

Université Abderrahmane mira de Bejaïa
Faculté des Sciences Humaines et Sociales
Département de psychologie et orthophonie



Mémoire de fin de cycle

Thème:

Le rôle de la motivation au travail dans la Performance des employés

Étude réalisé auprès des employés de la DOU EL KSEUR BEJAIA

En vue de l'obtention d'un diplôme de master en psychologie.

Option : psychologie du travail et des organisations et gestion des ressources humaines

Réalisé par :

BOUAROURI HOUARI

BOUZABAL HOCINE

Encadré par :

M. HADDOUCHE ZAHIR

Année universitaire :

2021-2022

Remerciement

Nous tenons à remercier ALLAH de nous avoir procuré du courage et de nous avoir guidés au bon chemin tout au long de notre vie.

Nous tenons aussi à remercier respectivement tous ceux qui ont contribué même avec un petit sourire à la réalisation de ce travail

Mes remerciements vont également à mes parents, mes frères et sœurs et Mes amis pour leur contribution, leur soutien et leur patience.

Mais aussi, une pensée toute particulière à mes très chers parents sans qui je n'aurais jamais arrivé jusqu'au la merci pour votre sacrifices pour tout ce que vous nous avez offert et vous ne cessez de nous offrir que dieu vous bénisse.

Nos remerciements vont aussi en premier témoignage à M. HADDOUCHE pour sa direction de ce travail, sans oubliés nos aimables enseignants durant notre cursus.

J'exprime ma gratitude à tous ceux qui ont accepté de répondre à mes questions avec gentillesse et à toute personne qui a participé a la réalisation de ce travail de loin ou de près.

Enfin, j'adresse mes plus sincères remerciements à tous mes proches et amis, qui m'ont toujours soutenue et encouragée au cours de la réalisation de ce travail et durant tout mon parcours universitaire.

Dédicaces

Je dédie ce travail à :

De ma part :

A mes très chers parents qui ont toujours été là pour moi, et qui m'ont donné un magnifique modèle de labeur et de persévérance. J'espère qu'ils trouveront dans ce travail toute ma reconnaissance et tout mon amour.

De ma part : A mes chers frères et sœurs : YAZID, GHANO, BOUMEDIANE, SOUHILA, KHOUKHA, ZAHYA, SELTANA, HADDA, FTOUMA.

A toute la promotion psychologie de travail en particulier mes amis qui m'ont très bien entourés, HOCINE, SOFIANE, ABD EL KADER, KOUCEILA, FAOUZI, MOURD, LAMINE.

Et de la part de Hocine :

A mes très chers parents qui ont toujours été là pour moi, et qui m'ont donné un magnifique modèle de labeur et de persévérance. J'espère qu'ils trouveront dans ce travail toute ma reconnaissance et tout mon amour.

Je dédie ce travail à mon cher frère et sœur : AZZEDINE, YASSMINE. Et mes oncles : HAKIM, NAFAA, AZZIZ, sans oublier mes cousins : FOUAD, TAHER, LARBI, FARES, SAMIR, MOUKRAN, NABIL, HAFID, MASSI, FAROUK, CHAHINASE, SARA, LAMISSE, NADIYA, FATIHA, FADILA. Et amis : MOHAMED, GHILAS, HICHAM, DJUGORTA, NABIL, FATEH. et mon oncle, HAKIM

Liste des abréviations

Abréviations	Signification
PME	Performance
RH	Ressources humains
DOU	Direction des œuvres universitaires
VIE	Expectation, instrumentalité valence
TAD	Théorie autodétermination
GRH	Gestion de ressources humaines
KPI	Key performance indicator
ONOU	Office national des œuvres universitaires

Liste des tableaux

Tableau 1: Répartition des enquêtés selon l'âge	66
Tableau 2: Répartition des enquêtés selon la catégorie socioprofessionnelle	67
Tableau 3: Répartition des enquêtés selon l'ancienneté.....	67
Tableau 4: Le niveau des vos connaissances des employés au travail.....	68
Tableau 5: L'avis des enquêtés sur la qualité du travail réalisé.....	68
Tableau 6: L'avis des enquêtés sur la quantité du travail réalisée	69
Tableau 7: L'avis des enquêtés quant au niveau d'adaptation aux nouvelles exigences (techniques et connaissances) de la fonction actuelle)	70
Tableau 8: L'avis des enquêtés à l'égard de la performance globale au travail	70
Tableau 9: L'avis des enquêtés quant à la satisfaction du besoin de compétence	71
Tableau 10: Le classement des besoins d'autodétermination selon leur importance dans le développement de la performance des salariés au travail.....	72
Tableau 11: le niveau d'engagement des enquêtés à l'égard du respect des consignes de travail et de sécurité.....	73
Tableau 12: L'avis des enquêtés quant à la satisfaction du besoin d'autonomie au travail ...	74
Tableau 13: L'avis des enquêtés vis-à-vis de la qualité personnelles au travail (conscience professionnelle, esprit de coopération, maîtrise de soi, initiative, sens communication, etc.)	75
Tableau 14: L'avis des enquêtés quant aux facultés d'assimilation des instructions relatives au travail courant.....	75
Tableau 15: L'avis des enquêtés quant à la satisfaction du besoin d'affiliation dans le groupe de travail	76

Sommaire

Remerciement

Dédicaces

Introduction1

Chapitre I :

Cadre général de la problématique

Préambule.....5

1.1. Problématique5

1.2. Hypothèses8

1.3. Les objectifs de la recherche9

1.4. Définition des concepts clés9

Partie théorique

Chapitre II :

La motivation au travail

Préambule.....15

2-1-Notion et définitions15

2-2-Le processus de la motivation17

2-3. Les caractéristiques de la motivation.....17

2-4-Les facteurs de la motivation18

2-5- Les théories de la motivation21

2-6- Les types de la motivation : (intrinsèque et extrinsèque)29

Résumé de chapitre33

Chapitre III :

La performance au travail

Préambule :35

3-1-La Notion de la performance au travail :35

3-2-les concepts connexes à la performance38

3-3-Les types de performance40

3-4-Les facteurs de la performance au travail42

3-5-Les indicateurs de la performance au travail47

3-6-Étapes et méthodes de l'évaluation de la performance des employés.....49

Résumé de chapitre53

Partie pratique

Chapitre IV :

Présentation de lieu d`enquête et les étapes de la recherche sur le terrain

Préambule.....	56
4-1-Présentation générale de la DOU BEJAIA EL-KSEUR DOU	56
4-2-Organigramme de la DOU BEJAJIA EL-KSEUR.....	57
4-3-les étapes de la recherche sur le terrain	60
4.4. La méthode adoptée et technique utilisée.....	61
4.5. L'échantillon d'étude	63

Chapitre V :

Analyse et interprétation des résultats

Préambule.....	66
5.1- Les résultats de l'étude.....	66
5-2-Discussion des résultats des hypothèses	77
Synthèse générale	80
Conclusion générale.....	82

Annexe

Introduction

Introduction

Les organisations et/ou entreprises qu'elles soient privées ou public, sont appelées à être efficace dans leurs modes de gestion et à s'organiser de sorte que les résultats produits par elles, puissent atteindre les objectifs prédéfinis. S'il est vrai que chaque entreprise a ses propres défis,) ont fait remarquer que certains problèmes qui entravent la performance PME en Algérie, sont dus entre autres au fait que ces entreprises sont surtout dominées par une structuration de taille familiale.

En effet, l'homme étant au centre de tout organisation, bien organiser une entreprise devient à mieux placer les hommes au sein de l'entreprise et surtout leurs donner la motivation et les moyens nécessaire afin qu'ils s'adonnent avec passion à la réalisation avec succès de leurs tâches quotidiennes. Ainsi, une bonne motivation des ressources humaines doit avoir nécessairement un impact sur la performance des entreprises et des organisations tant privées que public.

La gestion des ressources humaine prend une place stratégique dans l'organisation, car le facteur humain constitue un capital dont on doit savoir le rentabiliser et un investissement plus bénéfique sur lequel beaucoup de spécialistes en psychologie du travail, de gestion, de sociologie se sont concentrés dans leurs recherches sur le rendement du travail.

La motivation est très importante dans toute organisation et/ou entreprise. Les employés ont tendance à travailler mieux et plus efficacement s'ils sont motivés. Il existe donc un lien entre la motivation et l'augmentation de la performance, ainsi la motivation est essentielle dans les équipes de projet, car elle permet aux membres de travailler plus fort et ainsi le résultat final du projet est de meilleure qualité. En ce sens, parce que la motivation peut inspirer, encourager et stimuler les individus à atteindre des objectifs communs par le travail d'équipe, il est dans l'intérêt du gestionnaire de projet de voir à la création et au maintien d'un environnement motivant pour tous les membres de l'équipe.

De nombreux chercheurs se sont intéressés à l'analyse des besoins ou attentes de l'individu, en l'occurrence ceux pour qui la satisfaction est recherchée au travail ; donnant ainsi naissance au concept de motivation. L'intérêt du concept justifie l'abondante littérature qui y est relative. La motivation elle occupe aussi une place importante dans la politique de gestion des ressources humaines car l'employé ou le travailleur a besoin de stimuli internes

ou externes pour influencer sur sa motivation et c'est pour cela qu'il est nécessaire de trouver un système de motivation pour encourager l'individu dans sa tâche d'une façon efficace.

Au début du 20e siècle, une vague de rationalisation débutait afin d'interpréter l'étude systémique des aspects sociaux de l'entreprise. Parmi ses scientifiques, F. W. TAYLOR qui fonda l'Organisation Scientifique de Travail, H. FORD qui met sur pied le travail à la chaîne, et d'autres qui favorisent l'investissement dans le facteur matériel et le choix de salariés à base d'expérience professionnelle.

De nos jours avec le développement économique, l'humeur changeante du marché du travail et l'environnement de l'entreprise et l'intégration de la dimension ressource humaine dans la stratégie de l'entreprise, est aujourd'hui une nécessité reconnue, ce qui a favorisé l'investissement dans le facteur humain. Car si cette ressource qui est d'après Peter DRUCKER « le facteur humain est d'une immense importance pour la compétitivité des entreprises »¹

Pour atteindre ses objectifs, toute entreprise désire obtenir de ses salariés une productivité et une qualité de travail importantes. Dans cette organisation optimale, il est nécessaire de rassembler les compétences adéquates et de choisir une organisation adaptée mais surtout de développer et d'entretenir la motivation de l'ensemble du personnel. Pour ce faire, il convient donc de s'interroger sur les facteurs qui peuvent créer l'implication de chacun. Nous pouvons donc imaginer que de nombreux facteurs sont destinés à motiver les salariés, pourtant, la motivation résulte d'un processus complexe qui met en jeu les caractéristiques individuelles, les conditions propres à l'environnement du travail et l'interaction entre ces deux éléments.

Puisque le capital humain est un facteur clé pour la réussite de l'entreprise ou de son échec, la fonction RH est au cœur du dispositif et doit contribuer à déployer la stratégie de l'entreprise, participer à la conduite du changement, au maintien d'une adhésion optimale au projet de l'entreprise, reconnaître, rémunérer et développer les compétences nécessaires²

La naissance du concept de motivation au travail est étroitement liée au développement du concept de performance au travail. Les résultats de recherche sur ces deux

¹ Jacquet Stéphane, **management de la motivation**, disponible sur le site : www.Creg.ac.versailles.fr/IMG/pdf/manager_les_compétences.pdf. (En ligne) consulté le 10/01/2022.

² Annick Cohen, **toute la fonction ressources humaines**, Edition Dunod, paris, 2006, p 2

concepts ont abouti à des conclusions parfois convergentes, parfois divergentes, selon les périodes et les avancées de la connaissance et la mise en relation de la motivation au travail avec la performance est de plus en plus examinée au cours des années.

Le but de cette étude était de vérifier la relation entre la motivation au travail et la performance des employés dans les organisations publiques particulièrement la direction des œuvres universitaires (**DOU**) **BEJAIA EL-KSEUR**. Il s'agit de montrer lequel des types de la motivation (intrinsèque ou extrinsèque) des employés de la **DOU** influence de manière significative l'amélioration de leur performance.

Notre travail est réparti sur deux parties :

Partie théorique : cette partie contient trois chapitres :

- Le premier chapitre traite le cadre méthodologique de la recherche.
- Le second chapitre traite la motivation au travail.
- Le troisième chapitre traite la performance au travail.

Partie pratique : cette partie contient deux chapitres :

- Le premier chapitre réservé à la présentation du lieu d'enquête et les étapes de la recherche sur le terrain.
- Le deuxième chapitre réservé à l'analyse et l'interprétation des résultats.

Chapitre I :
Cadre général de la
problématique

Préambule

Ce chapitre est consacré à la présentation du cadre méthodologique de la recherche dont on explicite la problématique, les hypothèses, définition des concepts, les objectifs de la recherche.

1.1. Problématique

A l'instar des pays en voie de développement, l'Algérie traverse actuellement, des bouleversements multiples dus à la mondialisation qui touche aussi bien les individus dans leurs modes de raisonnement et dans leurs logiques de comportement, que les structures, les institutions, et particulièrement le monde de l'organisation.

Les organisations sont, aujourd'hui confrontées à la problématique de la gestion de leurs ressources humaines, elles sont appelées à bâtir un modèle de gestion des ressources en mesure d'accroître la performance de leur employés, et de les motiver au service de son développement durable et de sa compétitivité nationale et internationale.

Une performance accrue des organisations à ces niveaux passe en partie par une meilleure gestion des ressources humaines et en conséquence, par une meilleure compréhension et une meilleure canalisation de la motivation du personnel. Au delà de ses bienfaits sur le moral et le bien-être des employés, la motivation apparaît comme un facteur clef de la compétitivité. Il n'est guère étonnant, dès lors, que les dirigeants s'ingénient face à une concurrence agressive, à trouver de nouveaux moyens de motivation, alors même qu'il faut parfois procéder à des restructurations qui limitent ou interrompent les perspectives de carrière.

De ce fait, La finalité d'une bonne gestion des ressources humaines est de s'assurer de l'efficacité globale de l'organisation à travers celle de son personnel. de multiples approches ont été développées En gestion des compétences professionnelles. La démarche compétence depuis les années 80, est considérée comme un des axes majeurs de développement des politiques des ressources humaines dont la motivation et la performance sont deux composantes incontournables et essentielles.

En fait, l'enjeu de la motivation n'est pas seulement celui du bonheur et du plaisir au travail, c'est également celui de la productivité et de la création de richesse. De nombreuses

études ont démontré qu'un collaborateur motivé est bien plus performant qu'un collaborateur non motivé, un personnel motivé représente un atout clé pour une organisation.³

Le terme de motivation est devenu aujourd'hui extrêmement populaire, pourtant cette popularité masque une utilisation très récente puisqu'il n'est couramment employé que depuis la deuxième moitié du XX^{ème} siècle. [...], en effet, derrière ce terme se cachent les raisons qui poussent l'individu à agir, mais aussi qui explique pourquoi de manière énigmatique certains réussissent alors que d'autres échouent.⁴

La motivation est très importante dans toute organisation. Les employés ont tendance à travailler mieux et plus efficacement s'ils sont motivés. Il existe donc un lien entre la motivation et l'augmentation de la performance, ainsi la motivation est essentielle dans les équipes de projet, car elle permet aux membres de travailler plus fort et ainsi le résultat final du projet est de meilleure qualité. En ce sens, parce que la motivation peut inspirer, encourager et stimuler les individus à atteindre des objectifs communs par le travail d'équipe, il est dans l'intérêt du gestionnaire de projet de voir à la création et au maintien d'un environnement motivant pour tous les membres de l'équipe

La naissance du concept de motivation au travail est étroitement liée au développement du concept de performance au travail. Les résultats de recherche sur ces deux concepts ont abouti à des conclusions parfois convergentes, parfois divergentes, selon les périodes et les avancées de la connaissance et la mise en relation de la motivation au travail avec la performance est de plus en plus examinée au cours des années.

Lewin est l'un des premiers théoriciens à s'intéresser à la motivation des ressources humaines au travail. Selon lui, « il faut conjuguer la motivation et les habiletés pour déterminer le niveau de rendement Par ailleurs La motivation semble être aujourd'hui l'un des facteurs de la créativité, capable de relever les défis. La motivation est très importante dans toute organisation, les ressources humaines ont tendance à travailler plus efficacement s'ils sont motivés »⁵.

La motivation n'est pas un simple trait de personnalité qui serait indépendant du contexte. Ce n'est pas non plus la conséquence quasi-automatique d'une bonne manière de diriger ceux qui travaillent, ou d'une structure organisation adéquate : c'est la résultante

³ Aguilar Michael, **L'art de motiver**, DUNOD, paris, 2009, p 03.

⁴ FENOUILLET Fabien, **la motivation**, édition DUNOD, paris, 2003, p 07.

⁵ <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00542732/document>.

complexe de contraintes économique, technologique, organisationnelles et culturelles au sens le plus large et de leurs interactions avec les besoins, les valeurs et les aspirations des individus. En outre, la motivation n'est pas un état stable mais un processus toujours remise en question.⁶

La littérature relative à la motivation, révèle l'existence de plusieurs théories et modèles de la motivation au travail, qui permettent de comprendre et d'expliquer la dynamique de celle-ci. La proposition de Pintrich 2003 et Bourgeois 2006, a partir d'une revue ont distingué les différents modèles de la motivation, en se limitant à ceux qui reposent sur le paradigme «socio-cognitif» appelé encore « interactionniste ». Parmi ces modèles, celui de l'autodétermination de Deci et Ryan (1985, 2000), semble être le mieux placé pour analyser la motivation sous une approche multidimensionnelle. En effet, afin de mieux comprendre la motivation au travail, il est important de ne pas se contenter uniquement de la mesure de l'intensité de celle-ci, mais plutôt de tenter de mener une appréciation, selon une approche qui prend en compte plusieurs dimensions à la fois de la motivation.

Le modèle de l'autodétermination de Deci et Ryan, a subi un certain nombre de perfectionnements au cours des années, Cette théorie, part du principe que l'être humain a des besoins psychologiques fondamentaux et que leur satisfaction est essentielle pour une meilleure croissance, et un meilleur bien-être de l'individu. Il repose sur le postulat majeur que tout être humain, cherche à satisfaire trois principaux besoins psychologiques : un besoin de compétence, un besoin d'autonomie et un besoin de relation avec autrui (affiliation).⁷

Les deux promoteurs de ce modèle Deci et Ryan distinguent ainsi entre trois types de motivation, la motivation intrinsèque, la motivation extrinsèque et l'amotivation. Cette dernière correspond à l'absence d'autorégulation et d'énergie volontaire, et reliée a des conséquences négatives au travail. Elle caractérise notamment les individus qui effectuent le travail d'une manière mécanique. La motivation intrinsèque, correspond au type de motivation la plus autodéterminée. Lieury et Fenouillet 1996 prônent les mérites de la motivation intrinsèque, qui comme définie par Deci et Ryan 1985 est liée à une satisfaction que l'individu éprouve dans l'exercice d'une activité ou une tâche parce qu'il la trouve intéressante en soi. A l'inverse, la motivation est dite extrinsèque, lorsque la satisfaction ne

⁶ Claude levy-leboyer, **la motivation dans l'entreprise modèle et stratégies**, 2ème édition d'organisation, 1998, p10

⁷ Voir SMAILL, Roula Aouidet et BOUGHANMI, Samia. **Profils motivationnels du personnel de la Centrale Laitière du Nord en Tunisie**. P3.

provient pas de l'exercice de l'activité en soi mais elle dépend davantage de facteurs externes liés à l'exercice de celle-ci, telles que les récompenses financières et les promotions.⁸

« Loin donc de la traditionnelle dichotomie entre motivation intrinsèque et motivation extrinsèque, la théorie de l'autodétermination telle que proposée par ses auteurs Deci et Ryan, offre bien un cadre d'analyse à la fois plus complet mais également plus précis des déterminants de la motivation, appréhendée sous une approche multidimensionnelle. Le postulat le plus pertinent sur lequel se base cette présente théorie, est que cette variété au niveau des formes de motivations, organisées sur un continuum en fonction du degré d'autonomie. »⁹

A la suite de mes recherches sur ce thème, une question a émergé, celle de la satisfaction des besoins d'autodétermination contribuent-ils à l'amélioration de la performance des employés de la direction des œuvres universitaires (**DOU**) **Bejaia EL-KSEUR** ? C'est dans cet esprit que nous essayerons d'illustrer ce propos par la présentation d'un travail de recherche portant sur l'exploration et la description du lien réel existant entre les trois besoins d'autodétermination de la motivation au travail et la performance. Par conséquent, nous pouvons nous interroger :

1-La satisfaction du besoin de compétence contribue-t-il à l'amélioration de la performance des employés de la direction des œuvres universitaires (**DOU**) **Bejaia EL-KSEUR** ?

2- La satisfaction du besoin d'autonomie contribue-t-il à l'amélioration de la performance des employés de la direction des œuvres universitaires (**DOU**) **Bejaia EL-KSEUR** ?

3- La satisfaction du besoin d'affiliation contribue-t-il à l'amélioration de la performance des employés de la direction des œuvres universitaires (**DOU**) **Bejaia EL-KSEUR** ?

1.2. Hypothèses

H¹. L'amélioration de la performance des employés de la Direction des œuvres universitaires (**DOU**) **Bejaia EL-KSEUR** est fonction de la satisfaction du besoin de compétence.

H². L'amélioration de la performance des employés de la Direction des œuvres universitaires (**DOU**) **Bejaia EL-KSEUR** est fonction de la satisfaction du besoin d'autonomie.

