilleure compétitivité, il faut, que l'administration des RH paye un salaire à ses employés, qui vise, à récompenser le comportement souhaité, mais néanmoins une rémunération trop généreuse est source de problèmes. Comme l'affirment beaucoup de spécialistes : *« Un système des salaires élevé peut nuire à l'organisation et à ses membres, entraînant de l'anxiété, de la culpabilité et de l'inconfort. Un coût de rémunération élevé limite la compétitivité d'une entreprise et sa capacité à offrir des emplois. Cet équilibre entre la satisfaction envers la rémunération et la compétitivité de l'organisation sous-tend la plupart des efforts du service des ressources humaines en matière de rémunération »*<sup>1</sup>.

Face à ce défi, les chercheurs en organisation et le service des RH, essayent de relier les objectifs stratégiques de l'entreprise, par l'insertion d'une culture organisationnelle qui vise à transformer les attitudes des employés en associant la rémunération au rendement des employés en égard à la stratégie de l'organisation.

A ce stade, on peut déduire, que la flexibilité d'une organisation en matière d'équilibre entre la satisfaction et la compétitivité, ne parvient jamais, d'une simple politique de rémunération : on a vu que la motivation extrinsèque, joue un rôle très important à la satisfaction des employés au travail et la productivité, mais la capacité à répondre à un défi de ce genre d'équilibre stratégique, mérité que l'entreprise assure toute la gestion des ressources humaines, parce que, la politique des rémunérations, n'est pas la seule responsable, et il ne lui appartient pas d'harmoniser toute seul le rendement du personnel et la stratégie de l'entreprise. A ce niveau, on peut compter aussi sur la planification de RH, le recrutement, la sélection, l'affectation, la

<sup>1</sup> - « Economie des ressources humaines », François Stankiewicz, 2<sup>ème</sup> édition, édition la découverte, Paris, 1999, p 436.

planification des carrières et la rémunération indirecte y compris les avantages sociaux.

Plus loin que cela, il y a beaucoup de facteurs qui influencent la rémunération et qui sont résumés dans le tableau suivant<sup>1</sup> :

Acteurs d'influence	Qualité d'influence
- Les forces du marché d'emploi	La « prime de marché » ou les forces du marché de l'emploi : c'est une prime qu'il faut verser d'une façon supérieure à la valeur, afin de conserver la main-d'œuvre nécessaire on les appelle « taux encerclés de rouge » ou « taux étoile ».
- Le pouvoir syndical	Si il y a une bonne négociation syndicale, on peut avoir des taux de salaires supérieurs de la valeur relative.
- Les politiques des salaires et de la rémunération	La politique de rémunération vise à augmenter les taux des salaires pour attirer les travailleurs, l'évitement d'une concurrence déloyale sur le marché d'emploi, ou par une politique d'ajustement automatique en fonction de l'indice du coût de la vie.
- Les contraintes gouvernementales	Il faut que l'état, assure le bien être des travailleurs soit chez le (privé ou publique) par la loi et les règlements.
- La productivité	Un taux des salaires élevés est un handicap pour la performance de l'entreprise, et à sa position concurrentielle.
- Salaire égal pour un travail équivalent.	Pour avoir l'équité, il faut une révision de la procédure d'évaluation par des experts compétents afin d'éviter la subjectivité.

<sup>1</sup> - Ibid, p 440 – 445.

	Les expressions travail comparable, travail équivalent ou travail de valeur égale sont des notions importantes dans la GRH.
- Productivité et coût de main-d'œuvre.	<p>Pour faire face au coût de la main-d'œuvre il doit réduire ses coûts pour :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Appliquer la structure salariale à deux paliers (structure pour le personnel actuel, et l'autre pour les éventuelles recrues).</li><li>- Pour une augmentation de la productivité le contrôle les frais par le paiement forfaitaire et par les augmentations des salaires.</li><li>- Faire un programme partage des profits incitatifs entre la productivité et les gains.</li><li>- Réduire les frais d'avantage sociaux ou changer les par d'autres formes de satisfaction.</li></ul>

## SECTION 2

# LE RÔLE CRUCIAL DE LA RÉMUNÉRATION INDIRECTE

## "OU LES AVANTAGES SOCIAUX"

- 2-1 Définition et éléments de la rémunération indirecte.
- 2-2 Les liens entre la rémunération indirecte et les autres éléments de la gestion des ressources humaines.
- 2-3 Le rôle de la rémunération indirecte.
- 2-4 Les différents secteurs de la rémunération indirecte.
- 2-5 L'importance de la rémunération indirecte pour la motivation et la satisfaction des employés.

## **2-1- DEFINITION ET ELEMENTS DE LA REMUNERATION**

### **INDIRECTE :**

Dans le monde du management des ressources humaines, la réalité du changement s'impose à tout jamais. Les régimes de rémunération mise en application depuis longtemps ne pourront plus assurer la survie et la réussite des entreprises qui sont confrontées à des défis de grande importance.

Dans ce cas là, et pour résoudre ces problèmes, notamment d'ordre économiques et sociales, les spécialistes en ressources humaines, conseillent les entreprises de promouvoir la rémunération indirecte.

Aujourd'hui, et pour faire face à ces défis, les organisations, constatent que pour obtenir un avantage concurrentiel, il faut attirer, retenir et motiver ses clients (les employés), avec des programmes d'avantages sociaux aussi attrayant que jamais.

Et comme l'avait bien souligner, le spécialiste en ressources humaines monsieur Peter W. Stronebraker : « les pratiques de rémunération – et plus particulièrement les avantages sociaux – sont plus dynamiques, visibles et compétitives que jamais auparavant ».<sup>1</sup>

A cette étape, et pour conserver, une main d'œuvre qualifié et compétente, la rémunération directe (le salaire) à elle seule ne résoudra pas tous les problèmes.

A ce propos, et dans nos deuxièmes sections du deuxième chapitre, on va voir le rôle cruciale des avantages sociaux dans la vie des employés (motivation et satisfaction), et leurs influence sur le rendement et la performance de l'entreprise.

Mais tout d'abord, on va définir la rémunération indirecte . « De façon plus formelle, la rémunération indirecte réfère aux récompenses accordées aux

---

<sup>1</sup> - « La gestion des ressources humaines », William B, Werther, Jr. Keith Davis, Helene Lee-Gosselin, p 489.

employés pour leur participation ou leur présence dans l'entreprises. La rémunération indirecte peut être divisée en trois catégories :

- 1- Les régimes publics et privés de sécurité du revenu ;
- 2- Les absences rémunérées sur le lieu de travail et à l'extérieur ;
- 3- Les services et privilèges aux individus.

Certains de ces avantages sociaux sont obligatoires en vertu des lois et convention collectives nationale et international et ils doivent être gérés dans ce cadre.

Maintenant, on va exposer dans le tableau suivant les éléments de la rémunération indirecte.

**Éléments de la rémunération indirecte – Rétribution extrinsèque (monétaire)<sup>1</sup>.**

<b>Régimes de sécurité publics</b>	<b>Protection privée</b>	<b>Absences rémunérées</b>	<b>Services et privilèges</b>
- sécurité sociale - chômage - invalidité	- Pensions - Epargne - Prestations complémentaires de chômage - assurances	- Formation - Pausés - Jours de maladie - Vacances - Congés fériés - Congés pour motifs personnels - Périodes de repos	- Conseils juridiques - Soins aux aînés - Garderies - Programme de bien-être - Consultations - Avantages accessoires - Indemnité de déménagement

Cette dernière figure montre l'importance des avantages sociaux au sein des organisations modernes. Ils constituent un coût considérable pour les entreprises dont la majorité d'entre elles sont payées en totalité par l'employeur. La rémunération indirecte est associée au fait d'occuper un poste dans une entreprise et non au rendement dans ce poste. Elle est proportionnelle à la masse salariale.

<sup>1</sup> - « La gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000 » Shimon-L. Dolan, Randall-S. Schulex, , édition du renouveau pédagogique Inc, Québec 1995 , p 234.

Ce type de rémunération est devenu un élément majeur de la gestion des ressources humaines.

## **2-2- LES LIENS ENTRE LA REMUNERATION INDIRECTE ET LES AUTRES ELEMENTS DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES :**

La rémunération indirecte entretient un ensemble de relations avec les autres activités de la GRH, notamment avec (a) le recrutement, (b) la formation et (c) la santé et la sécurité du travail :

- a- Le recrutement et la sélection : Les entreprises doivent offrir beaucoup d'avantages sociaux pour attirer des candidats qualifiés mais par ailleurs, le candidat ne connaît la rémunération indirecte offerte par l'employeur qu'au moment où il est recruté.
- b- La formation et le perfectionnement : Pour certains employés, la formation joue un rôle très important pour leur carrière car, les employés spécialisés réussissent à réintégrer rapidement le marché du travail que les employés non qualifiés.

De plus, plusieurs entreprises offrent des subventions aux employés qui désirent poursuivre leurs études soit à l'université, collèges ou d'autres centres de formation.

- c- La santé et la sécurité du travail : Les problèmes de santé et de sécurité du travail augmentent sans cesse dans les entreprises et le taux d'indemnisation augmente en conséquence. Pour les organisations, ce phénomène a pour effet d'accroître le coût de la rémunération indirecte.

## 2-3- LE ROLE DE LA REMUNERATION INDIRECTE :

Dans ce présent thème, on va discuter le rôle de la rémunération indirecte afin de mieux comprendre leurs objectifs, sociaux, organisationnels et les objectifs des employés<sup>1</sup>.

### **a) Objectifs sociaux :**

Au cours de la grande dépression des années 1930, une grande proportion des salariés s'est retrouvée sans emploi. Depuis ce temps, les sociétés industrielles ont recherché des solutions de groupe aux problèmes sociaux afin d'assurer une certaine sécurité financière en cas de maladie, d'incapacité temporaire ou permanente et lors de la retraite.

### **b) Objectifs organisationnels :**

Pour certains employeurs, la rémunération indirecte représente pour eux un véritable coût. Par contre d'autres organisations considèrent les avantages sociaux comme un investissement. A ce niveau, quel est l'avantage organisationnel de cet investissement ?

A partir des recherches très avancées en matière de gestion des ressources humaines, la rémunération indirecte est considérée comme un facteur de concurrence dans le marché du travail.

Dans le même ordre d'idées, *« les avantages associés à la retraite, aux soins de santé et à l'invalidité peuvent éviter aux employés de se préoccuper des frais de soins de santé et de retraite, de même que leur permettre d'être plus productifs »*<sup>2</sup>.

### **c) Les objectifs des employés :**

Les employés recherchent les avantages sociaux et les services offerts par l'entreprise parce qu'ils sont généralement moins coûteux et facilement disponibles. Par exemple, les frais d'assurance sont la plupart de temps moindres parce que l'employeur paie une partie de prime.

<sup>1</sup> - « La gestion des ressources humaines », William B, Werther, Jr. Keith Davis, Helene Lee-Gosselin, p 491.

<sup>2</sup> - Ibid, p 492..

Même lorsque l'employé doit payer la prime en entier, celle-ci est souvent plus faible dans le cas des régimes collectifs, parce qu'ils sont gérés et vendus à un moindre coût que les régimes individuels.

A cette étape, on peut déduire que les efforts de la société, de l'entreprise et des salariés ont encouragé une croissance rapide des avantages sociaux et des services. Cette croissance a touché les assurances, la sécurité, le paiement d'heures chômées et les horaires.

On va discuter ces différents secteurs dans l'étape suivante.

## **2-4- LES DIFFERENTS SECTEURS DE LA REMUNERATION INDIRECTE :**

Dans ce monde dominé par la concurrence mondiale, les régimes de rémunération indirecte doivent être modernes et efficaces afin d'assurer l'existence et le succès de l'entreprise à longue échéance.

Pour les organisations l'établissement d'un régime flexibles « avantages accessoires » est nécessaire, voire cruciale.

A ce stade, et pour assurer une meilleure compétitivité, les spécialistes en ressources humaines réclament toute une gamme des éléments des avantages sociaux composés de<sup>1</sup> :

- (1) – L'assurance.
- (2) – Les avantages touchant la sécurité du personnel.
- (3) – Les congés payés.
- (4) – Les horaires de travail.
- (5) – Les services aux employés.

Maintenant on va voir le rôle et l'influence de chaque secteur sur la motivation et le rendement des employés.

---

<sup>1</sup> - « Gestion des ressources humains », J.P. Citau, édition Armand Colin, Paris, 1997, p 69 – 70.

### 2-4-1- L'assurance :

Elle limite les risques financiers qu'encourent les employés et leurs familles. Ces risques sont partagés par la mise en commun des fonds sous la forme de primes d'assurance. Ainsi lorsqu'une perte ou un accident assuré se produit, l'employé couvert de même que les membres de sa famille recevront une compensation.

Pour l'assurance, elle comporte <sup>1</sup> :

- a) – **L'assurance-vie** : Elle est la première forme d'assurance offerte par les employeurs à leur personnel. Elle est devenue un élément universel au sein des programmes des avantages sociaux.

Les régimes d'assurance-vie sont non contributifs, c'est-à-dire que l'employé n'y contribue pas financièrement.

Ces régimes offrent une couverture élargie pour les membres de la famille de l'employé.

Au plan stratégique et en dépit de son coût, les entreprises incluent ce genre de protection pour ne pas se laisser dépasser par leurs concurrents.

- b) – **L'assurance-maladie** : Elle couvre les frais de base et les services d'hospitalisation complémentaire. On peut citer par exemple, les médicaments, les frais d'ambulance,...
- c) – **L'assurance dentaire** : Ce régime est en croissance rapide, elle comporte trois types :
  - (1) les obturations simples, les radiographies
  - (2) les interventions majeures comme les ponts, les prothèses, les couronnes,...
  - (3) les travaux d'orthodontie
- d) – **L'assurance-salaire** : Plusieurs entreprises s'offrent des régimes d'assurance-salaire protégeant le salarié au cas où il serait victime d'une telle situation (cause de maladie).

---

<sup>1</sup> - « La gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000 », Shimon L. Dolan, Randalls S. Schuler, p 220.

- e) – **L'assurance-invalidité** : On sait que les régimes d'assurance-maladie couvrent généralement les courtes absences du travail pour cause de maladie, un régime d'assurance-invalidité couvre les absences de travail occasionnées par une incapacité temporaire. Les absences de longue durée sont couvertes par des régimes d'assurance-maladie ou d'assurance-invalidité prolongée.

Selon les spécialistes en ressources humaines, les régimes d'assurance jouent un rôle capital dans la satisfaction des employés et l'amélioration de leur rendement.

#### **2-4-2- Les avantages touchant la sécurité du personnel :**

Leur rôle est l'amélioration de la sécurité du personnel. Ils ont pour but de garantir un revenu au salarié avant et après sa retraite. Elle comporte :

- a) la sécurité du revenu.
- b) les régimes de retraite.

A ce stade, on va voir l'importance et le rôle de chaque élément :

a) **la sécurité du revenu**<sup>1</sup> : On peut considérer la sécurité du revenu comme une protection financière des employés (cadres ou non cadres). Elle prend la forme soit d'un emploi assuré, soit d'une indemnité de départ dans le cas d'un licenciement ou d'une démission.

Dans la même vision, certains employeurs recourent de plus en plus aux « *clauses dorées d'emploi* »<sup>2</sup> pour retenir le personnel compétent. Parmi ces « *clauses dorées d'emploi* » on peut citer :

- Les « *parachutes dorés* » : se sont des ententes par lesquelles l'entreprise garantit aux gestionnaires qu'ils seront compensés par des primes s'ils étaient remerciés lors d'une fusion ou d'une acquisition.

---

<sup>1</sup> - Ibid, p 300 - 301.

<sup>2</sup> - Ibid, p 315.

- Les « cercueils dorés » : se sont des dépenses assumées par l'organisation lors d'un accident.
- Les « menottes dorées » : ont pour but d'inciter les cadres à rester ou à rejoindre l'organisation

Ces avantages ont un impact positif sur le plan moral des salariés. Leur rôle en matière de rendement est très efficace.

- c) **Les régimes de retraite** : Les régimes de retraite ont initialement été conçus pour récompenser le personnel ayant accumulé de nombreuses années de service.

Economiquement le mot retraite c'est : *« la situation d'un agent économique ayant cessé son activité professionnelle. Elle correspond pour le salarié au fait qu'il ait atteint un certain âge à partir duquel il se retire du marché du travail. L'âge légal de cessation d'activité est généralement fixé entre 60 et 65 ans. Il s'agit là d'un droit et non d'une obligation. Dès 60 ou 65 ans, l'individu peut ainsi percevoir une pension de retraite »*<sup>1</sup>.

Les régimes de retraite englobent notamment :

- les régimes de retraite privés (PRP)
- les régimes des rentes
- la retraite anticipée
- les pensions
- les conseling préretraite et poste-retraite
- les régimes complémentaires

Dans le domaine de retraite, on peut citer deux types de régimes de retraite.

- 1- les régimes de retraite contributifs ; et
- 2- les régimes de retraite non contributifs.

Le régime de retraite a pour but de protéger socialement les salariés par des aides financières ou sociales contre certains risques majeurs de la vie.

<sup>1</sup> - « Dictionnaire de l'économie de A-Z », Pierre Bezbakh et Sophie Gherardi, édition Larousse et le monde, Paris 2000, p489.

Ils ont un impact extrême sur la motivation et la satisfaction des employés. Par contre leur rôle sur le rendement est limité.

### 2-4-3 Les congés payés :

Parmi les avantages les plus importants, on peut compter aussi le temps chômé payé. C'est un avantage social non négligeable et c'est l'un des avantages les plus coûteux.

Les congés englobent notamment <sup>1</sup>:

a) **les pauses** : c'est l'avantage le plus fréquent dans la catégorie des congés payés. Elles comportent :

- les pauses-café
- les pauses-repas
- les temps consacrés pour se laver (poussière ou risque de contamination)

Les experts en ressources humaines ont affirmé que les pauses permettent d'interrompre l'effort physique et intellectuel, de limiter la fatigue ; elles sont donc susceptibles d'avoir un effet positif sur le rendement.

b) **les congés de maladie payés** : face à l'hypocrisie et les fausses déclarations de maladie, la plupart des entreprises offrent un nombre limité de « jours de congé personnel ». Cette approche permet aux employés de s'absenter à cause d'une maladie ou pour d'autres raisons.

c) **les vacances annuelles** : les politiques de l'entreprise en matière de vacances varient grandement. Certaines organisations voient en ce sens qu'elles paient la valeur des vacances en argent.

Mais malheureusement les expériences menées par les spécialistes de ressources humaines ont démontré le manque de sagesse de cette stratégie.

---

<sup>1</sup> - « Recruter et motiver ses collaborateurs », Jermy Roffe- Vidal, Christie Vambreemersch, édition First interactive, Paris, 2002, p 76.

Dans la réalité, « l'obligation de prendre des vacances a un impact positif sur la productivité, alors que le travail continu tend à la réduire »<sup>1</sup>.

- d) **les congés avec ou sans traitement** : les congés sont souvent accordés de façon à permettre à certaines personnes de prolonger leur congé de maternité ou leur congé parental.

On peut citer aussi d'autres avantages comme les absences rémunérées sur le lieu de travail à cause du stress ou d'une maladie physique ou mentale.

A ce propos certaines entreprises offrent des infrastructures sportives sur le lieu de travail pour encourager les employés à demeurer en bonne forme.

« Les activités sportives améliorent le rendement des salariés »<sup>2</sup>.

#### **2-4-4 Les horaires de travail :**

Depuis l'année 1970, divers efforts ont été faits pour changer la durée et l'arrangement de la semaine de travail. Parmi les changements importants, on peut citer<sup>3</sup> :

- a) **la semaine comprimée** : comme son nom l'indique, la semaine comprimée réarrange les 40 heures de travail en moins de cinq jours complets. C'est-à-dire la semaine de quatre jours de dix heures chacun. Cette version révèle une amélioration du moral de la majorité des salariés, une augmentation de la productivité et une réduction de l'absentéisme.
- b) **Les horaires flexibles ou horaires variables** : ils permettent d'éliminer la rigidité des heures du début et de la fin de la journée de travail. « Cette souplesse est créée par la détermination de plages mobiles ou variables, c'est-à-dire des périodes au cours desquelles le personnel peut entrer au travail et repartir à sa convenance et de

<sup>1</sup> - « La gestion des ressources humaines », William B. Werther, Jr. Keith Davis, Helene Lee-Gosselin, p 500.

<sup>2</sup> - Ibid, p 501.

<sup>3</sup> - « La gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000 », Shimon L. Dolan, Randalls S. Schuler, p 470.

*plages fixes, soit des périodes pendant lesquelles tout le personnel doit être à son poste »<sup>1</sup>.*

- c) **Le temps partagé :** « *il s'agit du travail à temps partagé* ». cette formule permet à deux ou plusieurs personnes d'occuper un même poste et d'exécuter le travail à des heures, des jours ou des mois »<sup>2</sup>.

Le principal avantage est d'augmenter la productivité et réduire la fatigue.

### **2-4-5- Les autres services aux employés :**

Parmi ces services offerts aux employés :

- a) **le service éducatif :** ce service a pour objectif de rembourser les coûts et les frais de scolarité ou de formation.
- b) **Le service financier :** il permet au personnel d'acheter les produits de l'entreprise à prix réduit. On peut citer aussi les programmes d'achat d'actions ou programmes d'épargne.
- c) **Le service social :** pour l'amélioration de productivité, certaines entreprises mettent en œuvre des programmes sociaux pour aider les employés à dépasser leurs problèmes personnels ou familiaux.

### **2-5- L'IMPORTANCE DE LA REMUNERATION INDIRECTE :**

Comme nous l'avons vu auparavant, la rémunération indirecte fait partie de la rémunération globale et elle partage donc plusieurs buts avec cette dernière. Lorsqu'une entreprise veut établir ou élaborer un régime de rémunération indirecte, elle doit prendre en considération les aspects suivants :

- **l'attrait :** les avantages sociaux doivent être intéressants si l'entreprise désire du personnel qualifié, l'attrait comporte deux conditions :

<sup>1</sup> - « La gestion des ressources humaines », William B, Werther, Jr. Keith Davis, Helene Lee-Gosselin, p 502.

<sup>2</sup> - Ibid, p 502.

- 1- les avantages sociaux doivent susciter une volonté de produire, de travailler.
  - 2- Les avantages sociaux doivent avoir pour effet de convaincre les employés que l'entreprise est un lieu de travail intéressant.
- **la rétention** : les avantages sociaux devraient constituer un moyen de retenir les employés que l'on désire garder au sein de l'entreprise. Les employés qui sont satisfaits dans une entreprise, contrairement à ceux qui y sont malheureux, sont moins enclins à considérer l'option de quitter l'entreprise.
  - **Le contrôle des coûts** : ce facteur est très important. Si le niveau de productivité de l'entreprise ne justifie pas le coût des avantages sociaux, une évaluation de l'ensemble de la rémunération indirecte s'avère nécessaire.

*« Par ailleurs, les entreprises doivent chercher à atteindre les objectifs suivants :*

- *rehausser le moral des employés*
- *réduire le roulement du personnel*
- *augmenter la satisfaction du personnel à l'égard des conditions de travail*
- *motiver les employés au travail*
- *améliorer l'image de marque de l'entreprise »*<sup>1</sup>.

La plupart des entreprises tentent déjà d'atteindre ces objectifs par la rémunération indirecte, mais le fait d'utiliser celle-ci comme élément motivateur est une attitude plutôt récente. Pour susciter la motivation, la récompense offerte doit correspondre au besoin d'un individu à un moment précis.

---

<sup>1</sup> - « La gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000 », Shimon L. Dolan, Randalls S. Schuler, p 285 - 286.

Du point de vue de l'employeur, l'importance des avantages sociaux réside précisément dans leur aspect comparatif qui a pour effet de réduire le stress environnementaux susceptibles d'influer sur le rendement des employés.

Les employeurs jouissent d'une exemption d'impôt pour un bon nombre de ces avantages sociaux ce qui les stimule encore plus à inclure de tels incitatifs dans le régime de rémunération globale.

Mais pour que la rémunération indirecte atteigne les résultats escomptés, elle doit être soigneusement planifiée en fonction des besoins prioritaires des employés. Une bonne façon de connaître les besoins des employés est de procéder par sondage.

Le résultat désiré ultimement est de créer une atmosphère dans laquelle l'employé concentre toute son attention à l'emploi qu'il occupe. L'atteinte de ce résultat comporte évidemment plusieurs facettes étant donné les besoins multiples et différents des employés. Le dévouement du personnel chargé d'élaborer le système de rémunération indirecte est indispensable si l'on veut que celui-ci donne des résultats positifs. L'équipe du service des ressources humaines doit chercher à satisfaire ses salariés. Les avantages sociaux permettent de réunir une équipe pleine de ressources et de savoir-faire, apte à accomplir un travail de qualité.

Il est opportun de faire la remarque qui suit. « *La rémunération indirecte représente souvent, pour les employés, une simple condition de travail plutôt qu'une récompense. Les employés perçoivent les avantages sociaux comme des mesures de sécurité assumées par les organisations en vertu de la responsabilité qui leur incombe* »<sup>1</sup>.

Remarque importante : Les employés ont une vision de plus en plus étendue de ce qui doit faire partie de leurs droits et de leurs conditions d'emploi.

---

<sup>1</sup> - Ibid, p 286.

A ce propos, la perception des employés s'accroît considérablement avec le temps, passant du régime de retraite à l'assurance médicale, jusqu'aux congés prolongés. Malheureusement, parallèlement à cette conscience croissante de leurs droits, leur sens des responsabilités décline.

Dans la plupart du temps, la rémunération indirecte est exemptée d'impôt.

**SECTION N°3**  
**LA FORMATION, LA PROMOTION**  
**ET LES NOUVEAUX SYSTÈMES**  
**DE RÉCOMPENSES RECONNAISSANCES**

- 3-1- La formation : un investissement durable pour une motivation massive.
- 3-2- La promotion : un facteur de reconnaissance.
- 3-3- La motivation par les récompenses.
- 3-4- Les nouveaux systèmes de rémunération.

### **3-1- LA FORMATION : UN INVESTISSEMENT DURABLE POUR UNE MOTIVATION MASSIVE :**

Dans le monde du management, les entreprises devront investir massivement dans le domaine de la formation et du perfectionnement, car les connaissances sont rapidement dépassées et les nouvelles technologies sont mises en application de plus en plus vite sur les lieux de travail.

Par contre, il n'existe pas d'obligation légale de formation, mais l'entreprise a une obligation morale auprès de ses collaborateurs de les faire progresser et les motiver, afin d'améliorer la productivité et la performance.

Dans ce sens, on va essayer de définir la formation et d'expliquer sa typologie et sa finalité économique et stratégique dans les organisations.

**1) Définition :** « *La formation est un ensemble d'activités destinées à l'acquisition et à l'amélioration des connaissances tant théoriques que pratiques nécessaires à l'exercice d'une fonction, d'un emploi ou d'une techniques* »<sup>1</sup>.

En plus de la formation initiale, celle qui vise le perfectionnement est essentielle ; « *elle peut couvrir des matières aussi variées que la maîtrise d'outils informatiques, la diversité de la main-d'œuvre, le harcèlement sexuel et l'implantation de nouveaux procédés ou de nouvelles techniques* »<sup>2</sup>.

La formation peut se faire en milieu de travail, à l'extérieur ou les deux à la fois.

La formation dans l'entreprise peut être organisée par les dirigeants. Dans certains cas elle prendra la forme de :

- soit des séances de formation planifiées ; ou
- formation sur le tas ; elle comporte :
  - les stages en milieu de travail,
  - l'apprentissage

<sup>1</sup> - « Comportement humain et organisation », John R. Schermerhorn, James. G. Hunt, Richard N. Osborn, édition du renouveau pédagogique, 2<sup>ème</sup> édition, Paris 2002 p161.

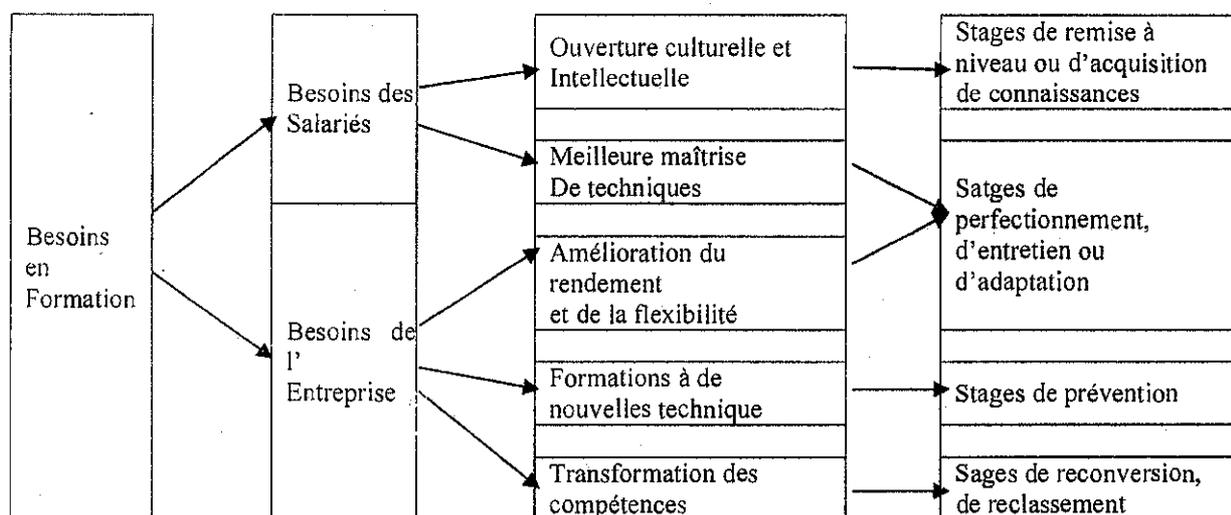
<sup>2</sup> - Ibid, p 162.

- la rotation des postes

Par ailleurs, la formation à l'extérieur de l'entreprise s'appuie généralement sur des cours, des vidéos, et des exercices de simulation.

Au niveau des besoins en formation, la GRH a établi un plan de formation qui prévoit le déroulement, fixe les modalités de formation ainsi que les techniques d'évaluation de la formation.

Pour identifier les besoins la DRH a établi le plan de formation suivant<sup>1</sup> :  
Il est établi par la DRH après analyse des besoins en formation de l'entreprise.



## 2) La typologie des actions de formation :

- Plusieurs types d'actions de formation sont recensés de manière universelle. Ils diffèrent d'un type à un autre par l'objectif qui est recherché nous noterons principalement :
  - 1- l'introduction au poste
  - 2- le perfectionnement au poste par l'apport de connaissances ou de savoir-faire dans un domaine déterminé.
  - 3- La reconversion totale ou partielle, selon qu'une technologie change ou que le poste est complètement supprimé ou transféré.

<sup>1</sup> - « Economie d'entreprise, savoirs et techniques », J. R. EDIGHOFFER, C. GIRAUD E. DE LANGHE, N. PICAULT, S. PIHIER, J. L. TREBUCHET, p 187.

- 4- La formation à des postes supérieurs dont l'activité est cependant le prolongement de la formation antérieure.
- 5- Le recyclage constituant un rafraîchissement périodique des connaissances et qui peut déboucher sur un réélargissement de l'optique du titulaire du poste.
- 6- La formation à la polyvalence
- 7- La formation au travail en équipe ou en groupe.

### **3) Les finalités de la formation :**

Les finalités de la formation sont à apprécier à un double plan : l'entreprise et le salarié<sup>1</sup>.

#### **a) Pour l'employeur :** elle consiste à :

- concourir à la réalisation des objectifs de rentabilité, de prestige ;
- être un instrument de poursuite d'une politique d'expansion, d'automatisation et de développement des activités.