⁸ Voir SMAILI, Roula Aouidet et BOUGHANMI, Samia, op.cit.

⁹ Ibid.

H². L'amélioration de la performance des employés de la Direction des œuvres universitaires (DOU) **Bejaia EL-KSEUR** est fonction de la satisfaction du besoin de d'affiliation.

1.3. Les objectifs de la recherche

Les objectifs de notre recherche intitulée «le rôle de la motivation au travail dans le développement de la performance des employés. » sont comme suit :

- Etudier la variable « motivation au travail » dans l'une des organisations publique et locale la **DOU BEJAIA EL-KSEUR** ; à savoir le processus de la motivation, ses facteurs, ses théories, ses types, ainsi que ses caractéristiques.
- Acquérir des connaissances sur les différentes motivations que les organisations publique, Algériennes et notamment la **DOU** appliquent pour ses employés.
- Découvrir les facteurs motivationnels adoptées par l'organisation de la **DOU EL-KSEUR**.
- Mieux connaître la théorie d'autodétermination de DECI et RYAN, et son influence sur l'amélioration et l'augmentation de la performance des employés.
- . Mettre en pratique les connaissances acquises pendant notre cursus universitaire.

1.4. Définition des concepts clés

1-4-1-Le besoin de compétence

-Définition théorique :

Selon White. White, un des premiers à identifier le besoin de compétence, définit ce dernier comme le besoin d'interagir efficacement avec son environnement. De plus, la perception de ses compétences donne à l'individu un sentiment satisfaisant d'efficacité qui maintient et augmente le goût d'être efficace. White considère que ce besoin d'interagir efficacement avec l'environnement est essentiel, mais qu'il ne peut être pris en considération par l'individu qu'après la satisfaction des besoins physiologiques. Par exemple, un enfant reposé et repu a une meilleure propension à utiliser son énergie pour effectuer, par le jeu, des tentatives de contrôle et de maîtrise de l'environnement.¹⁰

¹⁰https://emploi.quebec.gouv.qc.ca/guide_mesures_services/03_Appr_intervention_Parcours_ind/Annexes/Ann_2_Concept_besoin_et_process_motivationnel_lien_besoins.pdf.

-Le besoin de compétence selon Harter :

Quelques années plus tard, Harter reprend l'idée du besoin de compétences comme besoin d'interagir efficacement avec son environnement, mais dans un contexte où la tentative de maîtriser l'environnement se solde par un échec. Les conclusions de cette recherche identifient deux situations par lesquelles le besoin de compétence est atteint ou « contaminé »: lorsque l'individu se sent contraint par l'extérieur à effectuer une tâche ou lorsque des échecs diminuent sa confiance de réussir. La contamination du besoin de compétence se traduit chez l'individu par un profond sentiment d'anxiété qui lui enlève le goût d'effectuer des tentatives de maîtriser l'environnement et par l'apparition d'un sentiment d'incompétence. L'étude de White permet de croire que les impacts négatifs peuvent être minimisés dans des conditions où l'individu est encouragé à percevoir qu'il a les compétences pour accomplir la tâche ciblée. Par exemple, un individu qui vit un sentiment d'échec lié aux refus d'embauche qui font suite aux entrevues peut se sentir incompétent. Le soutien de personnes qui l'encouragent et lui font voir que les refus ne dépendent pas que de sa compétence peut aider l'individu à poursuivre ses efforts. Le besoin de compétence est au service de la motivation, c'est-à-dire qu'il pousse l'individu à agir. En effet, lorsque celui-ci se sent capable de réussir ce qu'il entreprend, il est d'autant plus motivé à se mettre en action. Un autre facteur important dans cette motivation réside dans la perception de l'individu du contrôle qu'il exerce sur la décision d'effectuer la tâche. Ce dernier élément nous amène ici à approfondir le besoin d'autodétermination.¹¹

-Définition opérationnel :

Le besoin de compétence celui-ci est défini comme le désir de se développer, d'utiliser ses compétences dans des tâches variées et de relever des défis .ce besoin réfère à l'efficacité et au sentiment de confiance en soi dans l'action.

1-4-2- besoin d'autonomie

L'être humain a un besoin inné d'être la source causale de ses comportements .Plus son environnement lui permet de mettre en branle des comportements, d'opérer des choix et d'agir à son gré, plus il se sent autonome et plus sa motivation à agir est autodéterminée.¹²

Le besoin psychologique d'autonomie fait référence au choix, à la responsabilité et à la volonté relativement à un but fixé. Selon la TAD et pour satisfaire son besoin d'autonomie, la

¹¹https://emploi.quebec.gouv.qc.ca/guide_mesures_services/03_Appr_intervention_Parcours_ind/Annexes/Ann_2_Concept_besoin_et_process_motivationnel_lien_besoins.pdf

¹² Landry, Rodrigue, ALLARD, Réal, DEVEAU, Kenneth, *et al.* **Autodétermination du comportement langagier en milieu minoritaire: un modèle conceptuel.** *Francophonies d'Amérique*, 2005, vol. 20, p. 63-78.

personne tentera d'accorder ses comportements, ses activités et ses expériences avec ce qu'elle est, c'est-à-dire en concordance avec ses intérêts et ses valeurs personnelles .Plus concrètement, le soutien au besoin d'autonomie pourrait s'illustrer dans le domaine de la santé lorsque le médecin offre des choix à son patient et reconnaît son expérience interne dans le processus de réadaptation. ¹³

-Définition opérationnel :

Ce besoin réfère au désir d'être autonome et libre dans ses comportements plutôt que contrôlé par des sources extérieures. Implique que l'individu ait besoin de se sentir responsable de l'initiative de ses actions et de se percevoir à l'origine de ses propres comportements .L'individu à le besoin de sentir qu'il est l'agent causal de ses actions, qu'il peut choisir librement un comportement à adopter. Par conséquent, le besoin d'autonomie correspond à l'expérience de congruence entre ses actions et ses valeurs personnelles). À titre indicatif, un travailleur qui a l'impression d'avoir choisi sa profession librement et que celle-ci est cohérente avec ses valeurs personnelles voit son besoin d'autonomie comblé.

1-4-3-besoin d'affiliation**-Définition théorique :**

Le sentiment d'être à la fois respecté et important pour son entourage se rapporte au besoin psychologique d'affiliation. Ce besoin réfère à l'intérêt naturel de l'humain pour le développement de liens d'attachement, l'acceptation de soi par les autres et l'intégration au sein d'un groupe de pairs. Un médecin soutenant le besoin d'affiliation de son patient aurait en fait une attitude chaleureuse empreinte de sollicitude, qui exprimerait son ouverture à une relation bienveillante. ¹⁴

Il s'agit d'un besoin éprouvé par une personne à se sentir proche d'un individu qui lui ressemble ou qui l'aime ,à lui plaire ,à gagner son affection, et à rester attaché à lui .ce besoin a été identifié par Henry Murray dans son ouvrage *Experiments in personality* (1938).

¹³ Wilshire, Élisabeth. Relations entre le soutien aux besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation offert par les médecins et la famille et la motivation spécifique à l'activité physique, à l'alimentation et à l'adhérence médicamenteuse chez des patients coronariens du Saguenay-Lac-St-Jean. Université du Québec à Chicoutimi, 2013.

¹⁴ Ibid.

-Définition opérationnelle :

L'affiliation désigne l'ensemble des actes du thérapeute visant à le relier aux membres de la famille ou au système familial.

1-4-4-Performance**-Définition théorique :**

La performance de l'entreprise est censée être durable, c'est pour cela qu'elle est Définie également comme étant : la capacité d'une entreprise à renouveler sur une Longue période des performances satisfaisante (et non pas exceptionnelles) en terme de croissance et d'émarge. La définition de la performance s'est tellement sophistiquée ces derrière années à travers le rôle croissant joue par la logique financière que l'on perdu de vue l'essentiel.¹⁵

La performance nous renvoie à la notion de résultats dans la tenue d'un poste, en fonction d'objectif préalablement définis et dont il est possible de contrôler ou de mesurer l'avancement.¹⁶

Selon Patrick GILBERT et Marina CHARPENTIER : « La performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis.» En effet, la performance d'une entreprise renvoie au comportement du manager et plus généralement aux méthodes de management, c'est pour cette raison que l'on dit que la performance est subjective.¹⁷

A la fin des années 60, BLAKE et MOUTON ont réalisé une grille managériale s'inscrivant dans un courant de pensée dit situationnel. C'est une approche comportementaliste cherchant non pas à analyser les traits de personnalité des managers mais leurs comportements et styles de conduite.¹⁸

-Définition opérationnelle :

La performance est un résultat optimal obtenue par l'utilisation la plus efficient possible des ressources mises en œuvre avec plus d'efficacité.

¹⁵ PAUL PINTO, Pinto **la performance durable**, Ed DUNOD, PARIS, 2003, p 8

¹⁶ MARSA LUC, **la détection des potentiels pour une gestion anticipée des ressources humaines et des carrières**, édition ESF, paris, 1998, p 13.

¹⁷ Laura MUCHA, **la motivation des salariés et la performance dans les entreprises**. PDF, mémoire professionnel 1ere année master management stratégique des organisations parcours ressources humaines, université de Reims, 2010, p 13.

¹⁸ Ibid.

Partie théorique

Chapitre II :

La motivation au travail

Préambule

La motivation au travail envahisse le monde du management des ressources humaines elle est un Concept clé attracteur a souvent suscité l'intérêt des managers et chercheurs. Étant donné qu'elle constitue un facteur majeur et essentiel de la réussite professionnelle, et de la survie des organisations, bien aussi, Elle est apparue, comme une variable très importante de la qualité de vie et du bien-être des employés, il semble indispensable de la mieux cerner.

À travers ce chapitre réservé à la motivation au travail, nous allons montrer les différents points qui la constitue, et d'essayer de la définir sous différentes approches, son processus, ses caractéristiques, et les facteurs qui doivent être adaptés pour rendre les employés motivés, et tenter de mieux comprendre ses différentes théories avancées jusqu'à nos jours, ses types, et la mesure de la motivation.

2-1-Notion et définitions

Pendant le premier tiers du XXème siècle la notion de motivation n'émergeait pas dans le langage commun ni dans celui des organisations. une définition juridique du terme a été proposé par les dictionnaires français. La motivation correspondait à la justification d'un acte et à l'exposé des motifs d'une décision. Cependant que les tentatives des chercheurs et managers pour mieux comprendre le fonctionnement des organisations, en particulier des entreprises. Le concept de motivation au travail a été entré dans leur langage.¹⁹

Dans le contexte de la gestion des entreprises, exactement dans les années 1930 la notion « motivation » est apparu aux Etats-Unis où il connut d'emblée un grand succès. Dichter et Cheskin Les deux publicitaires qui en revendiquent la paternité, l'ont introduit dans une perspective où ils entendaient détecter les causes réelles du comportement de l'homme, en cherchant en quelque sorte à percer une partie de son intimité. D'abord né dans le contexte de

¹⁹ Roussel, Patrice, Et Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi (Toulouse). ***La motivation au travail: concept et théories***. LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse, 2000.p3

l'analyse des comportements de consommation, le concept a progressivement étendu son champ d'application à celui des relations de travail.²⁰

Aujourd'hui, La motivation au travail se trouve au croisement de deux disciplines en particulier : La psychologie et la sociologie. En d'autres sens la motivation fut étudié par plusieurs théoriciens et auteurs. Nombreuses sont les définitions de la motivation dans la mesure où son rôle évolue à travers le temps.

🚦 Selon la définition d'ALAIN ERALY, "la motivation, c'est l'engagement de la personne dans son travail qui, si le contexte le permet, va entraîner un surcroît de performance"²¹

🚦 Selon Nicole AUBERT : « La motivation concerne l'approfondissement des motifs qui nous poussent à agir et l'étude du processus qui nous met en mouvement »²²

🚦 Selon VALLERAND et THILL : « 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 du comportement »²³

De ce fait, chacun des chercheurs susmentionnés a son propre idiologie, mais on peut remarquer et constater dans leurs définitions un rapprochement dans le sens. Alors on déduit que la motivation est une force intérieure, qui pousse la personne à agir ou un ensemble de processus qui déclenchent des comportements orientés vers des objectifs organisationnels, tels qu'il les perçoit. donc Il s'agit d'une optimisation de l'effort vers un but précis et non d'une simple dépense d'énergie.

²⁰ Duvillier, Thibaut, Jean-Louis Genard, and Alexandre Piraux. *La motivation au travail dans les services publics*. L'Harmattan, 2003. p39

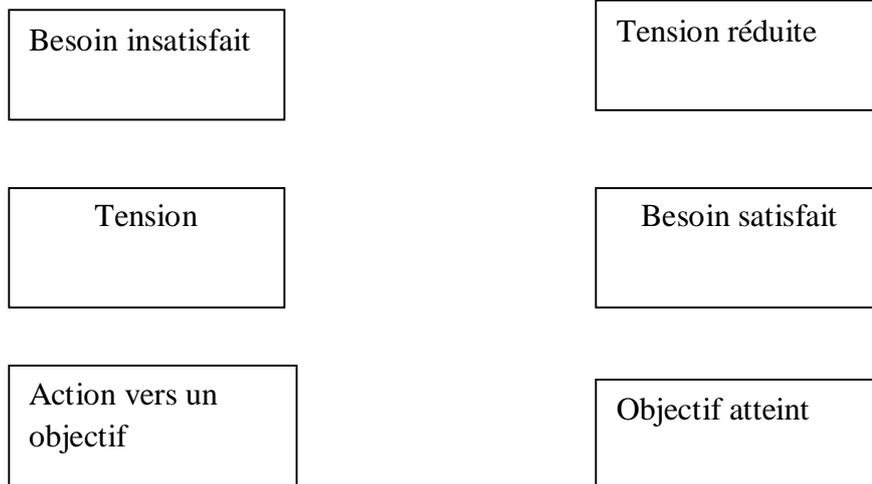
²¹Ibid. P 40-41

²² AUBERT Nicole, *Diriger et motiver*, 2ème éd, Edition Organisations, Paris, 2003, P16

²³ Roussel, Patrice, Et Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi (Toulouse). *La motivation au travail: concept et théories*. LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse, 2000. P4

2-2-Le processus de la motivation

Le processus de la motivation est défini comme un besoin qui se fait sentir et crée une tension, une action donc se crée pour diminuer la tension. Quand l'action atteint son but, le besoin satisfait et la tension réduite.



processus de motivation : BERGERON, J-L, COUTE, N JACOUES, J, BELANGER-les aspects humains de l'organisation. Boucherville, GAETON MORIN éditeur,1979. p104

2-3. Les caractéristiques de la motivation

La motivation est le construit utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement.²⁴

Les psychologues s'accordent sur les caractéristiques de la motivation et distinguent quatre éléments constitutifs de ce construit.²⁵

2-3-1-Le déclenchement du comportement

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

²⁴ VALLERAUD RJ, et THILL EE, **introduction au concept de motivation**, Editions études vivantes-Vigot, Laval (Québec), 1993, p18.

²⁵ ROUSSEL Patrice, op.cit., p 4-5.

2-3-2-La direction du comportement

La motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est-à-dire vers les objectifs à atteindre. Elle est la force incitatrice qui oriente (1) l'énergie nécessaire à la réalisation des buts à atteindre, (2) les efforts pour réaliser de son mieux, selon ses capacités, le travail qui est attendu.

2-3-3-L'intensité du comportement

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

2-3-4-La persistance du comportement

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

2-4-Les facteurs de la motivation

2-4-1- La reconnaissance

La reconnaissance au travail occupe une place primordiale dans le processus de motivation, en effet plus le salarié se sent reconnu par l'employeur, plus il va être motivé. La reconnaissance influe positivement sur la productivité et la qualité des services, sans oublier son rôle non négligeable dans le succès et la pérennité des organisations²⁶

Bien aussi, grâce à la motivation des salariés par la reconnaissance, l'entreprise va pouvoir atteindre un niveau de performance élevé.

Il existe quatre grands domaines de reconnaissance d'après Brun et Dugas²⁷

²⁶ Claude LEVY-LEBOYER, **La motivation dans l'entreprise**. 2^{ème} édition. Ed d'organisation. Paris. 2003. P 32

²⁷ Yves EMERY et François GONIN, **Gérer les ressources humaines**. Bibliothèque des ressources humaines. Lausanne. 1999. page 191.

2-4-1-1- La reconnaissance existentielle (la personne)

Elle considère l'homme comme un individu unique, doté d'une intelligence, propres sentiments, compétences et expériences. Ça se manifeste par de petits gestes dans la communication interpersonnelle au quotidien. Par la reconnaissance l'existentielle, Les individus sont habilités à faire entendre leur voix et à influencer les décisions.

2-4-1-2 La reconnaissance de la pratique de travail

Cette dimension de reconnaissance, implique dans le cadre du travail, la manière d'exécution des tâches par le employé : comportement, qualités professionnelles, Compétence. Les éléments couverts par cette reconnaissance comprennent la créativité, Innovation, amélioration continue des méthodes de travail, la relation avec les clients, travail d'équipe etc.

2-4-1-3 La reconnaissance de l'investissement dans le travail

Quelquefois, malgré tout le savoir-faire et l'énergie déployés, les résultats ne sont pas à la hauteur des efforts. Donc On ne peut récompenser l'atteinte des objectifs (reconnaissance des résultats), mais l'investissement dans le travail pourra recevoir une reconnaissance appropriée. On relèvera alors la qualité et l'importance des efforts grâce auxquels l'employé a contribué au processus de travail.

La reconnaissance de l'investissement au travail peut s'exprimer de plusieurs façons : remerciements verbaux à un employé pour son implication; applaudissements lors d'une réunion pour relever l'effort investi dans un projet d'équipe; lettre personnalisée pour souligner le courage et la ténacité d'un employé dans des conditions adverses; reconnaissance du temps supplémentaire et des années de service.²⁸

2-4-1-4- La reconnaissance des résultats du travail

Avec la reconnaissance des résultats du travail réalisé, ce sont le produit du travail de l'employé et sa contribution aux objectifs de l'entreprise qui sont l'objet d'une appréciation. Il s'agit d'un jugement et d'un témoignage de gratitude sur l'efficacité, l'utilité et la qualité du travail accompli par un individu ou un groupe d'employés. Ce type de reconnaissance,

²⁸ BRUN, Jean-Pierre et DUGAS, Ninon. **La reconnaissance au travail: une pratique riche de sens.** Québec: CSSST, 2002. P17-18.

conditionnelle aux résultats, s'exprime donc une fois la tâche accomplie. Pour l'employé, c'est sa contribution à l'entreprise qui se trouve ainsi valorisée, d'où un plus grand sentiment d'importance dans l'organisation.

La reconnaissance des résultats se concrétise de diverses manières, souvent de façon formelle : rencontre pour l'évaluation des réalisations d'un employé; cérémonie soulignant une réussite particulière; félicitations spontanées des pairs à un employé ayant relevé un défi important; lettre personnalisée, primes de motivation versées lorsqu'un objectif précis est atteint.²⁹

2-4-2- Motivation par les rémunérations

La motivation s'exerce principalement sur le niveau de rémunération, en particulier la rémunération variable. Le niveau de bonus l'emporte sur le niveau de responsabilité comme levier de reconnaissance professionnelle. Bien que n'étant pas la seule source de motivation au travail, la rémunération en est bien un facteur prépondérant, elle génère un niveau de satisfaction dynamique qui conditionne le niveau de motivation pour la période suivante.³⁰

La rémunération fixe est perçue régulièrement, elle est considérée comme sécurisante et fidélisante lorsque son montant est suffisant. La rémunération variable correspond au contraire à une perspective de gain, conditionnée par un effort ou une performance qui sera à l'origine de l'incitation. Elle est de plus en plus utilisée par les entreprises car elle est considérée comme plus motivante.³¹

Les entreprises peuvent jouer sur les conditions de rémunération directe Pour motiver les employés. La rémunération directe comprend principalement le salaire de base. D'autre part, il s'agit de la rémunération directe variable est appelée rémunération au rendement lié à la performance individuelle ou collective. Afin de motiver les salariés, les entreprises doivent proposer des salaires attractifs par rapport à la concurrence. Les entreprises ont tout intérêt à offrir des salaires plus élevées que celui-ci proposés sur le marché du travail ; le but étant d'attirer une main d'œuvre de qualité, la fidélisation, c'est aussi d'inciter les collaborateurs à faire des efforts, en d'autres termes les motiver.

²⁹ BRUN, Jean-Pierre et DUGAS, Ninon op.cit, p15-16.

³⁰ Bernard ROMAN, **bâtir une stratégie de rémunération**, 2eme édition, DUNOD, paris, 2010, p18 et 96

³¹ Tirchi, Ourdia. **La gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail**. Diss. Université Mouloud Mammeri, 2012. P92.

2-4-3- La Motivation par une bonne gestion de carrière

Quand il s'investit dans une entreprise, le salarié espère pouvoir y faire carrière. Les possibilités de progression de carrière qui lui sont offertes peuvent aussi être déterminantes. Pour motiver ses salariés, l'entreprise a donc intérêt à récompenser leurs efforts en proposant des possibilités de promotion et d'accès à de nouvelles fonctions gratifiantes.³²

2-5- Les théories de la motivation

Les recherches sur la motivation se sont multipliées depuis les années 1960. Avec l'émergence des multinationales, la mondialisation, et contributions d'auteurs non occidentaux-surtout japonais, Concernant le management, ont créé La diversité des courants de pensées, ce qui rend la classification et la taxinomie encore plus problématique. Nous allons maintenant présenter un aperçu des principales théories, dont On peut distinguer les théories du contenu (centrée sur satisfaction des besoins), les théories de choix cognitif (centrée sur la perception des liens entre effort, performance et récompense), et Les théories de l'autorégulation et de la métacognition,

2-5-1-Les théories de contenu

Les théories de contenu ou des besoins considèrent que la motivation est suscitée par la volonté de satisfaire entièrement les besoins. Les deux théories les plus connues sont celles de Maslow et d'Herzberg. L'un et l'autre font partie des auteurs les plus célèbres en matière de théorisation des besoins. Ils ont cherché à structurer les sources de motivation, soit en les hiérarchisant sous forme d'un "pyramide", soit en les opposant de façon dialectique par la théorie "bi- factorielle".

2-5-1-1-La théorie des besoins d'Abraham Maslow

« ABRAHAM MASLOW, psychologue de formation et spécialiste du comportement humain, il est l'un des premiers théoriciens à s'intéresser explicitement à la motivation ». ³³

D'après Maslow (1943), l'individu cherche à répondre à des besoins selon une hiérarchie de besoins : une fois qu'un besoin est satisfait, l'individu souhaite satisfaire le

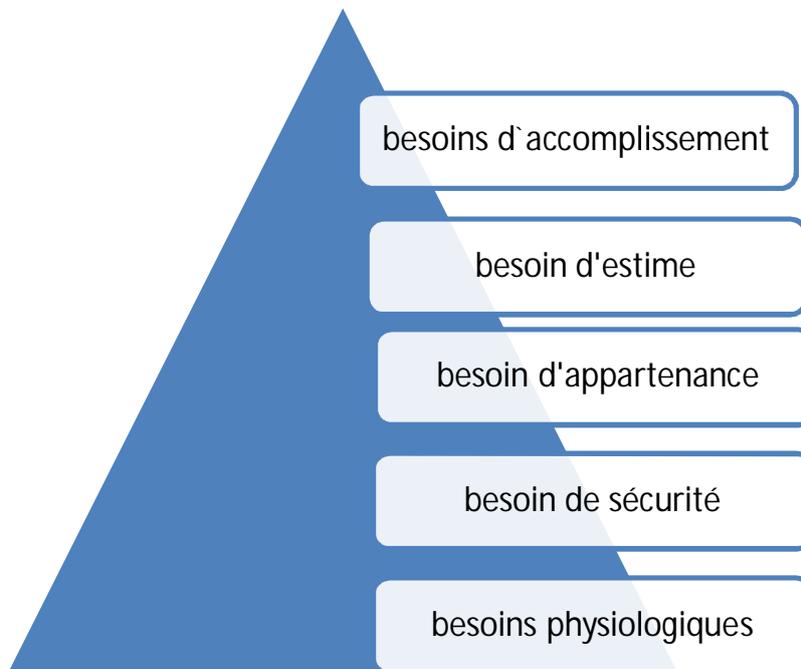
³² <https://www.memoireonline.com/06/11/4562/Analyse-des-facteurs-influenant-la-motivation-du-personnel-dans-une-societe-etatique-Cas-spec.html>. Consulté le 18/02/2022

³³ PLANE Jean Michel, **Théories des organisations**, 2èmeéd, Edition DUNOD, Paris, 2003, P38

besoin immédiatement supérieur dans la hiérarchie, jusqu'à ce qu'il parvienne au dernier niveau, celui de l'accomplissement personnel. L'intérêt est de proposer des avantages adaptés au niveau des besoins auxquels se trouve chaque personne à un moment donné.

Les besoins hiérarchiques de MASLOW sont représentés par la pyramide suivante :

Figure 1: La pyramide des besoins selon MASLOW.



Source : Nicole AUBERT, diriger et motiver, 2005, P 20

MASLOW a lui-même établi une distinction entre les niveaux des besoins physiologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime, et celui de self actualization (terme dû à Kurt GOLDSTEIN - 4). Les quatre premiers répondraient conceptuellement au modèle de l'homéostasie, alors que le plus élevé, actuellement désigné en français comme l'accomplissement de Soi serait un état de sagesse dans lequel ne s'exprimeraient plus de besoins. L'ayant décrit à partir de personnalités célèbres et d'une douzaine d'anonymes MASLOW estimait que ce niveau n'était accessible qu'à 2 % des individus.³⁴

Si la hiérarchisation des besoins établie par MASLOW et le concept de l'accomplissement de Soi ont été critiqués, il subsiste de sa théorie la réalité de quatre grands types de besoins: physiologiques, de sécurité, d'appartenance et d'estime de soi (par les autres et par soi-même).

³⁴ QUINTON, André. Psychologie d'apprentissage-les motivations. *DU de pédagogie*, 2007.p3

2-5-1-1-1-Les besoins physiologiques, vitaux, correspondent au niveau de base:³⁵

Pour les nouveau-nés, ces besoins sont évidents. Ils doivent avoir de l'oxygène, Nourri, protégé du froid et du chaud, protégé de toute agression extérieure, aimé. Ces besoins sont innés, ancrés au niveau biologique, Incontrôlable, réagit aux stimuli internes. Le modèle de l'homéostat est applicable à ces besoins physiologiques (respiration, faim, soif, sommeil, etc.) où il y a bien une recherche d'équilibre

Pierre CHANGEUX étend la notion à l'espèce, au-delà de l'individu « *L'homme et l'animal ont des comportements d'exploration spontanée de leur environnement destinés à satisfaire des besoins végétatifs élémentaires nécessaires à la survie : manger, boire, se chauffer, chercher des partenaires sexuels pour la reproduction. Parfois ils migrent pour chercher un environnement plus favorable.* " Les études chez l'animal ont montré la réalité de ces besoins. »³⁶

2-5-1-1-2-Les besoins de sécurité

Sont liés à l'aspiration de chaque individu qui souhaite à être assuré du lendemain physiquement comme moralement. La sécurité c'est vivre sans danger. Nous reconnaissons l'importance des besoins de sécurité à travers des situations dans lesquelles les individus doivent mobiliser toute leur énergie pour s'enfuir ou se protéger ; ce sont des cas de catastrophes naturelles, d'accidents, de guerres.

2-5-1-1-3-Les besoins d'appartenance

Ce sont des besoins sociaux, de donner et de recevoir de l'affection, d'être écouté par les autres, de se sentir accepté et faire partie d'un groupe. Ou tout simplement le sentiment d'appartenance à un collectif. Le fait d'être rejeté, d'être inutile, de se sentir seul, abandonné va créer les conditions d'émergence de ce besoin.

2-5-1-1-4-besoin d'estime

L'homme a besoin d'être respecté soi-même et respecter les autres, il a besoin de s'occuper pour être reconnu, avoir une activité valorisante qu'elle soit dans le domaine du travail ou dans celui des loisirs, il s'agit en particulier du besoin de se réaliser, de se valoriser à travers

³⁵ QUINTON, André. Op.cit. p4

³⁶Ibid

une activité. L'être humain a aussi besoin de faire des projets, d'avoir des objectifs et de pouvoir exprimer ses idées.

2-5-1-1-5-Besoin d'accomplissement

Ou bien besoin de réalisation, consiste à permettre à l'individu de s'épanouir et de se révéler pour pouvoir atteindre son plein potentiel, ce qu'un homme peut être, et ce qu'il doit être. Mais, pour y parvenir il faut bien maîtriser l'ensemble des besoins précédents.

« L'accession à ce besoin passe par la satisfaction de besoins divers en matière de création, d'esthétisme, de spiritualité. Il est décrit par MASLOW comme l'accession à un niveau de parfaite sérénité. Il ne serait atteint que par 1 % des individus »³⁷

2-5-1-2-La théorie bi-factorielle de la motivation d'après HERZBERG

La théorie de Herzberg identifie deux facteurs qui influencent la motivation au travail. Elle soutient que les facteurs qui conduisent à la satisfaction au travail ne sont pas les mêmes que les facteurs qui conduisent à l'insatisfaction et ne peuvent être significativement opposés les uns aux autres. Selon cette théorie, les individus rechercheront une plus grande satisfaction des besoins psychologiques de niveau supérieur liés à la nature du travail lui-même, au niveau de responsabilité attribué, à la réussite professionnelle et à la reconnaissance. Ceux-ci représentent pour cet auteur (Herzberg) des facteurs motivateurs corrélés au contenu du travail.³⁸

D'après sa théorie, Herzberg a permis d'expliquer bien la question de motivation au travail à travers une distinction entre deux facteurs de motivation « intrinsèque » et « extrinsèque ».

Les facteurs de motivation extrinsèque appelés aussi facteurs d'hygiène ou de satisfaction. Ces facteurs correspondent à des besoins qui dès qu'ils sont pourvus, réduisent l'insatisfaction. Ces facteurs sont : les conditions de travail, la rémunération, la supervision et l'orientation au travail, la relation avec le supérieur hiérarchique et les collègues, la politique d'administration de l'entreprise, etc.

³⁷ QUINTON, André. Op.cit. P7

³⁸ SOUFIANE, KARRAKCHOU. **La motivation du capital humain: facteur déterminant de l'engagement au travail et de la performance organisationnelle.** *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 2020, vol. 1, no 2. P11

Les facteurs de motivation intrinsèque appelés aussi les facteurs moteurs ou valorisants sont la source réelle de motivation, cette motivation est à rapprocher au contenu des tâches, à la promotion, au développement professionnel, à l'autodétermination et l'accomplissement, à la reconnaissance et à la responsabilité. Herzberg considère que la motivation au travail est le résultat cumulatif de l'absence d'insatisfaction par rapport aux facteurs d'hygiène et de la satisfaction par rapport aux facteurs moteurs ou de motivation.

Ces deux catégories de facteurs d'ordre motivateur en milieu de travail qui interviennent de manière très différente dans le mécanisme de la motivation sont indispensables pour enrichir le travail. Cet enrichissement du travail repose sur deux fondements :

- ✚ Un enrichissement d'ordre horizontal qui vise à diversifier le travail attribué aux travailleurs ;
- ✚ Un enrichissement d'ordre vertical qui se focalise sur l'attribution au travailleur que ce soit son niveau hiérarchique un niveau plus élevé d'autonomie et de responsabilités plus étendus dans son travail.

Ce premier type de facteur met en évidence que les personnes ne se contenteraient pas seulement des besoins d'ordre inférieur appelés facteurs d'hygiène tels que les besoins associés à la rémunération ou à de bonnes conditions de travail.

En effet, cette théorie de deux facteurs ou bi-factorielle de Herzberg précise que la présence des facteurs d'hygiène ou d'insatisfaction au travail est une condition préalable à l'atteinte de la performance mais n'en constitue pas moins un déterminant (Herzberg, 1969). Pour ce faire, les organisations devraient dans un premier temps s'atteler à assurer la présence des facteurs d'hygiène pour éviter toute source d'insatisfaction ou de frustration au travail. Elles doivent ensuite mettre en œuvre, avec acuité, les moyens pour assurer le foisonnement des facteurs motivateurs liés à la nature du travail lui-même en vue de conforter la motivation et la satisfaction des travailleurs.³⁹

³⁹SOUFIANE, KARRAKCHOU. Op.cit. p12

2-5-2-Les théories du choix cognitif :

D'autres théories motivationnelles s'intéressent aux processus guidant les choix supposés conscients ou volontaires des individus. Ces théories partent du principe que le comportement d'individu est déterminé par la valeur qu'il attribue à ses buts et par la probabilité d'en obtenir des résultats à la mesure de l'effort consenti. Parmi ces théories, on ne va présenter que la théorie VIE de Vroom 1964, car elle est celle qui a le plus trouvé application dans le domaine managérial.

2-5-2-1-Théorie des attentes (V I E) de vroom 1964

Victor Vroom, a été publiée en 1964, et parmi la première des théories de la motivation elle a soulevé la question « comment ? ». Comment se déroule le processus motivationnel ? Comment atteindre un redoublement d'efforts d'un employé ? Comment se produit le désintérêt de travail ?

« V. H. Vroom défend l'idée que le comportement des travailleurs s'explique par la valeur perçue de ses conséquences, qui résulte d'un choix conscient et raisonné à la mesure de l'effort consenti, d'une série d'analyses entre coûts et bénéfices au regard de la valeur attribuée aux objectifs. Il suppose également que le travailleur effectue un choix conscient et raisonné des moyens qui lui permettront d'atteindre ses objectifs (d'où le nom de « théorie des attentes»). »⁴⁰

La motivation d'un individu est influencée par son attente interne, ses efforts sont fournis par une réflexion stratégique de types « effort – rendement – résultat» d'abord, l'effort de l'individu doit y avoir un résultat prétentieux (personne n'est intéressé par un travail vain et inutile, donc on va à peine chercher quelqu'un pour qui un tel travail serait motivant). Dans la suite, il faut que le résultat soit récompensé. On parle donc de la relation résultat-récompense ; si grand est le résultat, si grand devrait être la récompense. Dans le cas contraire, l'intérêt de l'individu va baisser de même que son effort. La dernière condition c'est que la récompense doit être pertinente pour cet individu. Ce n'est pas nécessairement de l'argent en tant que la récompense la plus préférée, on considère aussi une reconnaissance publique.

⁴⁰ PESQUEUX, Yvon. **L'«école des relations humaines» et la question de la motivation**. 2020.p 57.
Disponible sur le site : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02523223/document>. consulté le 26/02/2022.

Selon Vroom donc, la force motivationnelle dépend de l'enchaînement de trois types de perceptions :⁴¹

- ✚ **L'attente (Expectation)** : C'est la croyance que l'effort accru d'un individu lui permettra d'améliorer sa performance au travail. Le terme « expectation » fait référence aux attentes de l'individu concernant la probabilité d'atteindre un objectif de performance en fonction d'un certain niveau d'effort consenti dans le travail.
- ✚ **L'Instrumentalité** : il s'agit d'une estimation de la probabilité que la performance attendue, prévue d'un individu, entraîne des conséquences et des résultats (récompenses ou sanctions). Il y a aussi une question d'attentes ici, cette fois sur les avantages et les pénalités qui résulteraient de l'atteinte ou non d'un objectif de performance.
- ✚ **La Valence** : c'est la valeur émotionnelle qu'un individu attribue aux récompenses reçues.

La théorie des attentes renseigne les managers sur l'importance du feedback et du soutien pour les salariés car il clarifie le lien entre effort et performance. Elle rappelle également que les récompenses doivent être en lien avec le niveau de performance atteint. Enfin, elle incite à singulariser les systèmes de récompenses pour maximiser la valence accordée par chacun des salariés aux avantages qu'il reçoit.

2-5-3-Les théories de l'autorégulation et de la métacognition

Ces théories Selon Roussel «elle étudie les processus qui interviennent entre les mécanismes cognitifs et affectifs de l'individu lorsqu'il cherche à atteindre des objectifs. Dès lors qu'il a effectué un choix, des processus cognitifs et affectifs guident le comportement lui permettant d'atteindre l'objectif.»⁴²

Pour des raisons de concision, nous choisissons de ne présenter ici qu'une seule théorie de ce paradigme, celle qui a le plus d'impact sur le management des hommes et des équipes à savoir la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan.

⁴¹SALMA, L. (s. d.). Les théories de la motivation (Classiques et contemporaines), p.11. [Page consulté le 26/02/2022]. Disponible sur le site :

https://www.academia.edu/10796898/Les_th%C3%A9ories_de_la_motivation_Classiques_et_contemporaines

⁴²ROUSSEL, Patrice et LABORATOIRE INTERDISCIPLINAIRE DE RECHERCHE SUR LES RESSOURCES HUMAINES ET L'EMPLOI (TOULOUSE). *La motivation au travail: concept et théories*. LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse, 2000. P12

2-5-3-1-La théorie de l'autodétermination ou autorégulation (Deci et Ryan,2000)

Cette théorie est élaborée par les deux chercheurs américains, Deci et Ryan de l'université de Rochester. Par rapport à d'autres théories connues, La théorie de l'autodétermination (TAD) de Deci et Ryan sera utilisée afin de sensibiliser aux différents types de motivation ainsi qu'aux implications dans le monde du travail. La motivation au travail selon (TAD) est multidimensionnelle, distinguant ainsi 4 types de motivation. Ces 4 types sont inscrits dans un continuum selon le niveau d'autodétermination :

- ✚ **L'amotivation** c'est l'absence d'autorégulation et d'énergie volontaire, et reliée à des conséquences négatives au travail.
- ✚ **-Motivation contrôlée** englobe la **motivation extrinsèque** et la **motivation introjectée** :⁴³
 - ❖ **La motivation extrinsèque** est la moins autodéterminée, c'est la recherche de la récompense externe telles que le salaire et les avantages sociaux, et évitement de punition externe.
 - ❖ **La motivation introjectée** se traduit dans la vie de travail d'un individu par une valeur personnelle fluctue en fonction de sa performance. Par exemple les personnes ayant un degré élevé de ce type de motivation effectuer son travail pour être le meilleure à tout prix dans son domaine.
- ✚ **Motivation autonome** englobe la **motivation identifiée** et la **motivation intrinsèque** :⁴⁴
 - ❖ **La motivation identifiée** renvoie aux valeurs personnels et aux convictions d'un individu. les personnes ayant un degré élevé de ce type de motivation auront tendance à réaliser les tâches de travail parce qu'elles concordent à leurs valeurs personnelles
 - ❖ **La motivation intrinsèque** qui est le type de motivation avec le plus haut degré d'autodétermination. Au travail, les individus détenant un haut degré de

⁴³ Forest Jacques, Crevier-Braud Laurence, Gagné Marylène. **Mieux comprendre la motivation au travail**, effectif, Vol 2, N 3, 2009, P 24. (Page disponible sur le site : <https://iss.uqam.ca/wp-content/uploads/sites/31/2016/12/forest-2.pdf>. Consulté le 1/03/2022.)

⁴⁴ Forest Jacques, Crevier-Braud Laurence, Gagné Marylène. Op. cit. p24.

motivation intrinsèque trouvent un plaisir, une satisfaction et un intérêt à effectuer leurs tâches.

L'individu devient capable de s'autoréguler. La motivation selon cette approche est créée à partir de trois besoins :⁴⁵

- ❖ **Besoin D'autonomie** : c'est se sentir responsable de ses choix en matière de comportement.
- ❖ **Besoin De compétences** : motivé par le besoin d'être au niveau de résultat attendu. Avoir les compétences permet de contrôler son environnement par des comportements adaptés.
- ❖ **Besoin D'appartenance à un groupe** par l'intériorisation des normes de contrôle et de fonctionnement, des règlements. Leurs cohérences avec les valeurs et l'image de soi de l'individu permettent son glissement vers l'autodétermination.

Afin d'être motivés, les individus ont besoin de satisfaire ces trois besoins psychologiques. Dans le cadre de leur travail, ces besoins sont satisfaits par le soutien social plus particulièrement celui du supérieur immédiat, la rémunération et l'organisation du travail. Concrètement, afin de veiller à la satisfaction de ces besoins, les supérieurs immédiats peuvent notamment laisser des choix à leurs employés, faire de la rétroaction sur le progrès, expliquer le raisonnement derrière les demandes et règlements, reconnaître et considérer les émotions et la perspective de ses subordonnés.

2-6- Les types de la motivation : (intrinsèque et extrinsèque)

La motivation au travail peut être intrinsèque ou extrinsèque, cela signifie qu'il peut provenir d'une force motivationnelle interne, qui dépend des employés eux-mêmes en utilisant des motivateurs personnel, et en fonction de leurs caractéristiques personnelles, à titre d'exemple les traits de personnalité, les besoins, l'instinct, les pulsions. Il peut également être déclenché par une force motivationnelle externe qui dépend des facteurs situationnels, de la rémunération, de l'environnement de travail, du mode de management des supérieurs hiérarchiques, de la politique d'administration de l'entreprise, etc. Ces facteurs de motivation internes ou dispositionnels, et externes ou situationnels, sont variables et spécifiques à chaque individu.

⁴⁵ AMAR HOCINI, **Cours de psychologie sociale des organisations**, : Master 1, Faculté des sciences humaines et sociales, Université de Abderrahmane Mira de Bejaia, 2020/2021. P13.

Selon Deci 1975 « La motivation intrinsèque se définit comme étant reliée au besoin d'un individu de se sentir compétent et déterminé. La motivation extrinsèque fait davantage référence à la récompense externe propre à une activité.»⁴⁶

Afin de mieux comprendre ces deux facteurs et leur influence dans le domaine de travail, il est important de les bien définir :

2-6-1-La motivation extrinsèque

Selon Deci, La motivation extrinsèque est la motivation d'un objet spécifique dont le but n'est pas l'activité, c'est-à-dire qu'il est externe et non directement lié à la tâche effectuée. Traverser Par exemple, nous pouvons illustrer cela en disant qu'un employé qui travaille uniquement pour le salaire a une motivation extrinsèque. Par conséquent, La motivation extrinsèque se définit également par la recherche des récompenses externes et en évitant la punition. Il se produit lorsqu'un individu essaie d'obtenir quelque chose en échange de pratique de l'activité.⁴⁷

Une personne extrinsèquement motivée ne fera pas l'activité pour elle-même, mais pour en tirer quelque chose d'agréable ou de faire éviter quelque chose Pas content en fois l'activité terminée. La théorie d'autodétermination des deux auteurs Deci et Ryan 1985 a identifié quatre formes de motivations extrinsèques :⁴⁸

✚ La motivation extrinsèque par régulation externe où l'individu réalise une activité pour des éléments externes, la récompense qui lui est attachée ou pour éviter la punition.