En cours, la formation devient un instrument d'adaptation et d'ajustement par rapport aux changements internes et externes à l'entreprise.

#### **b) Pour le salarié :**

Pour les employés, la formation est la mise en œuvre d'un ensemble de moyens susceptibles de les aider à acquérir des capacités, des connaissances et des attitudes (réflexion et aisance). Elle contribue à l'efficacité de leur activité professionnelle en vue de :

- leur insertion dans l'établissement ou dans le groupe d'appartenance (professionnel).
- Leur promotion ou d'une autre manière leurs projets de carrière.
- La maîtrise de techniques nouvelles et généralement celles de leur fonction actuelle.

---

<sup>1</sup> - « Tous DRH pratique de gestion des ressources humaines à l'usage des dirigeants et superviseurs », Peretti J. Marie, édition d'organisation, 1996, p 282.

- La mise à jour de leurs connaissances antérieures, leur développement personnel.

### **3-1-1- Les enjeux de la formation :**

1- La formation professionnelle est devenue un outil stratégique du fait des exigences concurrentielles qui poussent à l'adaptation technologique et au développement des savoirs-faire.

2- Pour faire face aux évolutions organisationnelles, les salariés doivent<sup>1</sup> :

- \* Enrichir leurs compétences ;
- \* Transformer leurs pratiques ;
- \* Pour certains, changer d'emploi ;

Les entreprises peuvent les aider par une politique de formation appropriée :

- La formation évite « la sclérose des mécanismes mentaux ».
- Empêche le vieillissement des connaissances.
- Faute de réactualisation régulière, certains savoirs deviennent des actes réflexes empêchant d'avoir une conduite réfléchie et adaptée devant des situations nouvelles.
- Elle aide à traverser les évolutions technologiques et organisationnelles.
- Apport des connaissances requises tout en rassurant sur l'aptitude à pouvoir affronter la nouveauté.
- C'est un moyen d'apprendre et travailler ensemble
- De faciliter les relations fonctionnelles
- D'ouvrir des horizons
- D'enrichir les perceptions
- Apporter de nouvelles idées

<sup>1</sup> - « Ressources humaines », Stratégie de formation et développement des compétences dans l'entreprise : Dimitri Weiss, édition d'organisation, 1999, p 52 – 53.

3- Un système de formation est complexe, il lui faut concilier :

- 3- Des objectifs généraux
- 4- Des besoins propres à chaque service
- 5- Des demandes individuelles

Par rapport aux fonctionnements courants : la formation a pour but d'améliorer les aptitudes professionnelles et la performance des équipes de travail.

Dans le cadre de la gestion prévisionnelle : sa tâche est d'obtenir que des compétences des salariés soient plus adaptées aux objectifs organisationnels avec des capacités d'interactions et de flexibilité.

Une telle démarche passe par la formation d'experts sur des postes-clefs par le renforcement technique de certaines filières d'emploi et des mises à niveau des personnels sous-qualifiés.<sup>1</sup>

### **3-1-2- Le rôle stratégique de la formation et perfectionnement :**

Il vise à combler les lacunes actuelles et futures sur le plan du rendement d'un employé en augmentant sa capacité d'accomplir les tâches qui lui sont demandées, « à travers l'amélioration de ses connaissances, de ses habiletés et de ses attitudes (CHA).

*Le rendement de l'employé peut être décrit au moyen de la formule suivante :*

$$R = f (CHA)$$

*R = f (connaissance, habileté, attitude, situation).*

*Où le rendement (R) est fonction (f) des CHA et de la situation »<sup>2</sup>.*

Une formation est donnée aux employés lorsque leur rendement est déficient ou peut être touché par un ou des facteur(s) propres à une situation donnée, comme la technologie ou la qualité de la supervision.

<sup>1</sup> - CD ROM de la GRH : Formation : Recherche française.

<sup>2</sup> - « La gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000 », Shimon L. Dolan, Randalls S. Schuler, p 399 - 400.

Pour cerner les faiblesses sur le plan du rendement au sein des organisations, certaines questions se posent concernant le programme de la future formation :

- En terme de connaissances – Est-ce que l'employé possède les connaissances nécessaires pour faire le travail ?
- En terme des habiletés – Est-ce que l'employé est en mesure d'accomplir les tâches qui lui sont demandées ?
- En terme d'attitude – Est-ce que l'employé est motivé ou désire accomplir efficacement son travail ?

La réponse à ces questions par les managers est impérative car elles sont à la base de tous les programmes de formation et de perfectionnement.

Dans ce cas là, « *la formation se rapporte à l'amélioration des habiletés nécessaires pour accomplir plus efficacement le travail actuel et le perfectionnement concerne l'amélioration des connaissances en vue de mieux accomplir un travail ultérieur* »<sup>1</sup>. Ces deux approches visent à l'amélioration des compétences et les CHA des employés.

Du point de vue des entreprises, la formation et le perfectionnement consistent à permettre aux employés de vivre des expériences d'apprentissage visant à améliorer leur rendement, « *et ce en apportant des modifications aux CHA. Au sens large, les expériences d'apprentissage pourraient être destinées à :*

- *enrichir les connaissances*
- *mettre à jour les habiletés*
- *préparer les individus à des changements de carrière*
- *combler les lacunes en matière d'habiletés et de connaissances.*
- *Susciter des attitudes positives à l'égard de l'emploi et de l'organisation* »<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> - Ibid, p 400.

<sup>2</sup> - Ibid, p 400.

C'est grâce à la formation et au perfectionnement qu'on peut accroître le sentiment d'appartenance des employés à l'organisation et d'améliorer leurs perceptions de l'organisation pour laquelle ils travaillent.

On peut voir aussi un taux de roulement et d'absentéisme moins élevés pouvant conduire à une augmentation de la productivité.

Il est évident de comprendre qu'il y a des avantages et des inconvénients liés à chaque programme de formation, le tableau suivant résume l'avantage et les désavantages de chaque méthode

Résumé des avantages et des désavantages des programmes de formation offerts en milieu de travail et à l'extérieur du milieu de travail<sup>1</sup> :

	AVANTAGES	DESAVANTAGES
<b>Méthodes utilisées en milieu de travail</b> <i>Dans le cadre des activités régulières</i>		
Initiation au travail	Facilite le transfert de l'apprentissage Nul besoin de salle de formation	Entrave le rendement Peut causer des dommages au matériel
Apprentissage	N'entrave pas le rendement au travail Procure une formation à long terme	Dure longtemps Est coûteuse Peut ne pas être liée à l'emploi
Internat / Assistanat	Facilitent le transfert de l'apprentissage Donnent une de ce qu'est un emploi réel	Ne permettent pas d'assumer l'ensemble des tâches L'apprentissage est négligé
Rotations d'emplois	Permet de se familiariser avec beaucoup d'emplois Correspond à un réel apprentissage	Ne développe pas le sens des responsabilités Période trop courte au sein des divers postes
Assistance professionnel / Mentorat	Facilite le perfectionnement Rétroaction constante sur le travail effectué	Résultats varient selon le type d'assistance professionnelle reçue Peu structuré
En dehors des activités régulières Formation programmée	Correspond à un apprentissage individualisé Apprentissage plus rapide	Prend beaucoup de temps Est coûteuse Sont dispendieuses à concevoir Aucune rétroaction n'est donnée
Bnades-vidéos	Transmettent de l'information systématique Sont stimulantes	Coûtent extrêmement chère à concevoir Nécessitent l'acquisition d'un matériel coûteux
Formation interactive par vidéo / Formation informatisée	Stockent un grand nombre de données Permettent un rythme libre d'apprentissage	
<b>Méthodes utilisées à l'extérieur du milieu de travail</b> Cours traditionnels / séminaires		
Conférences / Ateliers		Nécessitent de bonnes habiletés verbales Ne sont pas toujours liés à l'emploi Rétroaction limitée
Etudes de cas	Sont peu coûteux Sont généralement bien organisés	
Simulation	Sont peu coûteux Sont stimulants	Ne disposent pas toujours d'un matériel bien structuré
Jeux de rôles	Suscitent des discussions et favorisent la pratique. Favorise la rétroaction Favorise le transfert de l'apprentissage Crée des situations semblables à celles qui se visent au travail Favorisent le développement des habiletés dans les relations interpersonnelles	Ne constituent qu'une expérience limitée Ne parvient pas toujours à reproduire exactement les situations qui se visent au travail Ne sont pas toujours significatifs

**Les méthodes de formation utilisées au milieu professionnel**

<sup>1</sup> - Ibid, p 421.

### **3-1-3- Former et motiver les employés :**

« La formation consiste dans la l'augmentation des connaissances, aptitudes et attitudes d'un employé pour lui permettre de mieux faire son travail »<sup>1</sup>.

Dans le monde économique, la contribution des RH à la réussite de l'entreprise prendra indéniablement une importance de plus en plus grande.

« En fait, les compétences du personnel pourraient bien être le facteur déterminant de la survie des entreprises »<sup>2</sup>.

Et pour assurer la survie d'une entreprise, il faut faire progresser d'une part la satisfaction et la performance des employés et, d'autre part, la productivité de l'organisation et ce par le biais de la formation et le perfectionnement.

Du point de vue des experts en GRH, la formation touche les esprits et les émotions des employés. Elle brise la routine quotidienne du travail et permet de combler les lacunes professionnelles et, dans ce sens, la formation peut constituer une forte motivation pour les salariés.

En terme de rendement, « sa productivité va augmenter ainsi que sa contribution à l'entreprise et cette constatation accroît sa motivation »<sup>3</sup>.

A ce stade, on peut constater que la formation est un investissement nécessaire à l'amélioration de la productivité et la satisfaction des individus afin d'être en mesure d'affronter les nouveaux défis du marché du travail.

Concernant le marché du travail et de l'emploi, certains experts confirment que le milieu du travail, sera de plus en plus caractérisé par la souplesse dans le choix du lieu et de l'horaire de travail par la diversité sur le plan de la main-d'œuvre et de ses compétences, de même que par la complexité

---

<sup>1</sup> - « Recruter et motiver ses collaborateurs », Jermy Roffle-Vidal, Christie Vambreemersch, édition First interactive, Paris, 2002, p 205.

<sup>2</sup> - « Investir dans son personnel », Olivier Boutou le capital humain moteur de la réussite, édition collection à savoir 2003, p 38.

<sup>3</sup> - « Recruter et motiver ses collaborateurs », Jermy Roffle-Vidal, Christie Vambreemersch, p 206.

des tâches à effectuer, résultat de l'évaluation rapide des exigences professionnelles et de la masse d'informations.

C'est pour ces raisons là que les managers aujourd'hui doivent cerner les besoins de renforcement de l'équipe avec des plans de formation bien adaptés.

A partir de ces effets, « *l'impact d'une formation sur les employés est généralement très positif: ils ont tout d'abord le sentiment, justifié, que l'entreprise investit sur eux et croit en leur potentiel* »<sup>1</sup>.

De plus, les nouvelles compétences acquises leur permettent réellement d'apporter plus de valeur à l'organisation et par la même d'y être plus heureux.

### **3-1-4- Plus de satisfaction par les formations diplômantes :**

Les formations diplômantes sont souvent présentées comme nécessaires à l'optimisation et l'acquisition des compétences pour un prochain poste.

Lorsqu'elles sont financées par l'entreprise, ces formations représentent un élément de motivation important pour le collaborateur : un Master coûte moins cher à l'entreprise qu'une augmentation de salaire et donne au salarié le sentiment qu'on investit sur lui.

De plus, un salarié qui fait une formation financée par son entreprise est lié à cette dernière par des « *menottes psychologiques* »<sup>2</sup>. Il lui est en effet difficile de quitter son employeur juste après son retour de formation pour un autre poste plus alléchant ; surtout si son organisation lui offre des perspectives d'évaluation à court terme. Cependant l'ajout d'une ligne sur le CV est très important pour l'employé.

---

<sup>1</sup> - « Recruter et motiver ses collaborateurs », Jermy Roffle-Vidal, Christie Vambreemersch, p 207.

<sup>2</sup> - « La gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000 », Shimon L. Dolan, Randalls S. Schuler, p 282 - 283.

### **3-2-LA PROMOTION:UN FACTEUR DE RECONNAISSANCE ET DE RECOMPENSE :**

« L'absence de visibilité d'une carrière conduit rapidement à une démotivation forte... »<sup>1</sup>.

En GRH, une personne est promue « lorsqu'elle est déplacée d'un emploi vers un autre dont le salaire, les responsabilités et/ou le niveau organisationnel est supérieur »<sup>2</sup>. La promotion est généralement perçue comme un événement heureux tant par l'organisation que par l'employé concerné.

C'est une reconnaissance de la part de l'organisation du rendement de l'employé et de son potentiel à développer. Elle agit sur les émotions, non seulement par la fierté d'un travail bien accompli et reconnu, mais aussi par leur valeur symbolique.

Cette dernière est généralement accordée en fonction du mérite ou de l'ancienneté:

#### **a- Les promotions en fonction du mérite :**

Sont accordées pour reconnaître le rendement supérieur d'un individu dans son emploi actuel.

#### **b- Les promotions en fonction de l'ancienneté :**

Dans certaines situations, C'est l'employé qui est à l'emploi de l'organisation depuis le plus de temps qui est promu. Elle est objective, il est suffisant de comparer les dates d'entrée de chaque candidat pour déterminer qui sera promu. Selon les experts en organisation, les promotions sont considérées comme un facteur de satisfaction ; c'est un événement positif dans la vie professionnelle de l'employé.

<sup>1</sup> - « Recruter et motiver ses collaborateurs », Jermy Roffle-Vidal, Christie Vambreemersch, p 264.

<sup>2</sup> - « La gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000 », Shimon L. Dolan, Randalls S. Schuler, p 283.

### **3-3- LES RÉCOMPENSES :**

Après avoir étudié le système de rémunération directe et indirecte, la formation et la promotion, il nous reste à voir un dernier élément clé de la gestion des RH : la mise en place d'un système de récompenses/reconnaissance, « Car, la compensation monétaire ne suffit pas parfois à rendre les gens heureux dans leur environnement professionnel »<sup>1</sup>.

Reconnaître un travail bien fait donne aux employés un sentiment d'importance, cela ne demande pas beaucoup de temps ni d'argent, mais juste un peu de bon sens et d'engagement par le biais d'un programme de reconnaissance et de récompense des salariés.

La mise en œuvre d'un tel programme encourage les employés et améliore leurs rendements ; ainsi, la reconnaissance est un facteur extrêmement important de satisfaction et de motivation.

Par ailleurs, ce qui est nécessaire à signaler c'est que ces programmes de récompenses doivent être attribués de façon rationnelle, juste et équitable.

De nombreuses études mettent d'ailleurs en valeur l'existence d'une forte corrélation entre la satisfaction des employés et la valeur générée par le biais de récompense. Cependant, il existe trois principales formes de reconnaissance<sup>2</sup> :

- 1- les récompenses financières
- 2- la reconnaissance interprofessionnelle
- 3- la reconnaissance symbolique

On va développer ces éléments dans les paragraphes suivants :

#### **1- Les récompenses financières :**

Automatiquement un complément de salaire lié à une attitude ou à un résultat positif va contribuer à motiver l'employé.

<sup>1</sup> - « Recruter et motiver ses collaborateurs », Jermy Roffle-Vidal, Christie Vambreemersch, p 270.

<sup>2</sup> - Ibid, p 274 – 275.

Il existe plusieurs façons de récompenser financièrement les employés, parmi eux :

**(a) – Les stocks option ou régime d’option d’achat d’action :**

C’est la possibilité d’acquérir des actions et de participer à la croissance en valeur de la société. C’est un outil efficace pour la motivation des salariés.

**(b) – Les primes d’encouragement :**

Elle dépend de l’évaluation individuelle des résultats de chaque employé.

Ces primes peuvent être offertes aux employés ayant accompli un travail remarquable ou d’une conscience professionnelle hors du commun.

**(c) – La planification financière :**

C’est à l’entreprise de souscrire un régime d’épargne retraite collectif auprès d’une banque. Il permet :

- \* de gérer leur portefeuille sans frais administratif.
- \* offrir une planification financière éclairée à long terme et personnalisée selon les besoins et la situation particulière de chacun.
- \* une fiscalité particulièrement avantageuse.

**2- Les récompenses affectives :**

Parmi les récompenses affectives, on peut citer les cadeaux qui agissent sur les émotions, non seulement par la fierté d’un travail bien accompli et reconnu, mais aussi par sa valeur symbolique.

Les récompenses affectives renferment :

- La célébration des anniversaires.
- La célébration de l’ancienneté.
- Les fêtes récurrentes.
- Les promotions.
- Les récompenses au mérite.
- Les récompenses données « sur-le-champ ».

### 3- Encourager les suggestions :

C'est une manière très efficace d'impliquer les employés dans leur travail tout en les valorisant suivant le système des suggestions.

Ce système repose sur la création d'un environnement réceptif à la créativité et l'innovation. Mais avant d'installer un tel système de suggestions, il faut fixer les règles, spécifier les domaines de suggestions et créer les catégories en adéquation avec nos besoins.

### 3-4 LES NOUVEAUX SYSTEMES DE REMUNERATION :

La rémunération est une récompense extrinsèque particulièrement complexe. Elle peut contribuer à attirer et à retenir des travailleurs hautement compétents, combler ces travailleurs et les motiver à maintenir des niveaux de rendement élevés. Cependant en cas d'insatisfaction des travailleurs, elle peut aussi entraîner une grève, des griefs, de l'absentéisme, un taux élevé de rotation du personnel et même des problèmes d'ordre psychologique ou physique.

Pour que la récompense extrinsèque devienne un élément motivateur des salariés, l'expert en gestion EDWARD LAWLER confirme que : « *pour que la rémunération soit une source de motivation, les travailleurs doivent considérer qu'un rendement élevé est le moyen d'obtenir une rémunération importante* »<sup>1</sup>.

A cet effet, les recherches en management (de rémunération) confirment la logique d'instaurer de nouveaux systèmes de rémunération afin d'améliorer la satisfaction et le rendement des travailleurs.

Parmi ces systèmes de rémunération novateurs, on trouve généralement :

---

<sup>1</sup>- « Comportements humain et organisation », John R. Schermerhorn, James. G. Hunt, Richard N. Osborn,, p177.

### **1- La rémunération au mérite :**

« C'est un système de rémunération selon lequel le salaire et les augmentations sont directement liés à l'évaluation de leur rendement pour une période donnée »<sup>1</sup>.

Pour que ce système fonctionne d'une façon idéale, il faut donc une évaluation réaliste et objective du rendement de chaque employé et convaincre ce dernier qu'il doit donner un rendement élevé pour obtenir une rémunération importante.

### **2- La rémunération fondée sur les compétences :**

« Ce système est fonction de l'acquisition ou du perfectionnement d'habiletés liées au travail : les travailleurs sont rémunérés selon la diversité et l'étendue de leurs compétences plutôt que selon leur affectation »<sup>2</sup>.

Dans la plupart des cas, les habiletés recherchées sont liées aux nouvelles technologies, les travailleurs sont payés pour le fait de les posséder et d'accepter de les mettre au service de l'organisation.

Ce système souple comporte plusieurs avantages :

- La formation mutuelle des travailleurs ;
- Un besoin moindre de superviseurs ;
- Une attitude moins passive du personnel en matière de rémunération : les travailleurs savent ce qu'ils doivent accomplir pour recevoir une augmentation et peuvent ainsi prendre les mesures appropriées.

Parmi les inconvénients, on trouve l'augmentation des coûts de la formation – salaire et la difficulté d'attribuer une valeur monétaire juste et équitable à chaque compétence.

---

<sup>1</sup> - Ibid, p177.

<sup>2</sup> - Ibid, p 177.

### **3- Le partage des gains de productivité :**

*« Ce sont des suppléments de rémunération proportionnels aux gains de la productivité »<sup>1</sup>.*

Instauré en 1937 dans une aciérie américaine par un délégué syndical qui lui a donné son nom, le plan "SCANLON" est sans doute le plus ancien et le plus connu de ces programmes d'intéressement.

Ce système comporte les avantages suivants :

- Il augmente la motivation du personnel
- Cette augmentation pécuniaire liée au rendement constitue une véritable incitation. Elle contribue à la performance de l'organisation.
- Grâce à leur dimension participative, les partages des gains de productivité peuvent favoriser l'esprit de coopération et le travail d'équipe.
- C'est un outil de récompense des cadres qui affichent une performance supérieure aux normes ou aux attentes de l'organisation.

### **4- Les programmes de participation aux bénéfices :**

*« C'est un système de rémunération qui récompense les travailleurs en liant leur rémunération à la performance globale de l'organisation »<sup>2</sup>.*

Ces programmes s'appuient sur une évaluation de la productivité brute. Ils servent à financer les fonds de retraite et sont donc assimilés à des avantages plutôt qu'à des primes incitatives.

---

<sup>1</sup> - Ibid, p 178.

<sup>2</sup> - Ibid, p 179.

**5- Les programmes d'actionnariat des travailleurs :**

*« C'est un système de rémunération qui, comme les programmes de participation aux bénéfices, récompense les travailleurs selon la performance globale de l'organisation, mais par des actions de la société plutôt que par l'argent »<sup>1</sup>.*

Dans ce cas là, la récompense prend la forme d'actions de la société données ou vendues à un prix inférieur à celui du marché.

**6- Les programmes d'augmentations salariales forfaitaires :**

*« C'est un système de rémunération où les travailleurs peuvent choisir de recevoir le montant de leur augmentation salariale en un ou plusieurs versement(s) forfaitaire(s) »<sup>2</sup>.*

Ce programme permet aux employés de contenir leurs coûts de main-d'œuvre tout en donnant plus d'argent aux travailleurs si les profits de l'entreprise le permettent. Ce système est basé sur une forme de partage des gains. Il a un effet positif sur la motivation des individus.

**7- Les programmes d'avantages sociaux à la carte :**

*« Ces programmes permettent au travailleur de choisir des avantages vraiment adaptés à ses besoins »<sup>3</sup>.*

Les organisations doivent tenir compte des caractéristiques et besoins individuels lorsqu'elles mettent sur pied de tels programmes, si non cette forme indirecte de rémunération risque de perdre tout effet motivant.

---

<sup>1</sup> - Ibid, p 179.

<sup>2</sup> - Ibid, p 179.

<sup>3</sup> - Ibid, p 180.

## **Conclusion :**

A la suite de l'embauche de candidats, l'entreprise doit évaluer leur rendement (évaluation du rendement, voir chapitre 3 section 1) pour établir une rémunération globale adéquate. L'étude des causes d'un rendement insatisfaisant pour conduire à modifier le système de rémunération ou à mettre sur pieds un programme de formation et perfectionnement particulier ou de nouvelles mesures incitatives comme les récompense et les reconnaissances.

Selon les experts, il y a beaucoup de critères qui entrent habituellement en jeu dans l'établissement de la rémunération des employés, à savoir la nature de leur poste, leur contribution personnelle à la bonne marche de l'entreprise et leur rendement. Fonder la rétribution sur le rendement renforce généralement la motivation au travail de l'individu. Cependant, la rémunération indirecte (les avantages sociaux) constitue un véritable enjeu stratégique. Celle-ci vise à rendre l'entreprise plus attrayante pour les nouveaux éléments et à maintenir les employés actuels.

Il est important de dire que le choix du mode de rémunération –direct ou indirect – correspond à une décision rationnelle et fasse l'objet d'une étude sérieuse de la part du service des ressources humaines de l'entreprise.

Les spécialistes en RH voient pour qu'un système de rémunération soit efficace, il doit comprendre :

- La détermination de la rémunération directe par l'évaluation des postes.
- La détermination de la rémunération directe par l'évaluation du rendement.
- L'octroi d'un éventail d'avantages sociaux à l'ensemble des employés de l'entreprise.

# CHAPITRE III

## LA MOTIVATION

### LA SATISFACTION PROFESSIONNELLE

### ET LE RENDEMENT DES EMPLOYÉS

**Introduction :**

Initialement, la question pertinente qui s'impose à ce niveau de l'étude et dont nous sommes obligés et engagés d'apporter une réponse plausible et convaincante à travers l'exposition des différentes études et recherches réalisées dans le domaine et celles qui s'intéressent à la relation qui existe entre la satisfaction professionnelle et le rendement employés au sein des organisations.

Selon les experts, la motivation des employés est devenu un facteur clé de succès pour le développement psychologique de l'individu ; elles lui fournissent l'occasion de jouer un rôle plus actif dans l'organisation. Un rôle qui lui permet d'accroître un bon rendement et répondre aux attentes de l'entreprise qui a investi sur lui (formation, récompense ou salaire élevé).

Dans notre présent chapitre, on va étudier le processus d'évaluation du rendement et son impact sur les comportements, le rendement et la satisfaction professionnelle des employés.

Puis on va essayer de répondre à la problématique centrale de notre recherche dont la question principale est celle qui s'intéresse à la relation entre la satisfaction professionnelle des travailleurs et le rendement dans les entreprises et organisations.

Enfin et dans la troisième section, on va expliquer ce phénomène par l'établissement d'un modèle qui se base à intégrer les diverses théories de motivations dans un modèle global fondé sur la relation entre le rendement et la satisfaction professionnelle.

## SECTION 1

# LE RENDEMENT DES EMPLOYÉS ET SES MÉTHODES D'ÉVALUATIONS

- 1-1- définition et importances de l'évaluation du rendement dans le management des ressources humaines.
- 1-2- Utilité et éléments clés du système d'évaluation du rendement.
- 1-3- Les objectifs de l'évaluation du rendement.
- 1-4- Les dimensions et les normes de l'évaluation du rendement.
- 1-5- Les méthodes d'évaluation du rendement.

## 1-1- DEFINITION ET IMPORTANCE DE L'ÉVALUATION DU RENDEMENT DANS LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES :

Avant de définir le processus d'évaluation du rendement, il faut bien prendre une idée générale sur cette étape primordiale de la gestion des ressources humaines par l'avis des experts.

Selon l'experte Henriette Trembley : *« l'évaluation du rendement peut être un stimulant à la créativité et un facteur de contribution directe à l'amélioration de la qualité du service »*<sup>1</sup>.

A partir de ce point de vue de cette experte en management des ressources humaines, on peut remarquer que l'étape d'évaluation du rendement, est une étape importante voire centrale dans la gestion du personnel afin d'assurer l'efficacité, la rationalité et la performance de l'organisation d'une part, et la motivation des employés d'autre part. Cependant il est important de savoir quelles sont les utilités, les objectifs et les méthodes de ce processus d'évaluation des hommes dans l'entreprise moderne.

Avant d'approfondir notre étude sur le processus d'évaluation du rendement, il faut avant tout, le définir : *« l'évaluation du rendement est un processus qui permet d'évaluer systématiquement le rendement quantitatif et qualitatif des membres du personnel et de fournir une rétroaction à partir de laquelle on pourra apporter les améliorations voulues »*<sup>2</sup>.

A cet effet, et à partir de cette définition, l'évaluation du rendement est considérée comme un élément clé de la gestion des RH, il peut au cadre comme au subordonné d'assurer l'adéquation entre les exigences de l'organisation et du poste et les caractéristiques de l'individu.

Ce processus doit se fonder sur :

<sup>1</sup> - « La gestion des ressources humaines », William B. Werther, Jr. Keith Davis, Helene Lee-Gosselin, p373.

<sup>2</sup> - « Comportement humain et organisation », John R. Schermerhorn, James G. Hunt N. Osborn, édition du renouveau pédagogique, 2<sup>ème</sup> édition, 2002, p166.

- L'analyse du poste : la description du poste (ses exigences telles qu'elles sont établies par l'organisation) ;
- Le profil de candidature : les caractéristiques que doit présenter son titulaire

Ces deux éléments sont au cœur de ce processus d'évaluation.

## **1-2- UTILITE ET ELEMENTS CLES DES SYTEMES D'EVALUATION DU RENDEMENT :**

Les organisations ont besoin d'évaluer le rendement de leur personnel afin de pouvoir décider des actions à entreprendre. « *Créer, c'est non seulement planifier, organiser et diriger, mais c'est aussi exercer un contrôle afin de réajuster les actions prises* »<sup>1</sup>.

Avec l'évaluation du rendement, on peut changer les comportements, les résultats et décisions administratifs.

Il génère aussi l'information qui permet au service des ressources humaines d'évaluer son rôle et ses actions dans l'organisation. Ainsi, de bonnes ou de mauvaises évaluations répétées contiennent des renseignements sur l'efficacité des méthodes de rendement, de sélection, d'orientation, d'affectation, de formation utilisées par le service des RH.

Dans le même ordre d'idées, l'organistaion bénéficie de l'évaluation du rendement parce qu'elle permet aux employés, aux superviseurs, aux gestionnaires et au service des ressources humaines de réajuster leurs actions pour qu'elles correspondent à ce qui est nécessaire de faire pour l'efficacité de l'organisation.

Toutefois, voici les utilités des évaluations du rendement<sup>2</sup> :

<sup>1</sup> - « Le rendement, l'homme et l'entreprise », Pierrette Sartin, Hachette édition, Paris, 1961, p46.

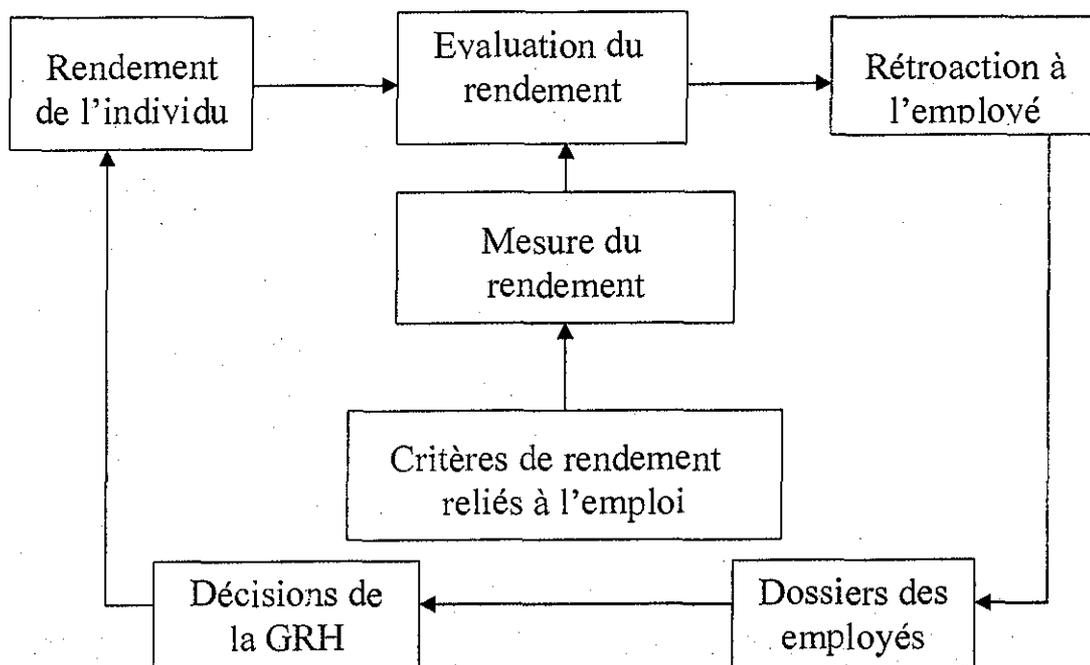
<sup>2</sup> - « La gestion des ressources humaines », William B, Werther, Jr. Keith Davis, Helene Lee-Gosselin, p377.