✚ La motivation extrinsèque par introjection où l'individu réalise une activité par une intériorisation des contraintes, parce qu'il s'impose des pressions à lui-même. Elles ne sont plus extérieures à l'individu. Il ressent de la culpabilité s'il ne fait pas rien.

⁴⁶ CHOQUETTE, Evelyne. **Une analyse de la motivation intrinsèque/extrinsèque pour une affectation internationale auprès de diplômés de MBA**. 2006. P 21, (en ligne disponible sur le site : <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/1526/a1.4g453.pdf?sequence=1>), consulté le 28/2/2022.

⁴⁷ CHOQUETTE, EVELYNE. Op. Cit, P21.

⁴⁸ Voir Ibid. P 22

✚ La motivation extrinsèque par identification où l'individu réalise une activité fondée sur une liberté de choix en la valorisant et en la jugeant importante.

✚ La motivation extrinsèque par intégration où l'individu réalise une activité par choix et les décisions prises sont liées à sa personnalité, ses croyances et ses valeurs.

« Lawler et Hall (1975) ont déterminé que les récompenses ou motivations extrinsèques telles que les occasions de promotion, les récompenses financières, le confort extrinsèque comme la sécurité d'emploi, le confort social comme le soutien des collègues de travail et la supervision sont tous des facteurs de la motivation extrinsèque qui jouent un rôle déterminant dans l'engagement au travail. »⁴⁹

2-6-2-La motivation intrinsèque

C'est ce que provient de l'employé lui-même, la motivation intrinsèque implique une composante affective qui incite l'individu à accomplir une tâche qu'il juge intéressante. Par conséquent, le plaisir et la satisfaction pousse la personne intrinsèquement motivée à s'engager dans une activité sans attendre aucune sorte de récompense externe. Avant que Deci développe sa théorie sur la motivation intrinsèque, exactement en 1973 certain auteurs comme Lawier, Hackman et Kaufluian, définissaient la motivation intrinsèque comme étant la raison. Qu'il ne s'agit pas d'une simple question d'argent (récompense financière). A titre d'exemple, Les auteurs citaient le sentiment relié à l'estime de soi et à l'accomplissement personnel.⁵⁰

Les employés ont besoin de sentir qu'ils ont l'opportunité d'accomplir quelque chose qui a vraiment de la valeur, quelque chose qui compte vraiment. Lorsque les employés voient l'impact de leur travail sur les autres, ils sont plus susceptibles de donner le meilleur d'eux-mêmes. Les outils collaboratifs de gestion du travail donnent à chacun une visibilité sur la façon dont son travail s'inscrit dans l'ensemble

« On reconnaît que la motivation intrinsèque provient aussi de la réalisation d'un défi quelconque qui demande de l'effort et de la créativité. La reconnaissance relativement à ce type d'activité provient de l'individu même. L'individu s'engage dans ses activités non pas

⁴⁹ CHOQUETTE, EVELYNE. Op. Cit., p21

⁵⁰Voir Ibid, p 23

pour recevoir une récompense extérieure comme de l'argent, de la nourriture, etc., mais plutôt parce que l'activité l'amène à ressentir un certain état psychologique qui lui procure une forme de reconnaissance.»⁵¹

Le sentiment d'efficacité et de compétence jouent un rôle central dans la motivation intrinsèque, à cet égard Deci affirme qu'un individu s'engage dans une activité parce qu'elle lui procure un sentiment d'efficacité et de compétence. La personne s'engage dans la tâche où l'activité en faisant des comportements intrinsèquement motivés le but de celui-ci est de se sentir compétent et autodéterminé. Une activiste qui rend la personne motivée intrinsèquement : des effets positifs, et influencer la récompense interne.⁵²

La motivation intrinsèque peut être étudiée dans une perspective très dimensionnelle. La théorie d'autodétermination de Deci et Ryan démontre l'existence de trois formes de motivation intrinsèque :⁵³

- ✚ La motivation intrinsèque à la connaissance c'est à dire une activité est faite pour le plaisir et pour la satisfaction éprouvée.

- ✚ La motivation intrinsèque à l'accomplissement qui s'exprime lorsque l'individu réalise l'activité pour les sentiments de plaisir et de satisfaction ressentie pendant qu'il se surpasse dans son travail ou durant la création de quelque chose.

- ✚ La motivation intrinsèque aux sensations qui s'exprime lorsque l'individu réalise l'activité pour ressentir des sensations stimulantes.

⁵¹CHOQUETTE, EVELYNE. Op. Cit

⁵² Voir Ibid. p23-24

⁵³ Voir ibid. p24-25

Résumé de chapitre

La motivation des employés est un concept incontournable pour toute organisation tant public ou privée, mettre en œuvre des stratégies dans le but de la renforcer est assez simple et il est en même temps rentable d'améliorer le climat de travail. La reconnaissance et les compliments n'ont pas besoin d'un budget. Cependant, il n'est pas si facile de créer un climat de travail optimal, surtout lorsque l'auto-évaluation et la perception externe des managers divergent. La motivation est donc désormais un facteur essentiel de la réussite des organisations. En effet, dans cette notion de motivation, interviennent des aspects psychologiques, sociologiques, philosophiques et organisationnelles. Aujourd'hui des recherches sont encore réalisées, elles portent plus particulièrement sur le rôle de la personnalité, sur l'environnement de chaque individu, et sur l'impact qu'il peut avoir sur sa motivation.

Chapitre III :

La performance au travail

Préambule :

la performance est un concept couramment utilisé tant dans la littérature que dans les milieux organisationnels, pour désigner un certain niveau d'excellence, et de réalisation des objectifs fixés auparavant, est aussi une notion complexe et difficile à définir et à présenter, sa complexité n'emmène pas uniquement de la diversité de ses conceptualisations mais aussi de son caractère multidimensionnel.

De ce fait, Dans ce chapitre qui est réservé à la performance au travail nous allons présenter dans un premier point, la notion de la performance au travail et, ses définitions, par la suite, nous allons présenter dans un deuxième point, quelques concepts relative a la performance, les types de la performance, les facteurs de la performance, ses indicateurs, et nous terminerons par la présentation des étapes et méthodes d'évaluation de la performance au travail.

3-1-La Notion de la performance au travail :

La performance de l'organisation est un concept, complexe et difficile à définir du fait de la variété des approches. Elle a été largement ventilée au cours des dernières décennies comme un impératif catégorique. Sa complexité vient non seulement de la diversité de ses conceptualisations mais aussi de son caractère multidimensionnel.

La notion de performance a fait l'objet de mode d'opérationnalisation de la part de nombreux chercheurs de gestion. « La notion de la performance a été utilisée dans le domaine du sport puis dans celui de la mécanique avant de s'appliquer aux organisations »⁵⁴ de plus, tout au long du XXème siècle, cette notion a évolué, il s'est élargi pour tenir en compte d'une plus grande variété de pratique dans différentes organisations

Selon Sylvie la performance au travail est définie comme « la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donné ». ⁵⁵

La performance est le résultat extrême des efforts globaux d'une organisation. Ces efforts consistent à faire les bonnes choses, de la bonne façon, rapidement, au bon moment,

⁵⁴ Martine, **mangement et pilotage de la performance**, édition Hachette, Paris, 2009, p 27.

⁵⁵ Sylvece saintonge et Victor Haines, **gestion des performances au travail**, édition de Boeck, 1ere éd. Bruxelles, paris, 2007, p 98.

avec minimum du coût, généralement la performance est multidimensionnelle elle inscrite au sein de triptyques : objectifs moyens-résultat qui caractérisent chaque organisation

Deux composantes essentielles de la performance, l'efficacité et l'efficience. Ainsi Bourguignon met en évidence ces deux aspects.⁵⁶

L'efficacité : « c'est-à-dire le degré d'atteinte des objectifs quels que soient les moyens utilisés»

L'efficience : « Rapport entre les résultats et les moyens mis en œuvre pour les obtenir» ce qui veut dire obtenir de meilleurs résultats avec le moins de ressources possibles.⁵⁷

La performance comprend donc l'efficacité et l'efficience, sans toutefois que ces deux concepts s'impliquent nécessairement. En bref, si l'efficacité est l'atteinte des objectifs, l'efficience est la meilleure manière de les atteindre.

La notion de la performance n'est pas universelle, mais sa définition est singulière à chaque type d'organisation et influencée par sa particularité spécifique. Comme le soulignent les auteurs: « la performance n'est pas une notion universelle, c'est un construit qui est influencé par différents facteurs : le type d'organisation concerné, son secteur d'activité, sa stratégie []. La variété de ces facteurs rend généralement la définition de la performance particulière à chaque organisation ». ⁵⁸

3-1-1-Définition

La performance au travail est un concept central en gestion de ressources humaines. Depuis les années 80, de nombreux chercheurs se sont attachés à la définir. L'idée de performance n'est pas une notion simple, de nombreuses réflexions se sont succédé à ce sujet. De ce fait, la définition de la performance au travail ne fait pas consensus, cette notion s'articule différemment selon les auteurs.

Selon KHEMAKHEM : la performance est un mot qui n'existe pas en français classique. Il provoque beaucoup de confusion. La racine de ce mot est latine, mais c'est l'anglais qui lui a

⁵⁶Bourguignon Annick, Peut-on définir la performance ? Revue française de comptabilité, 1995, n°269, p. 61-66.

⁵⁷ Barnard Martory et Daniel Crozet. Gestion des R.H (sous thème) : Pilotage social et performances, 7ème éd, Dunod, Paris, 2008, p 16.

⁵⁸ Saulpic Olivier, et autres, Les fondement du contrôle des gestions, Pearson éducation, 2011, p. 8.

donné sa signification. Les mots les plus proches de performance sont « performer » en latin, « to perform » et « performance » en anglais ». Le rappel de ces mots suffira à préciser le sens donné à la performance

Performance signifie : donner entièrement forme à quelque chose. La performance du personnel d'une organisation consiste à donner forme et réalité au système de normes projeté et planifier par les dirigeants.

To perform signifie : une tâche avec régularité, méthodes et application, l'exécuter, la mener à son accomplissement d'une manière plus convenable plus particulièrement, c'est donner effet à une obligation, réaliser une promesse, exécuter les clauses d'un contrat ou d'une commande. Donc, la performance c'est le fait d'atteindre d'une manière pertinente l'objectif fixé.⁵⁹

Selon Bourguignon Annick « en matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels ». ⁶⁰

Cette définition, très générale, met en évidence trois caractéristiques fondamentales de la performance :

- La performance se traduit par une réalisation (ou un résultat) : la performance est donc le résultat d'actions coordonnées, cohérentes entre elles, qui ont mobilisé des moyens (personnel, investissements), ce qui suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation (compétences du personnel, technologies, organisation, fournisseurs, etc).

- Elle s'apprécie par une comparaison : dans cette acception, la performance est mesurée en comparant un résultat obtenu à l'objectif fixé ; elle est entendue comme l'évaluation ex-post des résultats obtenus. Cette comparaison se réalise grâce à un ensemble d'indicateurs, chiffré ou non. La comparaison suppose une forme de compétition : faire mieux que lors de la période précédente, rejoindre ou dépasser les concurrents.

- La comparaison traduit le succès de l'action : dans ce sens, la performance est un processus et non un résultat. Elle est appréhendée à partir des moyens, des compétences et des qualités mises en œuvre pour atteindre des résultats.

La performance est donc une notion relative (résultat d'une comparaison), multiple (diversité des objectifs) et subjective (dépendant de l'acteur qui l'évalue).

⁵⁹ Khemakhem(A), **la dynamique du contrôle de gestion**, 2ème édition, DUNNOD, Paris, 1976, p6.

⁶⁰ Bourguignon Annick, **peut-on définir la performance ?**, revue française de comptabilité N°269, P5.

Pour GILBERT et CHARPENTIER : « La performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis »

Encore en fois **MAIRE et DUBOST** ont défini la performance comme « L'exigence de parvenir à ses fins propres, Une fois l'objectif fixé, il s'agit de donner le meilleur de soi pour l'atteindre. Etre performant, c'est réaliser un projet de manière telle que vous dépassez le niveau où vous vous situiez précédemment. Dans tous les cas, il s'agit donc de poser un objectif valable et de tout faire pour l'atteindre». ⁶¹

La définition de la performance ne peut être unique et, en accord avec chaque auteur, nous retiendrons donc pour la suite de notre travail une définition suffisamment large pour s'adapter à la pluralité des réalités vécues par les organisations.

Au sens strict du terme, une performance est un résultat Chiffré dans une perspective de classement (par rapport à soi- améliorer ses performances et/ ou par rapport aux autres). Elle est définie comme un constat officiel enregistrant un résultat accompli a un instant T, toujours en référence à un contexte, à un objectif et un résultat attendu, et ce quelque soit le domaine. ⁶²

3-2-les concepts connexes à la performance

Maitriser la performance dans l'organisation est une tâche complexe car elle regroupe plusieurs dimensions pour l'atteindre. De ce fait, dans ce qui suit nous allons apprécier un certain concept liés à la notion de la performance telle que :

3-2-1-L'efficacité

Le concept d'efficacité est expliqué par l'idée d'entreprendre et de mener une action à son terme. De ce fait, l'efficacité d'une organisation est mesurée par sa capacité à atteindre les objectifs fixés. Selon BOISLANDELLE.H.M l'efficacité est définie comme «le rapport entre

⁶¹ Laura MUCHA, **la motivation des salariés et la performance dans les entreprises**, PDF, mémoire professionnel 1ere année master management stratégique des organisations parcours ressources humaines, université de Reims, 2010, p13.

⁶² (Cité dans), TIAB MANEL, TIAB YASMINE, **Evaluation de la performance d'une entreprise à travers le tableau de bord**, mémoire master, Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestions, Université Abderrahmane Mira –Bejaia, 2020/2021, p 6.

les résultats atteint par un système et les objectifs visés, de ce fait, plus les résultats seront proches des objectifs visés, plus le système sera efficace». ⁶³

Une organisation efficace s'intéresse au degré d'atteinte des objectifs (efficacité maximale lorsque tous les objectifs visés ont été atteints). De ce fait, et afin de réaliser une efficacité maximale l'entreprise procède à son amélioration.

-Les outils d'amélioration de l'efficacité :

L'organisation qui souhaite prévenir les difficultés et améliorer son efficacité aura intérêt à commencer par les outils qui sont les plus simples à mettre en œuvre et dont il peut atteindre un résultat rapide et durable.

Dans ce qui suit, nous allons présenter trois outils d'amélioration de l'efficacité. ⁶⁴

- ❖ La démarche de prévention des défauts : elle vise à identifier, au fur et à mesure qu'ils se produisent, les problèmes de fonctionnement (par exemple les défaillances, les réclamations, les contentieux, etc.), d'en analyser l'origine et de mettre en œuvre des actions d'amélioration pour en supprimer les causes.
- ❖ La mise en valeur des bonnes idées : c'est une démarche visant à noter de façon systématique les idées d'amélioration produites par le professionnel ou ses collaborateurs et à les mettre en œuvre par ordre d'importance pour l'organisation.
- ❖ La prévention des risques : est une démarche qui consiste à identifier les problèmes potentiels qui pourraient survenir dans l'exercice de l'activité et à les réduire par des actions préventives appropriées.

Ces trois outils concourent à l'amélioration continue de l'efficacité de l'entreprise quand ils sont mis en œuvre de façon systématique.

3-2-2-L'efficience

L'efficience correspond au rapport entre les résultats obtenus et l'ensemble des moyens mis en œuvre pour les obtenir. «L'efficience exprime le rapport entre les objectifs

⁶³ BOISLANDELLE.H.M, gestion des ressources humaines dans les PME, édition d'organisation, paris, 1998, P139.

⁶⁴ BAROUCH, Gilles, améliorer votre efficacité, 3 outils simple et efficaces, édition d'organisation, paris, 2010, P16.

visés et les moyens engagés pour les atteindre»⁶⁵. De ce fait, L'efficacité est l'articulation entre moyens et résultats et on essaye de répondre à la question suivante : est-ce que les résultats sont suffisants compte tenu des moyens mis en œuvre ?⁶⁶

3-2-3-La pertinence

La notion de pertinence reste très subjective et difficile à mesurer. Toutefois, on pourra admettre que la pertinence est la conformité des moyens et des actions mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif donné. Autrement dit, être pertinent c'est atteindre efficacement et d'une manière efficiente l'objectif fixé.

3-3-Les types de performance

3-3-1-La performance organisationnelle

En ce qui concerne la performance organisationnelle, relative à l'efficacité de la structure organisationnelle, elle est la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. Elle intègre des indicateurs variés tels que la qualité du produit et du service, la mobilisation des employés, le climat de travail, la productivité, la satisfaction de la clientèle, etc.

M. Kalika considère la performance organisationnelle « comme une performance portant directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle et non pas sur ses éventuelles conséquences de nature sociale ou économique. Les facteurs qui permettent d'apprécier cette efficacité organisationnelle sont : le respect de la structure formelle, les relations entre les composantes de l'organisation, la qualité de la circulation de l'information, la flexibilité de la structure».⁶⁷

3-3-2-La performance humaine et sociale

Elle représente les relations sociales ou humaines dans l'entreprise. Elle résulte pour Descarpentries du rassemblement de Collaborateurs : motivés, compétents et communiquant bien entre eux par le moyen d'une langue et de valeurs communes (culture). Elle dépend des politiques de gestion du personnel, concerne l'état des relations sociales ou humaines dans

⁶⁵ BOISLANDELLE.H.M, op.cit, P139.

⁶⁶ TAHON, Christian, évaluation des performances des systèmes de production, édition d'organisation, paris, 2003, P31.

⁶⁷ KALIKA Michel, management stratégie et organisation, 6^{éd}, paris, Vuibert, 2006, p. 59.

L'entreprise et traduit la capacité d'attention de l'entreprise au domaine social. Elle est un concept central de la recherche en éthique des affaires.⁶⁸

Facteur déterminant du bon fonctionnement des organisations modernes, cette performance est mesurée selon Marmuse par la nature des relations sociales qui interagissent sur la qualité des prises de décision collectives, l'importance des conflits et des crises sociales, le niveau de satisfaction des salariés, le turn over, qui est un indicateur de la fidélisation des salariés de l'entreprise, l'absentéisme et les retards au travail (signes de démotivation ou de travail ennuyeux, dangereux ou difficile), le climat social de l'entreprise qui est une appréciation subjective de l'ambiance au sein de l'entreprise et des groupes qui la composent, le fonctionnement des institutions représentatives du personnel, le fonctionnement des cercles de qualité (le nombre et les résultats des actions) et la participation aux décisions.⁶⁹

Il convient de souligner que la prise de conscience croissante de l'importance des ressources humaines dans le pilotage de l'entreprise est à l'origine de l'intérêt de l'analyse de l'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises. À cet effet, V. Barraud-Didier souligne que la compétitivité de l'entreprise et la recherche de l'excellence passent par la création de structures et de systèmes de gestion favorisant l'initiative et la créativité des ressources humaines.⁷⁰

3-3-3-La performance économique

Soutenable à long terme, elle est attribuable à des facteurs non financiers comme la loyauté des clients, la satisfaction des employés, les processus internes et le degré d'innovation de l'entreprise. Elle est relative à la survie de l'entreprise et mesurée par la rentabilité des investissements et des ventes, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs, l'efficacité, etc. Elle intègre la création de valeur pour le client, l'actionnaire et la satisfaction des investisseurs.

Ayant trait aux coûts, cette performance est mesurée par des indicateurs quantitatifs. Cet aspect économique et financier de la performance est resté pendant longtemps, la référence en matière de performance et d'évaluation d'entreprise. Même si elle facilite une

⁶⁸ Descarpentries Jean-Marie et KORDA Philippe, L'entreprise déconseillée : **comment libérer le potentiel des organisations**, NM, Albin Michel, 2007, p.99.

⁶⁹ Marmuse C., **performance**, in Joffre, p. et Simon, encyclopédie de gestion, pp.2198-2200

⁷⁰ BARRAUD Didier V., GUERRERO S., et IGALENS J., **L'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises : le cas de pratique de mobilisation**, in revue de gestion de ressources humaines, n°47, janvier-février-mars, 2003, p.35.

lecture simple du pilotage de l'entreprise, cette dimension financière à elle seule, n'assure plus la compétitivité de l'entreprise.

3-4-Les facteurs de la performance au travail

L'émergence des notions de motivation et de satisfaction au travail est étroitement liée au développement de notion de performance au travail. Les résultats de recherche sur ces deux concepts ont abouti à des conclusions parfois. Convergentes, parfois divergentes, selon les périodes et les avancées de la connaissance.

Depuis Taylor et Fayol, la performance est un objet de recherche fondamental des auteurs en théorie des organisations. Chez Taylor, l'homme est un« flâneur», il n'est pas disposé de lui-même à travailler dur pour une entreprise ou une organisation. Il faudrait par conséquent le contrôler et le motiver. Cette proposition ne sous-tendrait que les concepts de motivation et de traits de personnalité s'opposeraient. Le premier interviendrait pour remédier aux déficiences suscitées par le second. Cette idée est remise en cause avec l'émergence du courant des relations humaines. Avec lui, l'analyse des déterminants de la performance au travail se focalise sur les attitudes et les comportements humains dans les organisations. Les travaux des années 1920-1930, sur l'effet Hawthorne par Elton Mayo et ses collègues à la Western Electric Company, et sur la dynamique des groupes par Lewin et ses collègues, posent les premiers principes selon lesquels la motivation et la satisfaction au travail seraient des déterminants individuels importants de la performance au travail.⁷¹

3-4-1-les facteurs personnels de la performance au travail

3-4-1-1-La motivation

Le lien entre la motivation et la performance au travail a été étudié au cours des années et aboutit à l'une des théories motivationnelles les mieux adaptées à l'étude du phénomène : la théorie **VIE** de Vroom. Selon cette théorie, le concept de « motivation à être performant » devient couramment utilisé. La performance au travail sera même centrale dans l'extension de la théorie des attentes proposée par Porter et Lawler (1968). La motivation apparaît dans leur modèle théorique comme le déterminant fondamental de la performance. Elle explique l'orientation des efforts de l'individu dans son travail, ainsi que l'intensité des

⁷¹ BRIGUITTE Charles-Pauvres et autres, **les déterminants psychologiques de la performance au travail, un bilan des connaissances et proposition de voies de recherches**, note 436(06-9) septembre 2006, p11.

efforts qu'il déploie et de leur persistance dans le temps. « Faire des efforts significatifs pour faire un bon travail » serait la traduction observable d'un comportement motivé dans le travail. Ce comportement résulterait en performance, à condition que l'individu, d'une part, dispose des capacités pour atteindre les objectifs de performance attendus par l'organisation, d'autre part, perçoive adéquatement son rôle dans l'organisation. Puis, si les performances réalisées génèrent des récompenses intrinsèques et extrinsèques, un sentiment de satisfaction ou d'insatisfaction apparaîtra. Ce sentiment dépendra de l'équité ressentie à l'égard des récompenses intrinsèques et extrinsèques obtenues. Le modèle théorique s'achève par une boucle de rétroaction montrant que le sentiment de satisfaction éprouvé à l'égard des expériences de travail à un instant donné, conditionne les perceptions futures qui motiveront l'individu à orienter ses efforts pour être de nouveau performant.⁷²

Le rôle qui joue la motivation dans la performance. S'est préoccupé D'autres cheminements que ceux proposés par la théorie des attentes, seront développés dans le cadre de perspectives théoriques concurrentes. Parmi les plus étudiés, les travaux sur la fixation des objectifs, développés entre 1968 et 1981 par Locke, suggèrent que la nature des objectifs fixés à l'individu explique l'orientation, l'intensité et le maintien de ses efforts dans le travail La théorie de la fixation des objectifs énonce les différentes conditions de définition des objectifs qui conduisent à la motivation, puis à la performance au travail : précision des objectifs, difficulté, intensité, sens et clarté du contenu, rétroaction, transparence de l'information initiale, récompenses associées, soutien de l'encadrement, cohérence avec ses propres capacités perçues par l'individu Recevoir des objectifs qui présentent les qualités énoncées produit

- une focalisation de l'attention et des actions vers la réalisation des objectifs ;
- un déploiement d'efforts accrus ;
- une persistance dans l'effort pour accomplir le travail et dépasser les échecs ;
- un développement de stratégies orientées vers la réalisation efficace du travail.⁷³

⁷²Charles-Pauvers, Brigitte, COMMEIRAS, Nathalie, Peyrat-Guillard, Dominique, *et al.* Chapitre 3. **La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques.** *Gestion des performances au travail*, 2007, p. 97-150.

⁷³ **Ibid. p 109.**

En fait, actuellement Les avancées de recherche se focalisent sur la conception de modèles théoriques intégrateurs de la motivation au travail. L'objectif est de parvenir à articuler les principales théories de la motivation au travail pour expliquer les comportements de l'individu dans les organisations. Chaque théorie apporte une explication partielle à ces comportements. Ces modèles intégrateurs sont généralement complexes. Ils reflètent, d'une part, l'abondance des travaux de recherche et la très grande fragmentation des résultats empiriques, d'autre part, l'extrême diversité des courants théoriques qui soit se complètent, soit s'opposent. Parmi ces modèles, celui de Mitchell et Daniels (2003) présente l'avantage d'être très synthétique et de parvenir à intégrer de façon très globale les différents apports théoriques des théories de la motivation au travail. Ce modèle décrit les trois processus psychologiques qui interviennent dans le déroulement de la chaîne séquentielle de la motivation :

– le premier est la composante de déclenchement du comportement. Celui-ci est causé par des besoins ou le désir d'objet ou d'état (ex. réalisation de soi) partiellement satisfaits. L'attrait pour un objet ou un état, ou encore un écart à combler par rapport à des attentes non réalisées, déclenche un comportement ou un ensemble d'actions. Ce processus est particulièrement bien expliqué dans les théories des besoins, mobiles et valeurs (Maslow, Alderfer, Herzberg notamment) ;

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

– enfin, la composante d'intensité d'un comportement représente l'effet de l'importance d'un besoin ou de la difficulté d'un objectif sur le comportement individuel. Elle est présente dans la plupart des théories de la motivation (ex. la hiérarchisation des besoins chez Maslow, la valence d'un objet, d'un résultat ou d'un état chez Vroom, la difficulté des objectifs chez Locke).⁷⁴

En s'appuyant sur le facteur de la motivation pour comprendre la performance des employés dans le contexte organisationnel, des études récentes ont également montrée qu'il était intéressant d'identifier le rôle de la satisfaction des trois besoins d'autodétermination

⁷⁴ Charles-Pauvers, Brigitte, COMMEIRAS, Nathalie, Peyrat-Guillard, Dominique, *et al.* Op. Cit, p 111.

d'une manière complémentaire chez un individu afin d'analyser l'influence de la motivation intrinsèque sur la performance au travail.

La conception de **DECI** et **RYAN**, 2000 permet d'analyser précisément la motivation intrinsèque des employés, en s'appuyant sur les trois besoins psychologiques et Universel lié au comportement autodétermination au plus largement au comportement intrinsèque motivé.

Il s'agit des besoins de compétences, d'autonomie et d'affiliation (ou proximité sociale). De besoin de compétence renvoie au désir chez les individus d'agir efficacement sur le milieu et de contrôler les Éléments qui conduisent à la réussite d'une tâche. le besoin d'autonomie est directement lié au désir de se sentir à l'origine de ses propres comportements.

Le besoin d'affiliation en fin de se réfère sentiment de « connexion sociales » perçu par l'individu. Le besoin ne revois pas cependant à une démarche utilitaire (arrivé à des fins grâce au groupe), mais a simplement se percevoir comme appartenant à une communauté.

3-4-1-2-La satisfaction

Dans la littérature, il existe une corrélation positive entre la satisfaction et la performance au travail, au point où l'augmentation de la satisfaction au travail mène inévitablement à l'augmentation de la performance, En effet, plusieurs auteurs ont démontré que la satisfaction au travail déclenche une série de comportements, de perceptions et d'attitudes qui ont un effet positif sur la performance.

Gil et al soulignent que la relation entre la satisfaction au travail et la performance est complexe. Ils ajoutent qu'un employé satisfait ne sera pas nécessairement performant. Wilson et Frimpong (2004) précisent que plusieurs éléments entrent en ligne de compte dans cette relation, comme les caractéristiques de l'emploi, les traits de personnalité de l'employé, son mode de pensée, ses valeurs, son estime de soi, en plus d'une série de facteurs organisationnels. Snipes et al. (2005) expliquent que la relation entre la satisfaction au travail et la performance peut être influencée entre autres par la relation avec les supérieurs, le travail en général, les opportunités d'avancement, les collègues de travail et les clients. Wilson et Frimpong (2004) expliquent plus largement que la satisfaction au travail ne mène pas directement à la performance. Brown et Peterson (1993) appuient cette pensée et expliquent qu'intuitivement il est normal de croire que la satisfaction et la performance sont positivement

corrélées, cependant, ils expriment que plusieurs études ont démontré qu'il y avait peu ou pas de lien entre les deux variables.⁷⁵

3-4-1-3-La capacité cognitive

Les connaissances déclaratives, les connaissances et compétences procédurales. La connaissance déclarative inclue la connaissance des faits, des principes, des objectifs et du soi. Elle est supposée être fonction des capacités, de la personnalité, des intérêts, de l'éducation, de la formation, de l'expérience et des interactions aptitude traitement d'un individu. Les connaissances et compétences procédurales incluent les habiletés cognitives et psychomotrices, les habiletés physiques, les compétences en gestion de soi et les compétences interpersonnelles. Les prédicteurs des connaissances et des compétences procédurales sont à nouveau les capacités, la personnalité, les intérêts, l'éducation, la formation, l'expérience et les interactions entre l'aptitude et le traitement, ainsi que la pratique.⁷⁶

Il peut sembler bien logique de croire que la capacité cognitive et la performance au travail vont de pair, nombreuse études ont été faites afin de démontrer la présence d'une forte corrélation entre eux, Pour Sonnentag et Frese « il existe une relation forte entre la capacité cognitive et la performance au travail. Les personnes ayant des capacités cognitives élevées obtiennent de meilleurs résultats que les personnes ayant de faibles capacités cognitives dans un large éventail d'emplois différents. Ces auteurs supposent un mécanisme sous-jacent de capacité cognitive aidant à acquérir des connaissances et des compétences professionnelles qui ont un impact positif sur la performance au travail. »⁷⁷

3-4-2-Les facteurs organisationnels de la performance

La perspective organisationnelle de la performance consiste sur les facteurs du milieu du travail qui peuvent venir faciliter et encourager la performance des employés.

Dans Le modèle de Hackman et Oldham (1976). « Ont supposé que les caractéristiques du travail (La diversité des compétences, l'identité des tâches, l'importance des tâches, l'autonomie, le feedback) influent sur les états psychologiques critiques (sens de l'expérience, responsabilité éprouvée pour les résultats du travail, connaissance des résultats

⁷⁵ Charles-Pauvers, Brigitte, COMMEIRAS, Nathalie, Peyrat-Guillard, Dominique, *et al.* Op. Cit.

⁷⁶ SAOUSSANY Amina, et ASBAYOU Malika, **LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE AU TRAVAIL : SES DETERMINANTS ET SA MESURE**. Revue CCA, 2018, p 363-364, (disponible sur le lien : <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/374758.pdf> consulté le 20/3/2022).

⁷⁷ Ibid.

des activités de travail) qui, à leur tour, ont un effet sur les résultats personnels et professionnels, y compris la performance au travail. »⁷⁸

3-5-Les indicateurs de la performance au travail

Ce sont les stars des tableaux de bord. Les indicateurs de performance sont d'excellents outils pour piloter une activité ou un plan d'action et s'assurer que les équipes produisent leurs efforts dans le même sens. Elle peut être définie comme suit Qui elle-même consécutive à une décision et un choix d'objectifs. Elle consiste à savoir si on a atteint les objectifs, après on peut toujours y effectuer un pourcentage, comme par la mesure des écarts entre objectifs et résultats de ces derniers.

En reprenant la problématique de la définition de Poister (1995). Brrah définit l'indicateur de performance comme une expression de la performance, plus ou moins valide, éventuellement exprimée de manière à être évaluée par rapport à la globalité des objectifs, appréciée au regard du contexte de déroulement de l'activité, processus ou système considéré.⁷⁹

« Un indicateur de performance KPI (Key performance indicator) est une mesure ou un ensemble des mesures braquées sur un aspect critique de la performance globale de l'organisation ». ⁸⁰

LORINO a définis l'indicateur de performance comme suit : « un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat ». ⁸¹

Un indicateur est considéré comme:

- ❖ un élément d'informations significatif.
- ❖ une traduction chiffrée d'un phénomène.

⁷⁸ Saoussany Amina, et Asbayou Malika, op.cit.

⁷⁹ PATOUILLER, Cédric. **L'influence de la démarche compétence sur le niveau d'implantation des pratiques de ressources humaines et sur l'évolution de la performance organisationnelle de l'entreprise** SCS. 2006. Thèse de doctorat. Université du Québec à Trois-Rivières.

⁸⁰ FERNANDEZ Alain. **Les nouveaux tableaux de bord des managers**, 5 ème éd Eyrolles, Paris, 2011, p : 105.

⁸¹ LORINO P. **Méthodes et pratiques de la performance**, 2 ème éd d'organisation, Paris, 2001, p : 65.

❖ Un indice représentatif.

Un indicateur de performance s'exprime de divers façon peut prendre plusieurs formes informationnelles dont celle des chiffres, toutefois les gestionnaires éprouvent la nécessité de mettre en place les indicateurs non plus seulement financiers, qui impliquent d'avantage les responsables et qui aident a un suivi permanent.

a- Les indicateurs de résultat : Comme leur nom implique il exprime le niveau de performance atteint grâce aux moyens et aux ressources allouées durant la période mesurée, ils peuvent également être appelés indicateurs de réalisation.

b- Les indicateurs de moyens : Indiquent le niveau des ressources consommées qu'elles soient humaines, matérielles, ou financière .grâce à ces ratios ne pourront comprendre qu'elle a été la disponibilité et l'affectation des ressources de notre organisation allouées à la réussite de notre objectif.

c- La rentabilité : La rentabilité est un indicateur qui mesure la capacité d'une organisation à réaliser des bénéfices à partir des moyens mise en œuvre, la rentabilité et l'aptitude de l'organisation à accroître la valeur des capitaux investis, autrement dit à dégager un certain niveau de résultats au de revenu par un montant donné de ressources engagées dans l'organisation.

Un exemple Dans une étude sur les réseaux de distribution 1992 Stern et EI-Ansary proposent trois formes l'efficacité, l'efficience et la rentabilité comme indicateurs de performance: Au niveau de l'efficacité il distingue la distribution (capacité à fournir le niveau de service demandé), la stimulation (capacité à stimuler la demande pour optimiser l'activité) et l'équité (capacité à procurer des utilités à des segments périphériques). Au niveau de l'efficience ils distinguent la productivité (optimisation des ressources physiques mises en œuvre). Au niveau de la rentabilité ils distinguent l'optimisation des ressources financières mises en œuvre.⁸²

⁸² Patouiller, Cédric, op.cit. p57

3-5-1-Utilité et application :⁸³

Voici quelques fonctions des indicateurs de performance.

- ❖ Ils permettent l'alignement entre la stratégie et l'opérationnel pour s'assurer que les axes décidés en comité de direction sont déclinés au niveau de l'ensemble des services au plus près du terrain.
- ❖ Du point de vue organisationnel, ils servent à mesurer la performance des processus, des progrès réalisés. Ce sont des outils d'aide à la décision.
- ❖ Pour l'ensemble des domaines opérationnels, ils sont utiles pour apprécier l'atteinte des objectifs, piloter la mise en œuvre des plans d'action, analyser l'efficacité d'une décision, d'une action corrective.
- ❖ Fixés au niveau individuel et en liaison directe avec les objectifs, ils sont à la base de l'implication des collaborateurs dans leurs missions. Que ce soit pour calculer une prime de performance ou bien favoriser l'avancement de carrière. Ils fournissent en outre une ligne directrice claire et renseignent chacun sur son positionnement par rapport à ses résultats

Les indicateurs de la performance délivrent une information quantifiée pertinente à destination des décideurs pour mesurer et évaluer les résultats d'une ou plusieurs actions. Ils permettent également de suivre l'évolution de la performance et analyser une situation présente. Ils sont utilisés à différents niveaux de l'entreprise. Ils prennent place dans des tableaux de bord.

3-6-Étapes et méthodes de l'évaluation de la performance des employés

3-6-1-Déterminer les attentes

La première étape consiste à clarifier les critères sur lesquels l'employé sera évalué. Pour ce faire, l'employé et son supérieur immédiat doivent s'entendre sur les objectifs à atteindre pour la période déterminée ainsi que sur le soutien désiré pour arriver aux résultats escomptés. Cette étape est primordiale, car la définition d'attentes claires contribue à mobiliser les employés à fournir un rendement permettant d'atteindre les objectifs fixés.

⁸³ Granger Laurent, **comment définir les indicateurs de la performance ?**, (disponible sur le lien : <https://www.manager-go.com/finance/indicateurs-de-performance.htm#>. Consulté le 26/3/2022).

-Méthode:

Identifier les attentes envers l'employé en tenant compte des éléments suivants :

- ❖ Les responsabilités décrites dans le profil de poste;
- ❖ Les objectifs organisationnels;
- ❖ Les objectifs du secteur/département;
- ❖ Les objectifs spécifiques à l'employé.

Rencontrer l'employé pour :

- ❖ Lui communiquer les attentes en regard des objectifs organisationnels et de ceux du secteur/département;
- ❖ Discuter avec lui des objectifs personnels pouvant être mis de l'avant;
- ❖ S'entendre sur des objectifs à atteindre pendant l'année;
- ❖ Lui indiquer les critères qui seront utilisés pour l'évaluation de rendement;
- ❖ Discuter des moyens à mettre en place pour assurer l'atteinte des objectifs;
- ❖ Identifier les besoins de formation et de perfectionnement;
- ❖ Échanger sur les aspirations professionnelles et les objectifs de carrière.

3-6-2-Faire le suivi de la performance

Quelques mois après la rencontre d'identification des objectifs, il est suggéré de faire un suivi de l'entente afin de valider si les actions prévues ont bel et bien été entreprises et si des mesures de soutien supplémentaires doivent être mises en place. Cette rencontre entre le gestionnaire et l'employé permet donc de faire le point sur les engagements respectifs de chacun. De même, afin de mobiliser davantage l'employé. La démarche peut se faire ponctuellement, mais de façon informelle en donnant un feed-back constructif.

-Méthode :

Observer le travail de l'employé pendant les mois suivant la rencontre où les attentes ont été fixées.

Rencontrer l'employé pour :

- ❖ Faire le point sur les attentes spécifiées lors de la première rencontre;
- ❖ Examiner les progrès réalisés;

- ❖ Identifier les mesures de soutien additionnelles à mettre en place, si nécessaire

3-6-3-Évaluer le rendement

La troisième étape se veut l'évaluation plus formelle du rendement. À partir des attentes fixées au début du processus, la rencontre d'évaluation du rendement permet au gestionnaire et à l'employé de faire le point sur la performance des derniers mois en insistant sur les forces de l'employé ainsi que sur les éléments à améliorer. L'évaluation du rendement doit être signée par les deux parties et conservée au dossier de l'employé.

-Méthode:

Rencontrer l'employé pour la réunion d'évaluation du rendement.

Lorsque les attentes sont atteintes, reconnaître la performance de façon :

- ❖ Formelle (bonus, lettre de félicitations, etc.);
- ❖ Informelle (mots d'encouragement, félicitations, etc.).

3-6-4-Prendre des mesures correctives:

Suite à l'évaluation du rendement, il se peut que le rendement de l'employé soit jugé insatisfaisant malgré les actions prises pendant le processus. Selon la nature et l'importance du problème, différentes actions administratives ou des mesures disciplinaires peuvent être prises pour améliorer la situation. Il est important de comprendre que chaque situation est particulière et que plusieurs aspects légaux doivent être considérés. Par conséquent, les informations qui suivent n'ont pas pour objectif d'indiquer comment agir lors de telles situations, mais plutôt de faire prendre conscience que ce type de situation est complexe à gérer et qu'il faut absolument se référer aux lois. De plus, il faut être conscient que si des décisions ou des actes non adéquats sont posés, les employés ont des recours légaux contre l'employeur.

-Méthode (1) :

Lorsque l'employé a un rendement insatisfaisant en raison d'un manque de compétences ou d'aptitudes pour exercer l'emploi :

- ❖ Clarifier à nouveau les attentes liées à l'emploi;
- ❖ Donner le support et la formation nécessaires;

- ❖ Donner à l'employé la possibilité de s'améliorer et le temps nécessaire pour
- ❖ le faire;
- ❖ Prévenir l'employé des conséquences auxquelles il s'expose s'il n'améliore pas son travail;
- ❖ Si le rendement ne correspond toujours pas à ce qui est demandé par l'emploi, différentes actions peuvent être prises telles que le transfert de l'employé dans un autre poste, la restructuration du poste, la rétrogradation et, dans certains cas, le congédiement.

-Méthode (2) :

Lorsque l'employé a un rendement insatisfaisant en raison de négligence ou d'insubordination, d'un refus d'exécuter les tâches demandées, de retards ou absences injustifiés ou d'un comportement agressif envers des collègues de travail ou des supérieurs, des mesures disciplinaires peuvent être prises en suivant la gradation suivante (il est à noter toutefois que la nature et la gradation des sanctions peuvent varier selon les entreprises et la gravité de la faute) :

1re mesure : entrevue de conciliation et avertissement verbal;

2e mesure : entrevue de conciliation et avertissement écrit;

3e mesure : entrevue de conciliation, avertissement écrit et mesure disciplinaire;

4e mesure : suspension et/ou congédiement.

Il est important de conserver un compte rendu complet des faits et de mettre au dossier de l'employé les notes concernant les actions prises.

Résumé de chapitre

Les changements dans les environnements de travail n'ont pas été sans effet sur la performance des organisations. De nos jours, la performance des entreprises ne dépend plus de celle financière mais s'est désormais élargi pour tenir compte de la dimension humaine. Ainsi, le capital humain constitue la vraie richesse d'une organisation dont il est important d'appréhender le niveau de performance afin de développer un avantage compétitif. Malgré l'importance que revêt la performance des individus au travail, ce concept multidimensionnel est encore difficile à définir et par conséquent à mesurer. En effet, quatre grandes dimensions caractérisent la performance individuelle : la performance dans la tâche, la performance contextuelle, la performance adaptative et les comportements contreproductifs. Ainsi, le développement d'un système de mesure de la performance au travail peut s'inspirer des différents indicateurs relatifs à ces dimensions afin de concevoir une mesure unifiée et générique de la performance individuelle au travail.