- **L'amélioration du rendement** : la rétroaction sur le rendement permet aux employés, aux gestionnaires et aux spécialistes des RH d'intervenir de façon appropriée pour améliorer le rendement.
- **L'ajustement de la rémunération** : l'évaluation du rendement aide à identifier les personnes qui devraient recevoir une augmentation de salaire. Plusieurs entreprises accordent la totalité ou une partie de l'augmentation de salaire ou de la prime de gratification en fonction du mérite ; celui-ci est surtout déterminé par les évaluations du rendement.
- **Décision d'affectation** : les promotions, mutations et rétrogradations sont généralement fondées sur le rendement passé et sur celui prévu. Les promotions sont souvent une récompense pour un bon rendement passé.
- **Besoins de formation et de développement** : un faible rendement peut indiquer un besoin de formation. De la même manière, un excellent rendement peut indiquer que la personne a un potentiel sous-utilisé qui devrait être développé.
- **Planification des carrières de développement** : la rétroaction sur le rendement guide les décisions d'orientation professionnelle et permet d'identifier les cheminements de carrière à explorer.
- **Lacunes du processus de dotation** : des rendements insuffisants ou bons peuvent impliquer des faiblesses ou des forces au niveau du processus de dotation du service des RH.
- **Inexactitudes de l'information** : un faible rendement peut aussi indiquer des erreurs dans l'information contenue dans l'analyse du poste, dans les plans de RH ou dans d'autres parties du système d'information de la GRH. Fondée sur des renseignements inexacts, des décisions d'embauche, de formation ou de counseling erronées ont pu être prises.

- **Erreurs dans la définition du poste** : un faible rendement peut être symptomatique de la mauvaise définition d'un poste. L'évaluation du rendement permet aussi de découvrir ces erreurs.
- **Réduction des risques de discrimination** : des évaluations qui mesurent le rendement par rapport aux dimensions pertinentes du poste assurent que les décisions de dotation interne ne sont pas discriminatoires.
- **Défis externes** : le rendement d'une personne peut être influencé par des facteurs extérieurs à l'environnement de travail, tels que la famille, la situation financière, la santé et d'autres questions personnelles. Lorsque l'évaluation du rendement révèle de telles influences, le service des RH peut alors être en mesure d'offrir son aide aux personnes qui en ont besoin.

En conséquence, la figure suivante indique quels sont les éléments d'un système d'évaluation acceptable. Les composantes essentielles sont donc l'identification des critères de rendement, des mesures valides de ces critères, de l'information représentative des divers aspects du poste et finalement une rétroaction destinée aux personnes évaluées et au service des RH.

#### Éléments clés des systèmes d'évaluation du rendement<sup>1</sup> :



<sup>1</sup> - « La gestion des ressources humaines », William B, Werther, Jr. Keith Davis, Helene Lee-Gosselin, p378.

### **1-3- LES OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION DU RENDEMENT :**

Tout système d'évaluation du rendement se trouve au cœur des activités de gestion des RH au sein d'une organisation. L'évaluation du rendement vise à :

- 1\* déterminer les critères propres au poste qui serviront de barème pour l'évaluation ;
- 2\* évaluer de façon précise le rendement donné par le titulaire de ce poste.
- 3\* justifier les récompenses attribuées aux individus ou aux groupes, c'est-à-dire à établir la différence entre rendement élevé et rendement faible ;
- 4\* déterminer les besoins de formation du travailleur évalué pour l'aider à améliorer son rendement dans son poste actuel et à se préparer à assumer des responsabilités plus importantes dans l'avenir.

Ces quatre fonctions correspondent aux deux grands objectifs que devrait permettre d'atteindre un bon système d'évaluation du rendement<sup>1</sup> :

(1)- **L'évaluation proprement dite** : En elle-même, l'évaluation du rendement permet aux travailleurs de savoir où ils se situent par rapport à certains objectifs et à certaines normes ; en ce sens, elle sert de fondement aux décisions sur l'attribution des récompenses ainsi qu'à l'administration générale des fonctions du personnel de l'organisation.

(2)- **La rétroaction et le perfectionnement des compétences :**  
L'évaluation du rendement facilite aussi l'application des décisions sur la formation continue qui vise le perfectionnement des subordonnés ; elle permet de bien la planifier et contribue à convaincre les travailleurs de son importance.

<sup>1</sup> - « Comportement humain et organisation », John R. Schermerhorn, James G. Hunt N. Osborn, p166 et 167.

### **1-3-1- Les décisions administratives découlant de l'évaluation :**

L'évaluation du rendement détermine des décisions administratives telles que les :

- les promotions
- les mutations
- les mises à pied et les augmentations de salaire.

Cependant, l'information recueillie au cours du processus d'évaluation sert également à la prise de décision sur la :

- la sélection et l'affectation des membres du personnel.

Dans ce cas, on examine les résultats des évaluations du rendement au regard des diverses caractéristiques individuelles :

- formation scolaire
- aptitudes en mathématiques
- capacité à bien s'exprimer
- compétences manuelles ou motivation, afin de déterminer lesquelles de ces caractéristiques ont le plus d'influence sur le rendement.

Enfin l'évaluation du rendement sert de base à tout système de récompense lié au rendement.

### **1-3-2- La rétroaction et les décisions touchant le perfectionnement :**

L'évaluation du rendement sert également à faire savoir à la personne évaluée où elle en est par rapport aux attentes et aux objectifs de l'organisation. La rétroaction qui suit une évaluation du rendement devrait comporter une discussion approfondie sur les points forts et les points faibles du travailleur au regard de son poste ; ces données pourront ensuite servir à fixer ses objectifs de perfectionnement.

Selon la théorie des attentes, « *cette rétroaction stimule la motivation des employés dans la mesure où elle lui donne une idée plus précise à la fois de :*

- *l'instrumentalité : le type de récompenses qu'il recevra s'il fournit un bon rendement.*
- *les attentes : les mesures à prendre ou les efforts à fournir pour atteindre le rendement voulu »<sup>1</sup>.*

D'autre part, la rétroaction peut permettre au manager de déterminer les besoins d'assistance professionnelle ou de formation du travailleur afin de l'aider à palier les lacunes qui l'empêchent de donner un meilleur rendement.

#### **1-3-4- Qui procède à l'évaluation du rendement :**

Traditionnellement l'évaluation du rendement d'un travailleur peut être faite par la personne elle-même, par exemple son supérieur, ses collègues et même ses subordonnés.

Maintenant les organisations utilisent ce qu'elles appellent les experts, « *la rétroaction à 360 degrés. Cette approche consiste à une évaluation du rendement par la clientèle et par d'autres personnes avec qui le travailleur est en contact à l'extérieur de son unité de travail ainsi que l'autoévaluation* »<sup>2</sup>.

Toutefois, l'autoévaluation est une réflexion de l'individu sur son rendement. La rétroaction à 360 degrés convient particulièrement bien aux nouvelles organisations à la structure aplanie, orientées sur le travail d'équipe et qui visent la gestion intégrale de la qualité ou de la haute performance.

L'informatique facilite grandement la collecte et l'analyse des données fournies par diverses formes de rétroaction à 360 degrés.

Parmi les systèmes d'évaluation novatrice, on peut citer un exemple qui est fondé à la fois sur l'autoévaluation d'un subordonné et l'évaluation de son

<sup>1</sup> - Ibid, p167.

<sup>2</sup> - que sais-je ? la rémunération du travail, Michele et M. J. Ricouard, presses universitaires de France 1961, p33.

supérieur. Ici le subordonné évalue l'importance d'une fonction de son poste sur son rendement d'ensemble, puis évalue son rendement dans cette fonction ; son supérieur se livre à une évaluation semblable. Un logiciel dégage les aspects sur lesquels les deux évaluations sont les plus divergentes.

Seule la personne évaluée reçoit ce rapport et c'est à elle de décider si elle veut en discuter avec son supérieur, à quel moment elle le fera et quelles questions elle abordera.

**Remarque :** « *L'autoévaluation est une réflexion de l'individu sur son rendement, sur le déroulement, sur les circonstances et sur les résultats de son travail. Elle peut se faire à partir de la description de postes, des mandats ou des objectifs fixés et des attentes de l'organisation à son endroit* »<sup>1</sup>.

#### **1-4- LES DIMENSIONS ET LES NORMES DE L'EVALUATION DU RENDEMENT :**

Les évaluations du rendement s'intéressent évidemment aux résultats obtenus mais pas exclusivement ; les comportements et les activités dont ils découlent y prennent souvent une importance considérable.

##### **a) L'évaluation des résultats :**

De nombreux emplois liés à la vente ou à la production permettent de mesurer de manière immédiate les résultats du travail par exemple, on peut fixer à un travailleur de fin de ligne un objectif horaire de 15 moniteurs ; comme il est facile de contrôler le nombre de moniteurs assemblés dans un temps donné, l'entreprise peut fixer une norme de quantité. Dans ce cas, on évalue le rendement sous son aspect quantitatif. Le nombre d'articles assemblés à l'heure. Mais l'entreprise pourrait y ajouter une norme de qualité ; l'ouvrier serait alors évalué non plus seulement sur le nombre de moniteurs à l'heure, mais aussi sur le nombre d'articles qui passe avec succès l'inspection de contrôle de la qualité.

<sup>1</sup> - « Comportement humain et organisation », John R. Schermerhorn, James G. Hunt N. Osborn, p166 et 166 - 168.

Les dimensions quantité-qualité deviennent alors deux critères essentiels et l'ouvrier ne peut privilégier l'un au détriment de l'autre. Aussi le temps d'immobilisation de l'équipement est très important.

### **b) L'évaluation des activités :**

Elle repose généralement sur les observations et l'appréciation de l'évaluateur tandis que celle des résultats découle des rapports de production, ainsi que d'autres documents et registres. Les gestionnaires se tournent souvent vers l'évaluation des activités d'abord et avant tout à cause de la difficulté de mesurer les résultats. Pourtant, l'évaluation des activités produit des données généralement plus utiles à la rétroaction et aux décisions sur le perfectionnement que celles obtenues par la mesure des résultats.

## **1-5- LES METHODES D'EVALUATION DU RENDEMENT :**

Les méthodes d'évaluation du rendement se divisent en deux grandes catégories<sup>1</sup> :

- 1- Les méthodes comparatives ; elles regroupent :
  - a- la méthode du classement ;
  - b- la comparaison par paires ;
  - c- la répartition forcée.
- 2- Les méthodes de mesure absolue ; elles regroupent :
  - a- l'échelle d'évaluation graphique
  - b- la méthode d'évaluation par incidents critiques
  - c- l'échelle de comportement
  - d- la gestion par objectifs « GPO ».

Ici les méthodes comparatives d'évaluation du rendement cherchent à déterminer le classement relatif de chaque individu par rapport à l'ensemble de l'effectif évalué.

---

<sup>1</sup> - Ibid, p 170.

D'autre part, les méthodes de mesure absolue ou les approches comportementales visent à apprécier le travail individuel de l'employé à partir de critères prédéfinis.

A cette étape, on va essayer d'étudier les méthodes comparatives :

**a) Le classement** : Il consiste à classer les employés évalués du meilleur au moins bon pour chacun des aspects du rendement visé par l'évaluation.

La qualité du travail suit le même plan et le même cheminement.

**b) La comparaison par paires** : Elle consiste à comparer chaque travailleur à chacun de ses collègues évalués. Le nombre de fois où un individu obtient la meilleure note dans toutes les paires utilisées pour la comparaison, détermine sa notation finale.

**c) La répartition forcée** : C'est une méthode comparative d'évaluation du rendement fondée sur un nombre de catégories comme excellent, acceptable, médiocre, insatisfaisant.

Dans la deuxième étape, on va étudier les méthodes de mesure absolue :

**a) L'échelle d'évaluation graphique** :

C'est une méthode de mesure absolue qui permet d'évaluer le niveau de rendement selon divers critères que l'on estime liés à un rendement satisfaisant dans un poste donné quantité et qualité du travail, coopération, esprit d'initiative, assiduité, critères auxquels l'individu est sensé satisfaire.

Le gestionnaire indique sur l'échelle son appréciation pour chacun de ces critères, par exemple, de très supérieur à la moyenne à très inférieur à la moyenne, comme dans l'exemple suivant<sup>1</sup> :

---

<sup>1</sup> - Ibid, p 171.

Nom de l'employé(e) : Juliette Beauchemin      Superviseur(e) : Dr Tremblay  
 Service : pathologie      Date : 22/05/00

Quantité de travail	Qualité du travail	Coopération
1. très inférieur à la moyenne ___	1. très inférieur à la moyenne ___	1. très inférieur à la moyenne ___
2. inférieur à la moyenne ___	2. inférieur à la moyenne ___	2. inférieur à la moyenne ___
3. moyenne ___	3. moyenne ___	3. moyenne ___
4. supérieur à la moyenne ___	4. supérieur à la moyenne ___	4. supérieur à la moyenne ___
5. très supérieur à la moyenne ___	5. très supérieur à la moyenne ___	5. très supérieur à la moyenne ___

Nom de l'employé(e) : Camille Claudel      Superviseur(e) : Dr Rodin  
 Service : pathologie      Date : 18/07/00

Quantité de travail	Qualité du travail	Coopération
1. très inférieur à la moyenne ___	1. très inférieur à la moyenne ___	1. très inférieur à la moyenne ___
2. inférieur à la moyenne ___	2. inférieur à la moyenne ___	2. inférieur à la moyenne ___
3. moyenne ___	3. moyenne ___	3. moyenne ___
4. supérieur à la moyenne ___	4. supérieur à la moyenne ___	4. supérieur à la moyenne ___
5. très supérieur à la moyenne ___	5. très supérieur à la moyenne ___	5. très supérieur à la moyenne ___

Echelle d'évaluation graphique : exemple d'évaluation semestrielle du rendement de deux employés.

### **b) L'évaluation par incidents critiques :**

C'est une méthode d'évaluation du rendement où l'on consigne dans un registre des incidents critiques liés au comportement du travailleur : succès ou échecs sortant de l'ordinaire et touchant diverses dimensions du rendement.

Cette approche donne d'excellents résultats pour ce qui est de la rétroaction et du perfectionnement du personnel, ainsi que des informations qualitatives.

### **c) L'échelle d'évaluation comportementale :**

Pour établir cette méthode, il faut dresser un inventaire descriptif des comportements de travail observables, tâche qui revient aux cadres et aux spécialistes en RH. En fait, on évalue chacun de ces comportements pour déterminer s'ils correspondent à un rendement faible ou élevé et jusqu'à quel point. Puis on établit une échelle où des comportements typiques précis servent de référence, chacun correspondant à un niveau de rendement.

### **d) La gestion par objectifs :**

La GPO est la plus directement liée à la chaîne buts-moyens. Lorsqu'on implante un système de GPO les subordonnés fixent conjointement avec leur supérieur hiérarchique des objectifs liés à leurs tâches et qui contribueront à la

réalisation des objectifs plus larges du supérieur, autrement dit, les résultats que visent ses subordonnés sont pour le supérieur autant de moyens d'atteindre ses propres objectifs.

Le superviseur et son subordonné travaillent durant un certain temps à la détermination de ces objectifs, pour y arriver à un résultat qui ressemble passablement à une analyse de poste, à la différence qu'il est axé sur l'individu plutôt que sur le poste.

La souplesse de la méthode GPO permet à chaque employé de poursuivre un ensemble d'objectifs taillés sur mesure mais qui s'intégreront au contexte plus large de la chaîne but-moyens de l'organisation.

A cet effet, chaque méthode a des points forts et des points faibles, le tableau suivant montre bien la flexibilité de chaque approche selon le critère d'évaluation<sup>1</sup> :

APPROCHES	CRITERES D'EVALUATION						
	Développement	Evaluation	Economie	Exemption d'erreur	Relations inter personnelles	Mise en application	Niveau d'acceptabilité
<b>Approches comparatives ou normatives</b>							
Rangement	F	E	E	F	F	B	F
Rangement alternatif	F	E	E	B	F	B	F
Comparaison par paires	F	E	E	F	F	B	F
Distribution forcée	F	B	E	E	B	B	F
<b>Approches comportementales</b>							
Evaluation descriptive	F	F	E	F	F	F	F
Evaluation conventionnelle	F	B	E	F	F	F	F
Incidents critiques	B	F	B	B	B	B	E
Liste pondérée d'incidents	B	B	B	B	F	B	E
Formulaire de choix forcé	F	B	F	E	F	B	F
BARS	B	B	F	B	E	B	E
BOS	B	B	F	B	E	B	B
<b>Approches axées sur la production</b>							
Gestion par objectifs	E	E	F	B	B	B	B
Normes de rendement	B	E	F	B	B	E	B
Indices directs	F	E	B	B	E	B	E
Dossiers de réalisation	E	E	F	B	B	B	E

Note : F : Faible ; B : Passable à Bon ; E : Très bon à excellent

<sup>1</sup> - « La gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000 », Shimon L. Dolan, Randalls S. Schuler, p 348.

## SECTION 2

# LES TENDANCES DE LA SATISFACTION PROFESSIONNELLE

## DES EMPLOYÉS AU TRAVAIL

- 2-1- Le rendement : son impact sur la motivation des employés.
- 2-2- La satisfaction au travail.
- 2-3- Le modèle de motivation contribution-rétribution

## **2-1- LE RENDEMENT : SON IMPACT SUR LA MOTIVATION DES EMPLOYÉS.**

Il serait illusoire de procéder à une évaluation de rendement sans une connaissance préalable du personnel (toutes tendances confondues) car si le rendement connaît des hauts et des bas aléatoires ceci signifie que les critères établis pour une telle évaluation sont ou bien trop subjectifs (ils expriment un éclectisme aberrant du chef hiérarchique), ou bien ils ne tiennent pas compte de l'environnement de l'employé.

Les employés aiment être gratifiés (c'est ce qu'on appelle la rétroaction) en d'autres termes l'employé veut que son travail soit évalué quantitativement et qualitativement sinon c'est la stagnation ou pire encore un rendement en deça de la norme fixée.

Quant aux employés qui ont une certaine « épaisseur temporelle » (l'antériorité ou l'ancienneté est un argument qu'ils arborent contre tous ceux qui veulent les critiquer. Critiquer un ancien équivaut à un crime de lèse-majesté. Donc ces employés perçoivent la rétroaction corrective comme étant tout à fait négative d'où la nécessité d'un changement de conception en ce qui concerne la gestion : gérer n'équivaut nullement à la vieille recette du bâton et de carotte (notion obsolète) gérer c'est faire des projections, orienter, élever la participation à son optimum sans donner l'impression d'être celui qui fait la pluie et le beau temps (autoritarisme à la soviétique basé sur les OUKASES péremptoires). Entre autres, le manager doit procéder de façon continue à des réajustements moyennant les attentes des uns et des autres sans jamais se départir des standards explicites ou implicites. Autrement dit, l'intervention du chef hiérarchique ne doit pas être intempestive mais rationnelle afin de renforcer les résultats désirés (promotion, affectations). Par conséquent, les superviseurs doivent exclure ce qu'on appelle les évaluations informelles qui ont montré leur limite.

D'autant plus que la GRH est confronté aux problèmes des biais qui

peuvent injustement pénaliser les employés. Pour ce faire il est urgent de trouver les moyens pour minimiser les biais (cf. la théorie des biais et la façon d'y remédier).

**Constat :** l'évaluation du rendement n'est pas une sinécure elle nécessite une « self - élimination » de gestionnaire c'est -a- dire qu'il doit mettre de coté ses désirs et préférences car il se peut que la gestionnaire éprouve de la sympathie vis -à- vis d'un employé grâce a sa faconde ou peut -être cet employé ressemble à un membre de sa famille qu'il exècre.

D'autre part les employés sont toujours sur le qui-vive en ce qui concerne le problème des répartitions et des gains. L'équité doit être appliquée car celle - ci a des racines profondes chez l'homme : L'entreprise est comme le père les employés sont les enfants et malheur au père qui maltraite sa progéniture (comme ce fut le cas du droit d'aînesse).

*« Le manque d'équité peut entraîner des frustrations qui se répercutent sur la qualité du rendement .On peut appeler cette baisse de rendement le comportement non verbal de l'employé »<sup>1</sup>.*

Et qui dit bonne gestion ne veut pas toujours dire bonne évaluation du rendement .Il est possible que cette apparente bonne gestion tire sa force des contraintes et menaces exercées sur l'employé.

Il est à noter que certaines gestionnaires trouvent superflue une telle évaluation en arguant qu'elle crée une rupture sur le rythme de leur activité.

Mais en réalité elle doit être intégrée et devenir non pas une simple routine mais un instrument efficace. Exclure l'évaluation du rendement c'est mettre entre parenthèses une multitude de facteurs tout aussi importants mais c'est aussi se voiler la face en ne tenant pas compte de la dimensions humaine du travail .L'entreprise doit être un lieu de convivialité et non pas un simple organigramme ou on voit s'entrecroiser des flèches « anonymes ».

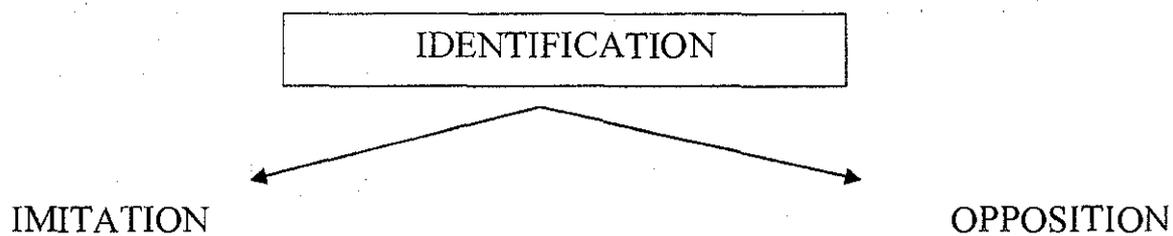
---

<sup>1</sup> - « Les organisation - Problèmes psycho- sociologiques », J.G. March et H.A. Simon, édition Dunon, Paris 1979, p 27 - 32.

Rappelons que les critères sur lesquels se base le GRH doivent être en étroite relation avec la nature de la tâche à accomplir, comme ils doivent tenir compte du tempérament de l'individu et de la perception qu'il a de son ego.

Donc se baser sur :

- 1- la tâche et son degré de sophistication ;
- 2- la compétence ;
- 3- rétroaction qui peut reconforter l'employé et probablement lui donner envie de s'investir intensément et pourquoi pas créer.
- 4- suggérer à l'employé que la production est sa production, c'est -à- dire qu'elle porte les empreintes de sa personnalité car l'homme (en général) s'identifie moyennant deux « mécanismes » : IMITATION, OPPOSITION . Il imite pour ne pas être marginalisé ou accusé de fou , et en même temps il s'oppose pour « construire » sa personnalité et ne pas se « fondre » dans le magma de la société anonyme<sup>1</sup>.



Ceci étant dit, nous devons maintenant procéder à une énumération qui nous donne un aperçu sur la NOMENCLATURE des critères qui sont susceptibles de former la PLATEFORME de tout GRH .

- 1- Prise en considération du phénomène de rétroaction.
- 2- Ajustement de la rémunération : procéder à l'identification des personnes qui méritent une « légitime » ou « légale » augmentation (on ne donne rien pour rien) varier les modes en préconisant différentes sortes de prime : Prime de gratification, prime d'expectative....
- 3- Formation épanouissement : ON-THE-JOB formation en cours de travail

<sup>1</sup> - « Sociologie d'entreprise », Philippe Segrestin, édition Massonand Colin, paris, 1996, p 111-112.

faire en sorte que le potentiel sous utilisé soit exploité au maximum .L'employé qui est sûr de ses potentialités est toujours sur le qui- vive et attend impatiemment un déclic pour s'investir.

4- Planification des carrières afin d'explorer toutes les possibilités et de mettre « sur rail » l'employé.

5- Combler les lacunes afin de procéder convenablement à la dotation du service des ressources humaines, car la faiblesse des rendements implique une faiblesse des dotations.

6- Maîtrise de l'information : Les données erronées et les informations peu fiables peuvent être à l'origine de décisions inadéquates. Et par ricochet une mauvaise appréciation du contexte économique le counseling peut en pâtir.

7- Postulation aberrante et arbitraire : Si le rendement est faible ceci peut être dû à l'affectation de l'employé à un poste qui ne lui convient nullement.

8- Bannir les discriminations : Le rendement peut atteindre un degré optimum lorsque les décisions de dotation ne sont pas discriminatoires.

9- Les variables externes : Le GRH doit s'évertuer à chercher les causes « extra muros » qui sont à l'origine de la baisse de rendement. IL se peut que l'employé souffre de problèmes psychologiques générés par des conflits familiaux ou qu'il soit victime d'une crise pécuniaire. La GRH peut intervenir en offrant réconfort et compensation.

N-B : Ces facteurs sont aux yeux de GRH, des défis.

## **2-2- LA SATISFACTION AU TRAVAIL :**

On définit la satisfaction au travail comme étant : « *l'écart entre ce que l'individu attend de son travail et ce qu'il trouve ; autrement dit, elle consiste en l'attitude favorable ou défavorable d'un employé vis-à-vis de son travail* »<sup>1</sup>.

Comme on peut le constater, cette définition montre bien que la préoccupation importante de la GRH dans l'organisation est la satisfaction du personnel puisqu'elle influence le taux de roulement, l'absentéisme, les griefs et le climat organisationnel lesquels agissent à leur tour sur le rendement de l'organisation.

Cependant, la satisfaction dans certaines entreprises est influencée par la façon dont les spécialistes des RH exercent les activités de gestion des ressources humaines.

Les études montrent « *que les services des ressources humaines bureaucratiques, orientés vers les règles et méthodes, ont représenté dans le passé une source d'insatisfaction pour la personne* »<sup>2</sup>. Par contre, les services des RH plus souples se sont efforcés de susciter la motivation, la croissance et la satisfaction des employés.

Dans cette section, nous examinerons le niveau de satisfaction des employés en général et les variables influençant la satisfaction au travail :

### **2-2-1- Les tendances de la satisfaction au travail :**

La satisfaction au travail est l'une des composantes de la satisfaction globale à l'égard de la vie. Selon les experts, « *La nature de l'environnement extérieur au travail influence les sentiments de l'individu à son travail* »<sup>3</sup>. On peut citer par exemple que les bouleversements économiques forment une véritable menace à la sécurité de l'emploi. Mais d'autre part, le travail constitue

<sup>1</sup> - Principe de management, Harold Kountz et Cyril O'Donnelle, édition Marabout p319.

<sup>2</sup> - Gestion des RH -- J. P. Citeau, édition Armand Colin, 1997 p28.

<sup>3</sup> - Rémunération, motivation et satisfaction au travail, P. Roussel – édition economica, 1996 p39.

une partie importante de la vie, la satisfaction dans celui-ci influe dans la satisfaction générale de l'individu à l'égard de sa vie. « *Par conséquent, la satisfaction émerge d'un ensemble complexe de circonstances, tout comme la motivation* »<sup>1</sup>.

### **2-2-2- La satisfaction au travail et le rendement :**

La question qui se pose ici, c'est qu'elle est la relation qui existe entre la satisfaction au travail et le rendement ?

Cette question a été déjà posée par les experts de l'école des relations humaines. « *Les tenants de cette école croyaient que des travailleurs plus satisfaits étaient aussi plus productifs* »<sup>2</sup>.

Les études ont clairement démontré que tout n'est pas si simple. On considère désormais « *que ce n'est pas la satisfaction qui entraîne un bon rendement, mais un bon rendement qui engendre de la satisfaction, tout comme un meilleur rendement peut entraîner de meilleures rétributions* »<sup>3</sup>.

Si ces dernières sont jugées équitables, elles provoquent une augmentation de la satisfaction, parce que les employés ont le sentiment qu'ils reçoivent des rétributions en fonction de rendement. Par ailleurs, si les rétributions sont considérées inadéquates par rapport au niveau du rendement, cela engendre de l'insatisfaction.

Dans un cas comme dans l'autre, le niveau de satisfaction d'une personne constitue une rétroaction qui agit sur le rendement ultérieur, de sorte que « *les relations entre le rendement et la satisfaction au travail forment un système continu* »<sup>4</sup>.

Enfin la satisfaction au travail a un effet sur le climat organisationnel et par conséquent sur la volonté des travailleurs à être de « bons citoyens » dans

<sup>1</sup> - « La motivation au travail, concept et théories », Patrice Roussel, Livre université de Toulouse I, notes n°340/octobre 2000.

<sup>2</sup> - « La GRH », William B. Werther, J. R. Keith Davis, Hélène Lee-Grosslin, McGraw Hill Editeurs, , p 423.

<sup>3</sup> - « Communication et motivation », Ernest Richter, Berti édition, 1991, Algérie, p 48 et 53.

<sup>4</sup> - Ibid.

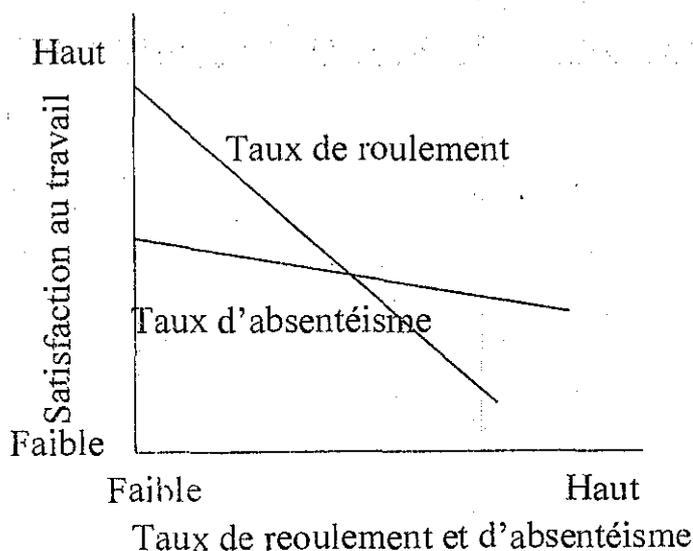
l'organisation, soit leur volonté à s'entraider, à maintenir les lieux de travail propres et à prendre soin des ressources de l'entreprise.

### 2-2-3- La satisfaction au travail, le taux de roulement et l'absentéisme :

Dans les organisations, le taux de roulement et l'absentéisme sont des préoccupations importantes de la gestion des ressources humaines. Ces deux variables constituent un véritable défi pour le service du personnel. Comme on peut s'y attendre, « lorsque la satisfaction au travail augmente, le taux de roulement baisse. L'inverse est aussi vrai »<sup>1</sup>.

La figure suivante indique que les employés qui ont une faible satisfaction au travail ont aussi un taux de roulement élevé.

#### **Modèle reliant la satisfaction au travail aux taux de roulement et d'absentéisme<sup>2</sup>.**



Cette situation constitue en fait une simplification de la relation entre le taux de roulement et la satisfaction au travail. D'autres facteurs entrent aussi en jeu. Premièrement, il faut tenir compte du niveau de rendement des travailleurs.

<sup>1</sup> - « La GRH », William B. Werther, J. R. Keith Davis, Hélène Lee-Grosslin, McGraw Hill Editeurs, p424.

<sup>2</sup> - Ibid, p 424.

Ainsi, on note que les organisations seront davantage intéressées à faire les efforts nécessaires pour satisfaire les employés dont le rendement est bon afin d'éviter leur départ (réaffectation, augmentation salariale, etc...) tandis qu'ils laisseront plus facilement partir les employés dont le rendement et la satisfaction sont faibles. Ainsi, le taux de roulement du personnel baisse en période de récession économique et de haut taux de chômage.

En ce qui concerne le taux d'absentéisme, la relation est semblable à celle du taux de roulement. « *Les employés les moins satisfaits ont tendance à s'absenter plus souvent de leur travail* »<sup>1</sup>.

Comme le montre la pente raide de la figure, l'effet de la satisfaction au travail est plus faible sur le taux d'absentéisme que sur le taux de roulement.

#### **2-2-4- L'âge, le niveau occupationnel, et la satisfaction au travail :**

Selon les chercheurs en management des RH, « *au fur et à mesure que les travailleurs vieillissent, ils ont tendance à devenir plus satisfaits de leur travail* »<sup>2</sup>.

Selon eux, plusieurs raisons expliquent cette satisfaction, on retrouve :

- la réduction de leurs attentes
- une meilleure adaptation à leur situation de travail
- leur expérience

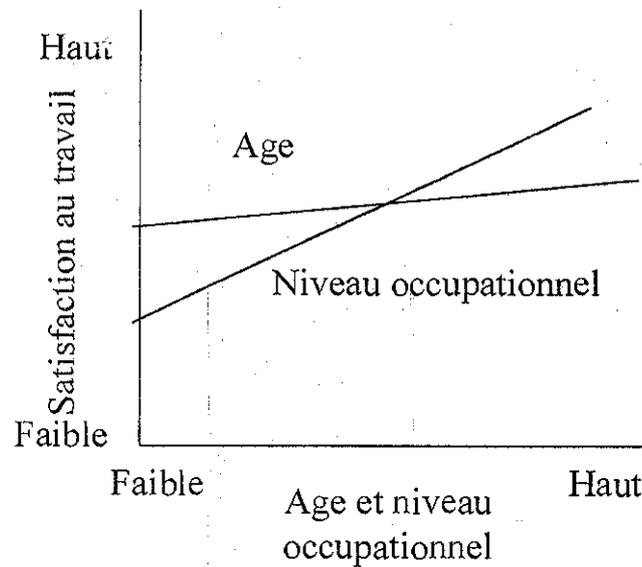
Par ailleurs, les jeunes travailleurs ont tendance à être moins satisfaits à cause, entre autres, de leurs attentes plus élevées et de leur moins bonne adaptation. La figure suivante indique que la tendance s'applique aussi bien qu'aux femmes, aux gestionnaires comme aux employés<sup>3</sup> :

---

<sup>1</sup> - Ibid, p 424.

<sup>2</sup> - Ibid, p 425- 426.

<sup>3</sup> - Ibid, p 427.



La figure montre que les personnes occupant des postes de niveau supérieur ont tendance à être plus satisfaites de leur emploi. Ces personnes touchent généralement un salaire supérieur et ont de meilleures conditions de travail, en outre, leurs emplois font un meilleur usage de leurs habiletés.

Elles ont donc de bonnes raisons d'être satisfaites. Les pentes de la figure indiquent que le niveau occupationnel est plus étroitement lié à la satisfaction que ne l'est l'âge.

Cependant, et selon la théorie de Hackman et Oldham, « *la théorie des caractéristiques des emplois peuvent stimuler ou freiner la motivation* »<sup>1</sup> c'est-à-dire lorsqu'on explore les caractéristiques des emplois de niveau supérieur, on reconnaît la présence de caractéristiques de la tâche qui répondent aux besoins de croissance et de développement que possèdent les individus et qui sont reliés à la satisfaction des employés envers leur travail, leur emploi et leur développement personnel.

Ces cinq caractéristiques sont :

- 1- la variété
- 2- l'identité de la tâche
- 3- la signification de la tâche
- 4- l'autonomie et *la rétroaction*

<sup>1</sup> - « La motivation dans l'entreprise, modèles et stratégies », Claud Lévy-Leboyer, p 169.

## 5- la rétroaction.

Quand on désire accroître les chances que les travailleurs soient satisfaits de leur travail, la théorie des caractéristiques du travail comporte des implications importantes au niveau de la satisfaction au travail, du climat organisationnel et aussi au niveau des principes à respecter lors de la conception des postes de travail.

**2-2-5- La taille de l'organisation et la satisfaction au travail :**

La taille de l'organisation tend à être inversement reliée à la satisfaction au travail. « *Au fur et à mesure que la taille de l'organisation augmente, la satisfaction au travail tend à décroître légèrement jusqu'à ce que quelque chose soit faite pour arrêter ce mouvement. Si des mesures correctives ne sont pas apportées, les grandes organisations ont tendance à écraser les individus et à perturber les processus de soutien comme la communication et la participation* »<sup>1</sup>. Les employés commencent alors à éprouver le sentiment qu'ils perdent le contrôle sur les événements qui les touchent parce que la possibilité de prendre des décisions s'éloigne d'eux. L'environnement de travail perd ses éléments d'amitié, de proximité des collègues et de travail en petits groupes qui sont importants pour la satisfaction de plusieurs personnes.

**2-3- LE MODELE DE MOTIVATION CONTRIBUTION-RETRIBUTION :**

Tous les modèles de la motivation ont leurs forces et leurs faiblesses ; aucun n'est parfait, mais chacun ajoute quelque chose à notre compréhension de la motivation. Le modèle qui combine les forces de ceux qui viennent d'être présentés est celui du rendement rétributions. Il est illustré sous la forme d'une roue à la figure ~~14~~ parce qu'il présente une relation circulaire qui renforce

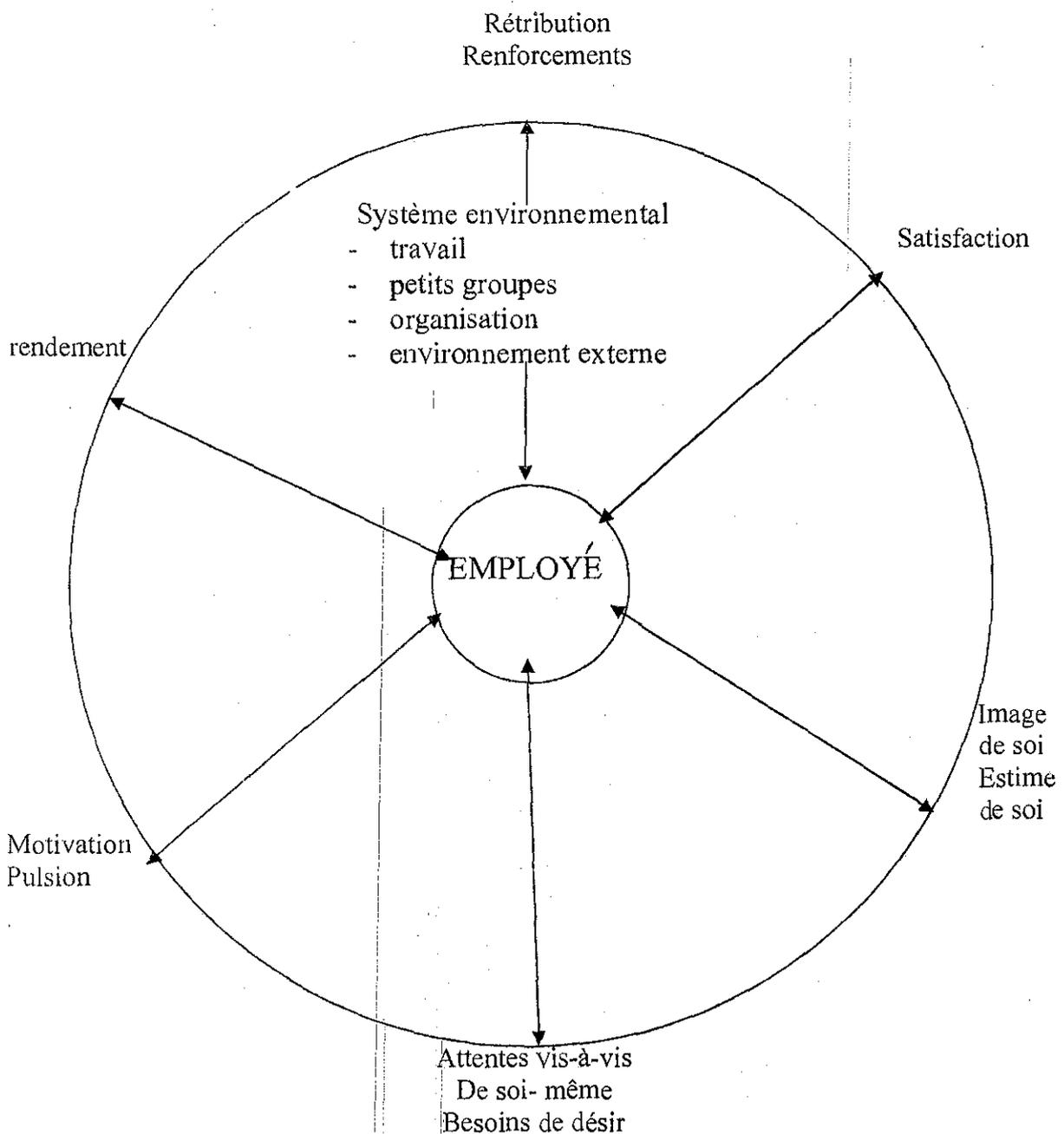
<sup>1</sup> - « Travail compétitivité performances », Jacques-Henri Jacot et Jean-François Troussier, édition Economica, 1992, Paris, p 69.

régulièrement le rendement de l'employé, ce qui assure le maintien de ce rendement.

Comme le montre la figure, la motivation des employés s'inscrit dans un système environnemental comprenant les facteurs suivants :

- 1- le travail. - 2- les petits groupes. -3- l'organisation.
- 4- l'environnement externe.

**Modèle de motivation rendement –rétributions<sup>1</sup>.**



<sup>1</sup> - « La GRH », William B. Werther, J. R. Keith Davis, Hélène Lee-Grosslin, McGraw Hill Editeurs, p 421.

Les quatre facteurs composent le système environnemental de la motivation, comme l'indique la figure ces facteurs interagissent en un système complexé de relation. Chaque facteur doit être examiné lors de la planification d'une activité de motivation.

*« La tâche de la gestion des ressources humaines est d'aider à établir un système continu de récompenses qui assure le maintien du rendement durant une longue période. En déterminant des rétributions adéquates, on renforce le rendement de l'employé, on contribue à la satisfaction de ses besoins et on lui permet de bâtir une bonne image de soi »<sup>1</sup>.*

Le modèle montre que des rétributions adéquates doivent être maintenues pour que la motivation à performer se maintienne. Mais qu'est-ce qu'une rétribution adéquate? C'est celle qui rencontre les attentes de l'employé et satisfait ses besoins.

Toutefois, le modèle contient aussi d'autres formes de rétributions qui ne sont pas immédiatement apparentes. Par exemple la plupart des gens sont motivés à performer à un niveau compatible avec leur image d'eux-mêmes.

Lorsque ce niveau de rendement est atteint, il réaffirme l'image que l'individu a de lui-même et son estime de soi, ce qui renforce davantage ses attentes face à lui-même pour son rendement futur. Si le système environnemental continue de fournir les renforcements, l'image que l'individu a de lui-même va continuer de croître et il sera motivé par des attentes personnelles à fonctionner à un niveau supérieur de rendement. Le niveau plus élevé de rendement est alors congruent avec l'image de soi et l'estime de soi.

*« En retour, si des rétributions adéquates sont reçues en échange du rendement supérieur, l'image de soi les attentes envers soi, la motivation et le rendement peuvent encore augmenter »<sup>2</sup>.*

---

<sup>1</sup> - Ibid, p 422.

<sup>2</sup> - Ibid, p 423.

## SECTION 3

# QUE NOUS ENSEIGNENT LES THÉORIES DE MOTIVATION SUR LA CORRELATION ENTRE LA SATISFACTION PROFESSIONNELLE ET LE RENDEMENT DES EMPLOYÉS ?

- 3-1- Qu'est-ce-que la satisfaction professionnelle ?
- 3-2- Satisfaction professionnelle, Rotation du personnel et rendement.
- 3-3- Que nous enseignent la théorie des attentes sur la corrélation motivation rendement.
- 3-4- L'intégration d'un modèle théorique de la motivation au travail.
- 3-5- Comment la GRH Influence t-elle la motivation et la satisfaction des employés au travail ?

### 3-1- QU'EST-CE-QUE LA SATISFACTION PROFESSIONNELLE ?

Comme nous l'avons constaté les notions de récompense de processus mentaux, de satisfaction professionnelle et de rendement sont inhérentes à toute réflexion sur la motivation. Dans cette présente section, on va approfondir notre étude sur la relation existante entre la satisfaction professionnelle et le rendement. Mais avant ça, on va essayer de définir et comprendre la satisfaction professionnelle au travail.

La satisfaction professionnelle : Elle se définit comme « *le sentiment positif que le travailleur éprouve à divers degrés, à l'égard de son emploi et de son milieu de travail ; si ce sentiment est négatif, on parlera d'insatisfaction professionnelle* »<sup>1</sup>.

Donc on peut déduire que dans les deux cas, il s'agit d'une attitude, d'une réaction affective de l'individu au travail lui-même (les tâches qu'il doit accomplir), ainsi qu'aux conditions matérielles et sociales dans lesquelles il travaille. A première vue, et si l'on s'inspire de la théorie bifactorielle, de F. Herzberg, il suffirait d'intervenir sur les facteurs moteurs pour obtenir des niveaux élevés de satisfaction professionnelle et de rendement individuel.

Mais, dans la réalité managériale, la question est plus complexe ! Dans les organisations, les dirigeants doivent évaluer la satisfaction de tout et chacun en observant et en interprétant avec soin tant le déroulement des activités que les commentaires de leurs subordonnés sur leur travail. « *Il peut parfois s'avérer judicieux d'évaluer plus précisément le degré de satisfaction de groupes particuliers de travailleurs* »<sup>2</sup>. Pour cela, on pourra recourir à des questionnaires et à des entrevues structurées, ou comme le font de plus en plus d'organisations, à de nouvelles méthodes comme les groupes de réflexion et les sondages informatisés.

« Parmi les questionnaires qui ont fait leur preuves, on peut citer :

---

<sup>1</sup> - « Comportement humain et organisation », John R. Schermerhorn, James G. Hunt N. Osborn, p146 et 147.

<sup>2</sup> - Ibid, p 147.

- le « Minnesota satisfaction questionnaire (MSQ)
- le job descriptive index (JDI) »<sup>1</sup>.

Cependant, le « MSQ » mesure la satisfaction vis-à-vis des paramètres suivants :

- 1- les conditions de travail.
- 2- les possibilités d'avancement.
- 3- de degré de latitude dont jouissent les travailleurs.
- 4- la reconnaissance des efforts accomplis.
- 5- la réalisation de soi.

Quant au « JDI », il évalue la satisfaction en fonction de cinq critères :

- 1- le travail proprement dit : responsabilités, intérêt et épanouissement personnel.
- 2- la qualité de l'encadrement : soutien technique et social.
- 3- les relations avec les collègues : environnement de travail harmonieux et respectueux.
- 4- les possibilités de promotion : avancement professionnel.
- 5- le salaire : salaire adéquat et perception d'un traitement équitable.

### **3-2- SATISFACTION PROFESSIONNELLE, ROTATION DU PERSONNEL ET RENDEMENT :**

Selon les experts en management des RH et de la motivation, il y a deux décisions que prennent les gens par rapport à leur travail qui sont intimement liées à leur niveau de satisfaction professionnelle<sup>2</sup>.

- La première à trait à l'appartenance : c'est la décision de se joindre à une organisation et d'y demeurer en tant que membre à part entière.
- La deuxième concerne le rendement : c'est la décision de fournir un travail de qualité et un rendement élevé. Ce sont deux décisions distinctes, car le

<sup>1</sup> - Ibid, 147.

<sup>2</sup> - Ibid, p 148.

sentiment d'appartenance ne garantit pas un rendement à la hauteur des attentes de l'organisation.

- Toutefois, la décision d'appartenance concerne l'assiduité et la présence à long terme dans l'organisation, autrement dit, le temps que les travailleurs décident de passer dans l'organisation. En ce sens, la satisfaction professionnelle a un effet à la fois sur l'absentéisme et sur la rotation du personnel (voir chapitre 3, section 2).

- Finalement, « *les travailleurs satisfaits sont plus assidus au travail et restent plus longtemps au service de l'organisation* »<sup>1</sup>.

Mais la question centrale ici, c'est quel est le lien entre le rendement et la satisfaction professionnelle au travail ?

Selon les chercheurs, cette question est loin d'être réglée ; en fait, elle suscite une énorme controverse qui oppose trois points de vue bien distincts :

- 1- La satisfaction entraîne le rendement
- 2- Le rendement entraîne la satisfaction
- 3- Les récompenses améliorent à la fois le rendement et la satisfaction.

On va voir maintenant les trois points de vue en détail :

### **1- La satisfaction entraîne le rendement :**

« *Si la satisfaction professionnelle se traduit par un rendement élevé, le message ici est clair : si les managers veulent augmenter le rendement des travailleurs, il faut les rendre heureux* »<sup>2</sup>.

Cependant, les recherches indiquent qu'il n'existe pas de lien direct entre la satisfaction professionnelle d'un individu à un moment donné et le rendement fourni par la suite.

Telle est la conclusion à laquelle sont parvenus de nombreux chercheurs en comportement organisationnel, bien que certaines études relèvent un lien plus marqué entre la satisfaction et le rendement chez les professionnels et les

<sup>1</sup> - Ibid, p 148.

<sup>2</sup> - « Le rendement, l'homme et l'entreprise », Pierrette Sartin, p 70.

catégories supérieures de salariés par rapport aux non professionnels et aux salariés des niveaux inférieurs.

La conclusion ici, c'est que, la satisfaction professionnelle n'est pas une variable prédictive du rendement.

## **2- Le rendement entraîne la satisfaction :**

*« Si le rendement élevé entraîne la satisfaction des travailleurs, le message ici est tout à fait différent du précédent : au lieu d'insister sur la satisfaction des travailleurs, aidez-les à atteindre un rendement élevé en leur donnant tous les moyens et toutes les ressources nécessaires et la satisfaction devrait suivre d'elle-même »<sup>1</sup>.*

Les recherches indiquent un lien empirique entre le rendement fourni par un individu au cours d'une période donnée et la satisfaction qu'il éprouve par la suite.

Selon un modèle fondé sur les travaux des chercheurs EDWARD LAWLER et LYMAN PORTER, l'atteinte d'un rendement élevé entraîne des récompenses qui, à leur tour, entraînent un sentiment de satisfaction.

Dans ce modèle, *« les récompenses agissent comme des variables intermédiaires en "liant" le rendement à une satisfaction future. De plus, une variable modératrice, la perception de l'équité de la rétribution, intervient également dans cette relation »<sup>2</sup>*. En effet, le rendement entraîne la satisfaction seulement si la rétribution est perçue comme équitable ; sinon, le lien rendement-récompense-satisfaction ne tient plus.

## **3- Les récompenses améliorent à la fois le rendement et la satisfaction :**

Ce dernier point de vue sur le lien entre la satisfaction professionnelle et le rendement au travail est le plus convaincant des trois. *« IL allègue qu'une*

<sup>1</sup> - « Comportement humain et organisation », John R. Schermerhorn, James G. Hunt N. Osborn, p 148..

<sup>2</sup> - Ibid, p 149.

*attribution adéquate des récompenses peut avoir une incidence positive à la fois sur le rendement et sur la satisfaction. Ici, le mot clé « adéquate »<sup>1</sup>.*

Si les études indiquent que les travailleurs qui reçoivent d'importantes récompenses ressentent une plus grande satisfaction, elles montrent aussi que les récompenses liées au rendement ont bel et bien un effet sur les résultats. « *Dans ce cas, la taille et la valeur de récompenses varieront selon le rendement : elles seront importantes pour un rendement élevé et faibles ou inexistantes pour un rendement médiocre* »<sup>2</sup>.

Même si le fait de ne donner que de minces récompenses à un travailleur au rendement médiocre peut faire naître un sentiment d'insatisfaction dans un premier temps, le but recherché est de lui donner l'envie de faire des efforts pour améliorer son rendement et obtenir des récompenses plus importantes à l'avenir.

Le gestionnaire doit considérer la satisfaction et le rendement comme des résultats du travail distincts mais reliés puisqu'ils dépendent l'un de l'autre de l'obtention des récompenses.

En conclusion, on peut déduire que si la satisfaction professionnelle à elle seule n'est pas une variable prédictive du rendement, des récompenses bien gérées peuvent améliorer à la fois la satisfaction et le rendement.

### **3-3- QUE NOUS ENSEIGNENT LA THEORIE DES ATTENTES SUR LA CORRELATION MOTIVATION RENDEMENT :**

Elle est élaborée par Victor Vroom (1964), « *la théorie des attentes postules que le comportement individuel s'explique par la valeur perçue de ses conséquences. En d'autres termes, avant d'adopter un comportement, l'individu soupèserait les conséquences potentielles des diverses options qui s'offrent à lui, et choisirait celle dont il attend les récompenses qui est le plus valeur à ses*

<sup>1</sup> - « Renouveler la gestion des RH », Yves Enry, Presses polytechniques et universitaires, Romande, Lausanne, 2003 p 195.

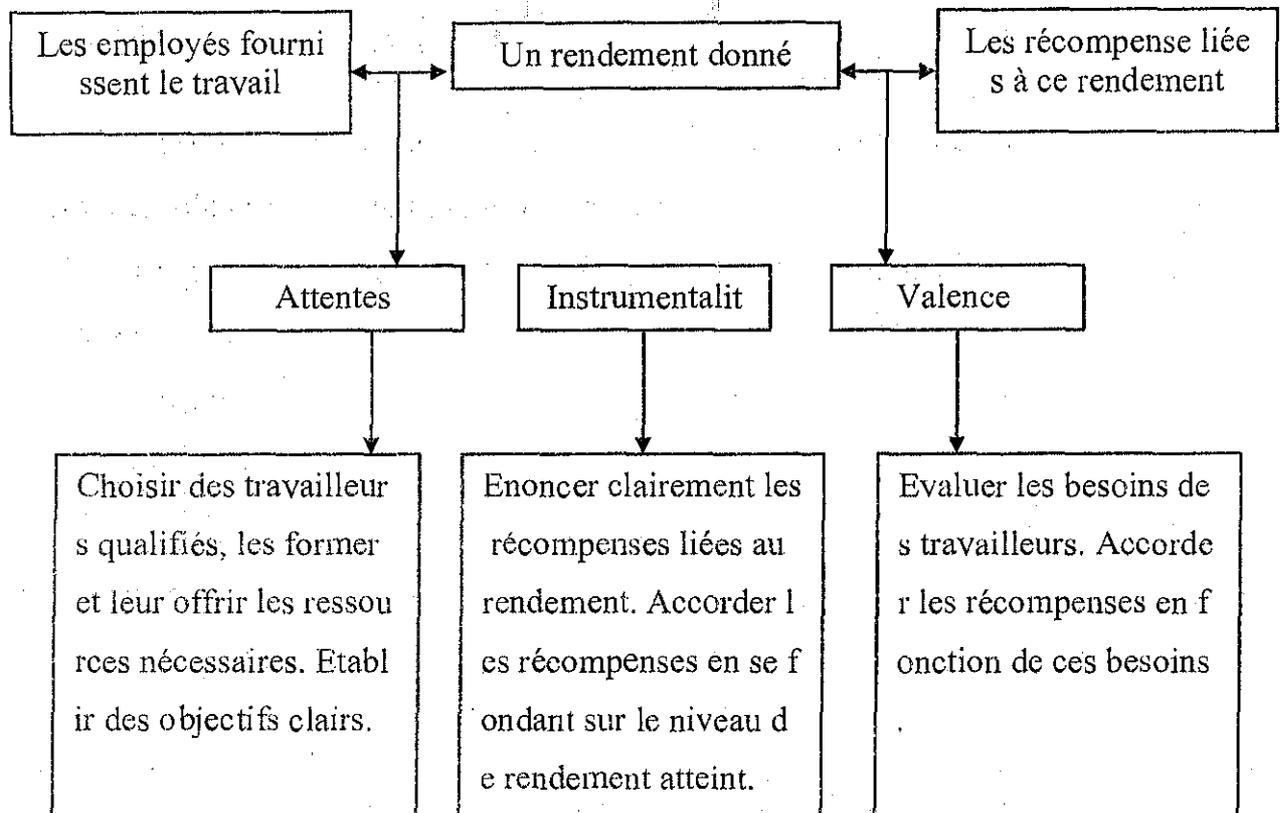
<sup>2</sup> - « Recruter et motiver ses collaborateurs », Jeremy Roffe-Vidal et Christie Vambreemersch, p 215.

yeux »<sup>1</sup>. Selon cette théorie, la motivation au travail résulterait donc d'un calcul rationnel, plus précisément, elle dépendrait de<sup>2</sup> :

1. La conviction que les efforts déployés permettront d'atteindre le niveau de rendement visé ;
2. La conviction que la récompense sera proportionnelle au rendement donné ;
3. La valeur accordée à la récompense.

Selon V. Vroom, la combinaison dynamique de ces trois facteurs influe sur la motivation.

Comme le montre la figure suivante, cette combinaison dynamique repose sur trois concepts clé<sup>3</sup> :



Les termes clés des attentes et ses applications pour le gestionnaire.

A partir de ce schéma, les trois concepts clés sont :

<sup>1</sup> « Comportement humain et organisation », édition de RP, page 140.

<sup>2</sup> « Repensez la gestion de RH », édition Economica, page 234-235.

<sup>3</sup> « Comportement humain et organisation », édition de RP, page 144.

**1. Les attentes :** C'est-à-dire la probabilité aux yeux de l'individu que les efforts investis dans l'exécution d'une tâche se traduiront en un niveau donné de rendement. Sur une échelle de 0 à 1, les attentes seront nulles (0) si l'individu croit qu'il lui sera impossible d'atteindre un niveau de rendement envisagé, et elles seront égales à 1 s'il est absolument certain d'y parvenir,

**2. L'instrumentalité :** C'est-à-dire la probabilité aux yeux de l'individu que le niveau de rendement atteint se traduira par une juste récompense, probabilité qui s'évalue également sur une échelle de 0 à 1 ;

**3. la valence :** c'est-à-dire la valeur accordée par l'individu à chaque récompense possible, valeur qui se mesure sur une échelle de (-1) (valeur très négative) à (+1) (valeur très positive).

Selon V.Vroom, la relation entre la motivation (M), les attentes (A), l'instrumentalité (I) et la valence (V) est par l'équation :  $M = A \times I \times V$ .

Ce que signifie à cause de l'effet multiplication, que dès qu'une ou l'autre de ces trois variables tendra vers (0) la motivation sera considérablement réduite. Pour que l'effet motivant récompense se fasse vraiment sentir, elles doivent être positives et avoir une valeur élevée.

Exemple :

Supposons qu'un gestionnaire se demande si la perspective d'une augmentation au mérite pourrait ou non motiver un subordonné. Selon la théorie des attentes, on peut prédire que la motivation à faire des efforts pour obtenir l'augmentation ne sera pas très forte si :

\* Les attentes sont faibles : le travailleur pense qu'il ne pourra pas donner le rendement souhaité.

\* L'instrumentalité : le travailleur n'est pas convaincu qu'une amélioration de son rendement se traduira par une juste récompense.

\* la valence est faible : le travailleur n'accorde guère de valeur à l'augmentation au mérite.

Evidement, si deux ou trois de ces conditions coexistent, la motivation sera encore plus faible. Comme la motivation est le produit d'une multiplication, pour la maximiser, le manager doit maximiser chacune des trois variables liées à l'augmentation ou mérite ; si l'une ou l'autre de ces variables est nulle (valeur de 0 dans l'équation), il peut s'attendre à ce que la perspective d'une augmentation au mérite ait un effet nul sur la motivation de son subordonné.

A ce stade est pour avoir une satisfaction, et un rendement élevé il faut aux managers qu'il puissent agir sur :

1. Agir sur les attentes, il faut choisir des travailleurs qualifiés, leur donner une formation adéquate, leur fournir ce dont ils ont besoins et leur fixer des objectifs de rendement précis ;
2. Agir sur l'instrumentalité par un établissement clair de la relation entre rendement et récompense, et faire preuve de cohérence lorsqu'il récompense les réussites en matière de rendement ;
3. Enfin, il faut agir sur la valence, ce manager doit chercher à évaluer les besoins de chacun et adapter les récompenses à ces besoins.

### **3-4- L'INTEGRATION D'UN MODELE THEORIQUE DE LA MOTIVATION AU TRAVAIL :**

Parmis les théories de la motivation qui ont reçu beaucoup d'appuis dans le management des organisations, on peut citer la théorie des attentes élaborées par l'économiste Victor Vrom et ses collaborateurs en 1964.

Selon cette théorie la motivation au travail est déterminée par trois facteurs :

- a- L'estimation que l'employé fait de la probabilité que ses efforts influencent son rendement.
- b- L'estimation qu'il fait que ses efforts entraineront une rétribution
- c- L'attrait que présente pour lui cette rétribution.

Ces facteurs sont désignés par les concepts suivants :

a) l'attente, b) l'utilité et c) la valence.

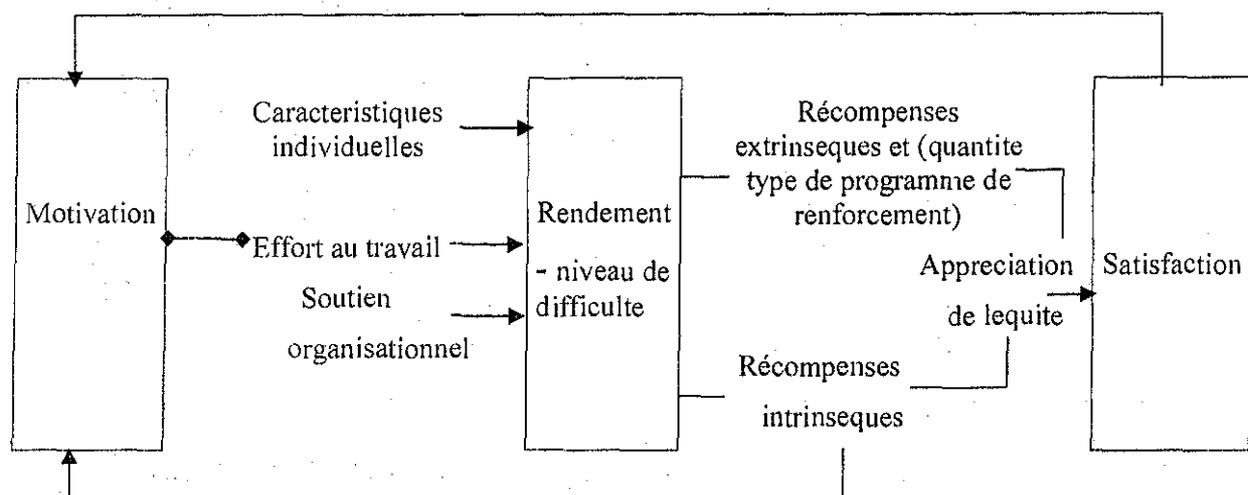
En d'autres termes si une personne désire fortement quelque chose et que la façon de l'obtenir est claire et à sa portée, elle prendra les moyens pour obtenir ce qu'elle veut.

Lorsqu'on multiplie la valence par l'attente et par l'utilité, on obtient le niveau de motivation de la personne à entreprendre l'action en question. L'équation est alors la suivante :

$$\text{Attente} \times \text{utilité} \times \text{valence} = \text{motivation}^1$$

Mais la question qui se pose, c'est comment peut-on intégrer la théorie des attentes et les autres théories de la motivation dans un modèle global fondé sur la relation entre le rendement et la satisfaction professionnelle ?

La figure suivante schématise les grandes lignes d'un modèle intégré de la motivation au travail<sup>2</sup>.



**Modèle intégré de la motivation au travail.**

On peut remarquer que ce modèle a plusieurs points communs avec la théorie des attentes de Vroom ainsi qu'avec le cadre conceptuel proposé par

<sup>1</sup> - « La GRH », William B. Werther, J. R. Keith Davis, Hélène Lee-Grosslin, McGraw Hill Editeurs, p 414.

<sup>2</sup> - « Comportement humain et organisation », John R. Schermerhorn, James G. Hunt N. Osborn, p 149.