Partie pratique

Chapitre IV :
Présentation de lieu
d`enquête et les étapes de la
recherche sur le terrain

Chapitre IV: Présentation du lieu de l'enquête et les étapes de la recherche sur le terrain

Préambule

Avant l'analyse des résultats, nous allons s'intéresser d'abord à la présentation générale de notre organisme d'accueil. Cette étape va illustrer globalement l'organisation direction des œuvres universitaires **DOU BEJAIA EL-KSEUR** dont on va commencer par une vue générale sur l'organisation comme premier point; son historique, et son organigramme général ainsi que les missions de chaque direction.

4-1-Présentation générale de la DOU BEJAIA EL-KSEUR DOU

DOU : est l'acronyme de direction des œuvre universitaires c'est une construction publique de nature administrative sous la tutelle du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique.

La direction des œuvres universitaires a pour mission de favoriser l'amélioration des conditions de vie et d'études des étudiants, elle est doté de différents services qui facilitent la vie universitaire dans le domaine :

- hébergement, restauration ;
- le transport ;
- le soutien financier (bourse) ;
- ainsi qu'un riche programme des activités culturelles et sportives.

4-1-1-création de la direction des œuvres universitaires (Dou)

L'office national des œuvres universitaires (Dou) a été institue par le décret exécutif n⁰ **95/84** du 22/03/1995,a la suite de la dissolution du COUS de Biskra, suivant décret n^o **96/217** du 15/06/96,modifie et complète par le décret exécutif n⁰03-312 du 14/09/03,portant création, organisation et fonctionnement de L'ONOU.

Conformément à l'article n^o3 de ce décret, l'office dispose, pour la réalisation de ses missions de structures centrales et ce structures locales dénommées.

« Directions des œuvres universitaires et résidences universitaires »

Chapitre IV: Présentation du lieu de l'enquête et les étapes de la recherche sur le terrain

A cet effet conformément à l'article 17 de décret n° 03/212, la DOU de Beskra a été créée suivant l'arrêté interministériel du 22/12/04, portant création des DOU et fixant leurs sièges et la liste et la consistance des résidences qui leur sont rattachées.

La direction des œuvres universitaires **Bejaia el-kseur** établissement public à caractère administratif sous la tutelle de ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique.

La direction des œuvres universitaires **Bejaia el-kseur** a été créée officiellement par l'arrêté interministériel n° **109 de la 22/12/2004** portant création des directions des œuvres universitaires et fixation de leur siège, de la liste et de la consistance des résidences universitaire qui leur sont rattachées, qui a été complété et rectifié par l'arrêté interministériel n° **du 24/12/2005**

la **DOU BEJAIA EL-KSEUR**, dotée d'un personnel professionnel et expert et d'une structure parfaitement organisée.

La direction des œuvres universitaires assure la mise en œuvre de la politique nationale dans le domaine des œuvres universitaires, dans l'encadrement et le suivi et la coordination et contrôle des résidences universitaires et le travail sur l'amélioration constante des conditions de vie de l'étudiant, travaille également sur la fourniture de l'université de subvention pour les étudiants masculins et féminins, ainsi que la promotion et le développement diversification des activistes culturels scientifique et sportives.

4-1-2-Situation géographique

La direction des œuvres universitaires **DOU BEJAIA EL-KSEUR** est située à BERCHICHE, chef-lieu de commune et daïra d'EL-KSEUR, dans la wilaya de Bejaïa au nord de l'Algérie.

4-2-Organigramme de la DOU BEJAIA EL-KSEUR

Organigramme de la **DOU BEJAIA EL-KSEUR** schématise les différents départements et service de l'organisation.

4-2-1-Département finance et marchés publics :

Le département finance et marchés publics est composé de :

Chapitre IV: Présentation du lieu de l'enquête et les étapes de la recherche sur le terrain

❖ Le service du budget et de la comptabilité :

Sa mission est de préparer le budget et le paiement des différentes dépenses sur la charge de la direction, et gérer de tous les moyens matériels et financiers.

❖ Le service des marchés publics :

Gère les différentes étapes de passation des marchés publics et le suivi de leur exécution par les résidences universitaires

❖ Le service du suivi des opérations de construction et d'équipement :

Assurer en liaison avec les services technique concernés de la wilaya le suivi des opérations de construction et d'équipement des résidences universitaires et les différentes dépenses et structures attachées.

Il est chargé de :

- ✓ Gérer les moyens matériels et financiers mis à la disposition de la direction des œuvres universitaires,
- ✓ Assurer le service des traitements des personnels relevant de la direction des œuvres universitaires,
- ✓ Assurer la prise en charge des différentes étapes de passation des marchés publics et d'en suivre l'exécution par les résidences universitaires,
- ✓ Assurer en liaison avec les services concernés le suivi des opérations de construction et d'équipement des résidences universitaires

4-2-2-département des bourses

Le département des bourses est composé de :

❖ Le service de l'attribution des bourses.

❖ Le service de renouvellement des bourses.

Il est chargé de :

- ✓ D'assurer le traitement et le suivi des dossiers des étudiants bénéficiaires de bourses,
- ✓ D'assurer en relation avec les établissements universitaires situés dans l'aire de compétence de la direction des œuvres universitaires, le renouvellement des bourses,

Chapitre IV: Présentation du lieu de l'enquête et les étapes de la recherche sur le terrain

- ✓ D'assurer le paiement régulier des bourses
- ✓ D'assurer le traitement et la prise en charge des bourses des étudiants étrangers

4-2-3-département contrôle et coordination

Ce département est composé de :

- ❖ **Le service du transport**
- ❖ **Le service de la restauration**
- ❖ **Le service de l'hébergement**
- ❖ **Le service des activités scientifique, culturelles et sportives.**

Il est chargé de :

- ✓ D'élaborer les plans de transport universitaire concernant les résidences universitaires rattachées à la direction des œuvres universitaires et de suivre leur mise en œuvre.
- ✓ Suivre, contrôler et coordonner les activités d'œuvres universitaires assurées par les résidences universitaires rattachées à la direction des œuvres universitaires.
- ✓ Proposer toute mesure de rationalisation de l'utilisation des moyens humains, matériels et financiers consacrés aux activités d'œuvres universitaires,
- ✓ Examiner les programmes d'activités scientifiques, culturelles et sportives et veiller au suivi de leur application après leur approbation par le directeur des œuvres universitaires.

4-2-4-département de ressources humaines

Ce département est composé de :

- ❖ **Le service de la gestion des carrières :**

Veiller les opérations de recrutement selon les normes, les avancements des employés dans les promotions et d'ancienneté, et le suivi des mouvements des fonctionnaires et des ouvriers selon leurs conditions de travail.

Chapitre IV: Présentation du lieu de l'enquête et les étapes de la recherche sur le terrain

❖ Le service de la formation et du perfectionnement :

Charger du perfectionnement des personnels au niveau de la direction on organisant des stages de formation et de faire des inscriptions aux disciplines professionnels dans des différents établissements.

Il est chargé de :

- ✓ Gérer la carrière des personnels relevant de la direction des œuvres universitaires,
- ✓ Assurer la mise en œuvre des plans de formation et de perfectionnement des personnels relevant de la direction des œuvres universitaires.
- ✓ Organiser des recrutements.

4-3-les étapes de la recherche sur le terrain

Il est souvent connu que les techniques utilisées pour la collecte d'information, des résultats d'une recherche quelconque dépendent de l'adéquation des outils et techniques utilisées dans la collecte des informations d'une part et la façon de leur exploration d'autre part et pour cela a procédé comme suit :

4-3-1-Pré-enquête

Notre recherche a été commencé par une pré-enquête où on a utilisé la technique d'entretien ouvert, on posant des questions ouvertes sur des sujets liés à notre recherche et on a laissé la liberté aux enquêtés de s'exprimer sur les différents sujets et c'est ce qui nous a permis de :

- ✓ Découvrir le terrain d'enquête.
- ✓ Etablir notre guide d'entretien.
- ✓ Préciser notre objet d'étude.
- ✓ Choisir notre échantillon

4-3-2-Description et conception du guide d'entretien

On a choisi cette technique parce qu'elle relève de la méthode qualitative et répond à la mesure des variables utilisées dans les hypothèses, dans le but de recueillir des données en contact direct avec les employés, en interrogeant sur leur expérience, leurs attitudes, et leurs comportements, etc. L'entretien fait partie des techniques d'enquêtes. Il

Chapitre IV: Présentation du lieu de l'enquête et les étapes de la recherche sur le terrain

permet d'explorer en profondeur les attitudes, opinions, préférences, croyances, ou encore représentations mentales de l'employés interrogée.

On a déterminé la population ciblée en précisant ses caractéristiques (l'âge, l'enceinté, catégorie socioprofessionnelle.)

Notre guide d'entretien est constitué de 10 questions fermées, il contient trois axes comme suit :

Le premier représente les données socioprofessionnelles de notre échantillon d'étude à savoir : (l'âge, l'ancienneté dans l'établissement, le poste, la catégorie socioprofessionnelle.)

Le deuxième représente les questions relatives aux données sur la performance des employés au travail.

Le troisième représente les questions relatives aux données sur le rôle des besoins d'autodétermination dans le développement de la performance.

4-3-3-Le temps

Notre enquête se situe dans un temps et un espace géographique bien déterminé. Pour la présente étude, elle a pris 30 jours et ce du 01/05/2022 jusqu'au 30/05/2022.

4-3-4-Le lieu

Cette étude s'est déroulée à la direction des œuvres universitaires **DOU BEJAIA EL KSEUR** elle est doté de différents services qui facilitent la vie universitaire dans le domaine : hébergement, restauration ; le transport ; le soutien financier (bourse) ; ainsi qu'un riche programme des activités culturelles et sportives. Sise à el-kseur, wilaya de Bejaïa.

4.4. La méthode adoptée et technique utilisée

Toute recherche scientifique exige une méthode bien précise et des techniques pour la collecte des données et d'informations.

Le choix de la méthode et la technique ne peut être déterminé que par une connaissance du terrain et cela ce fait suite à un pré enquête, et qui nous sera utile, même nous

Chapitre IV: Présentation du lieu de l'enquête et les étapes de la recherche sur le terrain

permet de mieux cibler la population concernée et la taille de notre échantillon. Dans notre présente étude nous avons utilisé la méthode qualitative exploratoire.

4.4.1. Définitions de la méthode

Toute recherche incite à choisir la méthode qui convient à la nature du thème traité, cependant dans notre recherche nous avons adopté la méthode qualitative, l'utilisation de cette méthode nous a permis de collecter des données afin de mesurer le phénomène d'étude, Selon Angers Maurice « *les techniques de recherche sont les moyens qui permettent d'aller recueillir des données dans la réalité* ». ⁸⁴

La méthode reste un « processus opératif rationnel pour arriver à un résultat. La méthode « *est un chemin à suivre pour arriver à la vérité dans les sciences* » ⁸⁵

Le choix de la méthode est déterminé par notre thème qui est « le rôle de la motivation au travail dans la performance des employés », de plus les objectifs de la recherche pour raison de vérifier les hypothèses émises.

4.4.2-Technique utilisée

En sciences sociales, une recherche comporte l'utilisation de procédés opératoires bien définis que l'on nomme techniques. Le choix de technique de recherche dépend de l'objectif poursuivi. La technique doit être adéquate pour le recueil de données et qui va nous permettre à travers de déterminer les résultats finaux de l'enquête.

La technique se définit comme « procédé de travail méthodique et organiser résultant de l'application de la connaissance théorique et scientifique » ⁸⁶

Dans notre recherche, la technique adopter sera le guide d'entretien, qui est une technique de collecte qui vise à recueillir des données (informations, ressentis, sentiments, récits, témoignages etc....) appelées matériaux, dans le but de les analyser. il s'inscrit dans une démarche préparée, dans un Projet de recherche, et obéit à des règles relativement rigoureuses. Cette technique est largement utilisée en sciences humaines. Elle permet d'aborder le niveau des attitudes, et des représentations.

⁸⁴ ANGERS Maurice, **Initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines**, Edition casbah, Alger, 1997, P58.

⁸⁵ SILEM Ahmed et J.M. ALBERTINI, **Lexique d'économie**, 7 ème éd, Edition Dalloz, Paris, 2002, P439.

⁸⁶Ibid., P636.

Chapitre IV: Présentation du lieu de l'enquête et les étapes de la recherche sur le terrain

Le contenu des entretiens sera encadré par un guide conducteur. C'est un outil qui s'est constitué au cours des entretiens d'essai alors que j'affinais par la même occasion mes hypothèses de recherche. Voici la définition qu'en fait Blanchet :

« C'est un premier travail de traduction des hypothèses en indicateurs concrets et de reformulation des questions de recherche (pour soi) en questions d'enquête (pour les interviewés). »⁸⁷

Il s'agit donc de prévoir un certain nombre de questions simples, groupées par les thèmes faisant référence à mes hypothèses. Comme Blanchet nous l'indique, le guide contient donc des thèmes, des opérateurs (sujets déclencheurs) et des indicateurs (discours attendu). Il débute par la consigne initiale.

A cet égard Notre guide d'entretien est constitué de neuf questions répartie comme suite :

Le premier axe s'appuie sur les données relatives à la performance des employés au travail. Il contient sept questions. Et le deuxième axe est concentré sur les données relatives au rôle des besoins d'autodétermination dans le développement de la performance.

4.5. L'échantillon d'étude

Dans une recherche il s'agit de se renseigner auprès de toute la population à laquelle nous nous intéressons, la population étudiée constitue l'ensemble des enquêtés sur lesquels nous avons appliqué la technique choisie pour recueillir les informations nécessaires à notre étude.

Omar AKTOUF nous définit L'échantillon : « comme étant une petite quantité d'un produit destinée à en faire connaître les qualités ou à les apprécier ou encore une portion représentative d'un ensemble, un spécimen »⁸⁸

« L'échantillon est la partie de l'univers qui effectivement étudiée et qui permettra par extrapolation de connaître les caractéristiques de la totalité de l'univers »

⁸⁷ <https://www.institut-numerique.org/323-le-guide-dentretien-52d825a621af7>.

⁸⁸ AKTOUF Omar, **Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations**, Edition les presses de l'université de Québec, Québec, 2006, P73.

Chapitre IV: Présentation du lieu de l'enquête et les étapes de la recherche sur le terrain

Dans le langage des sciences humaines, une population est un ensemble fini ou infini d'éléments définis à l'avance sur lesquels portent les observations.

L'effectif de la DOU BEJAIA est de 1030 agents, notre échantillon s'étend à une population d'enquêtés de 10 personnes entre agents d'exécution et agent de maîtrise, d'un total de : 974 salariés repartaient comme suite :

Agent de maîtrise : 504 avec un pourcentage de 51.74%.

- Agent d'exécution : 470 avec un pourcentage de 48,25%.

On a opté pour un échantillon probabiliste stratifié et proportionnel dont on a procédé par un tirage aléatoire simple pour le tri des membres qui est « un prélèvement d'un échantillon dans une population de recherche par un tirage au hasard à l'intérieur de sous groupes ou strates constitués d'éléments ayant des caractéristiques communes ».⁸⁹

⁸⁹ ANGERS Maurice, initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, Ed casbah, Alger, 1997, p 231.

Chapitre V :
Analyse et interprétation des
résultats

Préambule

Afin de vérifier nos hypothèses émises lors de la précédente partie, et suite à la collecte des données résumées par notre entretien, nous allons présenter dans ce chapitre l'analyse des tableaux statistique et interprétation des résultats obtenus.

5.1- Les résultats de l'étude

5.1.1- Présentation des résultats socioprofessionnels

Tableau 1: Répartition des enquêtés selon l'âge

Age	F	%
[30-35]	4	40%
[36-41]	3	30%
[42-47]	2	20%
[48-53]	1	10%
Total	10	100%

La lecture de ce tableau montre que notre échantillon d'étude est caractérisé par sa richesse et sa variété, on détermine quatre catégories d'âge.

La première étant la présentation de [30-35] ans de l'ordre 4 de la fréquence total de l'échantillon, la deuxième catégorie est celle de [36-41] ans, avec une fréquence de 3 enquêtés, la troisième catégorie est celle de [42-47] ans avec une fréquence de 2 personnes et enfin la dernière catégorie de [48-53] représentée par le taux le plus faible 1 personne.

On constate que la première catégorie d'âge représente le taux le plus élevé cela peut s'expliquer par la politique de recrutement suivie par l'organisation qui préfère recruter les jeunes diplômés afin d'acquérir de nouveaux savoirs. Le faible taux de dernière catégorie d'âge s'explique par le départ volontaire.

Tableau 2: Répartition des enquêtés selon la catégorie socioprofessionnelle

Catégorie socioprofessionnelle	F	%
Agent de maîtrise	4	40%
Agent d`exécution	6	60%
Total	10	100%

Pour ce que concerne la répartition des membres par apport à la catégorie socioprofessionnel, le tableau n°2 montre que la population d`étude avec une fréquence de 6 personnes sont des exécutants. En suite la catégorie des maîtrises avec une fréquence soit de 4 de la population enquêtée.

Nous soulignons que notre enquête à toucher beaucoup plus la catégorie des agents d`exécutions et cela présent la nature de l`organisation.

Tableau 3: Répartition des enquêtés selon l`ancienneté

Nombre d`année d`ancienneté	F	%
[1-5]	2	20%
[6-11]	7	70%
[12-17]	1	10%
Total	10	100%

Ce tableau nous montre que le taux le plus élevé est celui des enquêtés qui ont une ancienneté entre [6-11] ans avec une fréquence de 7 enquêtes cela peut s`expliquer par les objectifs de l`organisation. Suivi par un taux de 2 personnes, des enquêtés qui ont une ancienneté entre [1-5] ans, et d`un taux de 1 enquêté pour ceux qui ont une ancienneté de [12-17] ans.

5.1.2 - Présentation des résultats de la première hypothèse

Nous présenterons dans cette partie les données recueillies sur notre première hypothèse qui stipule que « l`amélioration de la performance des employés de la DOU BEJAIA EL KSEUR est fonction de la satisfaction de besoin de compétence ».

Tableau 4: Le niveau des vos connaissances des employés au travail

Les propositions	Oui		Non		Total
	F	%	F	%	%
Je connais mon travail de façon très satisfaisante	8	80%	2	20%	100%
Je connais mon travail de façon satisfaisante	8	80%	2	20%	100%
Je connais mon travail de façon insatisfaisante	0	0%	10	100%	100%

Ce total est supérieur à 10 vu la multiplicité de réponses. D'après le tableau suivant on constate que une fréquence de dix enquêtés ont répondu par non pour la proposition je connais mon travail de façon insatisfaisante, tandis que la majorité des enquêtés ont répondu par oui pour les deux propositions je connais mon travail de façon très satisfaisante et satisfaisante, ce qui indique que leurs connaissances au travail est très satisfaisante avec une fréquence de 8 enquêtés, et satisfaisante aussi avec une fréquence de 8 enquêtés,

Ce que explique que ces enquêtés ont un niveau de connaissance acceptable, et c'est ce qui les rendent plus performants au travail, les connaissances (savoir faire savoir être) sont la source inhérente de la compétence et Ce compétence doit être géré et capitalisé pour améliorer l'efficacité globale de l'organisation. Plus employé a besoin de compétence plus il cherche à acquérir de nouvelles connaissances qui lui permet plus tard d'améliorer son niveau de performance.

Tableau 5: L'avis des enquêtés sur la qualité du travail réalisé

Les propositions	Oui		Non		Total
	F	%	F	%	%
très satisfaite	6	60%	4	40%	100%
Satisfaisante	9	90%	1	10%	100%
Insatisfaisante	1	10%	9	90%	100%

D’après ce tableau on remarque que une fréquence de 9 enquêtés ont répondu par non pour la proposition insatisfaisante, tandis que la majorité des enquêtés ont répondu par oui pour les deux autres propositions, satisfaisante et très satisfaisante, ce qui indique que leur qualité au travail est satisfaisante avec une fréquence de 9 enquêtés, suivi par très satisfaisante avec une fréquence de 6 enquêtés.

la majorité des enquêtés jugent leur qualité de travail de façon satisfaisante, cela renvoie au travail bien fait assuré par des employés compétents qui se sentent en mesure d’exécuter des tâches jugée à la hauteur de leurs habiletés et d’atteindre les résultats escomptés. Un travail de qualité indique que les employés sont performants.

Tableau 6: L’avis des enquêtés sur la quantité du travail réalisée

Les propositions	Oui		Non		Total
	F	%	F	%	
très satisfaite	6	60%	4	40%	100%
Satisfaisante	7	70%	3	30%	100%
Insatisfaisante	4	40%	6	60%	100%

D’après les résultats de ce tableau on constate que le taux le plus élevé est celui des enquêtés qui ont répondu par oui pour les deux propositions satisfaisante et très satisfaisante, ce qui indique que leur quantité au travail est satisfaisante avec une fréquence de 7 enquêtés suivi par très satisfaisante avec une fréquence de 6 enquêtés, tandis que pour la proposition insatisfaisante le taux le plus élevé des enquêtés ont répondu par non avec une fréquence de 6 enquêtés.

Ce qu’explique que la majorité des enquêtés jugent leur quantité de façon satisfaisante au travail, cela renvoie au niveau de compétence des employés, qui considère comme un levier majeur de la quantité au travail, et qui permet a l’organisation d’augmenter sa niveau de productivité du travail. Favoriser l’augmentation des compétences des employés et leur permettre d’être plus productifs.

Tableau 7: L'avis des enquêtés quant au niveau d'adaptation aux nouvelles exigences (techniques et connaissances) de la fonction actuelle)

Les propositions	Oui		Non		Total
	F	%	F	%	
Adaptation très élevée	5	50%	5	50%	100%
Adaptation élevée	6	60%	4	40%	100%
Adaptation moyenne	7	70%	3	30%	100%
Adaptation faible	0	0%	10	100%	100%

Ce tableau représente l'évaluation de niveau d'adaptation aux nouvelles exigences (techniques et connaissances) de la fonction actuelle, On remarque clairement d'après ce tableau que 7 enquêtés ont une adaptation moyenne, et 6 enquêtés ont une adaptation élevée, et un taux 5 enquêtés leur adaptation est très élevée. Tandis que une fréquence de zéro enquêtés interrogés qui ont une faible adaptation.

Le taux le plus élevé est des enquêtés qui ont répondu par oui pour les propositions : adaptation moyenne, adaptation élevée, et adaptation très élevée, cela indique qu'ils ont une adaptation aux nouvelles exigences (techniques et connaissances) de la fonction actuelle. Et un taux de zéro enquêtés interrogés ont répondu par non pour la proposition adaptation faible.

Cela explique par l'habilité des employés d'adapter au changement qui peut être plus ou moins difficile selon l'événement qui le motive. L'adaptation aux nouvelles exigences techniques et connaissance est un processus complexe se différencier d'une personne à l'autre et qui nécessite une forte compétence de l'employé, cet adaptation des employés soit de diminuer la difficulté de la tâche ou d'augmenter leurs compétences personnelles.

Tableau 8: L'avis des enquêtés à l'égard de la performance globale au travail

Les propositions	Oui		Non		Total
	F	%	F	%	
Je reculs	3	30%	7	70%	100%
Sans changement	2	20%	8	80%	100%
Quelques progrès	6	60%	4	40%	100%
Progrès important	9	90%	1	10%	100%

La lecture de ce tableau nous a permis de voir que 9 enquêtés ont jugé qu'ils ont un progrès important dans leur performance globale au travail, et 6 enquêtés qu'ont quelque progrès, alors que une fréquence de 8 ont répondu par non pour la proposition sans changement, et 7 enquêtés pour la proposition je reculs.

Nous pouvons déduire que la majorité des enquêtés interrogés ont un progrès important dans leur performance globale au travail. Et cela revient à la satisfaction des trois besoins fondamentaux qui est essentielle à l'atteinte d'une motivation plus autodéterminée. Effectivement, la satisfaction du besoin d'autonomie, du besoin de compétence de même que du besoin d'affiliation sociale correspond aux nutriments essentiels et universels permettant aux individus d'agir à partir d'une régulation autonome pour ainsi être plus performant au travail.

Tableau 9: L'avis des enquêtés quant à la satisfaction du besoin de compétence

Les propositions	Oui		Non		Total
	F	%	F	%	
J'ai les capacités pour bien faire mon travail	8	80%	2	20%	100%
Je me sens compétent dans mon travail	7	70%	3	30%	100%
Je suis capable de résoudre des problèmes dans mon travail	6	60%	4	40%	100%
Je réussis bien dans mon travail	8	80%	2	20%	100%

Le taux des enquêtés qui ont répondu qu'ils sont motivés par le besoin de compétence est plus élevé, d'après les résultats de tableau ci-dessus les employés de la DOU BEJAIA EL-KSEUR se sentent efficace et capable d'effectuer des tâches de différents niveaux de difficulté, les compétences permet de contrôler leur environnement par des comportements adaptés.

Tableau 10: Le classement des besoins d'autodétermination selon leur importance dans le développement de la performance des salariés au travail

Le classement	Oui		Non		Total
	F	%	F	%	%
Le besoin de compétence	10	100%	0	0%	100%
Le besoin d'affiliation dans le groupe des coéquipiers	8	80%	2	20%	100%
Le besoin d'autonomie	6	60%	4	40%	100%

D'après ce tableau qui montre Le classement des besoins d'autodétermination selon leur importance dans le développement de la performance des employés de la DOU BEJAIA EL-KSEUR, on peut constater que la majorité des enquêtés ont classé dans le premier lieu le besoin de compétence comme un besoin le plus important pour eux avec une fréquence de 10 enquêtés sur 10, suivie par le besoin d'affiliation avec une fréquence de 8 enquêtés tandis que le besoin d'autonomie est au bas de classement avec une fréquence de 6 enquêtés.

Les employés de la **DOU BEJAIA EL-KSEUR** cherchent constamment à mettre en place leurs connaissances, mais également d'aller au-delà pour répondre à des capacités plus élevées. Le besoin de compétence est donc soit de diminuer la difficulté de la tâche ou d'augmenter ses compétences personnelles. Également dans le deuxième lieu Les employés de la DOU BEJAIA EL-KSEUR valorisent la motivation par le besoin d'affiliation cela peut s'expliquer par la recherche de bien-être et de se retrouver soi à travers l'autre. Ressentir une chaleur et un intérêt commun rassure l'homme et lui donne les outils pour continuer à se construire. Troisièmement le besoin d'autonomie qui est le besoin avec le plus bas degré de motivation chez les employés de la **DOU BEJAIA EL-KSEUR**.

5.1.3 - Présentation des résultats de la deuxième hypothèse

Nous présenterons dans cette partie les données recueillies sur notre deuxième hypothèse qui stipule que « l'amélioration de la performance des employés de la DOU BEJAIA EL KSEUR est fonction de la satisfaction de besoin d'autonomie ».

Tableau 11: le niveau d'engagement des enquêtés à l'égard du respect des consignes de travail et de sécurité

Les propositions	Oui		Non		Total
	F	%	F	%	100%
Fort engagement	6	60%	4	40%	100%
Engagement moyen	8	80%	2	20%	100%
Faible engagement	0	0%	100	100%	100%

Ce tableau nous montre que le taux le plus élevé est celui des enquêtés qui ont répondu par oui pour les deux propositions engagement moyen et fort engagement, cela peut indiquer que la majorité des enquêtés ont un niveau d'engagement moyen envers le respect des consignes de travail et de sécurité avec une fréquence de 8 enquêtés, suivi par un taux de 6 enquêtés qui ont un fort engagement, pour ceux qui ont un faible engagement une fréquence de 10 enquêtés interrogés ont répondu par non.

L'explication qu'on peut donner pour les enquêtés c'est qu'ils respect les consignes de travail et de sécurité. On peut dire que Les environnements, les consigne extérieurs, les contextes sociaux et les relations varient par rapport au degré élevé ou faible auquel ils soutiennent le besoin d'une personne à l'autonomie. Quelques environnements impliquent et alimentent notre besoin d'autonomie, tandis que d'autres négligent et défavorisent ce besoin Par exemple, lorsque l'environnement impose un délai, il interfère avec l'autonomie, mais lorsqu'il offre des possibilités d'auto direction, il favorise l'autonomie. Les relations peuvent aussi soutenir ou déjouer notre besoin d'autonomie, comme lorsqu' un employeur contrôle les employés autour de lui (gênant leur autonomie) ou lorsqu' un employeur écoute attentivement ses employés et utilise l'information fournie pour leur donner des opportunités de travailler à leur manière et à leur propre rythme (soutenant leur autonomie).

Tableau 12: L'avis des enquêtés quant à la satisfaction du besoin d'autonomie au travail

Les propositions	Oui		Non		Total
	F	%	F	%	%
Au travail, je me sens libre d'exécuter mes tâches à ma façon.	7	70%	3	30%	100%
Mon travail me permet de prendre des décisions.	6	60%	4	40%	100%
Je peux exercer mon jugement pour des problèmes dans mon travail.	6	60%	4	40%	100%
Je peux assumer des responsabilités dans mon travail.	7	70%	3	30%	100%

D'après les taux des propositions, Les résultats du tableau ci-dessus nous montrent clairement que le besoin d'autonomie a un rôle important dans la motivation des employés de la DOU BEJAIA EL-KSEUR, ils veulent se sentir responsable de leurs choix en matière de comportement, c'est ce qui les rend évidemment plus performant.

5.1.4 - Présentation des résultats de la troisième hypothèse

Nous présenterons dans cette partie les données recueillies sur notre troisième hypothèse qui stipule que « l'amélioration de la performance des employés de la DOU BEJAIA EL KSEUR est fonction de la satisfaction de besoin d'affiliation social. »

Tableau 13: L’avis des enquêtés vis-à-vis de la qualité personnelles au travail (conscience professionnelle, esprit de coopération, maîtrise de soi, initiative, sens communication, etc.)

Les propositions	Oui		Non		Total
	F	%	F	%	
Très développées	6	60%	4	40%	100%
Développées	8	80%	2	20%	100%
Moyennement développées	5	50%	5	50%	100%
Non développées	0	0%	10	100%	100%

Vu le résultat obtenu, nous observons que les enquêtés ont répondu à la question d'évaluation de leur qualité personnelles au travail par oui pour les propositions : **développées** avec une fréquence de 8 enquêtés, et **très développées** avec une fréquence de 6 enquêtés et **moyennement développées** a une fréquence de 5 enquêtés, Alors que la proposition : **non développées** une fréquence de zéro enquêtés ont répondu par non.

D’après ce tableau, Nous pouvons déduire que la majorité des enquêtés interrogés leur qualité personnelles au travail est **développées**. Et cela se traduit par les liens affectifs étroits et les attachements entre les employés dans le contexte de travail, car l'apparement nous gravitons autour des personnes que nous pensons aptes à prendre soin de notre bien-être, et nous nous éloignons de celles que nous ne pensons pas qu'elles cherchent notre bien-être. L'apparement est un construit motivationnel important parce que les gens fonctionnent mieux, sont plus résistants au stress et rapportent moins de difficultés psychologiques lorsque leurs relations interpersonnelles soutiennent leur besoin d'apparement

Tableau 14: L’avis des enquêtés quant aux facultés d`assimilation des instructions relatives au travail courant

Les propositions	Oui		Non		Total
	F	%	F	%	
Très élevées	5	50%	5	50%	100%
Elevées	7	70%	3	30%	100%
Moyennes	6	60%	4	40%	100%
Faibles	0	0%	10	100%	100%

Ce tableau représente l'évaluation des enquêtés de leur faculté d'assimilation des instructions relatives à leur travail courant. On remarque clairement d'après le tableau n°8 que 7 enquêtés ont une assimilation élevée, et 6 enquêtés ont une moyenne assimilation, et 5 enquêtés leur assimilation est très élevée. Tandis que une fréquence de zéro enquêté interrogés qui ont une faible assimilation.

Le taux le plus élevé des enquêtés indique qu'ils ont une assimilation élevée des instructions relatives à leur travail courant. car leur environnement de travail permet une meilleure transmission d'information à travers la relation qui existe entre un gestionnaire et les employés, car le gestionnaire immédiat est l'agent principal associé au soutien perçu de l'organisation. La satisfaction de ce besoin a le potentiel d'influencer positivement la performance des employés.

Tableau 15: L'avis des enquêtés quant à la satisfaction du besoin d'affiliation dans le groupe de travail

Les propositions	Oui		Non		Total
	F	%	F	%	
Avec les personnes qui m'entourent dans mon milieu de travail, je me sens compris	6	60%	4	40%	100%
Avec les personnes qui m'entourent dans mon milieu de travail, je me sens écouté	5	50%	5	50%	100%
Avec les personnes qui m'entourent dans mon milieu de travail, je me sens en confiance avec eux.	8	80%	2	20%	100%
Avec les personnes qui m'entourent dans mon milieu de travail, je me sens un ami pour eux.	7	70%	3	30%	100%

Les enquêtés qui ont répondu qu'ils sont motivés par le besoin d'affiliation est plus élevé, ce s'explique par Le besoin de relations sociales qui est inhérent à l'homme. De nature, l'être humain a besoin d'appartenir à un groupe pour survivre. Etre bien au sein d'un groupe, avec des relations sincères et chaleureuses réduit les risques de dépression, d'anxiété,

augmentant ainsi l'espérance de vie et le bien-être. Nous nous connectons avec les autres dans le but d'une recherche de bien-être et de se retrouver soi à travers l'autre. Ressentir une chaleur et un intérêt commun rassure l'homme et lui donne les outils pour continuer à se construire.

Appartenir à un groupe, ça n'est pas seulement faire partie d'un cercle, c'est savoir que l'autre se soucie de nous, et nous aime. Il faut que ces relations soient naturelles, remplies de compassion, d'acceptation et de valorisation mutuelles tous ça permettent à l'individu son glissement vers l'autodétermination.

5-2-Discussion des résultats des hypothèses

Après avoir exposé les résultats obtenus, on peut confirmer la première hypothèse émise auparavant, qui suppose que «l'amélioration de la performance des employés de la direction des œuvres universitaires (DOU) **Bejaia EL-KSEUR** est fonction de la satisfaction du besoin de compétence».

L'analyse et l'interprétation des résultats des données recueillies sur la première hypothèse nous fait illustrer l'incidence de besoin de compétence sur l'amélioration de la performance des employés de la DOU BEJAIA EL KSEUR,

En outre, on pourrait de manière générale dire que ;

- ❖ le besoin de compétence est interprété comme facteur de motivation et d'amélioration de la performance chez la majorité des employés de la DOU BEJAIA EL KSEUR. Un répondant énonce qu'il motive intrinsèquement par le besoin de compétence. Il dit : « *Je m'efforce de devenir compétent. Je veux interagir efficacement avec mon entourage, et ce désir m'étend à tous les aspects de ma vie, au travail surtout. Je veux développer mes compétences et améliorer mes capacités, talent et potentiel. Lorsque je me trouve face à un défi, je donne à ce moment-là mon entière attention. Lorsque j'ai la chance d'accroître mes compétences et mon talent, je veux faire des progrès. Lorsqu'il en va de la sorte, je me sens satisfait, voire heureux. En d'autre terme, j'ai un besoin de compétence* ».
- ❖ Ceux qui ont motivé intrinsèquement par le besoin de compétence affirment leurs bénéfices en termes de perfectionnement de la performance. Un répondant souligne à ce titre : « *nous concentrons sur nos forces, tout en travaillant nos faiblesses d'une manière stratégique* ».

- ❖ Ils affirment également que le besoin de compétence est un facteur de croissance des connaissances théorique et maîtrise de travail (le savoir-faire). Un répondant dit : *« nous confrontons des défis de travail difficiles qui nous permettent d'acquérir de nouvelles connaissances théoriques qui vont nous aider plus tard à la maîtrise de travail et le savoir-faire ».*

Donc les résultats qu'on a obtenus d'après l'analyse des données recueillies nous permettent de confirmer notre première hypothèse. et Suite à ces remarques retenues, il semble que la population enquêtée éprouve une impression positive vis-à-vis la motivation intrinsèque par le besoin de compétence qui mène à sa rôle à l'amélioration de la performance.

Egalement D'après les résultats obtenus, l'hypothèse suivante «l'amélioration de la performance des employés de la direction des œuvres universitaires (**DOU**) **Bejaia EL-KSEUR** est fonction de la satisfaction du besoin d'autonomie». peut être confirmée.

Nous constatons d'après l'analyse des données recueillies que la satisfaction de besoin d'autonomie a une influence positive sur la l'amélioration de la performance des employés de la DOU BEJAIA EL KSEUR.

D'un point de vue théorique d'après la théorie (TAD), le besoin d'autonomie au travail serait le besoin de l'individu d'avoir un environnement de travail qui lui permette d'exercer la latitude décisionnelle, émotionnelle et comportementale suffisante pour être bien avec lui-même. Ce besoin devrait entraîner un fonctionnement optimal dans l'organisation. plus le supérieur soutenait l'autonomie de ses employés, plus ceux-ci faisaient des comportements de performance contextuelle au travail.

La plupart des employés voire que le besoin d'autonomie un facteur motivationnel amène à une performance optimal. Un répondant souligne à ce titre : *« l'employés a besoin de sentir qu'il a une certaine indépendance dans son environnement de travail pendant l'exécution de ses tache de façon qui lui permet de prendre des décisions, et d'exercer son jugement pour des problèmes professionnel, et de sentir qu'il capable d'assumer des responsabilités dans son travail ».*

On déduit que les tableaux N°11, 12, illustrent le rôle joué par le besoin d'autonomie dans le fonctionnement, et l'optimisation de la performance au travail. Car L'autonomie est source d'épanouissement des compétences. Elle suppose la liberté de décider de l'organisation de son travail et de son temps. Ainsi les tâches à réaliser deviendront-elles une

source de motivation. Le manque d'autonomie est dû à une augmentation du contrôle des tâches et de la vigilance. Mais cela n'est pas sans conséquence sur la santé mentale des employés. le manque d'autonomie et en particulier la non-participation aux décisions touchant au travail des employés, et est une importante cause de stress.

Les risques du stress peuvent être délétères sur le moyen et long terme, aussi bien pour l'employé que pour l'organisation de travail. Au contraire, développer l'autonomie au travail favoriserait le bien-être et une meilleure performance des employés.

Notre troisième hypothèse qui stipule que « l'amélioration de la performance des employés de la DOU BEJAIA EL KSEUR est fonction de la satisfaction de besoin d'affiliation ». Peut être confirmé.

Nous constatons d'après l'analyse des données recueillies que la satisfaction de besoin d'affiliation a une influence positive sur l'amélioration de la performance des employés.

D'un point de vue théorique, Le besoin d'affiliation est le troisième besoin des individus : sentir que l'on fait partie d'un groupe ou d'une communauté et se sentir connecté à d'autres personnes. Avec la pandémie actuelle, ce besoin est celui dont il peut être le plus difficile de satisfaire. Cependant, en usant de sa créativité et en s'adaptant, il reste possible de répondre à ce besoin. Le sentiment d'être connecté aux autres et soutenu par autrui, la satisfaction de ce besoin permettrait aux individus de trouver une base sécurisante dans leurs relations interpersonnelles. Cette perception de sécurité réduirait l'anxiété en diminuant la perception de menaces de l'environnement. Cette diminution d'anxiété favoriserait ensuite l'expérience de bien-être. Sur la base de ces explications, il est avancé que la perception de sécurité relative à l'environnement de travail favoriserait l'expérience de bien être au travail qui joue un rôle primordial dans la perfectionnement de la performance au travail.

On déduit que les tableaux N°13, 14, 15, illustrent le rôle jouie par le besoin d'affiliation dans le fonctionnement, et l'optimisation de la performance au travail. Car l'établissement des relations avec d'autres personnes qui prennent vraiment et honnêtement soin de bien-être favorise vraiment la performance. Le employés veulent que les autres comprennent, acceptent et valorisent. Et ils les reconnaissent et soient réactifs à leurs besoins.

Synthèse générale

D'après l'analyse soulevée précédemment, on retient le rôle de satisfaction des besoins d'autonomie, besoin de compétence, et besoin d'affiliation sur l'amélioration de la performance des employés au travail. Qui se traduit par le fait que la satisfaction de ces trois besoins est rattaché à une performance supérieure, à un bien-être psychologique plus important et une satisfaction très élevée au travail.

La satisfaction du besoin de compétence permet à l'employé de sentir qu'il est efficace dans son environnement. Lorsque le gestionnaire communique avec confiance envers l'employé lors de l'évaluation de rendement, il agit directement sur la confiance de l'employé face aux tâches à exécuter et l'amène ainsi à s'attaquer à des défis ayant un niveau de difficulté un peu plus élevé. Cette confiance accrue contribuera, en retour, à accroître sa performance au travail. La rétroaction donnée aux employés par un gestionnaire contribue à développer la compétence des travailleurs évalués. Dans le contexte de l'évaluation du rendement, la rétroaction est une opportunité intéressante de proposer des défis aux employés afin de satisfaire au besoin de compétence.

L'autonomie est positivement reliée à la performance des employés au travail. Une plus grande autonomie est à la fois rattachée à la réalisation des buts et à l'utilisation élargie des habiletés des employés. Une personne qui sent que les actions qu'elle pose sont cohérentes avec ce qu'elle est, tendra à faire des efforts plus soutenus dans le temps pour atteindre ses objectifs ce qui, ultimement, mène à un bien-être et une performance accrues au travail.

Au milieu de travail la relation qui existe entre un gestionnaire et ses employés est très importante, car le gestionnaire immédiat est l'agent principal associé au soutien perçu de l'organisation. La satisfaction du besoin d'affiliation a le potentiel d'influencer positivement la performance des employés en renforçant la confiance que l'employé a envers son supérieur immédiat, augmentant ainsi la crédibilité et la perception de soutien de la part du supérieur aux yeux de l'employé évalué, ce qui favorise l'appropriation des informations communiquées lors de la rencontre de rétroaction. Ainsi, le lien entre la satisfaction du besoin d'affiliation et la performance de l'employé évalué, quoiqu'importante, est plus distal par rapport aux deux autres besoins.

Conclusion générale

Conclusion générale

La conclusion représente l'élément d'obstacle et de synthèse pour un travail de recherche, plus particulièrement un mémoire de fin d'étude, pour cela, nous allons essayer de rappeler dans cette partie les points importants auxquels on a abouti après notre étude et les limites majeures pouvant la caractériser.