Porter et Lawler. « Dans ce diagramme, le rendement et la satisfaction sont des résultantes du travail distinctes, mais potentiellement interdépendantes »<sup>1</sup>.

Les facteurs qui influent le plus directement sur le rendement sont :

- les caractéristiques individuelles (compétences, expérience, habileté,...)
- le soutien organisationnel (ressources, technologie) et...
- les efforts déployés au travail – la variable sur laquelle la motivation agit directement.

La motivation d'un travailleur détermine l'ampleur de ses efforts. La clé de la motivation réside dans l'aptitude du gestionnaire à créer un cadre de travail qui réponde aux besoins et aux objectifs de chacun. Un cadre de travail sera ou non motivant pour un individu donné selon la disponibilité des récompenses et la valeur qu'il leur attribuera.

L'importance d'offrir des récompenses proportionnelles au rendement atteint (loi du renforcement contingent).

Dans le même ordre d'idées, les récompenses doivent suivre le plus rapidement possible le comportement à renforcer (loi du rendement immédiat).

On peut déduire aussi, que dans ce modèle intégré, les théories de contenu aident à saisir les caractéristiques de chaque subordonné et à discerner chez lui les besoins susceptibles de conférer un effet motivant à certaines récompenses plutôt qu'à d'autres.

*« Le fait que le rendement d'un individu lui procure des récompenses intrinsèques aura une incidence directe et positive sur sa motivation. De plus si cet individu perçoit comme équitable la répartition des récompenses extrinsèques et intrinsèques, sa motivation en sera accrue ; sinon, sa satisfaction et sa motivation en seront diminuées »<sup>2</sup>.*

Enfin les limites de ce modèle intégré sont les suivantes :

<sup>1</sup> - Ibid, p 149.

<sup>2</sup> - Ibid, p 149.

Comme il repose sur des hypothèses associées à notre contexte culturel, il n'est pas nécessairement exportable. Dans d'autres cultures, la valeur attribuée à diverses récompenses intrinsèque et extrinsèque peut varier considérablement, de même que l'importance qu'on y accorde à certains aspects du rendement.

### **3-5- COMMENT LA GRH INFLUENCE T-ELLE LA MOTIVATION ET LA SATISFACTION DES EMPLOYÉS AU TRAVAIL ?**

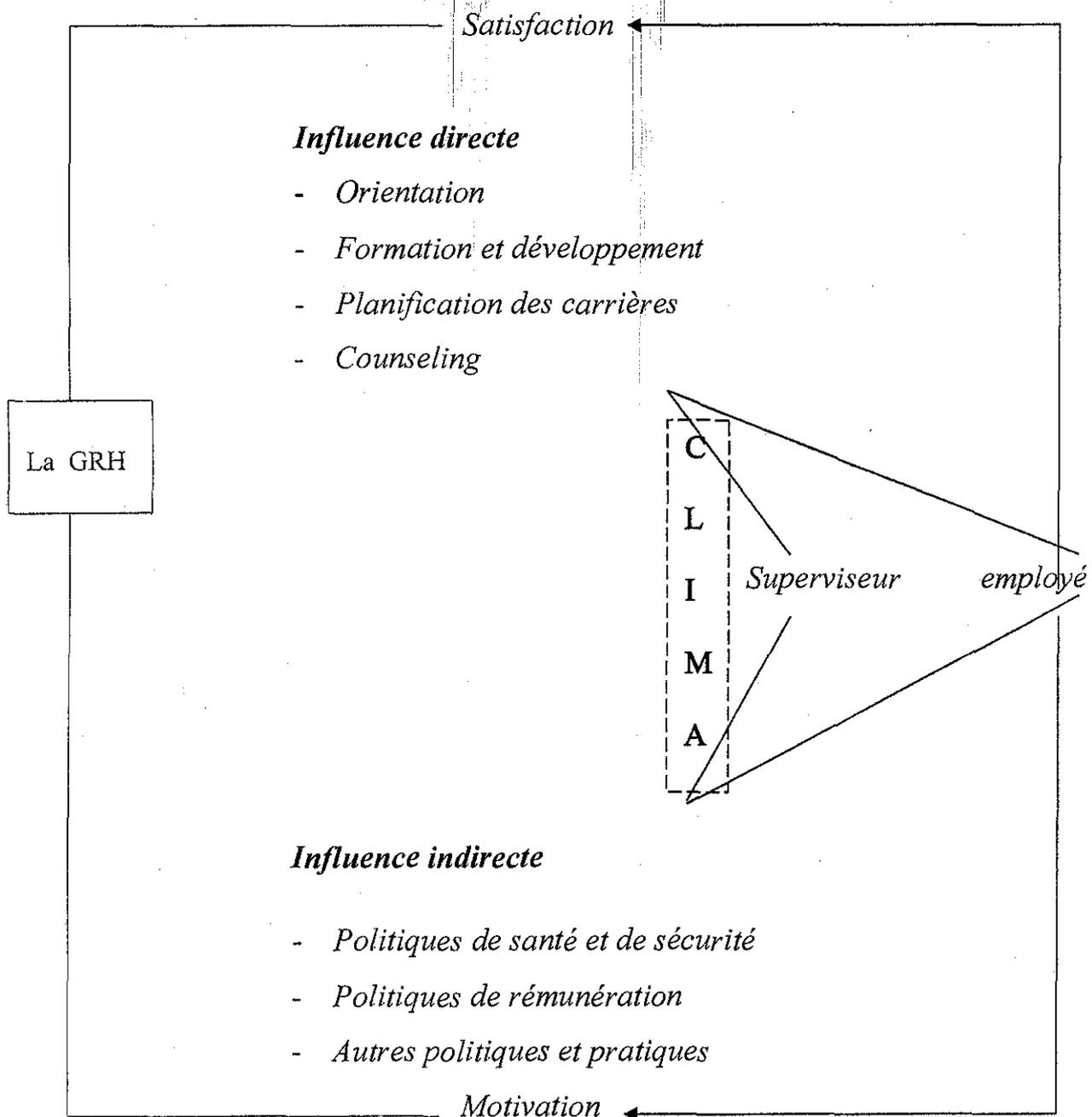
Motiver quelqu'un est une tâche complexe et difficile. Des relations multiples entre plusieurs variables internes et externes à l'organisation font qu'on ne peut espérer obtenir une réponse rapide et simple aux problèmes de motivation.

En fait plusieurs idées sur la motivation font l'objet de controverse et plusieurs théories tentent d'expliquer divers aspects du phénomène. Toutefois, on dispose aussi de jalons qui permettent de mieux comprendre pourquoi certaines personnes sont motivées ? Ces jalons guident aussi les interventions pour faciliter ou augmenter les motivations des gens au travail. Parmi ces jalons, la direction des ressources humaines par ses influences à la fois directes et indirectes sur la motivation et la satisfaction du personnel. Cette science de l'économie de personnel définit beaucoup de critères de motivation. Comme le montre la figure suivante, la gestion des ressources humaines est en contact direct avec les superviseurs et les employés sur lesquels elle agit de diverses façons. Par exemple, bien que les activités de formation et de développement aient généralement pour principale objectif l'amélioration des qualifications d'une personne pour qu'elle exerce mieux son travail, on d'augmenter ses compétences, de satisfaire ses aspirations.

Le counseling, quant à lui touche directement les employés qui y trouvent une oreille attentive pour discuter de leurs problèmes professionnels de carrière

et même personnels. Comme il y avait des politiques des ressources humaines ont aussi un effet indirect sur la motivation et la satisfaction, par exemple on peut citer le climat organisationnel (caractère favorable ou défavorable de l'environnement interne de l'organisation aux yeux des personnes qui y travaillent, ou la politique de santé et de sécurité comme l'indique la figure suivante) :

### Influence de la GRH sur la motivation et la satisfaction au travail<sup>1</sup>.



<sup>1</sup> - « La GRH », William B. Werther, J. R. Keith Davis, Hélène Lee-Grosslin, McGraw Hill Editeurs, p 409.

Mais pour comprendre la motivation et la satisfaction des gens, il faut bien s'appuyer sur la théorie de F.Herzberg, et qui porte sur les circonstances qui mènent à la satisfaction dans le travail. Les circonstances qui procurent une satisfaction au travail sont : achèvement, reconnaissance, attraction du travail lui-même, responsabilité et avancement ; ces cinq facteurs n'apparaissent que très peu quand les intéressés parlent de leurs mauvais moments au travail.

Les causes de dissatisfaction étant provoquées par les cinq autres facteurs : la politique de la firme et son administration, la supervision, le salaire, les relations personnelles, les conditions de travail. Les cinq facteurs n'étaient pas cités quand les intéressés parlaient de leurs bons moments au travail.

Leur absence n'était donc pas liée à la satisfaction au travail. F Herzberg conclut que la satisfaction et la dissatisfaction étaient associés à des besoins différents de l'homme.

Selon F.Herzberg l'entreprise doit permettre à chacun de mobiliser l'ensemble de ses compétences dans son travail en motivant ses employés par l'enrichissement des tâches au lieu de rationaliser et de simplifier le travail pour accroître la productivité. Ceci étant dit nous pouvons résumer ces facteurs dans le tableau synoptique suivant<sup>1</sup> :

Facteurs de motivation	Facteurs d'hygiène ou d'insatisfaction
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Travail proprement dit.</li> <li>- Accomplissement.</li> <li>- Possibilités de croissance.</li> <li>- Avancement.</li> <li>- Reconnaissance.</li> <li>- Epanouissement</li> <li>- Enrichissement de travail.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Statut.</li> <li>- Relations avec le supérieur.</li> <li>- Relations avec les collègues.</li> <li>- Relations avec les subordonnés.</li> <li>- Supervision technique.</li> <li>- Politiques et administration de l'entreprise.</li> <li>- Sécurité d'emploi.</li> <li>- Salaire insuffisant.</li> <li>- Vie personnelle.</li> </ul>

<sup>1</sup> - « Comportement humain et organisation », John R. Schermerhorn, James G. Hunt N. Osborn, p 141.

**Conclusion :**

La productivité d'une organisation dépend de plusieurs facteurs. La motivation et la satisfaction des employés ne sont que deux de ces facteurs ; mais ils sont importants quelle que soit l'organisation.

Le service des ressources humaines influence la satisfaction des employés à travers toutes ses activités :

- formation, perfectionnement et développement,
- rendement et rémunération,
- avantages sociaux et services divers,
- sécurité physique et financière ; et
- santé au travail

Si ces éléments sont bien gérés et avec équité, donc on peut parler d'une satisfaction professionnelle au travail. Cette dernière guide les employés à accroître un bon rendement et répondre aux aspirations et attentes de l'organisation.

Cependant et selon les experts, les expériences montrent qu'il y a un lien direct entre la satisfaction et le rendement des individus dans les entreprises. D'autres chercheurs voient qu'il y a une forte corrélation réciproque entre ces deux éléments (la satisfaction et le rendement) de la GRH.

Aujourd'hui la relation entre la satisfaction professionnelle et le rendement est plus controversée. Actuellement, les managers s'intéressent plutôt à la façon dont les récompenses peuvent avoir une incidence tant sur la satisfaction que sur le rendement.

Enfin, on peut déduire que les experts les plus associés à la satisfaction ou à l'insatisfaction professionnelle sont :

- la rémunération ;
- les conditions de travail ;

- la qualité de l'encadrement ;
- les relations avec les collègues et les relations hiérarchiques
- et les tâches proprement dites.

CHAPITRE IV

ETUDE DE CAS

SUR LA CORRELATION MOTIVATION RENDEMENT

AU SEIN DE L'ENTREPRISE "NEDROMEUBLES"

UNITE 421 DE NEDROMIA

WILAYA DE TLEMCEM

## 1- HISTORIQUE DE L'ENTREPRISE NEDROMEUBLES :

Nédroma Meubles : Entreprise économique créée le 25 mars 1998 . Le statut de l'entreprise est une société par action au capital social de 207.250.000,00 DA , son logo est NEDROMEUBLES .Son siège social à NEDROMA wilaya de TLEMCEM ,distante de 30 KM de l'aéroport de ZENATA et de 18 Km de GHAZAOUET .

L'usine des meubles de NEDROMA est entrée en production en septembre 1978, sous l'égide de la société nationale du liège et de bois (SNLB) .Après la restructuration des entreprises de 1984, l'unité UMB 421 de NEDROMA fût intégrée à l'entreprise nationale d'ameublement et de transformation du bois (ENATB) dont le siège était à Alger jusqu'au 1<sup>er</sup> juin 1988 de sa filialisation devenue l'entreprise NEDRO- MEUBLES.

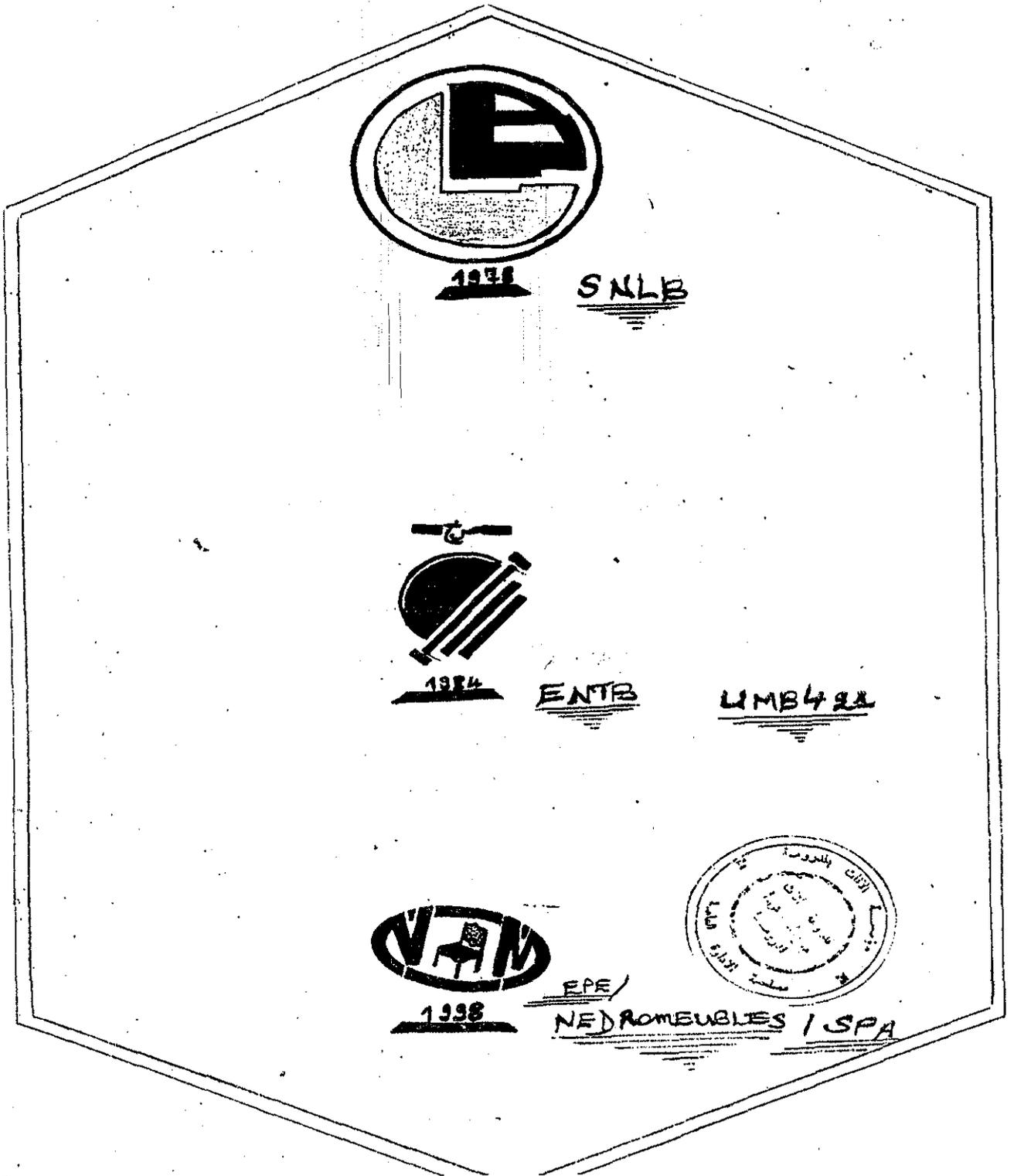
L'entreprise s'étend sur une superficie de 8 Hectares dont la moitié est couverte par les ateliers de fabrication et hangars, les magasins de stockage, le bloc administratif et la salle d'exposition et de ventes

L'entreprise comporte 3 ateliers de transformation :

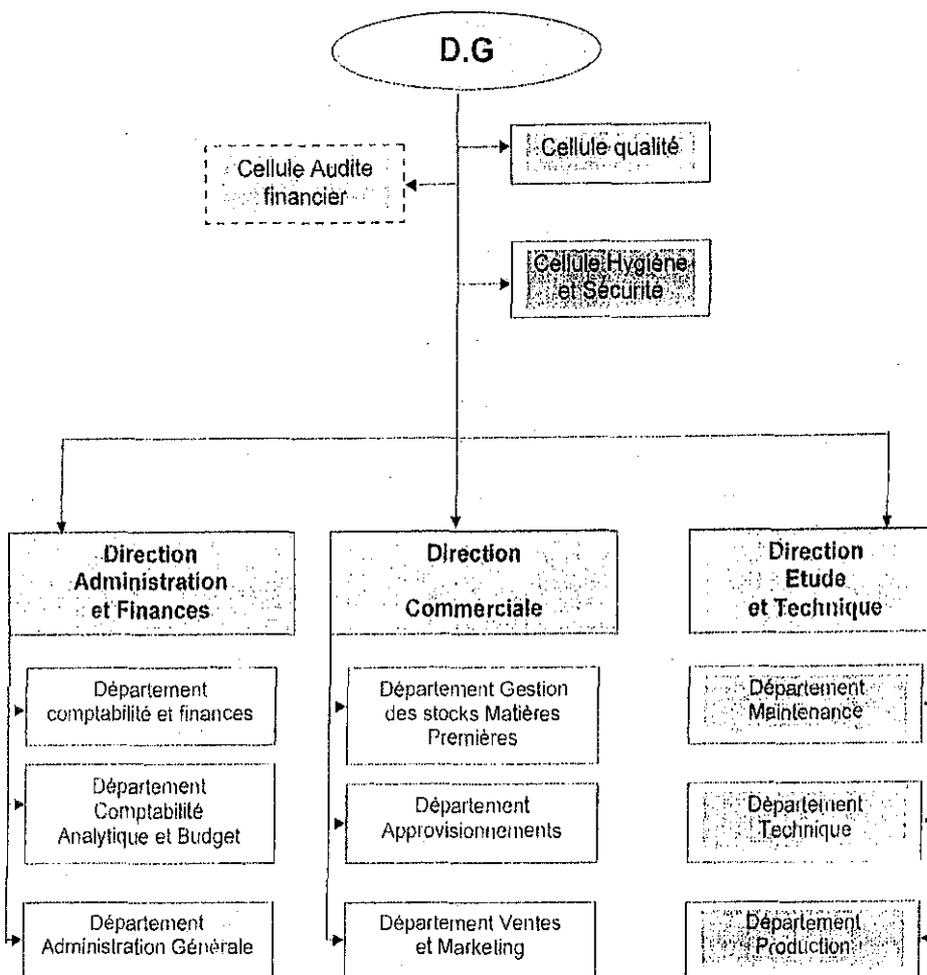
- 1-L'atelier de fabrication
- 2-L'atelier de finition et de rembourrage
- 3-L'atelier de fabrication mousse

A travers son bureau d'étude et ses ateliers d'ébénisterie NEDROMEUBLE dispose de techniciens et de moyens pour l'étude et la réalisation de commande spéciale pour l'agencement et l'ameublement des hôtels , salle de conférences et de réunions , le centre de vie ,les foyers et les administrations.

changement de signe et de sigle :



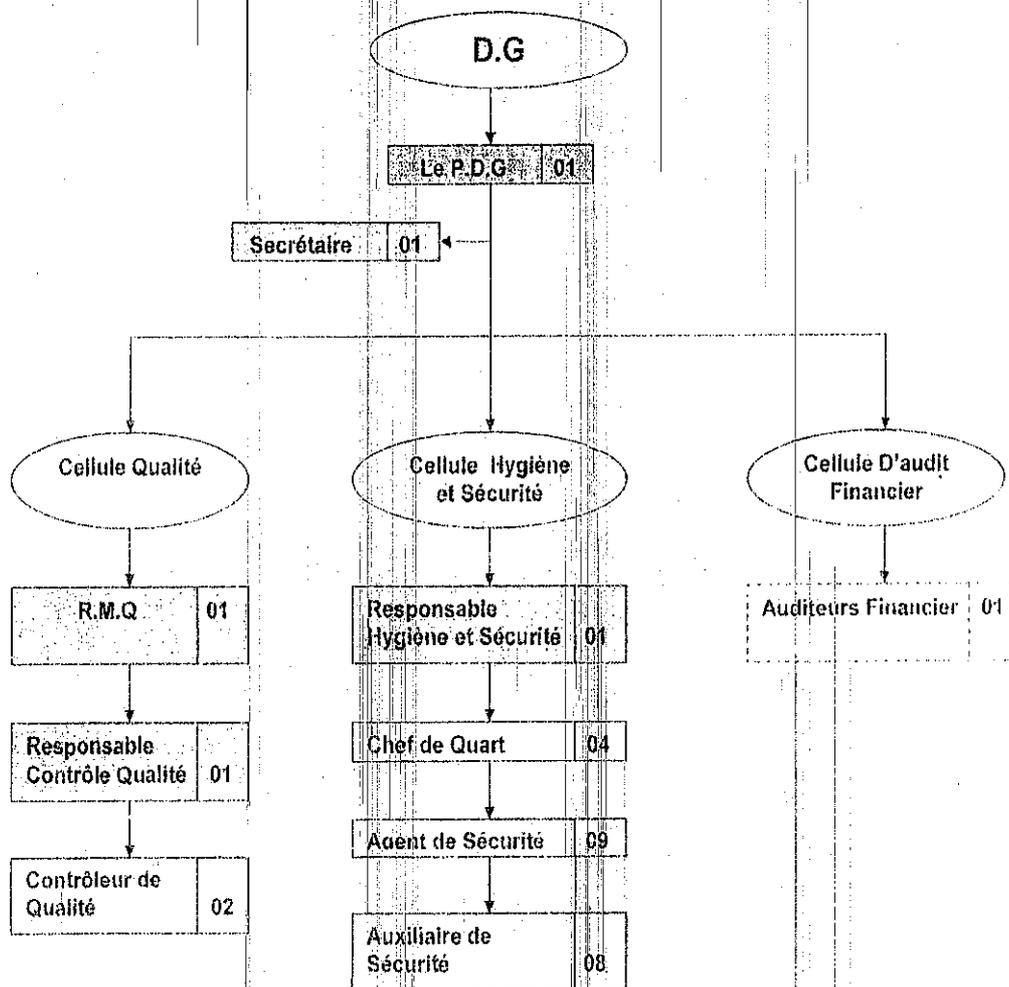
 Nedromeubles	<b>MANUEL D'ORGANISATION</b>	Réf : ADQ.1.PS.622.01 Version : V1
	ORGANIGRAMME DE L'ENTREPRISE	Date : 03/02/2005 Page : 05/26



Mission générale de l'entreprise :

Nedromeubles est une société spécialisée dans la fabrication et commercialisation de meubles en bois sur catalogue ou « sur mesure ».

 Nedromeubles	<b>MANUEL D'ORGANISATION</b>	Réf : ADQ.1.PS.622.01 Version : V1
	ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION GENERALE	Date : 03/12/2005 Page : 07/26





## 2-L'ANALYSE REPRESENTATIVE DES RESSOURCES HUMAINES DE L'ENTREPRISE NEDROMEUBLES :

### 1- L'évolution des effectifs statutaires :

La première remarque à relever des statistiques affichés concernant l'évolution des effectifs de l'entreprise NEDROMEUBLES est la baisse successive de l'effectif depuis l'année 2005 jusqu'au nos jours.

La variation d'évaluation de l'effectif a été estimée à 43 postes de travail. Cette évolution a touchée toutes les catégories socio- professionnelle.

La classe socio- professionnelle qui a subi le plus cette diminution des postes de travail est celle de la classe d'exécution. Par contre la classe des cadres à commis une certaine stabilisation pour la même période. Pour la catégorie maîtrise on a remarqué une augmentation de 12 agents pour l'année 2006, et une baisse de 06 agents à la suite de début de l'année 2007, c'est ce que nous pouvons constater à travers le tableau suivant :

Tableau de l'évolution de l'effectif de l'entreprise NEDROMEUBLES.

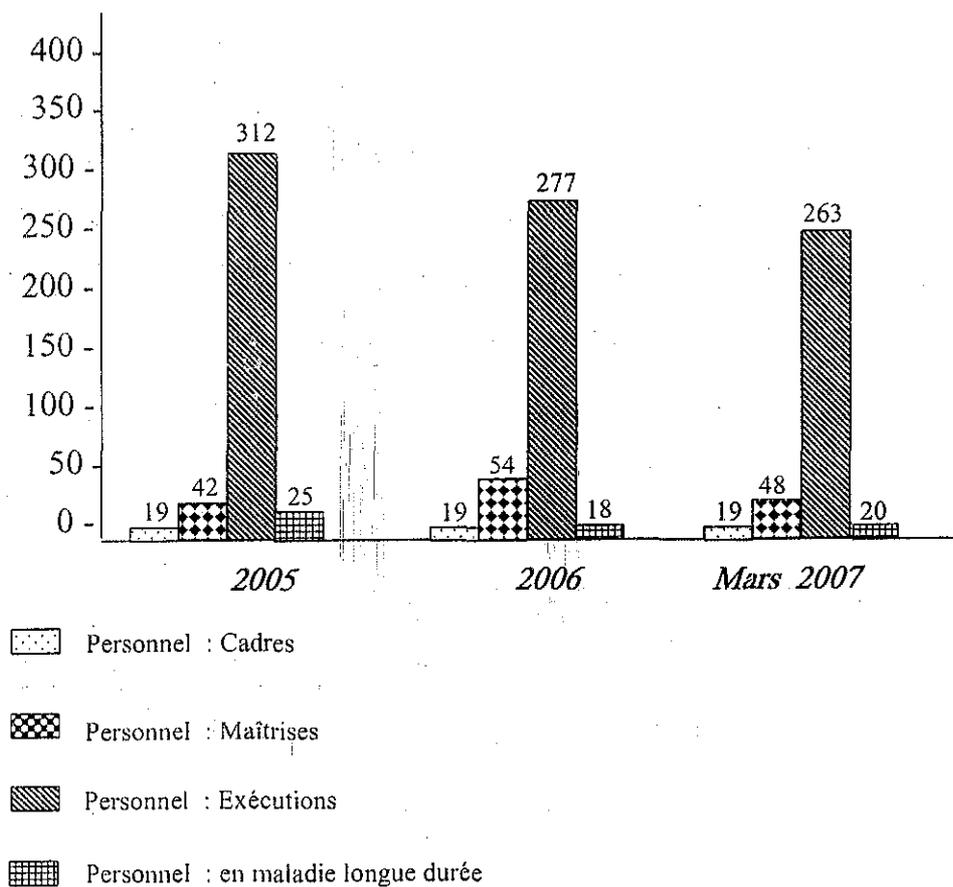
Catégorie socio- professionnelle	Années					
	2005		2006		Mars 2007	
Cadres	19	5,09 %	19	5,42 %	19	5,75 %
Maîtrises	42	11,26 %	54	15,42 %	48	14,54 %
Exécution	312	83,64 %	277	79,14 %	263	79,69 %
<b>Total</b>	<b>373</b>	<b>100 %</b>	<b>350</b>	<b>100 %</b>	<b>330</b>	<b>100 %</b>

On peut citer aussi que le nombre d'effectifs permanents a baissé de 52 postes de travail, par contre le nombre d'effectifs temporaires a augmenté de 50 postes de travail. Le tableau suivant explique cette évolution à partir de l'année 2004 jusqu'à l'année 2006.

Effectifs	Années		
	2004	2005	2006
<b>Désignation</b>			
<b>Permanentes</b>	320	305	268
<b>Temporaires</b>	32	68	82
	352	373	350

**La répartition des effectifs collectifs :**

Histogramme d'effectif par collectif.



**La répartition de l'effectif par structure :**

Diagramme de la répartition des effectifs par structure :

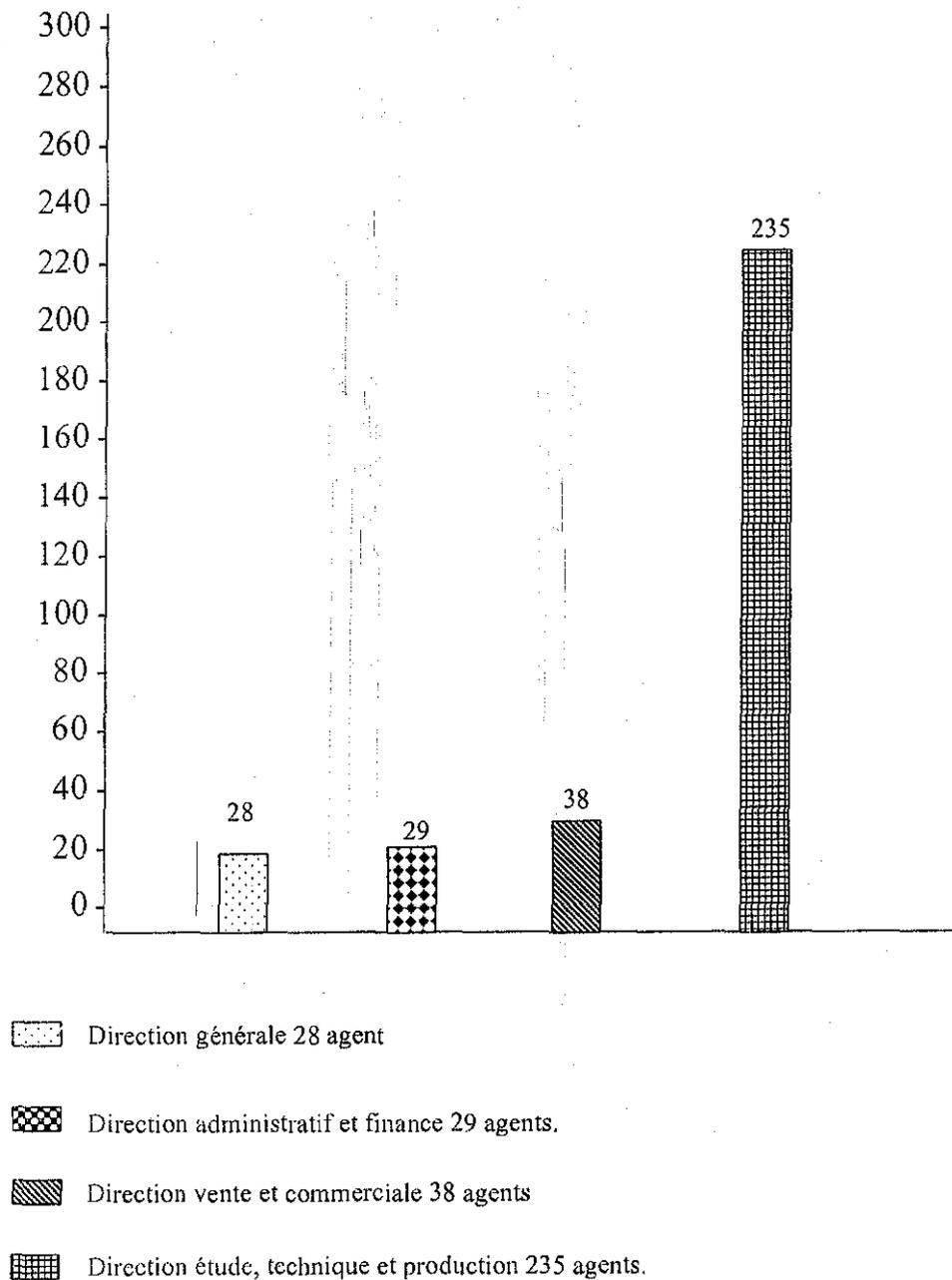


Tableau d'effectifs permanents et temporaires du mois de Mars 2007

Désignation		Effectif mois de Mars 2007					
		Permanents		CDD / Temporaires		Total	
C.S	Désignation						
	Cadres	18	7,25 %	01	1,23 %	19	5,75 %
	Maîtrise	36	14,51 %	12	14,81 %	48	14,54 %
	Exécutions	195	78,62 %	68	83,95 %	263	77,69 %
Exécution	O.H.P	07	3,58 %	04	5,88 %	11	4,18 %
	O.P	130	66,66 %	53	77,94 %	183	69,58 %
	O.S	58	29,74 %	11	16,17 %	69	26,23
<b>Totaux</b>		248	100 %	81	100 %	330	100 %

Par rapport au 2006, on peut remarquer une diminution de 01 poste de travail dans l'effectif temporaire, la même remarque concernant l'effectif permanent, mais ici il s'agit d'une diminution de 20 postes de travail.

On peut constater que le nombre d'effectifs de toutes les catégories socioprofessionnelle de l'année 2007 est comme suit :

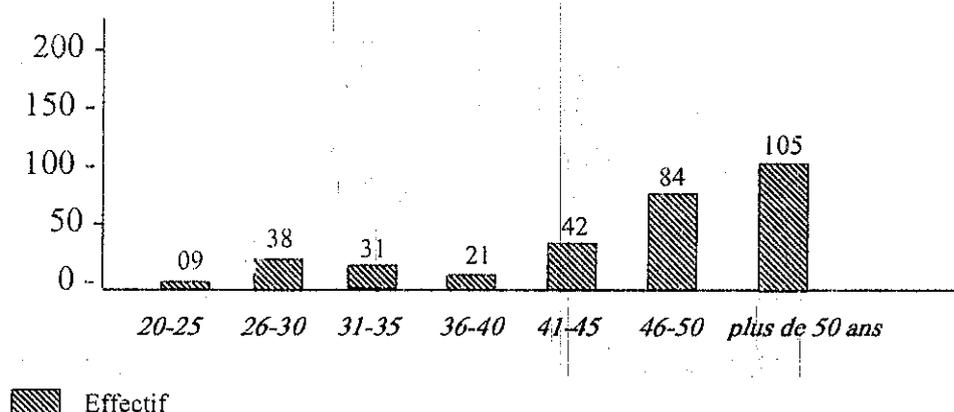
- Le nombre des cadres représente 5,75 % de l'ensemble de l'effectif de l'entreprise.
- Le personnel de maîtrise est de 14,54 %.
- Et le personnel d'exécution est de 79,69 %.

#### A) La pyramide des ages de l'entreprise NEDROMEUBLES :

Tranche d'age	Nombre agents	
20-25	09	2,72 %
26-30	38	11,51 %
31-35	31	9,39 %
36-40	21	6,36 %
41-45	42	12,72 %
46-50	84	25,45 %
Plus de 50 ans	105	31,81
<b>Total</b>	330	100 %

La population de l'entreprise NEDROMEUBLES demeure vieillissante : près de 32 % ont plus de 50 ans. On peut constater aussi que 25 % sont plus de 46 ans, et le niveau d'instruction demeure très faible. A ce titre l'entreprise a pris la décision d'exiger un niveau minimum d'instruction par tout nouveau recrutement.

Diagramme de pyramide des âges.



### Pyramide des âges

Mois de Mars 2007

	19	21	26	31	36	41	46	51	56	<b>Totaux</b>
	20	25	30	35	40	45	50	55	60	
<b>Cadres</b>	00	00	01	03	02	01	04	07	00	<b>18</b>
<b>Maîtrises</b>	00	01	05	09	03	05	08	11	06	<b>48</b>
<b>Exécution</b>	00	09	32	19	16	36	72	42	39	<b>264</b>
<b>Totaux</b>	00	10	38	31	21	42	84	60	45	<b>330</b>

### B) Bilan du mouvement des effectifs de l'entreprise :

Le taux d'évolution « Turn-over job » à l'intérieur de l'entreprise NEDROMEUBLES est de 2 %, il concerne en particulier la catégorie d'exécution.

A ce niveau, on va résumer l'ensemble des mouvements prises en considération par l'entreprise dans sa nomenclature des mouvements internes et

externes prises dans la gestion des ressources humaine, et qui sont énumérés comme suite :

- Pour les entrées elles rassemblent les mouvements suivants :
  - Le recrutement ;
  - Promotion, affectation, reclassement ;
  - Réintégration ;
  - Retour de formation ;
  - Retour de mise disponibilité, congé maternité.
- Les sorties rassemblent les mouvements suivants :
  - Démissions ;
  - Licenciement ;
  - Rejet de confirmation ;
  - Départ pour la formation ;
  - Départ en retraite ;
  - Mise disponibilité et congé de maternité.

### **C) L'absentéisme dans l'entreprise NEDROMEUBLES :**

Le taux d'absence est en baisse de l'année 2005 à nos jours. La baisse de ce taux est traduite par :

- L'assiduité dans le travail, car les employés sont très attachés à leurs emplois. La sécurité d'emploi représente pour eux un facteur essentiel de la sécurité de leur pouvoir d'achat et leur vie.
- Avoir un salaire complet et primordial pour les salariés.
- La sanction et la perte des points sur leurs tâches sont très importantes.
- On peut signaler aussi qu'il y a une baisse dans les accidents de travail, c'est-à-dire qu'il y a une amélioration de conditions de vie au travail.
- L'intégration du système management qualité.

### **Accident de travail et maladies socioprofessionnelles :**

Suite à une rencontre avec le responsable de l'administration du personnel, les accidents de travail sont en baisse. Selon eux, on peut compter

qu'il s'agit d'un seul accident tous les 1 ou 2 mois. Cependant, les maladies socioprofessionnelles sont nombreuses à cause du produit chimique et de la poussière.

#### **D) Les heures supplémentaires :**

Pour le bon fonctionnement de l'entreprise NEDROMEUBLES, un système d'horaires s'est appliqué de (1 x 8), c'est-à-dire (08 heures par jours, 40 heures par semaine) comme le prévoit la réglementation en vigueur.

Par ailleurs et pour le respect des délais de production, l'entreprise impose des heures supplémentaires de travail à leur personnel.

Le personnel de l'entreprise a le choix entre les heures supplémentaires payées ou la récompensation de ses heures de travail par des heures de congés.

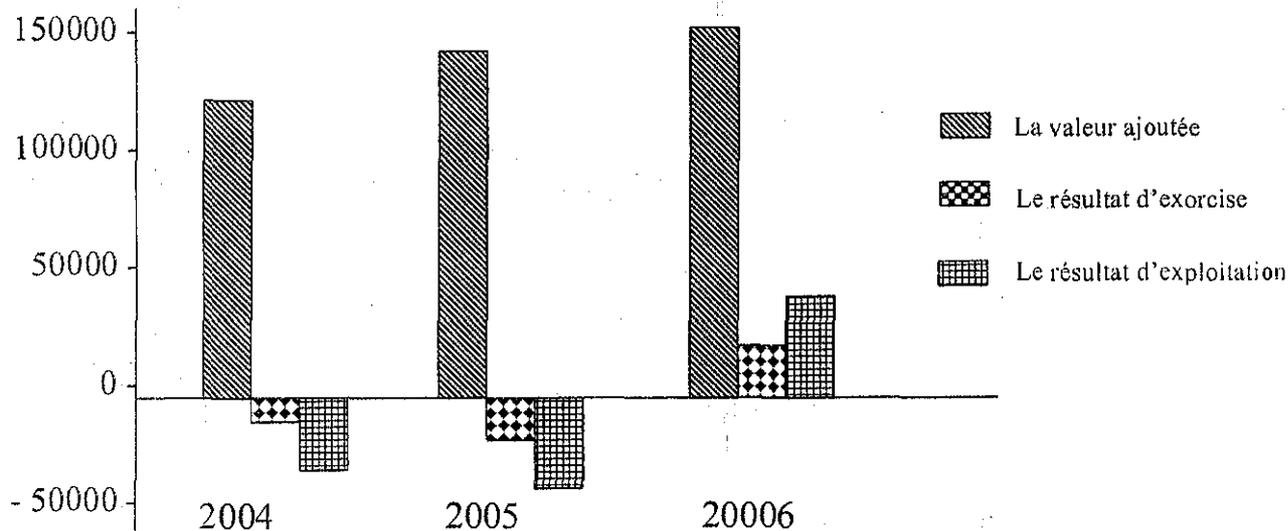
Le tableau ci-dessous résume le système des heures supplémentaires prévus par l'entreprise :

Désignation	Pourcentage des H.S	Réglementation	Observation
Les heures supplémentaires.	50 %	Pour les (04) quatre premières heures effectuées de la 41 <sup>ème</sup> à la 44 <sup>ème</sup> H.	Le paiement de cette indemnité se fait sur la base de l'horaire normale de travail
	57 %	Pour les heures allant au-delà de la 44 <sup>ème</sup> H pour les heures effectuées.	
	100 %	Pour les heures effectuées entre 21H et 05H matin jours fériés chômé et payé.	

## 2- La synthèse des comptes de résultats : U = KDA

Année / Désignation	2004	2005	2006	200/2005
Résultat d'exploitation	(-) 7.636 KDA	(-) 10428 KDA	(+) 6849 KDA	65,67 %
Résultat de l'exercice	(-) 24.791 KDA	(-) 23982 KDA	(+) 31880 V	113,259 %
Chiffre d'affaire	315340 KDA	318539 KDA	326224 KDA	102,41 %
La valeur ajoutée	127618 KDA	134574 KDA	143035 v	106,28 %

### - La représentation graphique des comptes de résultats :



Notre but ici est d'étudier l'évolution des résultats économiques et financiers de l'entreprise NEDROMEUBLES par l'analyse des ratios de rendements sur une période de trois années consécutives (2004, 2005, 2006).

En conclusion, ce qu'il faut déduire de ces chiffres ajoutés été positif. Elle connu une augmentation de 6 % par rapport à l'année 2005.

Cette augmentation revient à :

- La gestion rationnelle des ressources de l'entreprise.
- L'impact positif du système de management de la qualité.

- La demande exceptionnelle sur les produits de l'entreprise par les différents types de clients.
- Une gestion des coûts maîtrisés par l'administration des finances.

Deuxièmement, on peut noter que le chiffre d'affaire a connu une augmentation de 2 % en 2006 par rapport à l'année 2005.

Ce qui concerne la production ; l'entreprise a connue une forte demande en cours de ces trois dernières années. Le tableau suivant montre la répartition de chiffre d'affaire par type de clients pour les trois années.

Type de clients et répartitions par chiffre d'affaire.

Désignation	Répartition par chiffre d'affaire (10 <sup>3</sup> ) (DA et %)					
	2004	Année	2005	Année	2006	Année
Type de clients						
Entreprise publique	54632	17 %	36612	11 %	34240	10 %
Collectivités locales et administratives	104977	33 %	124987	39%	202144	62 %
Revendeurs	72847	23 %	46590	15 %	32321	10 %
Particuliers	82974	27 %	110750	35 %	57300	18 %
<b>Total</b>	<b>315430</b>	<b>100 %</b>	<b>318539</b>	<b>100 %</b>	<b>326005</b>	<b>100 %</b>

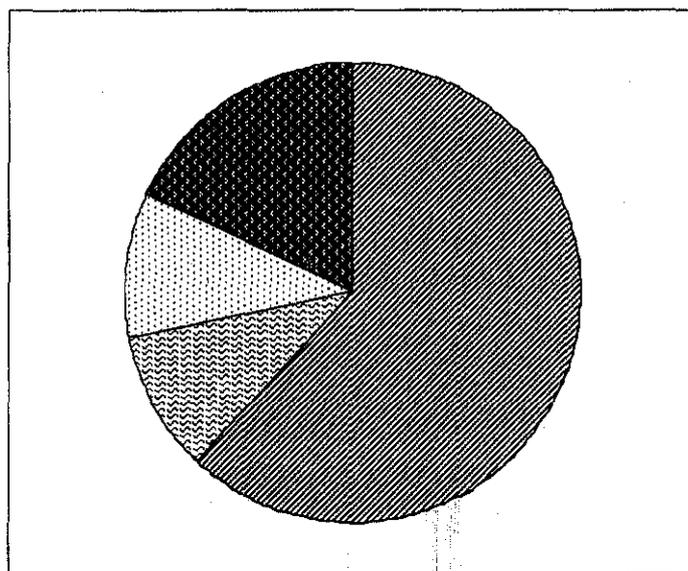
Ce qu'on peut constater dans ce présent tableau, c'est qu'il y a une augmentation de la demande de la part des collectivités locales et administration. Pour les autres clients, il y a une diminution de la demande. Cette diminution est causée par :

- ◆ La forte concurrence par les entreprises nationales et internationales.
- ◆ La compétitivité sur le plan qualité / prise.
- ◆ L'état critique de notre entreprise sur le plan de la performance par rapport aux entreprises étrangères.

- ◆ La démotivation et le vieillissement du personnel de l'entreprise NEDROMEUBLES.
- ◆ L'implication difficile du personnel au niveau du système de management de la qualité.
- ◆ Le prix élevé de la matière première (la hausse des prix chaque année).

On peut schématiser la répartition du chiffre d'affaire par type de clients dans ce diagramme circulaire.

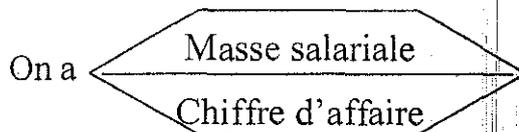
Répartition du chiffre d'affaire par type de clients.



	Collectivités locales et administratives. 62 %
	Particuliers. 18 %
	Revendeurs. 10 %
	Secteurs publics. 10 %

**La masse salariale :**

L'étude de la masse salariale de l'entreprise NEDROMEUBLES est très importante, car elle nous informe sur l'importance des coûts salariaux, et la place des salariés au sein de l'organisation. A ce stade on va calculer :

**1. la part des coûts salariaux du chiffre d'affaire réalisé:**

Ces chiffres sont estimés en milliers de dinars :

- Pour l'année 2004 :  $\frac{93167}{315430kda} \times 100 = 29,53\%$
- Pour l'année 2005 :  $\frac{103132}{318539kda} \times 100 = 32,37\%$
- Pour l'année 2006 :  $\frac{97822}{326224kda} \times 100 = 29,98\%$

**2. Le coût moyen par agent :**

- Pour l'année 2004 :  $\frac{93167}{352} = 264,67$  KDA
- Pour l'année 2005 :  $\frac{103132}{373} = 276,49$  KDA
- Pour l'année 2006 :  $\frac{97822}{350} = 279,49$  KDA

En conclusion, ce qu'il faut déduire de ces chiffres :

- Une stabilité légère de la part des coûts salariaux du chiffre d'affaire réalisé par l'entreprise.
- Pour le coût moyen par agent on a constaté une augmentation légère, malgré la diminution remarquée dans le nombre d'effectif de l'entreprise.
- Pour les frais personnels, on a constaté une augmentation de 4 % en 2005 par rapport au 2004, puis une diminution de 5 % en 2006. Cette diminution revient à la baisse d'effectif en 2006.

- A ce stade, il faut noter aussi les frais de personnel en 2006 comporte des charges exceptionnelles telles que :

- Rappel de primes de panier sur convention 2006 : 1344 DA.
- Prime de panier : 1457 DA.
- Indemnités de départ en retraite : 2000 DA.
- Indemnités de nuisance.
- Indemnités femme au foyer.
- Indemnités de complément de revenu (ICR).

### **3- L'entreprise NEDROMEUBLES et les démarches de management de la qualité totale :**

Face à la concurrence, la technologie et les nouveaux systèmes de communication et de production, les dirigeants de l'entreprise NEDROMEUBLES, sont arrivés à comprendre que les principes du management sont bien changés. Aujourd'hui un management moderne et flexible est primordial pour notre entreprise nationale.

Pour eux (les dirigeants de NEDROMEUBLES) diriger et faire fonctionner l'organismes avec succès, ce n'est pas facile. Une bonne gestion nécessite :

- Une bonne orientation ;
- Un bon contrôle ;
- Et les méthodes de gestion de travail méthodiques et transparentes.

Cependant le succès peut résulter de la mise en œuvre et de l'entretien d'un système de management conçu pour une amélioration continue des performances tout en répondant aux besoins à la fois du personnel et les exigences des clients. A cet effet, le management d'un organisme inclut le management de la qualité totale parmi d'autres disciplines de management moderne.

A ce stade, la qualité est devenu un véritable enjeu stratégique des entreprises. Elle a pour objectif d'assurer la prospérité, la pérennité (le survie) de l'entreprise de l'organisation grâce à :

- La motivation et la satisfaction professionnelle des employés ;
- La fidélisation des clients satisfaits par la satisfaction de leurs besoins,

La qualité est très à la compétition. Elle concerne tous les domaines de l'entreprise et fait en sorte que celle-ci soit leader grâce à une auto amélioration plus rapide que la concurrence.

La qualité répond à quatre enjeux de l'entreprise :

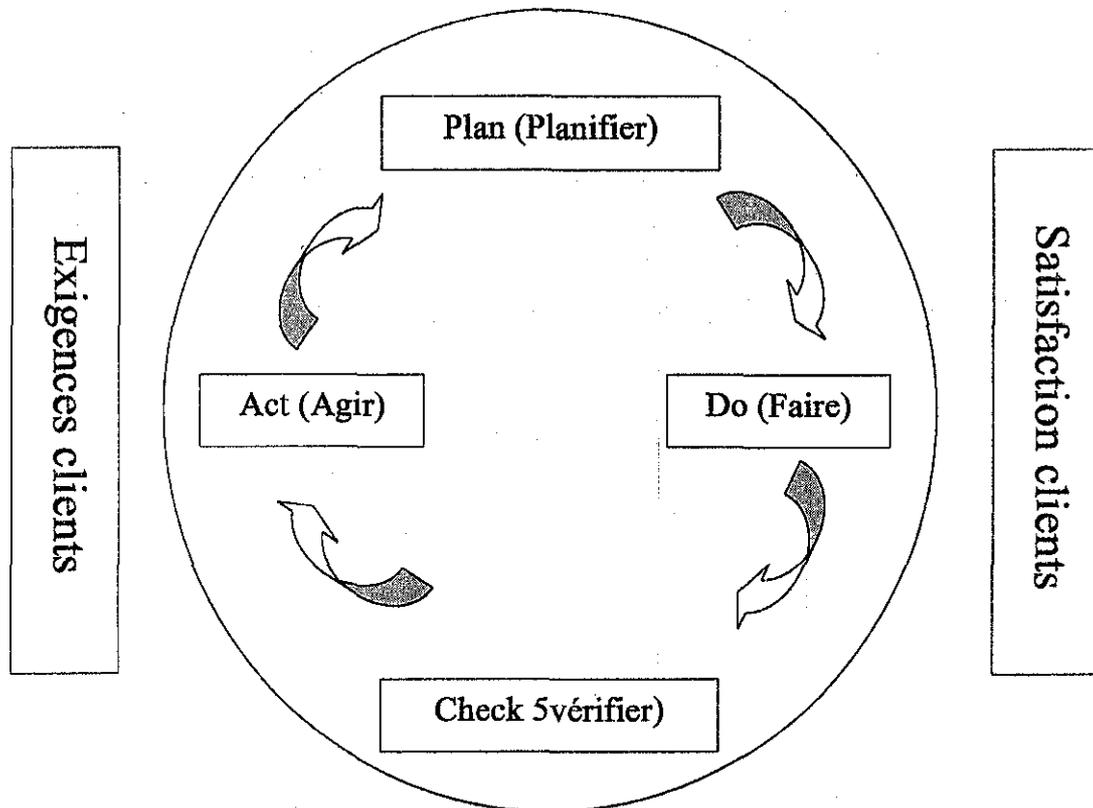
- Survivre et se développer face à la concurrence ;
- Mieux répondre à l'attente des clients, à ce stade la roue de Deming est nécessaire à tous processus de démarche qualité total. La **Roue de Deming** désigne en anglais « plan, do, check, act (PDCA) ». Elle est décrite succinctement comme suit :

**Plan** : (planifier) : Etablir les objectifs et les processus nécessaires pour fournir des résultats correspondant aux exigences des clients et aux politiques de l'organisme.

**Do (faire)** : Mettre en œuvre les processus.

**Check (vérifier)** : Surveiller et mesurer les processus et le produit par rapport aux politiques, objectifs et exigences du produit et rendre compte des résultats.

**Act (agir)** : Entreprendre les actions pour améliorer en permanence les performances des processus.



Adapter l'entreprise à l'évolution des comportements socioculturels,  
Maîtriser la variabilité, c'est-à-dire reconnaître la complexité des produits et services fournis et minimiser les risques.

Dans cette optique et pour mener l'organisme vers de meilleures performances, les huit principes de management de la qualité sont primordiaux dans l'entreprise NEDROMEUBLES.

### Les huit principes :

#### **Définition :**

Diriger et faire fonctionner un organisme avec succès nécessite de l'orienter et le contrôler méthodiquement et en transparence. Le succès peut résulter de la mise en œuvre et de l'entretien d'un système de management conçu pour une amélioration continue des performances tout en répondant aux besoins de toutes les parties intéressées, le management d'un organisme inclut le management de la qualité parmi d'autres disciplines de management. Huit

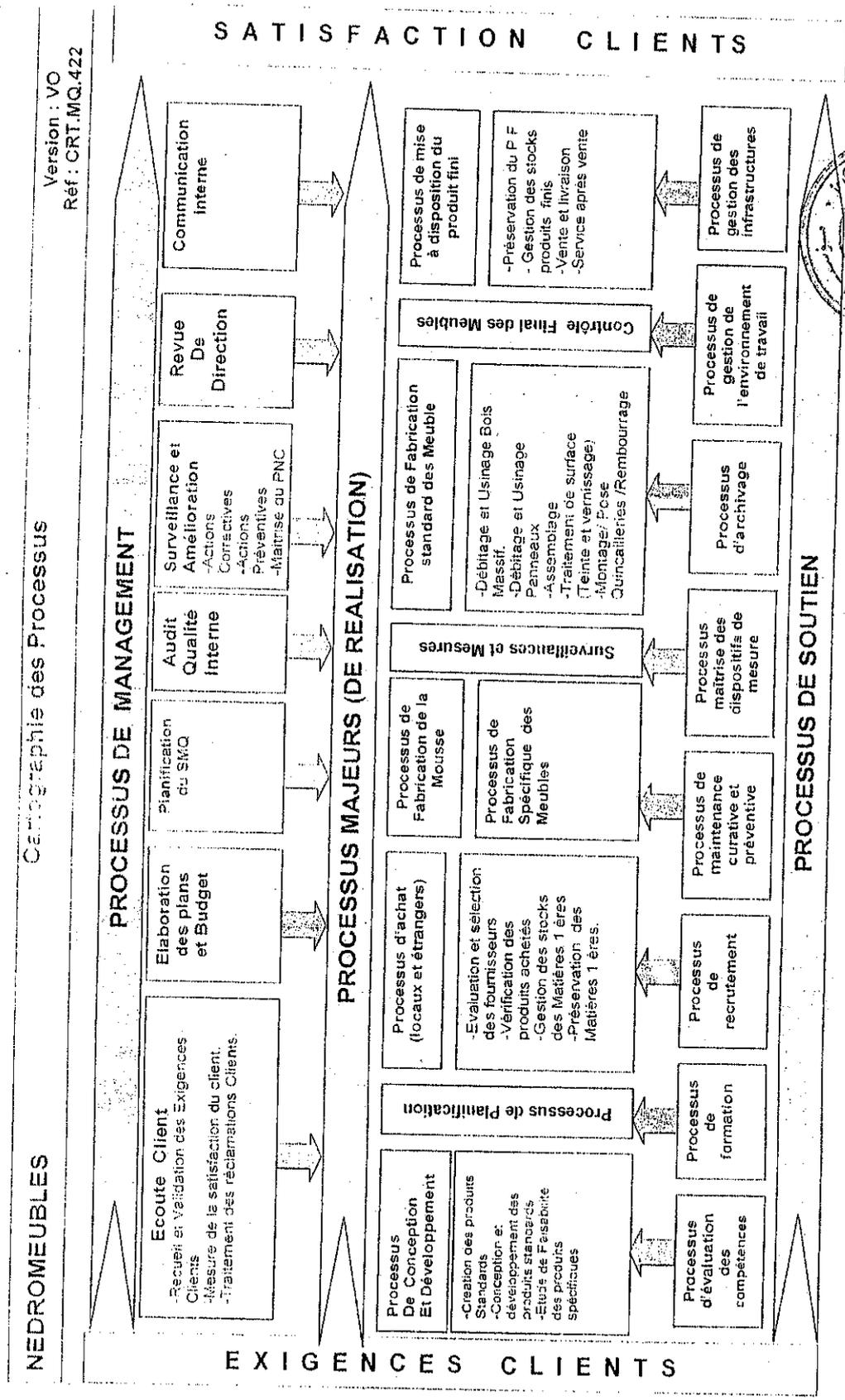
principes de management de la qualité ont été identifiés qui peuvent être utilisés par la direction pour mener l'organisme vers de meilleures performances.

<b>Principe 1 – Orientation client</b>
Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes.
<b>Principe 2 – Leadership</b>
Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme.
<b>Principe 3 – Implication du personnel</b>
Les personnes à tous niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme.
<b>Principe 4 – Approche processus</b>
Un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus.
<b>Principe 5 – Management par approche système</b>
Identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme à atteindre ses objectifs.
<b>Principe 6 – Amélioration continue</b>
Il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme soit un objectif permanent de l'organisme.
<b>Principe 7 – Approche factuelle pour la prise de décision</b>
Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations.
<b>Principe 8 – Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs</b>
Un organisme et ses fournisseurs sont interdépendant et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur.

Ces huit principes de management de la qualité constituent la base des normes de systèmes de management de la qualité de la famille ISO 9000.

A ce stade et pour comprendre l'impact de système de management de la qualité sur le travail et la motivation des employés, il faut bien lire et analyser la cartographie de processus de management de la qualité au sein de l'entreprise NEDROMEUBLES.

A ce niveau voici la cartographie des processus :



**Lecture de la cartographie :**

A partir de cette cartographie, on peut remarquer qu'il y a trois grands processus de management :

- 1- Le processus de management ;
- 2- Le processus majeurs (de réalisation) ; et
- 3- Le processus de soutien.

Dans notre étude sur la corrélation motivation- rendement, il me semble nécessaire d'étudier l'impact de processus de soutien sur la motivation des travailleurs d'un coté et leurs rendements de l'autres coté.

Les fruits du système management qualité dans l'entreprise NEDROMEUBLES, c'est l'implication et le soutien des employés à développer leur potentiels de compétences par :

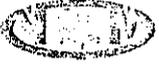
- a) Le sous processus d'évaluation des compétences ;
- b) Le sous processus de formation ;
- c) Le sous processus de recrutement ; et
- d) Le sous processus de gestion de l'environnement de travail.

Dans le même ordre d'idée, on va voir les objectifs de chaque sous processus et l'influence de chaque un sur la motivation et le rendement des employés :

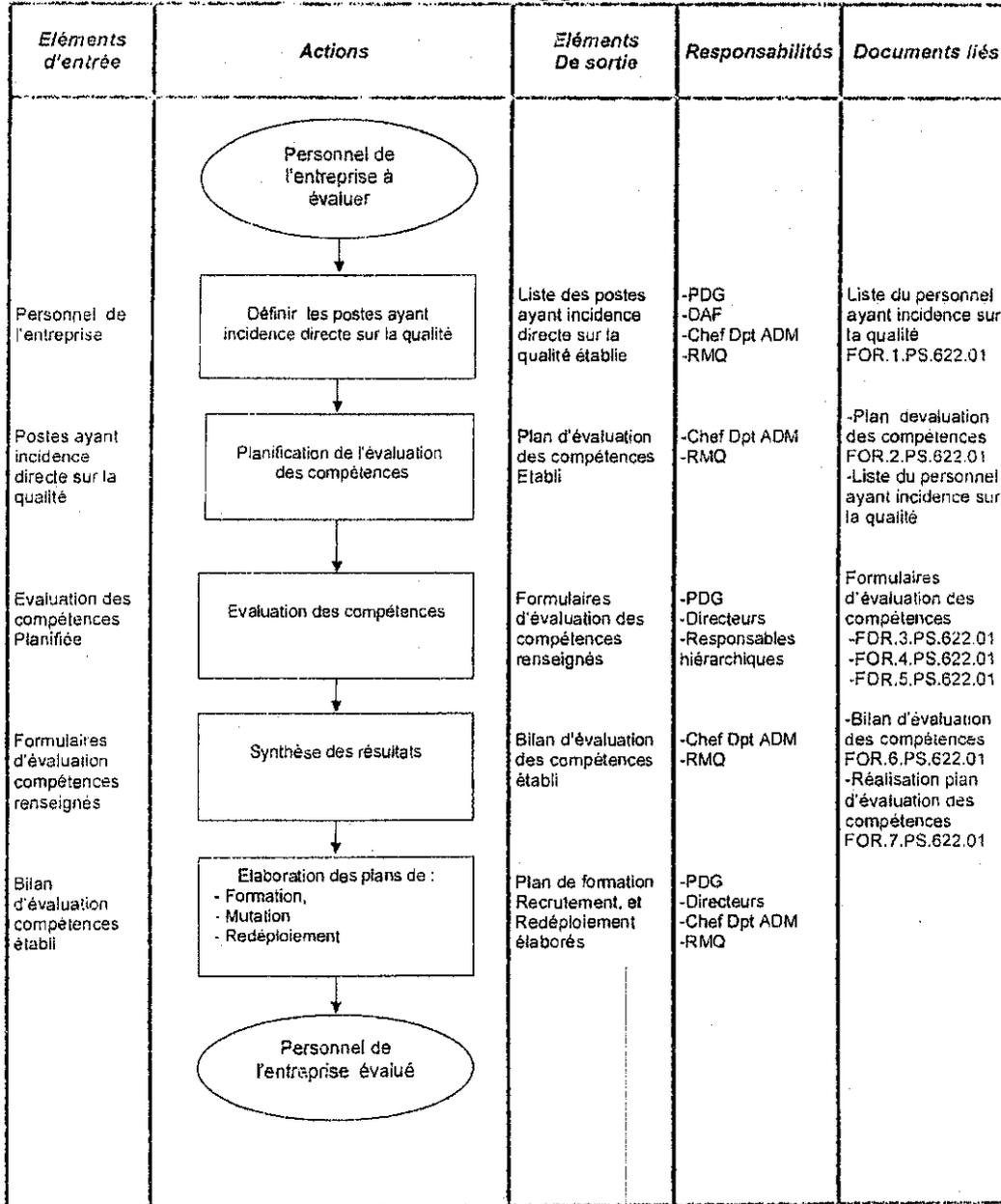
- a) Le sous processus d'évaluation des compétences : il vise à :
  - Connaître les capacités du personnel pour une utilisation rationnelle des moyens humains disponibles.
  - Déclencher la formation, le recrutement et les affectations, selon les résultats d'évaluation.

Les résultats de ce processus sont positifs et le personnel de l'entreprise sont très motivés par cette action.