Notre étude a été réalisée au sein de la DOU Bejaia el kseur et porte sur le thème «le rôle de la motivation au travail dans la performance des employés», où nous avons interrogé 10 employés appartenant aux deux catégories socioprofessionnelles, l'analyse des données collectés nous a permis de confirmer nos hypothèses de recherche, à instruction les trois hypothèses : la première hypothèse avance que l'amélioration de la performance des employés de la DOU Bejaia el kseur est fonction de la satisfaction de besoin de compétence , la deuxième suppose que l'amélioration de la performance des employés de la DOU Bejaia el kseur est fonction de la satisfaction de besoin d'autonomie, et la troisième qui stipule que l'amélioration de la performance des employés de la DOU Bejaia el kseur est fonction de la satisfaction de besoin d'affiliation social.

Des diverses analyses nous ont permis, dans un dernier temps, d'en arriver à un constat. En effet, la satisfaction des trois besoins d'autodétermination de la motivation des employés doit être placées au cœur de la gestion des ressources humaines pour créer un levier de performance au travail. En effet, nous avons pu constater que les la satisfaction des trois besoins d'autodétermination sont la source de motivation des employés de la DOU Bejaia el kseur, et celles-ci a leurs tour ont une incidence positive sur la performance du personnel au travail, un personnel non motivé causent des problèmes de démotivation, nuisibles à la performance de l'organisation. Cette enquête terrain nous a permis de démontrer que le lien entre la satisfaction des besoins d'autodétermination du personnel et la performance ne faisait aucun doute.

A la suite des investigations menées, nous avons pu mettre en avant la motivation intrinsèque liée aux besoins d'autodétermination et son incidence positif dans l'amélioration de la performance, La réalisation de ce mémoire m'a permis d'acquérir de nombreuses connaissances au sujet de la motivation des salariés, ce qui me sera utile pour ma future carrière professionnelle dans les ressources humaines l'enquête terrain m'a aidé à appréhender ce sujet de manière plus concrète notamment lors de la pré-enquête.

Ces rencontres ont été très enrichissantes pour ma part, d'un point de vue personnel mais également professionnel. Même si le mémoire demande beaucoup de temps, de recherche et de réflexion, je suis satisfaite d'avoir mené à terme ce travail et des apports enrichissants que ce dernier m'a apporté.

Liste bibliographique

Liste bibliographique :

-Ouvrage :

1. Aguilar Michael, **l'art de motiver**, Dunod, paris, 2009.
2. Angers Maurice, **initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines**,
édition casbah, alger, 1997.
3. Annick Cohen, **toute la fonction ressources humaines**, édition Dunod, paris, 2006,
p2
4. Aubert nicole, **diriger et motiver**, 2ème éd, édition organisations, paris, 2003.
5. Barnard Martory et Daniel Crozet. **gestion des r.h (sous thème) : pilotage social et performances**, 7ème éd, dunod, paris, 2008.
6. Bernard Roman, **bâtir une stratégie de rémunération**, 2eme édition, Dunod, paris,
2010.
7. Claude Levy-Leboyer, **la motivation dans l'entreprise modèle et stratégies**, 2ème
édition d'organisation, 1998.
8. claud levy-leboyer, **la motivation dans l'entreprise**. 2ème édition. ed
d'organisation. paris. 2003.
9. Descarpentries Jean-Marie et Korda Philippe, l'entreprise déconseillée : **comment libérer le potentiel des organisations**, nm, Albin Michel, 2007.
10. Fenouillet Fabien, **la motivation**, édition Dunod, paris, 2003.
11. Khemakhem(a), **la dynamique du contrôle de gestion** ,2ème édition, Dunod, paris,
1976.
12. Marsa Luc, **la détection des potentiels pour une gestion anticipée des ressources humaines et des carrières**, édition ESF, paris, 1998.
13. Martine, **mangement et pilotage de la performance**, édition hachette, paris, 2009.
14. Paul Pinto, **Pinto la performance durable**, Ed Dunod, PARIS, 2003.
15. Plane Jean Michel, **théories des organisations**, 2èmeéd, édition Dunod, paris, 2003.
16. Saulpic Olivier, et autres, **les fondement du contrôle des gestions**, pearson
éducation, 2011,
17. Silem Ahmed et J.M. Albertini, **lexique d'économie**, 7 ème éd, édition Dalloz, paris,
2002.
18. Sylvece Saintonge et Victor Haines, **gestion des performances au travail** , édition
de Boeck, 1ere éd. Bruxelles, paris, 2007.

19. Yves Emery et François Gonin, **gérer les ressources humaines**. bibliothèque des ressources humaines. Lausanne. 1999.

Revue :

1. Bourguignon Annick, **Peut-on définir la performance ?** Revue française de comptabilité, 1995, n°269, p. 61-66.
2. Smaili, Roula Aouidet et Boughanmi, Samia. **Profils motivationnels du personnel de la Centrale Laitière du Nord en Tunisie**. P3.
3. Soufiane, Karrakchou. **La motivation du capital humain: facteur déterminant de l'engagement au travail et de la performance organisationnelle**. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 2020, vol. 1, no 2. P11
4. Valleraud RJ, et Thill EE, **introduction au concept de motivation**, Editions études vivantes-Vigot, Laval (Québec), 1993, p18.

Web graphie:

1. (cité dans), Tiab Manel, Tiab Yasmine, **évaluation de la performance d'une entreprise à travers le tableau de bord**, mémoire master, faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestions, université abderrahmane mira-bejaia, 2020/2021, p 6.
2. Aktouf Omar, **méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations**, édition les presses de l'université de Québec, Québec, 2006, p73.
3. Barouch, Gilles, **améliorer votre efficacité, 3 outils simple et efficaces**, édition d'organisation, paris, 2010, p16.
4. Barraud didier v., Guerrero S., et Igalens J., **l'effet des pratiques de grh sur la performance des entreprise : le cas de pratique de mobilisation**, in revue de gestion de ressources humain, n°47, janvier-février-mars, 2003, p.35.
5. Boislandelle.h.m, **gestion des ressources humaines dans les pme**, édition d'organisation, paris, 1998, p139.
6. Briguette Charles-Pauvres et autres, **les déterminants psychologiques de la performance au travail, un bilan des connaissances et proposition de voies de recherches, note 436(06-9) septembre 2006, p11**.
7. Brun, Jean-Pierre et Dugas, Ninon. **la reconnaissance au travail: une pratique riche de sens**. *québec: csst*, 2002. p17-18.

8. Charles-Pauvers, Brigitte, Commeiras, Nathalie, Peyrat-Guillard, Dominique, *et al.* chapitre 3. **la performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques.** *gestion des performances au travail*, 2007, p. 97-150.
9. Choquette, Evelyne. **une analyse de la motivation intrinsèque/extrinsèque pour une affectation internationale auprès de diplômés de mba.** 2006. p 21, (en ligne disponible sur le site : <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/1526/a1.4g453.pdf?sequence=1>), consulté le 28/2/2022.
10. Duveillier, Thibaut, Jean-Louis Genard, and Alexandre Piraux. **la motivation au travail dans les services publics.** l'harmattan, 2003. p39
11. Fernandez Alain. **les nouveaux tableaux de bord des managers,** 5 ème éd eyrolles, paris, 2011, p : 105.
12. Forest Jacques, Crevier-Braud Laurence, Gagné Marylène. **mieux comprendre la motivation au travail,** effectif, vol 2, n 3, 2009, p 24.(page disponible sur le site : <https://iss.uqam.ca/wp-content/uploads/sites/31/2016/12/forest-2.pdf>. consulté le 1/03/2022.)
13. Granger Laurent, **comment définir les indicateurs de la performance ?,** (disponible sur le lien : <https://www.manager-go.com/finance/indicateurs-de-performance.htm#>. consulté le 26/3/2022).
14. <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00542732/document>.
15. https://emploiquebec.gouv.qc.ca/guide_mesures_services/03_appr_intervention_parco urs_ind/annexes/ann_2_concept_besoin_et_process_motivationnel_lien_besoins.pdf. (consulté le 20/05/2022)
16. <https://www.institut-numerique.org/323-le-guide-dentretien-52d825a621af7>.
17. <https://www.memoireonline.com/06/11/4562/analyse-des-facteurs-influenant-la-motivation-du-personnel-dans-une-societe-etatique-cas-spec.html>. consulté le 18/02/2022
18. Jacquet Stéphane, **management de la motivation,** disponible sur le site : www.creg.ac.versailles.fr/img/pdf/manager_les_compétences.pdf. (en ligne) consulté le 10/01/2022.
19. Kalika Michel, **management stratégie et organisation,** 6éd, paris, vuibert, 2006, p. 59.

20. Landry, Rodrigue, Allard, Réal, Deveau, Kenneth, *et al.* **autodétermination du comportement langagier en milieu minoritaire: un modèle conceptuel**. *francophonies d'amérique*, 2005, vol. 20, p. 63-78.
21. Laura Mucha, **la motivation des salariés et la performance dans les entreprises**, pdf, mémoire professionnel 1ere année master management stratégique des organisations parcours ressources humaines, université de reims, **2010, p13**.
22. Lorino p. **méthodes et pratiques de la performance**, 2 ème éd d'organisation, paris, 2001, p : 65.
23. Marmuse C., **performance**, in joffre, p. et simon, encyclopédie de gestion, pp.2198-2200
24. Patouiller, Cédric. **l'influence de la démarche compétence sur le niveau d'implantation des pratiques de ressources humaines et sur l'évolution de la performance organisationnelle de l'entreprise** SCS. 2006. Thèse de doctorat. Université du Québec à Trois-Rivières.
25. Pesqueux, Yvon. **l'«école des relations humaines» et la question de la motivation**. 2020.p 57. disponible sur le site : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02523223/document>. consulté le 26/02/2022.
26. Quinton, André. **psychologie d'apprentissage-les motivations**. *du de pédagogie*, 2007.p3
27. Roussel, Patrice, et laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi (toulouse). **la motivation au travail: concept et théories**. lirhe, université des sciences sociales de toulouse, 2000.p3
28. Salma, I. (s. d.). les théories de la motivation (classiques et contemporaines), p.11. [page consulté le 26/02/2022]. disponible sur le site : https://www.academia.edu/10796898/les_th%C3%A9ories_de_la_motivation_classiques_et_contemporaines
29. Saoussany Amina, et Asbayou Malika, **la performance individuelle au travail : ses déterminants et sa mesure**. revue cca, 2018, p 363-364, (disponible sur le lien : <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewbyfileid/374758.pdf>. consulté le 20/3/2022).
30. Tahon, Christian, **évaluation des performances des systèmes de production**, édition d'organisation, paris, 2003, p31.
31. Tirchi, Ourdia. **la gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail**. diss. université Mouloud Mammeri, 2012. p92.

32. Wilshire, Elisabeth. *relations entre le soutien aux besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation offert par les médecins et la famille et la motivation spécifique à l'activité physique, à l'alimentation et à l'adhérence médicamenteuse chez des patients coronariens du saguenay-lac-st-jean.* université du Québec à Chicoutimi, 2013.

Cours :

1. Amar Hocini, **Cours de psychologie sociale des organisations**, : Master 1, Faculté des sciences humaines et sociales, Université de Abderrahmane Mira de Bejaia, 2020/2021. P13.

Annexe

Annexe N° 01

Guide d'entretien

Ce présent guide d'entretien est anonyme. il a pour but de recueillir un certain nombre de données qualitatives qui seront analysées dans le cadre d'une enquête exploratoire intitulée « **le rôle de la motivation intrinsèque dans l'amélioration de la performance au travail** », étude appliquée auprès des employés de l'entreprise « la direction des œuvres universitaires(DOU) **BEJAIA EL-KSEUR** », sise au chef lieu de la w. Bejaia

Soyez assurée que toutes les informations recueillies seront traitées de façon strictement confidentielle et ne seront utilisées que pour l'avancement de thème de recherche que nous traitons dans le cadre de la préparation d'un diplôme d'un master en psychologie de travail, d'organisation et GRH. Aucune information personnelle, permettent de retracer votre identité, ne pourra de ce fait être identifiée.

Pour cette raison, nous vous prions de bien vouloir répondre aux différentes questions avec sincérité pour que notre étude demeure dans son cadre scientifique.

-Données sur la performance des employés au travail

1-comment qualifiez-vous le niveau de vos connaissances au travail ?

-dans le cas ou vous juger que vos connaissances au travail sont insatisfaisantes, préciser les connaissances complémentaires à acquérir ?

Les connaissances complémentaires :

.....
.....
.....
.....

2-comment jugez-vous la qualité de votre travail ?

-si non comment l'améliorer ?

.....
.....
.....
.....

3-comment qualifiez-vous la quantité de votre travail

-si non pourquoi ?

.....
.....
.....

4-comment juger votre niveau d'engagement à l'égard du respect des consignes de travail et de sécurité ?

-dans le cas ou votre engagement est moyen ou faible, préciser les améliorations à apporter ?

.....
.....
.....

5- comment évaluez-vous votre faculté d'assimilation des instructions relatives à votre travail courant ?

-dans le cas ou vous juger que vos facultés d'assimilation de moyens ou faible, expliquez-nous les raisons ?

.....
.....
.....

6-comment évaluez-vous votre niveau d'adaptation aux nouvelles exigences (techniques et connaissances) de votre fonction actuelle ?

-dans le cas de votre adaptation est faible, dite nous les raisons ?

.....
.....
.....

7-comment évaluez-vous vos qualités personnelles au travail (connaissances professionnelles, esprit de coopération, maîtrise de soi, initiative, sens de communication, etc.) ?

-quelles sont vos qualités marquantes ?

.....
.....
.....

-quelles sont vos points faibles ?

.....
.....
.....

-et comment les améliorer à votre avis ?

.....
.....
.....

-données sur le rôle des besoins d'autodétermination dans le développement de la performance :

8-en tenant compte des différents éléments notés dans les questions (1à7), comment jugez-vous votre performance globale au travail ?

Proposition de réponses :

-je recule ()

-sans changement ()

-quelques progrès ()

-progrès important ()

-dans tous les cas de réponses, argumentez les motifs ?

-le rôle du besoin d'autonomie :

-au travail, je me sens libre d'exécuter mes tâches à ma façon

-mon travail me permet de prendre des décisions.

-je peux exercer mon jugement pour des problèmes dans mon travail

-je peux assumer des responsabilités dans mon travail

-le rôle du besoin de compétence :

- j'ai les capacités pour bien faire mon travail
- je me sens compétent dans mon travail
- je suis capable de résoudre des problèmes dans mon travail
- je réussis bien dans mon travail

-le rôle du besoin d'affiliation dans le groupe de travail :

- avec les personnes qui m'entourent dans mon milieu de travail, je me sens compris
- avec les personnes qui m'entourent dans mon milieu de travail, je me sens écouté
- avec les personnes qui m'entourent dans mon milieu de travail, je me sens en confiance avec eux
- avec les personnes qui m'entourent dans mon milieu de travail, je me sens un ami pour eux

9-classez les besoins d'autodétermination ci-après selon leur importance dans le développement de la performance des salariés au travail :

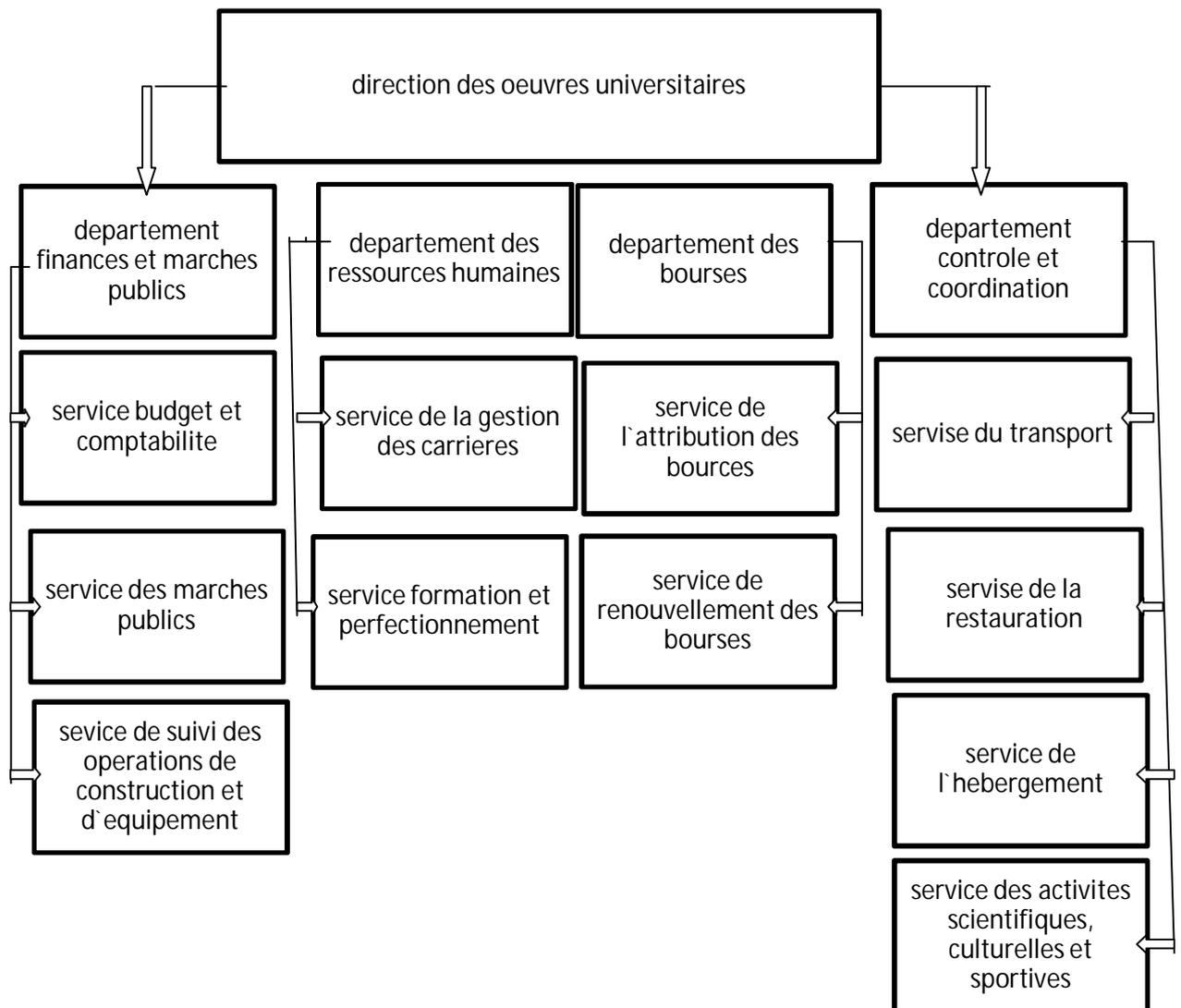
- le besoin d'autonomie ()
- le besoin de compétence ()
- le besoin d'affiliation dans le groupe des coéquipiers ()

-données socioprofessionnelles :

- a-quel est votre âge ?
- b-quel est votre poste ?
- c-quel est votre catégorie socioprofessionnelle ?
- d-quelle est votre enceinte dans l'établissement?

Annexe N° 02

Organigramme



Résumé

L'objectif de ce mémoire de recherche est de démontrer le rôle qui joue la motivation au travail dans la performance des employés de la **DOU EL KSEUR BEJAIA**. Afin de mener à bien ce travail, nous avons basé sur la théorie d'autodétermination de **Deci** et **Rayon** qu'elle repose sur le postulat majeur que tout être humain, cherche à satisfaire trois besoins psychologique fondamentaux : un besoin de compétence, besoin d'autonomie, et besoin d'affiliation. Pour une meilleure performance, et un meilleur bien être au travail. Notre question de recherche est celle de la satisfaction des ces trois besoins d'autodétermination contribuent-t-ils à l'amélioration des la performance des employés de la **DOU EL KSEUR BEJAIA** ? Cette étude consiste sur deux parties, dans un premier lieu cette recherche est consacrée à la partie théorique, en présentant la variable motivation au travail puis la variable performance. Dans le deuxième lieu, notre recherche est consacré à la partie pratique, où nous avons fait une présentation de lieu d'enquête et les étapes de la recherche sur le terrain, puis l'analyse et l'interprétation des résultats, et nous avons opté pour la méthode qualitative basé sur un guide d'entretien qui a été effectué auprès de 10 employés de la **DOU EL Kseur Bejaia**. Les résultats issus de l'analyse des entretiens confirment le rôle majeur de la satisfaction des trois besoins d'autodétermination sur l'amélioration de la performance.

Mots clés : motivation, satisfaction, besoin compétence, besoin d'autonomie, besoin d'affiliation, performance.

Abstract

The objective of this research paper is to demonstrate the role that motivation at work plays in the performance of employees of **DOU EL KSEUR BEJAIA**. In order to carry out this work, we have based on the self-determination theory of Deci and Rayon that it is based on the major postulate that every human being seeks to satisfy three fundamental psychological needs: a need for competence, a need for autonomy, and need for affiliation. For better performance and better well-being at work. Our research question is that of the satisfaction of these three needs of self-determination do they contribute to the improvement of the performance of the employees of the **DOU EL KSEUR BEJAIA**? This study consists of two parts, in the first place this research is devoted to the theoretical part, by presenting the variable motivation at work then the variable performance. In the second place, our research is devoted to the practical part, where we made a presentation of the place of investigation and the stages of the field research, then the analysis and interpretation of the results, and we opted for the qualitative method based on an interview guide which was carried out with 10 employees of the **DOU EL Kseur Bejaia**. The results from the analysis of the interviews confirm the major role of the satisfaction of the three self-determination needs on performance improvement.

Key words: motivation, satisfaction, need for competence, need for autonomy, need for affiliation, performance.