Pour mieux comprendre les étapes de ce processus voici le logigramme :

 Nedromeubles	FICHE D'IDENTIFICATION DU PROCESSUS	Réf : PS.622.01 Version : V2
	PROCESSUS D'EVALUATION DES COMPETENCES	Date : 03/10/2006 Page : 3/ 10

Annexe 01 : Logigramme



b) Le sous processus de formation :

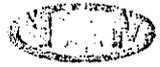
Si le processus d'évaluation des compétences à sécréter des besoins en matière de formation, c'est donc à l'entreprise de prendre en charge cet investissement, afin, d'avoir une main d'œuvre qualifiée :

Ce sous processus vise à :

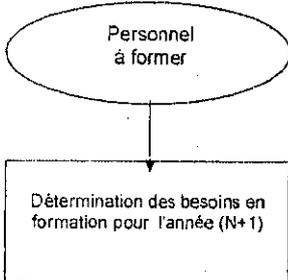
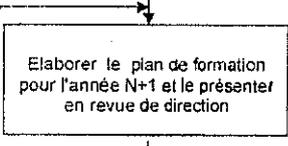
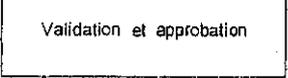
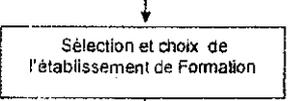
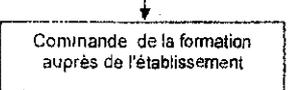
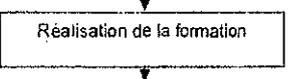
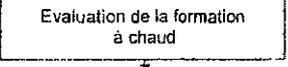
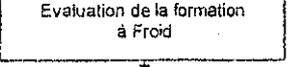
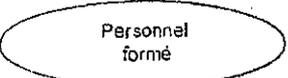
- La satisfaction des besoins en matière de la main d'œuvre qualifiée.
- L'adaptation permanente du collectif aux changements technologiques ou de marché.
- Développement des capacités humaines et maîtrise de l'outil de travail pour faire face aux exigences.
- Motiver les employés à travers les plans de formation.

Les résultats de ce sous processus sur l'état d'esprit et de motivation des employés est excellente, mais certains formations sont pas encore applicables dans le terrain de production, ce qui résulte à un rendement toujours stable et constant.

Voici donc le logigramme de ce sous processus de formation :

 Nedromeubles	FICHE D'IDENTIFICATION DU PROCESSUS	Réf : PS.622.02 Version : V2
	PROCESSUS DE FORMATION	Date : 08/10/2006 Page : 3/ 8

Annexe 01 : Logigramme

Eléments d'entrée	Actions	Eléments De sortie	Responsabilités	Documents liés
				
-Synthèse des résultats d'évaluation des compétences -Autres besoins en formation		Besoins en formation pour l'année (N+1) déterminés	-Chef Dpt ADM -RMQ	-Bilan d'évaluation des compétences FDR.6.PS.622.01 -Correspondances
Besoins en formation pour l'année (N+1) Déterminés		Plan de formation pour l'année N+1 élaboré présenté en revue direction	-Chef Dpt ADM -RMQ	-Plan de Formation FOR.3.PS.622.02
-Plan de formation pour l'année N+1 présente en revue direction				
Plan de formation pour l'année N+1 Satisfaisant.		Plan de formation pour l'année N+1 approuvé.	CPQ	-Plan de Formation FOR.3.PS.622.02
Plan de formation pour l'année N+1 Approuvé.		Etablissement de formation choisi	-Chef Dpt ADM -RMQ -DAF	PS. de sélection des fournisseurs Réf : PS.741.01
Etablissement de formation choisi		Commande Passée offre validé	-Chef Dpt ADM	Fichier organismes de formation FOR.5.PS.622.02
Commande Passée offre validé		Formation achevée	-Etablissement De formation	Réalisation du plan de Formation FOR.4.PS.622.02
Formation Achevée		Fiche d'évaluation à chaud renseignée	- Personnel formé	-Fiche d'évaluation à chaud FDR.1.PS.622.02
Rendement du personnel formé après 6 mois		Fiche d'évaluation à froid renseignée	- Responsables hiérarchiques	Fiche d'évaluation à froid FOR.2.PS.622.02
				

ORIGINAL

c) Le sous processus de recrutement :

Dans cette étape, on peut citer aussi que si le système d'évaluation des compétences à secréter des besoins en matière de recrutement, l'entreprise doit donc veiller à élaborer un processus de recrutement qui vise à l'adaptation des travailleurs compétents à des postes permanents.

On peut citer aussi que un recrutement de personnel motivé et de qualité, vise à améliorer le travail, le savoir faire et la production de l'organisation.

En conclusion, on peut déduire que le système de management de la qualité à commencé à apporter ses fruits au sein de l'entreprise, les effets de ces démarches qualité, constituent un véritable équilibre entre les exigences du personnel, l'aspiration économique et financière de l'entreprise et les exigences des clients.

Selon eux, le système management qualité aide l'entreprise à :

1. Augmenter le profit ;
2. A baisser les coûts, et
3. A réaliser une meilleure qualité perçue en fonction du rapport qualité / prix.
4. Une organisation et une meilleure gestion de l'environnement de travail.

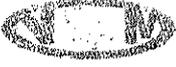
**4- Les actions entreprises par NEDROMEUBLES dans le cadre de l'amélioration des conditions de travail et de la motivation des employés :**

Dans la vie quotidienne, l'homme est poussé par un certain nombre de motivations visant à la satisfaction de ses besoins. De même, dans la vie professionnelle, l'entreprise doit être à l'écoute des besoins que chacun envisage de satisfaire dans et par son travail.

Dans notre étude de cas, on va essayer de comprendre qu'elle sont les facteurs essentiels de motivation des employés de NEDROMEUBLES, et qui leurs guident à atteindre un meilleur rapport satisfaction- rendement.

Le tableau suivant résume les aspects physiques, sociaux, psychologiques et environnementaux des conditions de travail et de la motivation :

**Tableau des aspects de motivation et conditions de travail.**

 <b>Nedromeubles</b>	<b>Les actions entreprises par NEDROMEUBLES dans le cadre de l'amélioration des conditions de travail</b>	Date : 1/2006 Page : 1/1 <i>Copie non contrôlée</i>	
N°	Désignation des actions	Responsabilités	Aspects
01	<u>1- Température :</u> - Installation d'une chaudière domestique chauffant le bloc administratif et la salle d'exposition des produits finis. - Installation de certains postes climatiseurs au niveau de bureaux administratifs et techniques	Département maintenance	Physiques
02	<u>2- bruit :</u> - dotation de casques anti-bruit à l'ensemble du personnel exerçant à l'intérieur du Hall de production.	Structure d'hygiène et sécurité	
03	<u>3- Eclairage :</u> - Action permanente de remplacement des lampes grillées au niveau du bloc technique, bloc administratif	Département maintenance	
04	<u>4- Poussières et vapeurs :</u> - Dotation des masques de protection pour certains postes de travail	Structure d'hygiène et sécurité	
05	- Chaque année un petit groupe de travailleur est sollicité par voie de tirage au sort afin de remplir les rites de l'OMRA	œuvres sociales	Sociaux
06	- Chaque début d'année scolaire les travailleurs bénéficient d'une aide de 01a 02 trousseaux en fournitures scolaires		
07	- Lors de la célébrité de la fête des travailleurs (01 MAI) chaque ouvrier bénéficiant d'un cadeau à titre de reconnaissance		
08	- Le transport et le panier de l'ensemble du personnel sont à la charge de l'employeur	L'employeur	Psychologiques
09	- Chaque année l'ensemble du personnel de l'entreprise bénéficie d'une visite médicale dite systématique	Administration générale	
10	- L'entreprise a mis à la disposition du personnel une nouvelle infirmière avec un médecin généraliste.		
11	- Chaque année certains ouvriers opérants dans des postes à poussières et vapeurs bénéficient d'un contrôle médical en radiologie (télé thorax)		
12	- Evacuation au quotidien des déchets domestiques et industriels	Moyens généraux	Environnementaux
13	- Nettoyage au quotidien et entretien de l'enceinte de l'entreprise	Moyens généraux	
14	- Nettoyage des bureaux, locaux, ateliers et sanitaires.	Moyens généraux Utilisateur technique	
15	- Dotation des vêtements et du matériel de protection individuel	Structure d'hygiène et sécurité	
16	- Répartition sur l'ensemble des bâtiments des moyens d'intervention de sécurité (Extincteurs, RIA)		
17	- Organisation des séances périodiques de sensibilisation de l'ensemble du personnel de l'entreprise sur l'utilisation des moyens de sécurité.		
18	- Ouverture des allées de sécurité pour la libre circulation des personnes et des engins (clark, véhicules de secours, ...)		
19	- Sensibilisation du personnel de l'entreprise par des panneaux concernant les risques existants et les consignes de sécurité à respecter		

Pour les employés de l'entreprise NEDROMEUBLES, le facteur le plus frappant et le plus motivant, c'est le salaire. Selon eux le salaire actuel ne représente aucune satisfaction. C'est un salaire qui ne couvre pas les besoins, car le pouvoir d'achat est élevé.

Pour eux aussi, les indemnités jouent un rôle très important pour leur satisfaction. Parmi les indemnités offertes par l'entreprise, on peut citer :

1. Indemnité d'expérience professionnelle (I.E.P).
2. Indemnité de travail poste (I.T.P).
3. Indemnité de nuisances.
4. Indemnité du service permanent.
5. Indemnité compensatoire du recours à l'emploi des agents, les journées de repos légal et fériées.
6. Indemnité de transport.
7. Indemnité ou prime de panier.
8. frais de mission pour toutes les catégories socio- professionnels.

On peut déduire aussi qu'il y a des rétributions, dans le cas où il y a un dépassement de l'objectif fixé.

On peut compter aussi des primes collectifs et les primes d'intéressement individuelles.

- Ce qui concerne les régimes de retraite, il y a un régime d'assurance chômage.

En plus, les accidents et les longues maladies sont à la charge de l'entreprise.

#### **Remarque concernant la rémunération :**

Selon l'article 159 de la convention collective, la rémunération c'est :

- Le salaire de base.
- Les indemnités versées en raison de :
  - ◆ L'ancienneté du travailleur ;
  - ◆ Les heures supplémentaires effectuées ;
  - ◆ Travail poste et indemnité de zone.
- Une partie variable liée à la productivité et aux résultats de travail.

Vu la situation économique délicate de notre entreprise, l'entreprise NEDROMEUBLES ne prévoit pas une augmentation des salaires. A cet effet les employés sont démotivés.

## 5- Enquête par Sondage sur la corrélation motivation- rendement :

### La détermination de la taille d'échantillon :

C'est la méthode d'échantillonnage choisi qui déterminera la représentativité de l'échantillon, d'autre part les résultats obtenus d'une enquête par sondage sont fonction de la taille de l'échantillon, plus l'échantillon est grand, plus le risque d'erreurs est minime. Par conséquent, « la précision d'une estimation ( $n$ ) qu'au rapport entre la taille de l'échantillon et celle de la population total c'est-à-dire le taux du sondage ( $n/N$ ) »<sup>1</sup>.

Dans notre cas, la population de l'entreprise « NEDROMEUBLE » de Nedroma est au nombre de 330 éléments pour l'année.

\* L'effectif en activité réelle est de : «        ».

\* L'effectif en long maladie, court maladie et en formation est de : «        ».

Le choix de la taille de l'échantillon à exclure le personnel en maladies et le personnel en formation.

Pour le choix de la taille de l'échantillon que nous avons retenu, est que ( $n$ ) soit égale au 1/3 de l'effectif.

Par ailleurs, le tirage adopté pour déterminer les éléments de cet échantillon, est un tirage aléatoire, tiré au hasard et cela afin d'obtenir une représentativité réelle des catégories socio- professionnelles selon le pourcentage de chaque catégorie de l'ensemble de l'effectif de l'entreprise.

Le tirage à été effectué en présence de représentant suivants :

- Le directeur de département administration et finance.
- Le directeur de département étude et technique.

<sup>1</sup> Marketing - Yves CHIROUSZE - Edition OPU.

Les résultats du tirage au sort des éléments faisant partie de l'échantillon ont été comme suit, selon le pourcentage de chaque catégorie socio- professionnelle de l'ensemble de l'effectif de l'entreprise NEDROMEUBLE.

La taille de l'échantillon est égale à :

$$n = 330 \times 1/3 = 110$$

$n$  est le nombre de l'effectif général qu'est 330

Le calcul de la taille d'échantillons pour les cadres, maîtrises et exécutions sont les suivants :

- Pour les cadres on a un total de 19 cadres.

Donc  $19 \times 1/3 = 6,33 \cong 6$  cadres.

- Pour les maîtrises on a un total de 48 agents de maîtrises :

Donc  $48 \times 1/3 = 16$  agents de maîtrises.

- Pour les exécutions on a un total de 263 exécuteurs.

Donc  $263 \times 1/3 = 87,66 \cong 88$  exécuteurs.

CSP	% de l'effectif	Tirage	Nombre de participants	Taux de participations
Cadre	% 5,45	6	6	100 %
Maîtrise	% 14,54	16	16	100 %
Exécution	% 80	88	88	100 %
Total	100 %	110	110	100 %

En ce qui concerne le questionnaire que nous présentons sa méthodologie a été inspirée par un questionnaire du mémoire de Magister et en collaboration avec Monsieur le Professeur Encadreur : **Monsieur BENDI ABDELLAH Abdesselam.**

LE QUESTIONNAIRE

Fiche Signalétique

*Voulez- vous citer votre code d'enquête ?*

.....

*Voulez- vous bien indiquer votre situation familiale ? (Cochez la case).*

- Marié .....
  
- Célibataire.....
  
- Age.....
  
- Sexe :
  
- Homme.....
  
- Femme.....

*Question 1 ; Indiquez votre fonction :*

- Cadre.....
  
- Maîtrise.....
  
- Exécution.....

Etude par sondage sur la corrélation motivation rendement :

Question 01 : Que pensez- vous du travail que vous effectuez ?

<i>Désignation</i>	<i>Cochez la case</i>		<i>total</i>	
Très intéressant				
Assez intéressant				
Pas intéressant du tout				

Question 02 : Votre horaire de travail vous convient- il ?

<i>Désignation</i>	<i>Cochez la case</i>		<i>total</i>	
Très bien				
Assez bien				
Pas très bien				
Pas du tout bien				

Question 03 : Vos compétences correspondent- elles aux enseignes de votre travail ?

<i>Désignation</i>	<i>Cochez la case</i>			
	Oui	Non	Oui	Non
Trop élevée par rapport aux exigences de mon travail				
Egales aux exigences de mon travail				
<b>Total</b>				

Question 04 : Votre travail implique- il ?

<i>Désignation</i>	<i>Cochez la case</i>			
	Oui	Non	Oui	Non
Des rotations				
Une polyvalence des tâches				
<b>Total</b>				

Question 05 : Etes-vous motivé par votre travail ?

<i>Désignation</i>	<i>Cochez la case</i>		<i>total</i>	
Très motivé				
Assez motivé				
Pas motivé				

Question 06 : Que pensez-vous de l'ensemble des avantages sociaux ?

<i>Désignation</i>	<i>Cochez la case</i>		<i>total</i>	
Régime de retraite				
Régime d'assurance				
Les congés payés				

Question 07 : Pensez-vous que la sécurité de votre revenu est assurée par votre entreprise ?

<i>Désignation</i>	<i>Cochez la case</i>		<i>total</i>	
Tout à fait assuré				
Moyennement assuré				
Pas du tout assuré				

Question 08 : Que pensez-vous de régime de retraite ?

<i>Désignation</i>	<i>Cochez la case</i>		<i>total</i>	
Très intéressant				
Assez intéressant				
Pas intéressant du tout				

Question 09 : Que pensez-vous des congés payés ?

<i>Désignation</i>	<i>Cochez la case</i>		<i>total</i>	
Mauvaise				
Bonne				
Excellente				

Question 10 : Que pensez-vous des congés payés et les vacances annuelles ?

<i>Désignation</i>	<i>Cochez la case</i>		<i>total</i>	
Très intéressant				
Assez intéressant				
Pas intéressant du tout				

Question 11 : Que pensez-vous des services financiers éducatifs et sociaux ?

<i>Désignation</i>	<i>Cochez la case</i>		<i>total</i>	
Très intéressant				
Assez intéressant				
Pas intéressant du tout				

Question 12 : Que pensez-vous de la rémunération ?

<i>Désignation</i>	<i>Cochez la case</i>		<i>total</i>	
Très intéressant				
Assez intéressant				
Pas intéressant du tout				

Question 13 : Connaissez-vous votre salaire de base ?

Oui

Non



Question 20 : Pensez-vous des conflits existants dans votre entreprise ?

a) Les relations avec supérieurs.

<i>Désignation</i>	<i>Cochez la case</i>		<i>total</i>	
Beaucoup				
Assez rarement				
Pas du tout				

\* S'il y a assez ou beaucoup de conflits, pensez-vous qu'ils sont bien gérés ?

Oui Non

\* Si non : car il y a de :

L'injustice Du favoritisme

Question 21 : Que pensez-vous de la communication à l'intérieur de l'entreprise ?

a) Communication avec vos supérieurs.

<i>Désignation</i>	<i>Cochez la case</i>		<i>total</i>	
Très bonne				
Bonne				
Moyenne				
Mauvaise				

b) Communication avec vos collègues.

<i>Désignation</i>	<i>Cochez la case</i>		<i>total</i>	
Très bonne				
Bonne				
Moyenne				
Mauvaise				

Question 22 : Que pensez-vous de votre syndicat ?

a) Il n'est pas du tout représentatif.

Oui Non

b) Il défend beaucoup nos intérêts.

Oui Non

c) Il s'arrange aussi bien avec la direction qu'avec les travailleurs.

Oui Non

Question 23 : Que pensez-vous de manager ?

a) Ils sont compétents.

Oui Non

b) Ils défendent bien les intérêts de l'entreprise.

Oui Non

Question 24 : Que pensez-vous du management général de l'entreprise ?

a) Le niveau général des cadres.

<i>Désignation</i>	<i>Cochez la case</i>		<i>total</i>	
Excellent				
Moyen				
Moyen				

b) Le niveau général du personnel d'exécution.

<i>Désignation</i>	<i>Cochez la case</i>		<i>total</i>	
Excellent				
Moyen				
Moyen				

Question 25 : Etes-vous satisfait dans votre travail ?

<i>Désignation</i>	<i>Cochez la case</i>		<i>total</i>	
Très satisfait				
Moyennement satisfait				
Pas du tout satisfait				

Question 26 : Qu'est-ce qui vous motive le plus ?

- Classez selon la priorité accordée.

<i>Désignation</i>	<i>Cochez la case</i>		<i>total</i>	
Un salaire élevé				
Une autonomie dans travail				
Une participation à l'œuvre				
Possibilité de promotion				
Possibilité de formation				
Le respect accordé par le chef				
Un horaire de travail flexible				
Une sécurité effective des risques professionnels				
L'assurance de garder mon emploi				

Question 27 : Que pensez-vous de la qualité et de rendement de votre travail ?

<i>Désignation</i>	<i>Cochez la case</i>		<i>total</i>	
Supérieur aux normes				
Inférieur aux normes				
Egale aux normes				

Questionnaire sur les conditions de travail, la motivation et la satisfaction professionnelle au travail concernant le personnel d'exécution.

Question 28 : Etes-vous gêné par :

<i>Désignation</i>	<i>Oui</i>		<i>total</i>	
Types et facteurs gênants				
Gêné par le bruit				
Gêné par la température				
Gêné par l'éclairage				
Gêné par l'équipement				
Gêné par la poussière				
Autre – préciser :				

Question 29: Quels sont les effets de ces gênes sur votre travail ?

<i>Désignation</i>	<i>Cochez la case</i>		<i>total</i>	
Risques d'erreurs				
Baisse de rendement				
Baisse de la qualité				

Question 30 : Pensez-vous que votre travail actuel affecte votre santé ?

Oui Non

Question 31: Pensez-vous que vous êtes bien couvert par votre entreprise contre les risques dans votre travail ?

<i>Désignation</i>	<i>Cochez la case</i>		<i>total</i>	
Tout a fait couvert				
Moyennement couvert				
Pas du tout couvert				

Question 32: Que pensez-vous des pauses ?

<i>Désignation</i>	<i>Cochez la case</i>		<i>total</i>	
Excellente				
Bonne				
Mauvaise				

Question 33: Que pensez-vous de votre rendement ?

<i>Désignation</i>	<i>Cochez la case</i>		<i>total</i>	
Supérieur aux normes				
Inférieur aux normes				
Egale aux normes				

Question 34 : Pensez-vous de votre rendement est la source principale de votre satisfaction ?

Oui Non

Question 35 : Pensez-vous que votre satisfaction engendre un bon rendement ?

Oui Non

Question 36 : Est-ce que le système de management de la qualité existe dans votre entreprise ?

Oui Non

- Si oui :

Est-ce que le système de management de la qualité représente pour vous un pas vers le développement de vos compétences ?

Oui Non

Question 37: Est-ce que le système de management de la qualité à un effet positif ou négatif sur votre tâche ?

<i>Désignation</i>	<i>Cochez la case</i>		<i>total</i>	
Effet positif				
Effet négatif				

Question 38: Est-ce que le système de management de la qualité à un effet positif ou négatif sur votre rendement ?

<i>Désignation</i>	<i>Cochez la case</i>		<i>total</i>	
Effet positif				
Effet négatif				

Question 39 : Est-ce que l'adaptation au niveau du système de management de la qualité est facile ou difficile ?

Facile

Difficile

Question 40 : Est-ce que vous êtes satisfait par votre travail ?

Oui

Non

Question 41 : Est-ce que vous êtes motivé par les conditions de travail et de motivation qui sont disposées par votre entreprise ?

Oui

Non

**- L'opération du dépouillement des questionnaires a abouti aux résultats suivants :**

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

❖ Le sexe :

CS Désignation	Cadre		Maîtrise		Exécution		Total	
	Hommes	06	100 %	15	93,75 %	86	97,72 %	107
Femmes	00	0 %	01	6,25 %	02	2,27 %	03	2,72 %
Total	6	100 %	16	100 %	88	100 %	110	100 %

❖ L'age :

CS Désignation	Cadre		Maîtrise		Exécution		Total	
	20 → 35	01	16,66 %	03	18,75 %	13	14,77 %	17
35 → 50	03	50 %	06	37,5 %	30	34,09 %	39	35,45 %
Plus 50 →	02	33,33 %	07	43,75 %	45	51,13 %	54	49,09 %
Totaux	06	100 %	16	100 %	88	100 %	110	100 %

❖ La situation familiale :

CS Désignation	Cadre		Maîtrise		Exécution		Total	
	Mariés	04	66,66 %	09	56,25 %	70	79,54 %	81
Célibataires	02	33,33 %	07	43,75 %	18	20,45 %	29	26,36 %
Total	06	100 %	16	100 %	88	100 %	110	100 %

En se basant sur les données des caractéristiques de l'échantillon choisis, une première remarque peut être formulée qui démontre que la majorité du personnel de l'entreprise NEDROMEUBLES, est constituée d'hommes environ 97,27 % pour toutes les catégories socio-professionnelles. On peut citer aussi que les femmes représentent 2,72 %.

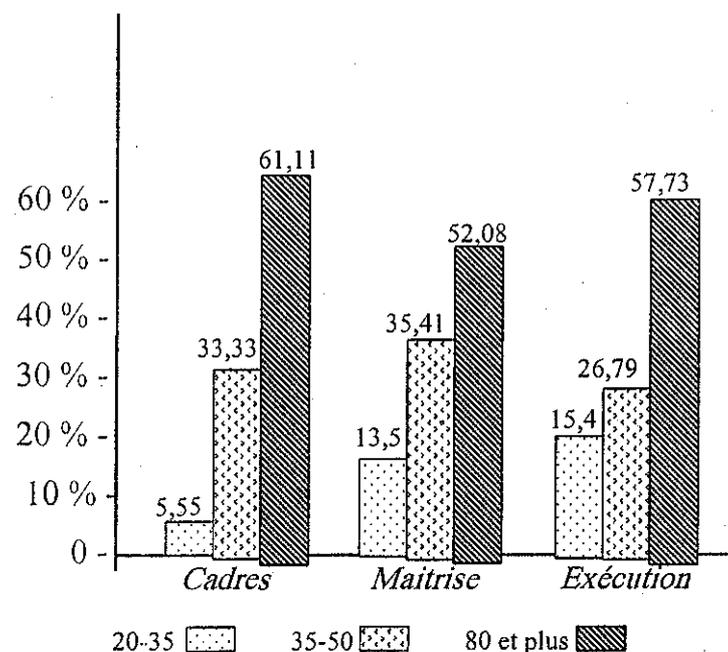
La même conclusion peut être aussi formulée concernant la situation familiale du personnel de l'entreprise NEDROMEUBLES.

Par ailleurs, la constitution du personnel de l'entreprise du point de vue de l'âge, nous pouvons constater que la majorité se situe entre 50 et 60 ans.

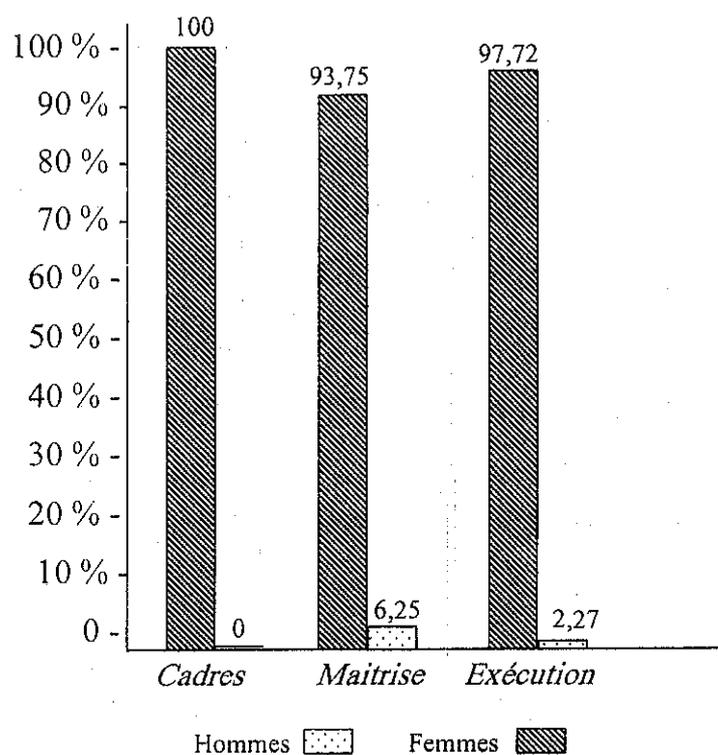
Ces différentes constatations peuvent être observées à travers les présentes représentations graphiques suivantes :

Les résultats de chaque volet du questionnaire sont comme suit :

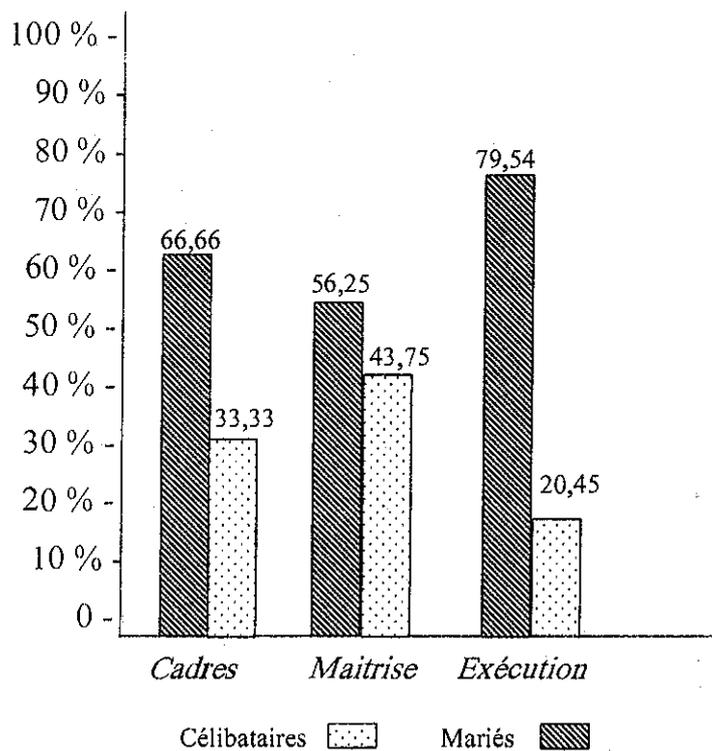
*Age de la population de l'entreprise NEDROMEUBLES.*



*Sexe de la population de l'entreprise NEDROMEUBLES.*



*La situation familiale de la population de l'entreprise NEDROMEUBLES.*



**Les résultats de volet du questionnaire :**

Question 01 : Que pensez- vous du travail que vous effectuez ?

<i>Désignation</i>	<i>Cochez la case</i>	
Très intéressant	99	90 %
Assez intéressant	11	10 %
Pas intéressant du tout		

Question 02 : Votre horaire de travail vous convient- il ?

<i>Désignation</i>	<i>Cochez la case</i>	
Très bien	99	90 %
Assez bien	11	10 %
Pas très bien		
Pas du tout bien		

Question 03 : Vos compétences correspondent- elles aux enseignes de votre travail ?

<i>Désignation</i>	<i>Cochez la case</i>	
	Oui	Non
Trop élevée par rapport aux exigences de mon travail		
Egales aux exigences de mon travail	85 %	15 %
Total	85 %	15 %

Question 04 : Votre travail implique- il ?

<i>Désignation</i>	<i>Cochez la case</i>	
	Oui	Non
Des rotations		
Une polyvalence des tâches	60 %	40 %
Total	60 %	40 %

Question 05 : Etes-vous motivé par votre travail ?

<i>Désignation</i>	<i>Cochez la case</i>	
Très motivé		
Assez motivé	11	10 %
Pas motivé	99	90 %

Question 06 : Que pensez-vous de l'ensemble des avantages sociaux ?

<i>Désignation</i>	<i>Cochez la case</i>	
Très intéressant	20 %	
Assez intéressant	30 %	
Pas intéressant du tout	50 %	

Question 07 : Pensez-vous que la sécurité de votre revenu est assurée par votre entreprise ?

<i>Désignation</i>	<i>Cochez la case</i>	
Tout à fait assuré		
Moyennement assuré	99	90 %
Pas du tout assuré	11	10 %

Question 08 : Que pensez-vous de régime de retraite ?

<i>Désignation</i>	<i>Cochez la case</i>	
Très intéressant		
Assez intéressant	88	80 %
Pas intéressant du tout	22	20 %

Question 09 : Que pensez-vous des congés payés ?

<i>Désignation</i>	<i>Cochez la case</i>	
Mauvaise		
Bonne		
Excellente	110	100 %

Question 10 : Que pensez-vous des congés payés et les vacances annuelles ?

<i>Désignation</i>	<i>Cochez la case</i>	
Très intéressant	110	100 %
Assez intéressant		
Pas intéressant du tout		

Question 11 : Que pensez-vous des services financiers éducatifs et sociaux ?

<i>Désignation</i>	<i>Cochez la case</i>	
Très intéressant		
Assez intéressant	77	70 %
Pas intéressant du tout	33	30 %

Question 12 : Que pensez-vous de la rémunération ?

<i>Désignation</i>	<i>Cochez la case</i>	
Très intéressants		
Assez intéressants		
Pas intéressants du tout	110	100 %

Question 13 : Connaissez-vous votre salaire de base ?

Oui  10%

Non  90%

Si oui pensez-vous que votre salaire de base est intéressant ?

<i>Désignation</i>	<i>Cochez la case</i>	
Très intéressant	22	20 %
Assez intéressant	22	20 %
Pas intéressant du tout	66	60 %

Question 14 : Que pensez-vous des programmes de formation et de perfectionnement ?

a) Equitable ?

Oui  10%

Non  90%

b) Utile pour mon travail (rendement) ?

Oui  90%

Non  10%

c) Nécessaire pour ma promotion ?

Oui  20%

Non  80%

Question 15 : Que pensez-vous des promotions ?

a) Equitable ?

Oui  5%

Non  95%

Question 16 : Que pensez-vous des affectations ?

a) Equitable ?

Oui  50%

Non  50%

b) Nécessaire ?

Oui  80%

Non  20%

c) Efficace pour le travail ?

Oui  90%

Non  10%

Question 17 : Que pensez-vous de la distribution ?

a) Equitable ?

Oui  5%

Non  95%

b) Me convient ?

Oui  5%

Non  95%

c) Elle correspond à mes efforts dans mon travail ?

Oui  10%

Non  90%

Question 18 : Pensez-vous que vous êtes suffisamment récompensé dans votre travail ?

a) Sur le plan financier.

<i>Désignation</i>	<i>Cochez la case</i>	
Tout a fait		
Un peu	88	80 %
Pas du tout	22	20 %

b) Sur le plan moral (de la part de vos supérieurs).

<i>Désignation</i>	<i>Cochez la case</i>	
Tout a fait		
Un peu	11	10 %
Pas du tout	99	90 %

Question 19 : Que pensez-vous des relations hiérarchiques dans l'entreprise ?

a) Les relations avec supérieurs.

<i>Désignation</i>	<i>Cochez la case</i>	
Excellente		
Assez bonnes	99	90 %
Mauvaises	11	10 %

b) Les relations avec vos collègues.

<i>Désignation</i>	<i>Cochez la case</i>	
Excellente		
Assez bonnes	99	90 %
Mauvaises	11	10 %

Question 20 : Pensez-vous des conflits existants dans votre entreprise ?

<i>Désignation</i>	<i>Cochez la case</i>	
Beaucoup		
Assez rarement	99	90 %
Pas du tout	11	10 %

\* S'il y a assez ou beaucoup de conflits, pensez-vous qu'ils sont bien gérés ?

Oui  90% Non  10%

\* Si non : car il y a de :

L'injustice  40% Du favoritisme  60%

Question 21 : Que pensez-vous de la communication à l'intérieur de l'entreprise ?

a) Communication avec vos supérieurs.

<i>Désignation</i>	<i>Cochez la case</i>	
Très bonne		
Bonne	77	70 %
Moyenne	22	20 %
Mauvaise	11	10 %

b) Communication avec vos collègues.

<i>Désignation</i>	<i>Cochez la case</i>	
Très bonne		
Bonne		
Moyenne	88	80 %
Mauvaise	22	20 %

Question 22 : Que pensez-vous de votre syndicat ?

a) Il n'est pas du tout représentatif.

Oui  90% Non  10%

b) Il défend beaucoup nos intérêts.

Oui  10% Non  90%

c) Il s'arrange aussi bien avec la direction qu'avec les travailleurs.

Oui  40% Non  60%

Question 23 : Que pensez-vous de manager ?

a) Ils sont compétents.

Oui  10% Non  90%

b) Ils défendent bien les intérêts de l'entreprise.

Oui  10% Non  90%

Question 24 : Que pensez-vous du management général de l'entreprise ?

a) Le niveau général des cadres.

<i>Désignation</i>	<i>Cochez la case</i>	
Excellent		
Moyen	99	90 %
Mauvaises	11	10 %

b) Le niveau général du personnel d'exécution.

<i>Désignation</i>	<i>Cochez la case</i>	
Excellent		
Moyen	66	60 %
Mauvaises	44	40 %

Question 25 : Etes-vous satisfait dans votre travail ?

<i>Désignation</i>	<i>Cochez la case</i>	
Très satisfait		
Moyennement satisfait	22	20 %
Pas du tout satisfait	88	80 %

Question 26 : Qu'est-ce qui vous motive le plus ?

- Classez selon la priorité accordée.

<i>Désignation</i>	1	2	3	4	5
Un salaire élevé	×				
Une autonomie dans travail					×
Une participation à l'œuvre		×			
Possibilité de promotion		×			
Possibilité de formation			×		
Le respect accordé par le chef					×
Un horaire de travail flexible		×			
Une sécurité effective des risques professionnels		×			
L'assurance de garder mon emploi				×	

Question 27 : Que pensez-vous de la qualité et de rendement de votre travail ?

<i>Désignation</i>	<i>Cochez la case</i>	
Supérieur aux normes	11	10 %
Inférieur aux normes	11	10 %
Egale aux normes	88	80 %

Questionnaire sur les conditions de travail, la motivation et la satisfaction professionnelle au travail concernant le personnel d'exécution.

Question 28 : Etes-vous gêné par :

<i>Désignation</i>	<i>Oui/Non</i>	
	Oui	Non
Types et facteurs gênants		
Gêné par le bruit	80 %	20 %
Gêné par la température	90 %	10 %
Gêné par l'éclairage	5 %	95 %
Gêné par l'équipement	80 %	20 %
Gêné par la poussière	90 %	10 %
Autre – préciser :	10 %	90 %

Question 29: Quels sont les effets de ces gênes sur votre travail ?

<i>Désignation</i>	<i>Cochez la case</i>	
Risques d'erreurs	40	50 %
Baisse de rendement	24	30 %
Baisse de la qualité	16	20 %

Question 30 : Pensez-vous que votre travail actuel affecte votre santé ?

Oui  95%      Non  5%

Question 31: Pensez-vous que vous êtes bien couvert par votre entreprise contre les risques dans votre travail ?

<i>Désignation</i>	<i>Cochez la case</i>	
Tout a fait couvert		
Moyennement couvert	64	80 %
Pas du tout couvert	16	20 %

Question 32: Que pensez-vous des pauses ?

Désignation	Cochez la case	
	Excellente	80
Bonne		
Mauvaise		

Question 33: Que pensez-vous de votre rendement ?

Désignation	Cochez la case	
	Supérieur aux normes	
Inférieur aux normes	04	5 %
Egale aux normes	76	95 %

Question 34 : Pensez-vous de votre rendement est la source principale de votre satisfaction ?

Oui  00%      Non  100%

Question 35 : Pensez-vous que votre satisfaction engendre un bon rendement ?

Oui  00%      Non  100%

Question 36 : Est-ce que le système de management de la qualité existe dans votre entreprise ?

Oui  80%      Non  20%

- Si oui :

Est-ce que le système de management de la qualité représente pour vous un pas vers le développement de vos compétences ?

Oui  50%      Non  50%

Question 37: Est-ce que le système de management de la qualité à un effet positif ou négatif sur votre tâche ?

<i>Désignation</i>	<i>Cochez la case</i>	
Effet positif	8	10 %
Effet négatif	72	90 %

Question 38: Est-ce que le système de management de la qualité à un effet positif ou négatif sur votre rendement ?

<i>Désignation</i>	<i>Cochez la case</i>	
Effet positif	08	10 %
Effet négatif	72	90 %

Question 39 : Est-ce que l'adaptation au niveau du système de management de la qualité est facile ou difficile ?

Facile   Difficile   100%

Question 40 : Est-ce que vous êtes satisfait par votre travail ?

Oui   5% Non   95%

Question 41 : Est-ce que vous êtes motivé par les conditions de travail et de motivation qui sont disposées par votre entreprise ?

Oui   Non   100%

## **6- Conclusion d'étude de cas :**

- L'étude sur la corrélation motivation –rendement est difficile au sein de l'entreprise NEDROMEUBLES.

Cependant , elle est intéressante du point de vue des données recueillies , concernant l'organisation du travail , la motivation des employés , la satisfaction professionnelle et le rendement , ainsi la connaissance de l'opinion des travailleurs vis-à-vis de management de l'entreprise est très important .

- En premier lieu, en ce qui concerne l'importance du travail, on remarque que 90% de l'ensemble des employés sont très intéressés par leur travail.

la cause de cet attachement à l'emplois et au travail se reporte à

- 1- La situation macro économique (la privatisation de l'entreprise) et la perturbation de l'emplois).
- 2- La peur d'avoir perdre le travail.
- 3- Le chômage et le pouvoir d'achat qui est trop chère.

En ce qui concerne l'exposition du personnel de l'entreprise NEDROMEUBLES aux conditions physiques du travail, les réponses ont été comme suit :

Pour la question concernant le bruits on a remarquer que 80% d'exécution confirment la présence de cette gêne dans les ateliers de travail pour les maîtrises on peut citer que 20% sont touchés par cette gêne.

La température est une source qui provoque aussi un gêne de 75% chez les cadres, 60% chez les maîtrises et 80% chez les exécutions. Par contre l'éclairage du personnel

La respiration de fumée, des vapeurs, des poussières ou de substance dangereuse tels que les produits chimiques, nous constatons que 80% des exécutions ont répondu affirmativement à la question, 30% parmi eux ont en contact ou manipule des produits dangereux. Les réponses données par le personnel maîtrise ont été de 20%. Qui pensent respirer des fumés, vapeurs des

poussières ou de substance dangereuse tels que les produits chimiques. 30% pensent être en contact ou manipulent ils des matériaux dangereux.

Enfin à l'exposition à des radiations on a signalé 0% chez toutes les catégories socioprofessionnelles.

Par ailleurs les réponses recueillis sur les effet de ces gène premièrement sur la santé des individus ont données des réponses démontrant l'impression réel sur toutes les catégories socioprofessionnelle et en particulier la catégorie d'exécution qui à subie le taux le plus élevés environ 90% d'exécuteurs sont touchés par les maladies professionnelles, les accidents de travail et les autres risques professionnelles.

D'autre part, les effets de ces gènes sur le travail la baisse de rendement et la baisse de la qualité du travail sont les plus constates chez les exécution s avec 80% et 10% chez les cadres et 10% chez les maîtrises.

Pour la question concernant l'horaire de travail presque la majorité du personnel ont répondu à cette question. La réponse à cette question est positive car la plupart des employés déclarent leur satisfaction à l'égard du temps de travail. Le travail de nuit concerne presque 90% des exécuteurs. Les heures supplémentaires rémunérées selon l'administration concernent que les catégories de maîtrises et d'exécution, les heures supplémentaires effectuées sont généralement imposées.

Le travail dans l'entreprise NEDROMEUBLES, est un travail individuel. La polyvalence des taches tient une place importante, mais par contre elle est odieuse, car les employés voient cette polyvalence comme une charge de travail non récompensé.

Les exigences du travail par rapport aux compétences des travailleurs sont égales à 70% pour les exécutions, 50% pour les cadres et 60% pour les maîtrises.

Pour la formation subie nous constatons que la majorité (90%) du personnel réclame que les programmes de formation sont inéquitables, mais par contre ils sont très efficaces et motivante au niveau de travail et du rendement.

Les trois groupes socioprofessionnels affirment que les effets de la formation sont positifs sur leurs connaissances pratiques et leurs compétences.

Dans le même contexte nous remarquons que la plupart des travailleurs considèrent que les indemnités figurent dans leurs rémunérations ne correspondent pas assez aux risques et aux besoins des employés. D'autres part, les avantages sociaux ne constituent aucune motivation ou satisfaction professionnelle, car la vie est chère.

Dans le même cadres d'idée, la sécurité de revenu et moyennement assurée ainsi la motivation à l'égard des régimes d'assurances est absente.

On peut citer qu'il y a une satisfaction à l'égard des services d'infirmières offert par l'entreprise. Dans le même contexte, on a remarqué aussi, en ce qui concerne les pauses, les vacances et les congés payés, la motivation de toutes les catégories socioprofessionnelles. D'autre on peut citer la démotivation à l'égard des régimes de retraite.

Cependant, et en ce qui concerne la motivation à l'égard du salaires, le personnel de l'entreprise est démotivé complètement pour cadres c'est le taux de 80%, le même taux pour les maîtrises est le grand taux c'est 95 % pour les exécution. Le salaire dans l'entreprise des meubles est jugé inéquitables, insuffisant à l'égard de la vie chère, selon eux ils ne couvrent pas le pouvoir d'achat.

Pour le salaire de base, la majorité des cadres et de maîtrise connaissent leurs salaires de base. chez les exécutions le montant du salaire de base est inconnu, mais il est important pour eux. a ce titre le salaire de base est inéquitable est insatisfaisant.

Pour les employés de l'entreprise NEDROMEUBLES, les récompenses sur le plan financier sont inexistante par contre sur le plan morale sont bonne.

D'autre part les reconnaissances sont quasi absente, sauf les célébration des départ en retraite.

En ce qui concerne les relations avec les collègues les relations hiérarchiques et la gestion des conflits sont bonnes. Le taux de la réponse à cette question est de 90% de l'ensemble des catégories socioprofessionnelles.

Dans le même contexte, en ce qui concerne l'information et la communication, le personnel de NEDROMEUBLES à jugé que la communication et la circulation d'information est faible et mauvaise. On a remarqué aussi qu'il y a une absence de la pratique de l'intranet.

Dans le même ordre d'idées, les individus de l'entreprise juge les efforts syndicaux comme des efforts insuffisants voir très faible. En plus 90% du personnel voient que le syndicat est non représentatif et notamment dans le domaine des augmentations des salaires.

Pour la question concernant le managers et le management de l'entreprise, le personnel à répondu que le style de management de leadership est incompréhensible. a cet égard le manager et l'équipe dirigeante sont jugés incompetents de la part de 80% des employés .

Dans l'entreprise le rendement des employés ne représente pour eux aucune satisfaction professionnelle les cause de ce travail de la routine, ce qui implique :

- 1- il n y a pas une récompense à l'égard d'un rendement élevé par l'entreprise.
- 2- le personnel est gêné par l'équipement (équipement vieux).
- 3- Un salaire faible et inéquitable.

Par ailleurs ce qui motive le plus les travailleurs leurs entreprise, nous pouvons le constater à travers le classement selon les priorité données par chaque catégorie socioprofessionnelle.

Pour les cadres, il place en priorité et premier lieu le salaire élevé à 70%, l'assurance de l'emplois à 60% en second lieu puis une information transparente

et une autonomie plus à 50% , le respect accordé par le chef à 40% ,et les possibilités de formation à 30% viennent leurs maîtrises , on peut citer les même résultat.

Enfin pour le personnel d'exécution et sans discussion, c'est le salaire élevé à 95% des réponses qu'il se place à la tête des priorités, les conditions de travail à 80%, l'assurance de garder l'emplois à 60% , les avantages sociaux avec 90% et les possibilités de formation et l'horaire flexible avec 40% viennent respectivement.

## 7- Constat final :

L'entreprise « NedroMeubles » sise à mi-chemin entre Nédroma et la zone suburbaine de Khoriba est considérée à juste titre comme étant un projet de grande envergure visant à satisfaire une large clientèle. Implantée avant 1978, SNLB a subi restructuration en 1984 ,lui affectant un Numero d'immatriculation (N° 421) afin d'être intégrée à un grande ensemble (ENATB) entreprise nationale d'ameublement et de transformation de bois (siège social Alger ).

Nonobstant cette restructuration ambitieuse c'est toujours le statu quo (ces reformes n'ont eu aucun impact notable). Autrement dit, il semble que les « tuteurs » se soucient de budgets et de salaires au détriment des problèmes inhérents à la gestion du personnel et de leurs motivations. En effet la corrélation motivation / rendement est carrément galvaudée pour ne pas dire rejetée aux calendes grecques .Alors qu'une telle corrélation doit être mise en exergue sans trop tergiverser. Ceci montre de façon ostensible que cette unité n'est pas du tout au diapason de ce qui se fait – à travers le monde industriel.

Nous avons noté que la démotivation des employés est due, en majeure partie, à une méconnaissance de l'environnement culturel et social comme elle est due à l'exclusion du management participatif.

Nous avons aussi noté la subsistance des modes de gestions archaïques et rétro grades : séquelles du mode de gestion centralisé et socialiste et ceci est un vrai paradoxe eu égard à l'ambition de l'unité de sortir des ornières de ce mode obsolète .Quant au processus amont / aval qui est censé juguler la productivité, elle est ni rationnelle ni correctement maîtrisée .Nous sommes loin des principes de logistique efficiente prônée par les sociétés géantes qui privilégient actuellement la méga fusion.

Enfin, last but not least, le problème de recrutement laisse à désirer .aucun critère n'est fixe, tout se fait selon les humeurs et les caprices. Le népotisme le clientélisme, le favoritisme règnent en maîtres absolus .L'esprit

d'initiative est exclu et les relations entre employés sont souvent tendues. On a l'impression d'être au sein d'une fourmilière : gesticulations activisme mais aucune créativité ni cohésion.

L'effectif pléthorique vient à son tour aggraver la situation qui, à vrai dire, n'est pas brillante.

Cette pléthore engendre inéluctablement le phénomène de « SINECURE ». Les « travailleurs » sont comme le soulignent certains économistes des « Zéros économiques ». Ils sont inclassifiables du point de vue « statut » (ni chômeur, ni travailleur). Nous pouvons même dire qu'ils peuvent être rangés dans la rubrique « COMMENSALISME ».

Il est temps de procéder à une remise en cause objective pour mettre fin à ce SIMULACRE (chômage masqué) qui transforme le recrutement en simple « ENTRISME » très néfaste pour la santé de l'usine mais pouvant aussi causer des dommages moraux à une catégorie d'employés aux compétences avérées et qui voient d'un mauvais œil ce surnombre totalement inefficace constituant tout au plus un simple décorum.

Certes, la hiérarchie s'est évertuée à trouver certains palliatifs tels que les départs volontaires moyennant une prime d'expectative mais lorsqu'elle les a rappelés il était trop tard. Ce qui fait que l'unité ne s'est pas améliorée et que l'amendement tant escompté ne s'est pas réalisé.

Ajoutons à cela que la hiérarchie est comme anesthésiée rebelle à tout changement en adéquation avec ce qu'on appelle la globalisation.

Les employés sont encore sous-payés, le contexte culturel et social est en disharmonie avec l'entreprise d'autant plus que le pouvoir d'achat est bien dérisoire. Tous ces facteurs convergent vers un « stand-by » aux conséquences imprévisibles. Quelle, sont donc les issues ? Aux grands maux les grands remèdes c'est-à-dire qu'il faut procéder à conférer une dimension humaine à l'entreprise et bannir tout ce qui s'apparente à une gestion froide et abstraite du

personnel basé uniquement sur des statistiques. On doit sauver les « meuble » à NEDROMEUBLES.

Et pour clore, nous préconisons le rétablissement de la jonction entre le monde du travail et l'université toute tentative de séparation entre les deux instances ne serait que néfaste .A-t-on jamais vu un computer fonctionner à vide (sans données) !

## PERSPECTIVES

La science en général, comme le soulignent d'éminents penseurs, n'est pas un comprimé de vérités. Il est tout aussi vrai qu'elle est l'antidote de l'hédonisme. Son long cheminement, ses tâtonnements incessants, lui permettent de scruter des horizons jusque dans l'inconnu et parfois de découvrir des rapports inattendus et paradoxaux qui bousculent des habitudes et stéréotypes de beaucoup d'hommes. Sans erreur (source de tout progrès) et sans rupture épistémologique la science ne peut progresser.

Les révisions déchirantes, la patience sont les ferments de tout progrès scientifique mais aussi les pluridisciplinarités. Ceci étant dit qu'en est-il de la science économique qui a accumulé à travers les siècles une foultitude de faits et théories ?.

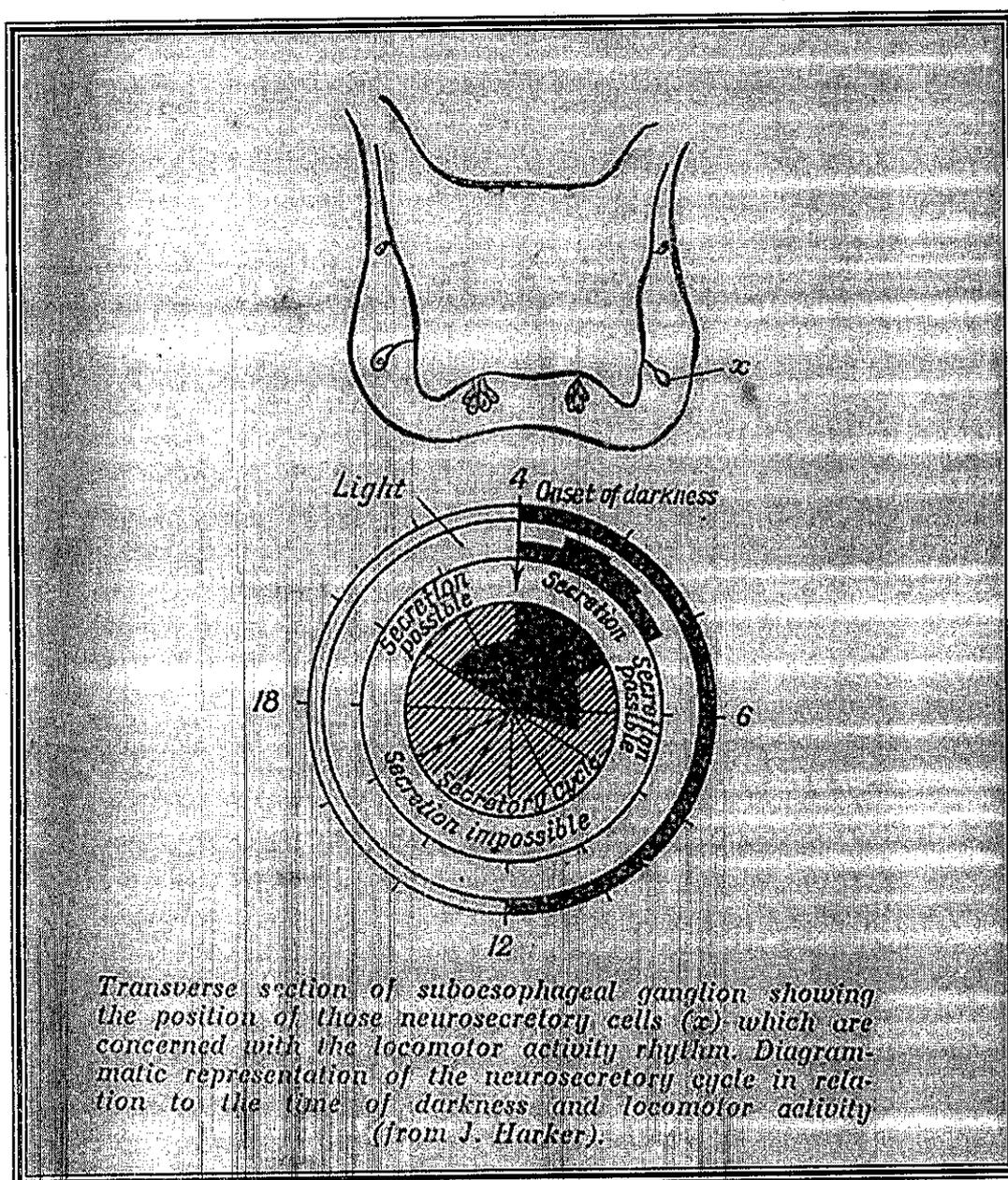
Il faut dire, sans parti pris, qu'à une certaine époque, l'économie a vécu en vase clos faisant fi des travaux des autres disciplines. C'est grâce à la vivacité d'esprit de certains économistes connus pour leur ouverture d'esprit que l'économie commence à profiter réellement des apports des autres sciences. La pugnacité et la ténacité de certains est maintenant émoussée lorsqu'ils se sont aperçus que l'ergonomie et la rythmobiologie peuvent grandement contribuer à comprendre les comportements et motivations des employés.

La rythmobiologie, par exemple, qui commence à se frayer un chemin pour étudier les tréfonds de ce qu'on appelle l'horloge biologique de l'homme nous a gratifié d'un nouveau concept qui a maintenant droit de cité dans la communauté scientifique à savoir le concept de « RYTHME CIRCADIEN ». Il est prouvé maintenant que le métabolisme de cette horloge, est réglé par l'alternance du jour et de la nuit (clarté / obscurité).

De multiples expériences ont montré que toute inadéquation peut détraquer cette machine biologique et avoir de graves conséquences.

Pendant la clarté diurne (entre 6 a.m et 9.30 pm) la température du corps s'éleve de façon remarquable tandis qu'entre 12 pile et 3-30 a.m il y a changement de température.

On cherche maintenant à établir les effets de la clarté et de l'obscurité en essayant d'établir une comparaison entre travailleurs nocturnes et travailleurs diurnes. En effet l'homme faisant partie du régné animal a été doté d'une pièce maîtresse (MASTER CLOCK) ou « central pacemaker ».



C'est-à-dire d'un stimulateur qui ne peut être lui-même activé que grâce à l'alternance clarté (obscurité). La nuit est un signal adressé à la rétine comme

quoi elle doit cesser de s'exposer aux excitations multiple le temps de récupérer pour mieux affronter les nouvelles excitations.

Cette nouvelle discipline qui n'en est qu'à ses premières explorations, peut aider les nouveaux managers à mieux apprécier les comportements de leurs employés.

En conclusion , nous pouvons dire que l'étude du problème des motivations a entraîné (par effet de ricochet) plusieurs disciplines et ceci augure d'une époque où les différentes disciplines vont converger vers la réalisation d'un noble objectif : comprendre l'homme à travers les multiples situations dans lesquelles il se trouve . Cette cohésion des tâches , nous en sommes convaincus, va porter ses fruits et peut donner une esquisse de réponse à la fameuse question d'ALEXIS CARREL dans son livre « L'homme cet inconnu » .

**BIBLIOGRAPHIE :**

1. « **Organisation et motivation** », Pierre Morin, édition d'organisation, Paris, 1989.
2. « **La motivation dans l'entreprise, modèles et stratégies** », Claud Lévy-Leboyer, édition d'organisation, 2001, paris.
3. « **Repenser la gestion des ressources humaines** », Julienne Brabet, édition Economica, paris, 1993.
4. « **La gestion es ressources humaine au seuil de l'an 2000** », Shimon N.L. DOLAN, RANDALL, S.SCHULER, édition du renouveau pédagogique, Québec, 1995.
5. « **Le manager à l'écoute du sociologue** », Pierre Morin, Eric Delavallée, édition d'organisation, 2000, paris.
6. « **Les organisation – Problèmes psycho- sociologiques** », J.G. March et H.A. Simon, édition Dumon, Paris 1979.
7. « **Diriger et motiver** », Nicole Aubert, Guy Amoureux, Michael Hoffmann, Hervé Chantal Lebouin, Gelabert, Christian Hujan- Jean Taillardat, édition CHIHAB et Organisation, Paris, 1997.
8. « **Le concept de motivation** », R.S.PETERS, les éditions E.S.F, Paris, 1973.
9. « **Renouveler la gestion des ressources humaines** » Yves Emry, édition presses polytechniques et universitaires Romandes, Lausanne, Suisse, 2003.
10. Thèse de magister, « **Impact Physique du travail sur la motivation des travailleurs** », YATIM Mohammed, 2002-2003, université de Tlemcen.
11. « **Recruter et motiver ses collaborateurs** », Jermy Roffle-Vidal, Christie Vambreemersch, édition First interactive, Paris, 2002.
12. « **Le rendement l'homme et l'entreprise** », Pierrette Sartin – Edition Hachette, 1961, paris.
13. **Que sais-je ? « La rémunération du travail »**, Michele et M.J. Ricounard, édition presses universitaires de France, 1961, Paris.

14. « **Travail compétitivité performances** », Jacques-Henri Jacot et Jean-François Troussier, édition Economica, 1992, Paris.
15. « **Comportement humain et organisation** », 2<sup>ème</sup> édition Johan R. Schermerhorn, James C.Hunt, Richard N.Osborn, édition du renouveau pédagogique, Paris 2002.
16. « **Communication et motivation** », Ernest Dichter, édition Berti, Tipaza-Algérie, 1991.
17. « **La gestion des ressources humaines** », 2<sup>ème</sup> édition, William B. Werther, J.R. Keith Davis, Hélène LeGosselin, édition Mc Graw-Hill éditeurs, Québec, 1990.
18. « **Apprendre la micro et l'Internet** », édition Firts interactive, Paris, 1998.
19. « **Les motivations de l'homme au travail** », Harry Levinson, édition d'organisation, Paris, 1974.
20. « **Le dialogue social dans l'entreprise** », édition CNIPE, Paris, 1972.
21. « **Sociologie d'entreprise** », Philippe Segrestin, édition Massonand Colin, Paris, 1996.
22. « **Economie d'entreprise** », Philippe Semane, Dorothee Soret-Catteen, édition Hachette, Paris, 1999.
23. « **Les grands auteurs en organisation** », Jean Claude Scheid, édition Dumod, Paris, 1980.
24. « **Economie d'entreprise** », J-R. Edighoffer, C.Girand, E. de Langhe, N. Picault, S. Pihier, J-R. Trébuchet, édition NATHAN, Paris, 1995.
25. « **Economie de ressource humaine** », François Stankiewicz, édition la découverte, Paris, 1999.
26. « **Management faisons le points** », Maurice Délestre, édition TOP, Paris, 2000.
27. « **Administration et processus de décision** », Herbert. A. Simon, Economica, Paris, 1983.

28. « **The clock of living nature** », George Yanborsky, édition place of publication, Moscow 1980.
29. « **Leçons d'histoires de l'analyse économique** », Abdelouaheb Rezig, édition office des publications universitaires, Alger, 2004.
30. « **Introduction à l'économie générale** », Jean Pierre Bricacier, Bernard Dieller, édition Vuibert, Paris, 1994.
31. « **Principe du management** », George. R. Terry, Stephen G. Franklin, édition Economica, Paris.
32. Christine Cloarec – Site web: <http://actupsy.free>
33. « **La motivation au travail, concepts et théorie** », Patrice Roussel, l'HRE universitaire de Toulouse.
34. « **Rémunération, motivation et satisfaction au travail** », P. Roussel, édition Economica, Paris, 1996.
35. « **Un modèle de simulation de comportements dynamique des processus des motivations** », M. Kards, G. Donnadien, S. Pitarch, J. Foureade.
36. « **Principe du management** », Harold Koontz-Cyril O'Donnelle, édition Marabout.
37. « **Statistique descriptive** », Hocine Hamdan, l'office des publications universitaires, Alger, 1998.
38. « **Dictionnaire de l'économie de A-Z** », édition Larousse et le journal Le Monde, Paris, 2000.
39. CDRom de GRH : Formation : Recherche française.
40. « **Gestion des ressources humaines** », J.P. Citeau, édition Armand Colin, Paris, 1997.
41. « **La structuration du travail** », Didier Motlay, cahier de recherche N° 2001-05.
42. « **Le soi et la motivation** », Nathalie Oubrayre et Patrice Roussel, LIHRE université de Toulouse 1, 2001.

43. « **Organisation et gestion des entreprise** », P. Cherpentier, édition NATHAN, Paris, 1997.
44. « **Ressources humaines** », Jean Marie Perettie, collection Vuibert, Paris, 1990.
45. « **Management** », Revue mensuelle, tous les outils psy au service du manager, Paris N° 104, décembre 2003.
46. « **Capitalisme moderne et révolution** », Cornelius Castoridis, édition générale d'édition 10/18, Paris, 1979.
47. « **Ressources humaines** », Stratégie de formation et développement des compétences dans l'entreprise : Dimitri Weiss, édition d'organisation, 1999.
48. « **Tous DRH pratique de gestion des ressources humaines à l'usage des dirigeants et superviseurs** », Peretti J. Marie, édition d'organisation, 1996.
49. « **Investir dans son personnel** », Olivier Boutou le capital humain moteur de la réussite, édition collection à savoir 2003.
50. « **La formation de la classe ouvrière anglaise** », édition d'organisation.